

**Julie Ravlo**

## **Merkebygging i norsk toppfotball:**

Hvordan opparbeide en merkevare i idrett med Norges Fotballforbunds seriesystem, "Toppserien", som utgangspunkt?

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2011



## Forord

*”Some people believe football is a matter of life and death. I’m very disappointed with that attitude. I can assure you it is much, much more important than that”*

Bill Shankley, tidligere manager for Liverpool F.C.

For mange er fotballinteresse en livsstil. For meg er det et interessant emne som jeg er glad for å ha fått muligheten til å se nærmere på. Utviklingen i norsk fotball kan hevdes å ha vært enorm de siste 20 årene, hvor toppfotballen, spesielt herresiden, av mange vil hevdes å ha havnet i en kommersialisert bransje. Dette er imidlertid ikke hovedtema for denne studien, men jeg skal likevel se på det som kan hevdes å være konsekvenser av kommersialiseringen og profesjonaliseringen i lys av temaet merkebygging i idrett.

Studien inngår som del av master i idrettsvitenskap ved Norges idrettshøgskole, hvor fagfeltet Sport Management er fordypningsområdet. Formålet er å belyse merkebygging i idrett, og spesielt i fotballbransjen. Arbeidet med studien har vært en god mulighet til å fordype meg i et emne jeg finner interessant. Valg av tema ble tatt på bakgrunn av merkebyggingens fremtredende rolle som en avgjørende faktor for å oppnå resultat. Samtidig er fotballbransjen en spennende og annerledes bransje, hvor jeg forhåpentligvis vil dra nytte av innsikten jeg har skaffet meg rundt temaet merkebygging i idrett i mitt fremtidige arbeidsliv.

Jeg vil rette en takk til min veileder, Rune Bjerke ved Markedshøyskolen, og biveileder, Dag Vidar Hanstad ved Norges idrettshøgskole. De har bidratt med innspill, forslag til oppgaveoppbygging og gitt mental støtte i prosessen. I tillegg vil jeg takke Eli Beate Aune Olsen og Roger Hagen for korrekturlesning og kritiske blikk, samt informantene i Norges Fotballforbund og de øvrige representerte organisasjonene i studien, for velvilligheten og interessen ovenfor oppgaven. Til slutt, men absolutt ikke minst, vil jeg takke mine fantastiske medstudenter ved Norges idrettshøgskole; *dere er ville, vakre og vågale. Jeg vil savne dere!* Årene med dere har vært motiverende og inspirerende, takk!

*Julie Ravlo  
Oslo, mai 2011*

## Abstract

The football industry is growing, both internationally and in Norway. Because of the commercialized and professionalized development of the sports field, marketing questions becomes more important, also questions related to the field of branding.

Marketing researchers seem to have different views about what elements are the most important ones in the branding process. Some researchers seem to emphasize the classical marketing perspective, while others seem to draw the attention towards organizational elements. In this way it seems to be important to find the balance between both views, and point out the most important elements within branding in sports organizations, where nonprofit products often is the main focus.

The focus of this paper is to look at the meaning of branding in sports, where the Football Association of Norway's women top league, "Toppserien", is the main brand of the study. How do the current organizations behind the brand work with the branding process? What kind of strategies have they used, and what was the outcome of these strategies? What kind of factors may explain the result of the branding process? Is "Toppserien" an attractive and approved brand in Norwegian sports today?

"Toppserien" seems to have a fundamental challenge related to the brand knowledge in addition to the internal, organizational branding, which both can be argued to affect the brand equity negatively.

As a result of this "Toppserien" seems to have challenges related to building the brand equity to be able to produce brand value. Where the brand value is a value measured in non economical factors according to the nonprofit sector that sports organizations can be claimed to be a part of.

## Sammendrag

Studien ønsker å undersøke hvilke faktorer som kan ha forårsaket sviktende måloppnåelse i prosessen med merkebygging av Norges Fotballforbunds (NFF) seriesystem, ”Toppserien”. For å kunne besvare dette tar studien utgangspunkt i merkebyggingsteori og interessentteori. Studien fokuserer på merkebygging i idrett og faktorer som kan være avgjørende for å bygge sterke merker. For å belyse temaet utvikles et teoretisk rammeverk for merkebygging i idrett (side 44), hvor modellen argumenterer for å balansere det klassiske merkebyggingsperspektivet, som fokuserer på merkeelementer og markedsføringsverktøy, med det organisatoriske perspektivet som ivaretar organisasjonselementene. Sik vil intern og ekstern merkebygging vektlegges også på idrettsfeltet. Modellen kan benyttes som merkebyggingsverktøy for idrettsorganisasjoner som ønsker å styrke merker som en del av sin verdiskapning.

Merkebyggingsmodellen for idrett anvendes i studiens empiriske bidrag som tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie med 13 intervju av sentrale personer i NFF, Serieforeningen for kvinnefotball, Toppserieklubber og media. Casestudien belyser ”Toppseriens” merkebyggingsprosess og prosjektet ”Jenteløftet”, et prosjekt aktørene har erkjent og uttalt at ikke har nådd målene i tilfredsstillende grad. Studien omfatter analyse av merket ”Toppserien” ut i fra det teoretiske rammeverket, samtidig som ”Jenteløftets” områder (sportslig utvikling, organisasjonsutvikling, klubbblisens/infrastruktur, arrangement/TV, markedsutvikling og informasjon/profil) analyseres.

Hovedfunnene peker på *mangelfull intern kommunikasjonsevne, uhensiktsmessig prosjektorganisering, manglende samsvar i prosjektmålforståelse, eksisterende fordommer ovenfor produktet, mangelfull medieforståelse og en eksisterende ”fiendeoppfattelse” av NFF* som mulige fremtredende årsaksfaktorer til sviktende måloppnåelse i ”Toppseriens” merkebyggingsprosess. ”Jenteløftet” ser ut til å ha vært et hensiktsmessig strategiprojekt som har fremmet utvikling, men hvor prosjektets totale potensial ikke er utnyttet maksimalt. Studien indikerer grunnleggende basisutfordringer knyttet til merkets kjennskap, hvor merkestyrken som et resultat av dette kan hevdes å være lav. ”Toppserien” har likevel forbedringspotensial i merkebyggingsprosessen som gir mulighet for økt merkestyrke. Økt merkestyrke kan bidra til å skape en situasjon for merket som posisjonerer seg nærmere en realitet hvor ”Toppserien” kan betegnes som et attraktivt og anerkjent merke. Studien foreslår strategier og tiltak som kan bidra til dette.

# Innhold

<b>Forkortelser</b> .....	<b>9</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>10</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>11</b>
1.1 Bakgrunn .....	11
1.2 Formål, problemstilling og analysespørsmål.....	12
1.3 Avklaring og avgrensning .....	12
1.4 Hvorfor belyse Toppserien i et merkebyggingsperspektiv? .....	13
1.5 Oppgavens organisering og struktur .....	13
<b>2. Casebeskrivelse</b> .....	<b>14</b>
2.1 Toppserien og norsk kvinnefotball.....	14
2.1.1 Norges Fotballforbund.....	14
2.1.2 Tippeligaen .....	15
2.1.3 Jenteløftet .....	15
2.1.4 Dagens situasjon for Toppserien .....	19
<b>3. Teori</b> .....	<b>21</b>
3.1 Merkevarer eller varemerke?.....	21
3.1.1 Merkevarer .....	21
3.1.2 Merkebygging.....	23
3.2 Merkestyrke .....	24
3.2.1 Merkestyrkens komponenter.....	25
3.2.2 Merkepyramiden .....	26
3.2.3 Merkestyrkemodell .....	29
3.2.4 Merkebygging på idrettsfeltet .....	31
3.3 Merkeproduktet .....	32
3.3.1 Produktsirkelen.....	34
3.3.2 Tjenestemerke.....	35
3.4 Merkeverdikjeden.....	36
3.5 Organisasjonsdrevet merkebygging .....	37
3.6 Co-branding .....	39
3.7 Interssentteori.....	40
3.8 Teorioppsummering og merkebyggingsmodell for idrett .....	43

<b>4.</b>	<b>Design og metode.....</b>	<b>47</b>
4.1	Forskningsdesign.....	47
4.1.1	Casestudie .....	48
4.2	Metodevalg - kvalitativ metode .....	48
4.2.1	Det kvalitative forskningsintervju .....	49
4.2.2	Utvalg og intervjuguide .....	50
4.3	Databehandling.....	51
4.3.1	Analyse av datamateriale.....	52
4.3.2	Koding og kategorisering .....	52
4.4	Hvor gode er funnene og konklusjonene? .....	53
4.4.1	Triangulering .....	53
4.4.2	Reliabilitet og validitet .....	53
4.4.3	Generalisering.....	55
4.4.4	Styrker og svakheter .....	55
4.5	Etiske aspekter .....	56
<b>5.</b>	<b>Analyse og diskusjon .....</b>	<b>58</b>
5.1	Produktanalyse av Toppserien .....	58
5.2	Interessentanalyse av Toppserien .....	60
5.2.1	Rammesetternes rolle.....	61
5.2.2	Tilførernes rolle .....	61
5.2.3	Mottakernes rolle.....	62
5.2.4	Alliertes rolle .....	65
5.2.5	Kokurrentenes rolle.....	66
5.2.6	Interessentkart for Toppserien .....	68
5.3	Co-brandingsanalyse av Toppserien .....	70
5.4	Analyse av merket Toppserien.....	73
5.4.1	Organisatoriske verktøy i Toppserien .....	73
5.4.1.1	Organisasjonens evne til å forankre fellesplattform og eierskap .....	73
5.4.1.2	Organisasjonens interne kommunikasjonsevne.....	74
5.4.1.3	Organisasjonens kultur.....	77
5.4.1.4	Organisasjonens differensierings- og posisjoneringsevne .....	77
5.4.1.5	Organisasjonens menneskelige ressurser og lederegenskaper .....	78
5.4.2	Toppseriens merkeelementer og markedsføringsverktøy .....	80
5.4.3	Toppseriens merkestyrke .....	85
5.4.3.1	Merkekjennskap/kunnskap/gjenkjennelse .....	85
5.4.3.2	Opplevd kvalitet/kundetilfredshet.....	86
5.4.3.3	Merkeassosiasjoner.....	87
5.4.3.4	Merketillit.....	88
5.4.3.5	Merkerelasjoner .....	89
5.4.3.6	Merkelojalitet og merkehistorie .....	89
5.4.4	Differensiering og posisjonering for Toppserien.....	90
5.4.5	Toppseriens verdiskapning.....	91

<b>5.5</b>	<b>Analyse av Jenteløftet.....</b>	<b>92</b>
5.5.1	Sportslig utvikling i Toppserien .....	92
5.5.2	Organisasjonsutvikling i Toppserien.....	94
5.5.3	Klubblisens og infrastruktur i Toppserien .....	95
5.5.4	Arrangement og TV i Toppserien.....	96
5.5.5	Markedsutvikling i Toppserien.....	98
5.5.6	Informasjon og profil i Toppserien .....	102
<b>6.</b>	<b>Oppsummerende betraktninger .....</b>	<b>105</b>
<b>7.</b>	<b>Forslag til strategier og tiltak for Toppserien .....</b>	<b>109</b>
<b>7.1</b>	<b>Mål 1: Øke merkekjennskapen til Toppserien .....</b>	<b>109</b>
7.1.1	Tiltak 1a: Utarbeide merkeplattform.....	109
7.1.2	Tiltak 1b: Sette prisstrategi .....	110
7.1.3	Tiltak 1c: Slagord og Toppserie-promo.....	110
7.1.4	Tiltak 1d: Økt bruk av logo .....	111
7.1.5	Tiltak 1e: PR-ansvarlig .....	111
7.1.6	Tiltak 1f: Sponsorevents og personlig sponsor .....	111
7.1.7	Tiltak 1g: Reklamekampanje med landslaget .....	112
7.1.8	Tiltak 1h: Profilerings tiltak .....	112
7.1.9	Tiltak 1i: Digital kommunikasjon .....	113
7.1.10	Tiltak 1j: "Toppserieskolen" .....	113
<b>7.2</b>	<b>Mål 2: Styrke samarbeidet og org. kulturen i Toppserien .....</b>	<b>114</b>
7.2.1	Tiltak 2a: Workshop "Toppserieturneen" .....	114
<b>7.3</b>	<b>Avsluttende refleksjon .....</b>	<b>115</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>116</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>129</b>
	<b>Vedlegg 1:</b> Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS .....	129
	<b>Vedlegg 2:</b> Informasjonsskriv fra NFF til Toppserieklubbene høsten 2010.....	130
	<b>Vedlegg 3:</b> Informasjonsskriv til aktuelle informanter .....	131
	<b>Vedlegg 4:</b> Halvstrukturert intervjuguide .....	132
	<b>Vedlegg 5:</b> Samtykkeskjema for informantene i studien .....	134
	<b>Vedlegg 6:</b> Publikumstall for Toppserien 2010 og 2011 (pr. 6. serierunde).....	135
	<b>Vedlegg 7:</b> Norges siste, offisielle landslagstropper pr. 26.05.11 .....	136
	<b>Vedlegg 8:</b> Forslag til hjelpemiddel, fellesplattform .....	137
	<b>Vedlegg 9:</b> Forslag til hjelpemiddel, posisjonering .....	138
	<b>Vedlegg 10:</b> Forslag til hjelpemiddel, kommunikasjon .....	139
	<b>Vedlegg 11:</b> Budsjett for foreslåtte tiltak .....	140



# Forkortelser

## **FIFA: Fédération Internationale de Football Association**

Det internasjonale fotballforbundet.

## **JL: Jenteløftet**

Strategiprojekt i regi av NFF for å styrke satsningen på kvinnefotball i Norge, spesielt med hensyn til Toppserien.

## **NFF: Norges Fotballforbund**

Særidrettsforbund i NIF. Administrator og organisator av norsk fotballaktivitet.

## **NIF: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité**

Norsk idretts øverste organ bestående av 19 idrettskretser og 54 særidrettsforbund.

## **NRK: Norsk Rikskringkasting**

Norsk, statlig eid allmennkringkaster.

## **NSD: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**

Aksjeselskap eid av Kunnskapsdepartementet som skal sikre dataformidling og tjenesteyting overfor forskningssektoren.

## **SKF: Serieforeningen for kvinnefotball**

Sammenslutning av klubber i Norges Fotballforbund som spiller i de to øverste divisjoner på kvinnesiden. Fungerer som interesseorganisasjon. Stiftet 10.10.87.

## **TL: Tippeligaen**

Øverste seriesystem på herresiden i norsk fotball.

## **TS: Toppserien**

Øverste seriesystem på kvinnesiden i norsk fotball.

## **TV2: Television 2**

Norsk, kommersiell fjernsynskanal.

## **UEFA: Union of European Football Associations**

Det europeiske fotballforbundet.

## Figuroversikt

<b>Figur 2.1:</b> Prosjektorganisering av Jenteløftet (NFF, 2009a). .....	16
<b>Figur 2.2:</b> Mål, strategier og virkemidler for Jenteløftet (NFF, 2007, s. 34-36). .....	17
<b>Figur 3.1:</b> Merkepyramiden (Samuelsen et al., 2010, s. 124). .....	26
<b>Figur 3.2:</b> Kjennskapspyramiden (Samuelsen et al., 2010, s. 104) .....	27
<b>Figur 3.3:</b> Produksirkelen (Kotler & Keller, 2006, s. 372). .....	34
<b>Figur 3.4:</b> Styrking av tjenestemerker (de Chernatony, 2010, s. 71). .....	35
<b>Figur 3.5:</b> Merkeverdikjeden (Keller & Lehmann, 2003, s. 29). .....	36
<b>Figur 3.6:</b> Kategorisering av interessenter for en organisasjon .....	41
<b>Figur 3.7:</b> Merkebyggingsmodell for idrett .....	44
<b>Figur 5.1:</b> Produktet Toppserien pr. sesongen 2011 .....	59
<b>Figur 5.2:</b> Overordnet interessentkart for Toppserien pr. sesongen 2011 .....	69
<b>Figur 5.3:</b> Utklipp fra NFFs webside 31.03.11 (NFF, 2011a). .....	86
<b>Figur 5.4:</b> Assosiasjonsnettverk for Toppserien .....	87

# 1. Innledning

Hva forbinder du med de Olympiske Leker? Hva assosierer du med Tour de France? Vekkes det spesielle følelser ved begrepet Champions League? Et merke kan være mye, men det viktige er hva det forbindes med, og hvilke assosiasjoner det gir deg som konsument. Kapitlet vil presentere bakgrunn, formål, problemstilling og analyse-spørsmål for studien, samt gjøre rede for avgrensninger, organisering og struktur.

## 1.1 Bakgrunn

Toppserien (TS) er Norges øverste ligasystem for kvinnefotball og organiseres av Norges Fotballforbund (NFF). Serien er landsomfattende og innehar 12 klubblag som konkurrerer mot hverandre hvert år fra april til november (Kvinnefotball, 2010e). Den landsomfattende ligaen for kvinner ble opprettet i 1987, og har siden 2000 hatt ”Toppserien” som offisielt navn. I 2008 iverksatte NFF prosjektet Jenteløftet (JL) som en strategi for å styrke satsningen på kvinnefotball i Norge, og for å styrke TS som merkenavn. Prosjektperioden ble satt fra 01.01.08 til 31.12.12, hvor NFF sammen med samarbeidspartnere bevilget ca. 270 millioner kr. til prosjektet (Norges Fotballforbund [NFF], 2009). NFF utarbeidet mål på vegne av norsk kvinnefotball i handlingsplanen for 2008-2011 og videreførte disse målene til prosjektet (NFF, 2007). NFF, de 12 TS-klubbene og Serieforeningen for kvinnefotball (SKF), samt TV2, slår selv fast at de ikke har nådd målene i JL i tilfredsstillende grad (Aas, 2010, 9. juli).

Studien fokuserer på produktet ”Toppserien”, hvor oppgaven er en studie av bakgrunn, prosess og utfall av arbeidet med å bygge produktet TS. Studiens hensikt er å belyse merkebyggingsprosessen av TS og gjennom analyse forsøke å identifisere styrker, svakheter, muligheter og trusler gjennom et merkebyggingsperspektiv. Prosjektet JL betraktes i oppgaven som en merkebyggingsstrategi for å merkebygge TS, hvor oppgaven analyserer de samlede organisasjonenes samarbeid om å nå målene i prosjektet. Til slutt foreslås nye strategier og tiltak for TS i fremtiden, som kan bidra til en sterkere posisjon i markedet, hvor det langsiktige målet er å bli ansett som et attraktivt merke innen idretten. Bakgrunn for valg av felt kommer av personlig interesse, og håpet om at oppgaven kan benyttes av idrettsbransjen som et verktøy i forhold til merkebygging. I tillegg ønsker oppgaven å bidra til økt bevissthet rundt hvilke forhold som spiller inn når man ønsker å styrke et merke innen idrett.

## **1.2 Formål, problemstilling og analysespørsmål**

Studiens formål er å identifisere årsaksfaktorer som kan ha bidratt til at TS ikke har nådd målene gjennom strategiprojektet JL, og videre foreslå nye strategier og tiltak for TS i fremtiden. I tillegg har oppgaven som formål å skissere en hensiktsmessig og anvendbar rammemodell spesielt egnet for merkebygging innen idrettsfeltet, som i fremtiden kan fungere som et teoretisk hjelpemiddel i merkebygging i idrett.

Studien tar utgangspunkt i følgende hovedproblemstilling;

***Hvilke faktorer kan ha forårsaket sviktende måloppnåelse i prosessen med merkebygging av Toppserien?***

For å besvare problemstillingen søker oppgaven svar på følgende analysespørsmål:

- 1. Hvilke kriterier for suksess i merkebyggingsprosesser eksisterer i merkebyggingsfaget og hvilke er relevante i idrett?*
- 2. Hvilken type produkt er Toppserien?*
- 3. Hvilke aktører er delaktige i prosessen og kan dermed betegnes som interessenter?*
- 4. Hvordan har merkebyggingsprosessen av Toppserien foregått i et forsøk på å skape et attraktivt og anerkjent merke?*
- 5. Hvilke årsaksfaktorer kan ha bidratt til sviktende måloppnåelse i Jenteløftet?*
- 6. Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler eksisterer for merket Toppserien?*

## **1.3 Avklaring og avgrensning**

Studien tar for seg aktører som kan hevdes å være TSs nærmeste interessenter, og begrenser dermed informasjon. Studien benytter begrepet merkebygging fremfor merkevarebygging, med bakgrunn i at studien tar for seg en type tjeneste, og ikke en vare i form av et fysisk produkt. Et argument for å benytte begrepet merkebygging, fremfor det mer tradisjonelle merkevarebygging, er jamfør Bjerke og Ind (2007) det faktum at de fleste vestlige økonomier i dag er mer tjenestebasert enn tidligere. Blant annet var 73 % av Frankrikes økonomi basert på tjenesteproduksjon pr. 2004. I en tjenestenæring, hvor tjenester og immaterielle produkter er det essensielle, kan det slik argumenteres med at de ansattes atferd er en viktig kilde til verdiskapning (Bjerke & Ind, 2007, s. 13). Også de Chernatony (2010) hevder tjenesteprodukter har fått større plass i dagens marked. På bakgrunn av dette velger studien derfor konsekvent å benytte begrepene merkebygging og merke når det refereres til TS.

## **1.4 Hvorfor belyse Toppserien i et merkebyggingsperspektiv?**

*"If this business were to be split up, I would be glad to take the brands, trademarks and goodwill and you could have all the bricks and mortar – and I would fare better than you"* (John Stuart i de Chernatony, 2010, s. 3). Utsagnet kan vise betydningen av merkebygging innen markedsføringsfeltet. Merkebygging har hatt økt interesse både i nasjonalt og internasjonalt næringsliv de siste 25 år og har blitt en stor del av feltet (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2010). Nike kan trolig hevdes å være en merkevare på verdensbasis som har bevist at merkebygging kan være en viktig strategi for en vare eller tjeneste. Framnes og Thjømmøe (2001) hevder begrepet er blitt et moteord som benyttes i det daglige, og slik er et aktuelt tema. Studien kombinerer merkevare med idrettsfeltet, et felt hvor merkebygging tradisjonelt sett kan hevdes å være nytt. Innen idrett vil klubber som Manchester United og FC Barcelona (Fædrelandsvennen 2006, 28. november) trolig være de største merkene som startet som fotballag i sine respektive byer, og som har vokst til enorme, kommersielle selskaper som selger produkter for milliarder kr. grunnet sitt sterke merke. I tillegg kan man nevne storklubben Real Madrid som eksempelvis i 2008 bokførte 2,9 milliarder norske kroner i inntekter, hvor en stor del av summen kom fra reklame og effektsalg (Nilsen, 2009, 7. mai). Betydningen av merkebygging også i idrett, kan dermed trolig hevdes å være ett av mange resultater av idrettens kommersialisering og profesjonalisering i nyere tid. Slik kan det hevdes at temaet merkebygging i idrett er både interessant og aktuelt i og med at vi lever i en verden hvor markedene vokser og hvor kampen om oppmerksomhet stadig blir større. Dette gjelder trolig spesielt for kvinnefotballen som i utgangspunktet kan hevdes å ha en svakere posisjon enn herrefotballen, grunnet herrefotballens lange historie og sterke kultur både i det nasjonale og internasjonale samfunnet.

## **1.5 Oppgavens organisering og struktur**

Oppgaven er organisert i 7 kapitler som tar for seg studiens ulike deler. Kapitlene 1, 2 og 3 omhandler innledning, beskrivelse av en valgt case fra norsk idrett og oppgavens teoretiske bakgrunn, hvor studiens konseptuelle rammeverk presenteres. Kapittel 4 beskriver den metodiske tilnærmingen, mens kapitlene 5 og 6 viser diskusjonen av de kvalitative funnene i datamaterialet og presenterer en systematisk fremstilling av resultater og funn. Kapittel 7 presenterer forslag til strategier og tiltak basert på diskusjonen og analysen, som trolig kan være til fordel for merket TS i fremtiden.

## 2. Casebeskrivelse

Kapitlet tar for seg beskrivelse av en valgt case fra norsk idrett som legger grunnlaget for den empiriske undersøkelsen. I tillegg presenteres bakgrunnsinformasjon om TS, JL, Tippeligaen (TL), NFF og TSs interesser som er relevante for studien.

### 2.1 Toppserien og norsk kvinnefotball

*”Når kvinnen slår sig på fotballen bør man reagere. Fotballsporten er og blir en mandig sport, den dag den ikke er det har den tapt sin gloria”* (Goksøyr & Olstad, 2002, s. 79). Skogvang (2006) og Goksøyr og Olstad (2002) hevder kvinnefotballen i Norge har hatt en lang og hard vei mot aksept, noe sitatet illustrerer. Blant annet måtte kvinnesiden overvinne forbud og latterliggjøring før de fikk innpass hos styrende fotballorganer som UEFA og FIFA. I 1970 anerkjente FIFA kvinnefotballen, mens UEFA fulgte etter i 1971 (Strande, 2010, 7. juni). I Norge kom kvinnefotballen for alvor på midten av 70-tallet, og har siden vokst til landets største jente- og kvinneidrett (Skogvang, 2006). Kvinnesidens øverste liga fikk navnet ”Toppserien” i 2000 etter å ha hatt diverse navn som 1.divisjon, Polygramserien og Eliteserien for kvinner (Goksøyr & Olstad, 2002). Ved navneskiftet ble også 1. divisjon gjort nasjonal fremfor regional, og kvinnefotballen ble slik mer landsomfattende med to nasjonale ligaer (NFF, u.åc).

#### 2.1.1 Norges Fotballforbund

Den organiserte fotballen har eksistert i mer enn 115 år i Norge, og som et resultat av dette ble NFF stiftet 30. april 1902. NFF er Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités største sær-idrettsforbund. Pr. 31.12.2008 består NFF av 1.853 medlemsklubber som organiserer 27.089 lag med 362.833 utøvere, hvorav 106.418 er jenter eller kvinner. NFF er dermed også det største sær-idrettsforbundet når det gjelder antall kvinnelige utøvere, en posisjon forbundet har hatt siden 1995 (Flem 2009; Skogvang, 2006). NFFs selskapsform defineres til forening, lag eller innretning uten profittformål (Brønnøysundregistrene, u.å.), og organisasjonens virksomhet og formål defineres følgende;

*”(1) NFF er en frivillig, partipolitisk nøytral og uavhengig medlemsorganisasjon stiftet 30. april 1902. Forbundet skal organisere, utbre og lede fotballen i Norge, og representere norsk fotball internasjonalt. (2) Forbundet skal verne om medlemmenes felles interesser og ivareta prinsippene for Fair Play. (3) Forbundet har sitt hovedkontor i Oslo. Forbundet er medlem av NIF og er tilsluttet FIFA og UEFA”* (NFF, u.åa, s. 13).

NFF er slik en interesseorganisasjon innen norsk idrett som skal ivareta både topp- og breddefotball, hvor interessefeltet for studien peker på toppfotballsiden i NFF.

Toppfotballbegrepet omfatter de to øverste divisjonene på kvinnesiden (1.divisjon og TS) og de tre øverste divisjonene på herresiden (Fair Playligaen, Adeccoligaen og TL). Samtlige ligaer er nasjonale, hvor TL består av 16 klubber i 2011, mens Toppserien består av 12 klubber i 2011 (NFF, u.åb, u.åc).

### **2.1.2 Tippeligaen**

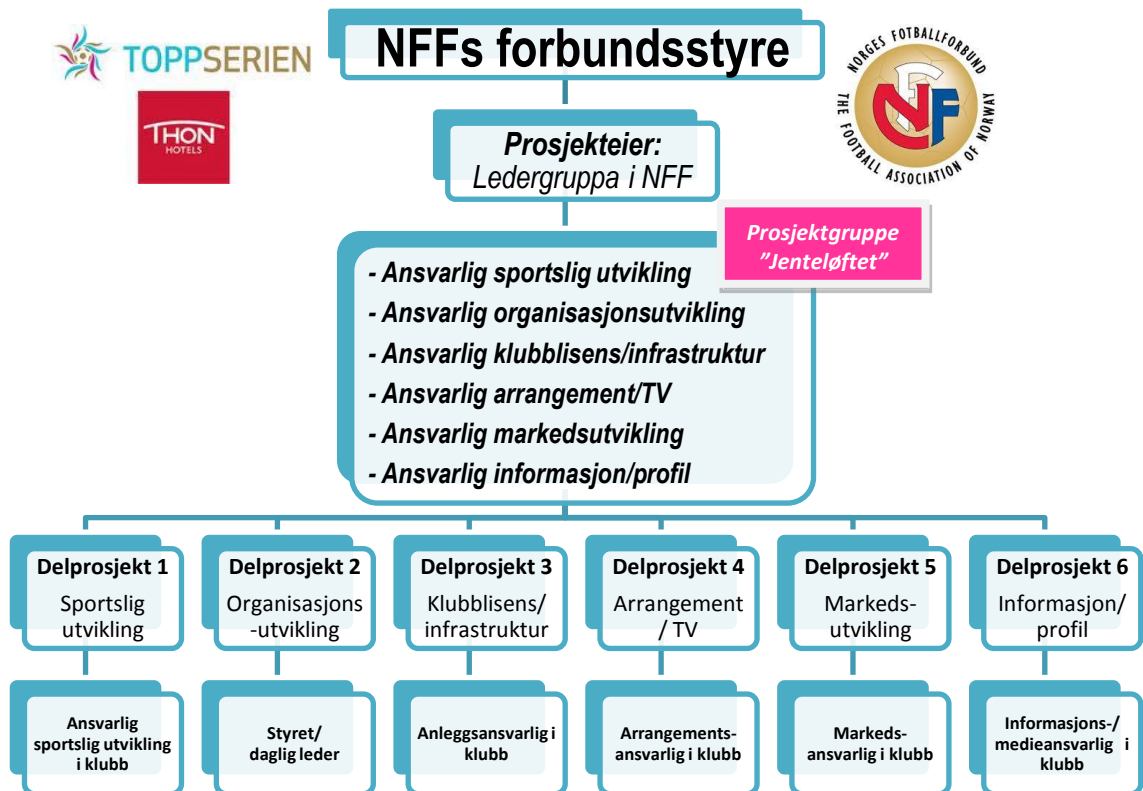
Navnet "Tippeligaen" ble innført i 1991 etter inngåelse av sponsoravtale mellom NFF og Norsk Tipping, som da ble hovedsponsor. Tidligere har ligaen offisielt eksistert som Norgesserien (1937-1948), Hovedserien (1948-1962) og Førstedivisjon (1963-1990). Ligaen blir ofte omtalt som "Eliteserien", selv etter at "Tippeligaen" ble innført som offisielt navn. Spesielt medier som ikke innehar senderrettigheter benytter fremdeles betegnelsen "Eliteserien" trolig fordi de ikke ønsker å profilere NFFs hovedsponsor når de omtaler øverste, mannlige divisjon i norsk fotball. Den manglende profileringen av Norsk Tipping ble etter hvert et så stort problem at NFF innlemmet sponsornavnet i avtalen med NRK på 90-tallet (Goksøyr & Olstad, 2002). Ennå i dag benyttes "Eliteserien" bevisst, likevel kan det trolig hevdes at TL er et godt innarbeidet begrep i løpet av de 20 årene ligaen har eksistert under navnet. Også betegnelsen "toppserien" er blitt benyttet om TL, men har aldri vært et offisielt navn, men som i dag er det offisielle navnet på kvinnes øverste liga. Antall klubber i TL har variert i løpet av de 20 årene, og besto fra 1995 til 2008 av 14 lag, men ble i 2009 utvidet til 16 (NFF, u.åb, u.åc). Navnet TL kan trolig hevdes å ha blitt godt eksponert og merkebygget siden 1991. Ligaen har hatt tydelige profiler både av trenere, spillere og ledere, og en god del reklamefilmer og sanger har blitt lagd. I tillegg har ligaen sitt eget managerspill, "Tippeligamanager", som også er med på å merkebygge og fronte TL (Dyrkorn, 2009).

### **2.1.3 Jenteløftet**

Prosjektet JL ble lansert av NFF i desember 2007, og kan trolig hevdes å være en hovedstrategi i merkebyggingen av TS. Prosjektet utgjør dermed en sentral del i studien. NFF definerer JL slik: *"Summen av alle utviklingstiltak som gjennomføres i en klubb der målsettingen er å utvikle klubben."* Videre presiserer NFF at;

”Jenteløftet er kun et virkemiddel for å oppnå målsettingene i NFFs Handlingsplan 2008-2011. Dette betyr at målet er at klubbene i 2013 skal være bærekraftige. Med det menes blant annet at klubbene skal klare seg selv økonomisk, dvs. skape egne inntekter til drift” (NFF, 2009a).

JLs mål var å styrke satsningen på kvinnefotball, spesielt å gjøre TS mer attraktiv, ved å skape bedre rammebetingelser for utvikling gjennom økonomisk og administrativ bistand fra NFF (NFF, 2008). Planen var at man i en periode på 5 år skulle satse stort på toppfotball for kvinner, hvor NFF og samarbeidspartnere øremerket ca. 270 millioner kr. til prosjektet. NFF definerte seks fagområder JL skulle fokusere på, og nedsatte en prosjektadministrasjon for å ivareta utviklingen prosjektet. Figur 2.1 viser prosjektorganiseringen og viser hvem og hvordan prosjektet er blitt organisert fra ledd til ledd i NFF og ut til klubb gjennom ansvarlige for de forskjellige satsningsområdene.



Figur 2.1: Prosjektorganisering av Jenteløftet (NFF, 2009a).

Hvert delprosjekt hadde en fagansvarlig i NFF-administrasjonen og var styrt sentralt fra NFF og ut til klubbene. Målet var å skape varig endring i klubborganisasjonene slik at utviklingen skulle fortsette også etter prosjektslutt i 2013 (NFF, 2009b, s. 3). JL tok utgangspunkt i NFFs handlingsplan for 2008-2011, hvor målene, strategiene og virkemidlene har vært som følger;

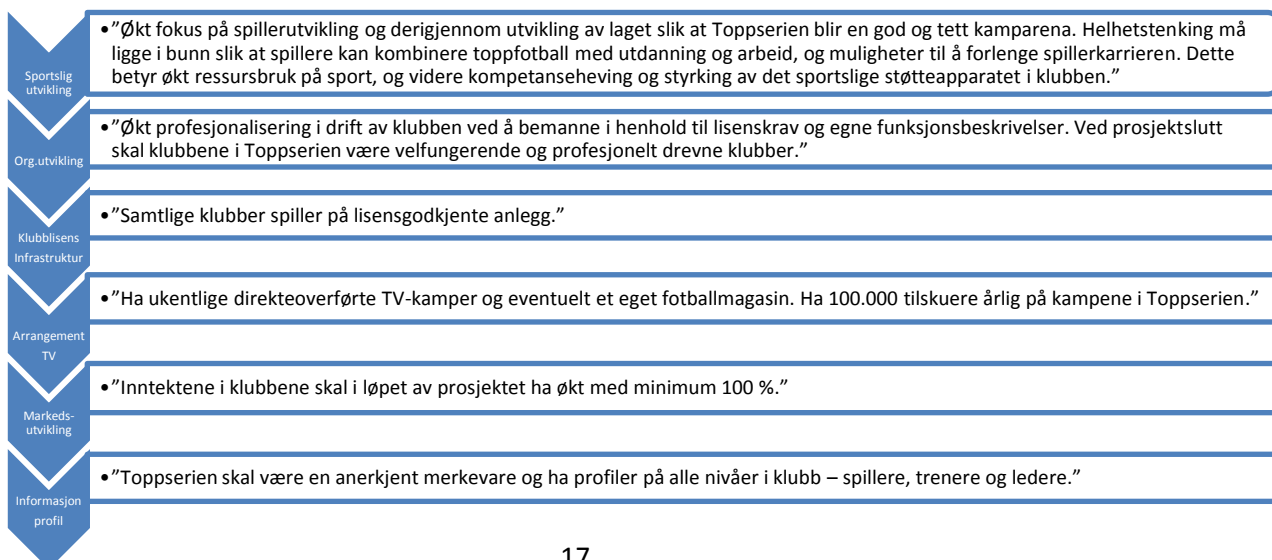


MÅL	STRATEGIER	VIRKEMIDLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinne Europacupen.</li> <li>• Få etablert en langsiktig og bæredyktig klubborganisasjon, gjennom aktiv bruk av klubbisensen som utviklingsverktøy.</li> <li>• Utvikle det totale toppfotballproduktet for kvinner, med sportslig utvikling som basis.</li> <li>• Samtlige Toppserieklubber skal ha en klubborganisasjon som minimum består av en daglig leder, en markedsansvarlig og en trener på heltid, samt en spillerutvikler i 50 prosent stilling.</li> <li>• Inntektene i Toppserieklubbene skal i løpet av perioden minimum fordobles.</li> <li>• Ha ukentlige direkteoverførte TV-kamper fra Toppserien, samt et eget fotballmagasin.</li> <li>• Ha 100.000 tilskuere årlig ved utgangen av 2011.</li> <li>• Toppserieklubbene skal være en ressurs i sitt nærmiljø.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NFF og klubbene skal sammen utvikle bærekraftige klubborganisasjoner.</li> <li>• Utvikle moderne stadionlegg som ivaretar sportslige, publikums-, markeds- og mediemessige krav (i tråd med lisenskravene).</li> <li>• Tilrettelegge et kamptilbud gjennom hele året, slik at Toppserieklubbene og landslagene er best mulig forberedt til Europacupen og kvalikkamper til EM/VM.</li> <li>• Optimale treningsforhold gjennom hele året for alle Toppserieklubbene.</li> <li>• Legge til rette slik at de beste spillerne kan satse optimalt og ha en lengre levetid som toppspiller.</li> <li>• Bygge opp profiler på alle nivåer i klubb – spillere, trenere og ledere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videreutvikle klubbisensen .</li> <li>• NFF skal gi faglig bistand til videre utviklingsarbeid i klubb innenfor lisensområdene, blant annet gjennom klubbepøk.</li> <li>• NFF skal utvikle en særskilt profilerings- og mediestrategi for kvinnefotballen.</li> <li>• Øke rekrutteringen av ledere og tillitsvalgte med nødvendig kompetanse i klubbene.</li> <li>• Etablere en ressursgruppe sentralt i NFF med spesielt fokus på å bedre rammebetingelsene for klubbene.</li> <li>• Bidra til å legge til rette for spillere under og etter videregående skole, med tanke på videre utdanning og jobb; en helhetlig tankegang.</li> <li>• Etablere et skandinavisk mesterskap vinterstid for de beste klubbene i Norge, Sverige og Danmark.</li> <li>• Etablere et vintertilbud til klubbene.</li> <li>• Utvikle og gjennomføre et styreutviklingskurs .</li> <li>• Motivere ledere og trenere til å gjennomføre NFFs ulike kurs.</li> <li>• Videreføre Trenerforum for trenere i Toppserien.</li> <li>• Opprettholde La Manga som trenings- og kamptiltak vinterstid.</li> <li>• Bruke trenere og spillerutviklere som er ansatt i klubb til å forankre klubben blant andre klubber i lokalmiljøet.</li> </ul>

Figur 2.2: Mål, strategier og virkemidler for Jenteløftet (NFF, 2007, s. 34-36).

Målene for prosjektet var presise hvor den overordnede målsettingen var å sikre fortsatt utvikling av norsk kvinnefotball på toppnivå, nasjonalt og internasjonalt, og innebar for landslaget å vinne medalje i OL 2008, EM 2009, VM 2011 og for klubblag å vinne Europacupen (NFF, 2009b). Et av målene i prosjektet som har vært mye omtalt er målet om 100 000 tilskuere pr. sesong innen 2012, noe som tilsvarer et snitt pr. kamp på 758. Dette målet vil kunne hevdes å ha en lang vei igjen å gå, da det eksempelvis på de 72 første kampene i 2010-sesongen var 12 853 personer som løste billett, tilsvarende et snitt på 178 tilskuere pr. kamp (Aas, 2010, 9. juli). Hele 76, 5 % avvik fra målet.

I tillegg til målene ovenfor, ble det definert mål for hvert delprosjekt (NFF, 2009b, s. 3):



JL innebar en utbetaling pr. klubb på en million kr. årlig, øremerket områdene sport, organisasjon og marked, hvor klubbene må dokumentere for tre kriterier for at utbetalingene skal finne sted. Det første kriteriet innebærer at klubbene skal ha minimum tre trenere rundt TS-laget, hovedtrener, assistenttrener og keepertrener. Klubbene skal i løpet av prosjektperioden ha heltidsansatt trener og spillerutvikler i 50 % stilling. Det andre kriteriet innebærer heltidsansatt daglig leder, mens det tredje kriteriet sier at en tredjedel av midlene skal øremerkes heltidsansatt markeds- og arrangementsansvarlig. I tillegg til millionen får klubbene dekket kampreiseutgifter og treningsopphold på La Manga. NFF la inn en forutsetning i prosjektet: *"Hvis NFFs inntekter skulle bli vesentlig redusert i prosjektperioden 2008-2012 må NFF naturlig kunne gjøre endringer i prosjektet og budsjettet"* (NFF, 2009b, s. 4). TV2 har vært en nær samarbeidspartner i å fronte kvinnefotballen i prosjektet, men har etter hvert trappet ned satsningen (Jørgensen, 2009). Nedtrappingen kom som et resultat av lave seertall på kamper og magasinprogram (Aas, 2010, 9. juli). Satsningen fra TV2s side var for øvrig ikke forpliktet å videreføres gjennom prosjektperioden (Moen, 2008). JL hadde i følge flere TS-spillere en beskjeden start. I løpet av prosjektets andre år begynte derimot enkelte spillere og trenere å merke forandringer, blant annet ved merkbar økning heltidsansatte i klubb (Evensen, 2009, 19. oktober). Imidlertid var kritikken til de manglende virkningene av prosjektet mange, hvor det blant annet ble referert til anleggsdelen i lisenskravene, noe som for øvrig ikke har noe med selve prosjektet å gjøre, men som flere fotballedere hevdet virket mot JLs hensikt om økt publikumstill (Smågesjø, 2009, 13. juli). I tillegg til slik type kritikk, fikk NFF også kritikk fra klubbene angående prosjektets manglende fleksibilitet til å flytte kamper (Stabæk Satyren, 2009). Videre fikk sesongoppsettet i 2009 kritikk fra spillere og klubber som mente tett kampprogram med en påfølgende unødvendig lang sommerpause også virket mot JLs hensikt om publikumsøkning (Gulbrandsen, 2009). Våren og sommeren 2010 ytret NFF ønske om å evaluere prosjektet, og eventuelt endre mål og strategi grunnet skuffende utvikling. I juni 2010 ble SKF og TS-klubbene orientert om kommende kutt i JLs pengestøtte til klubbene, noe som i første omgang skulle innebære kutt på 400 000 kr. i 2011 (tilsvarende 40 % kutt eksklusivt reisestøtten) og 600 000 kr. i 2012 (tilsvarende 60 % kutt eksklusivt reisestøtten). Dette ga reaksjoner hos klubbene som henviste til kontrakten mellom NFF og klubbene i JL, hvor § 5.2 lyder: *"Dersom NFFs inntekter skulle bli vesentlig redusert i prosjektperioden 2008-2012 kan NFF gjøre endringer i prosjektet, budsjettet og fordelingen. Slike endringer skal skriftlig varsles*

*klubben så tidlig som mulig*” (Kvinnefotball, 2010a). NFF har, i følge SKF, hatt økte inntekter på 30 % i perioden 2004 til 2009, noe NFF ikke bestrider. Egenkapitalen har i perioden økt med 124 millioner kr, og er nå på 157 millioner kr (Kvinnefotball, 2010b). Klubbene og SKF mener dermed NFF ikke kan benytte seg av § 5.2 i kontrakten. NFF på sin side hevder det som omtales som inntekter i kontrakten er å betraktes som nettoinntekter, og dermed refererer til økonomisk overskudd. SKF ønsker derfor at fotballens voldgiftsordning skal ta seg av fortolkningen av paragrafen (Kvinnefotball, 2010a). I desember 2010 aksepterte SKF et tilbud fra NFF angående kutt i JL for 2011.

*”Kuttene blir på 2,4 millioner. I tillegg blir det ikke treningsleir på La Manga. Det tilsvarer et kutt på 2,1 millioner. Det skal dog bemerkes at treningsleiren på La Manga ikke er del av Jenteløftet. Forutsetningen fra SKF for å akseptere kuttene, er at det innen 1/7-2011 er fremforhandlet et omforent forslag til ny avtale for årene 2012 t.o.m. 2015. Dagens avtale utløper etter 2012”*  
(Kvinnefotball, 2010c).

I tillegg vil det også bli satt ned arbeidsgrupper med formål å finne kostnadsbesparende tiltak for TS-klubbene. Dermed blir NFFs opprinnelige foreslåtte kutt halvert i forhold til hva som ble presentert tidligere (Kvinnefotball, 2010f).

#### **2.1.4 Dagens situasjon for Toppserien**

For å kartlegge dagens situasjon for TS, presenteres spesifikke områder som kan hevdes å være merkets viktigste utfordringer. Utfordringene vil bli diskutert i analysedelen og aktuelle tiltaksforslag som kan bidra til forbedring vil presenteres i kapittel 7.

*Mediedekning:* Dagens sportsnyhetsbilde er uten tvil dominert av herrefotball, en situasjon det er urealistisk å ha ambisjoner om å endre, noe som heller ikke er formålet. Likevel vil det være ønskelig å øke andelen avisoppslag både nasjonalt og lokalt og antall TV-reportasjer i sportsnyhetene. Dessverre kan det hevdes å eksistere en tendens hvor TS havner i media når det er utenomsporslige saks- vinklinger, og ofte negative vinklinger sett fra TSs side. En utfordring for TS blir dermed å være mer synlig og tilstedeværende i lokale og nasjonale medier, hvor positive, idrettsrelaterte saker står i fokus, men også utenomsporslige, positive ”gladsaker” fra kvinnefotballen. Dette fordi det viser seg at det ofte er såkalte tabloidoppslag som selger, og TS må derfor være villig til å by på seg selv og markedsføre seg gjennom de kanalene som er mulige å benytte, selv om dette vil innebære mediefokus utenom selve fotballen.

*Publikum:* En annen utfordring for TS er publikumsinteresse og tilskuertall. De siste sesongene har tilskuertallene gått ned både for TS og TL, noe som viser en generell tendens i markedet både på herre- og kvinnesiden i fotballen (Nilsen, 2010; vedlegg 6).

*Sponsorer/samarbeidspartnere:* TSs viktigste inntektskilde kan hevdes å være sponsorene og samarbeidspartnerne, som pr. sesongen 2011 er Thon Hotels (hovedsponsor), Norsk Tipping (hovedsponsor norsk fotball), Frisk Forsikring, Hafslund, SAS og VG (NFF, 2011b). I tillegg til ligasponsorene har klubbene egne klubb sponsorer som pryder draktene og stadion. TS kan hevdes å ha en utfordring i forhold til attraktivitet på sponsormarkedet, da flere klubber sliter lokalt på sitt sponsormarked, en utfordring som har betydning for TSs totale økonomiske situasjon.

*Økonomi:* TSs økonomiske situasjon kan hevdes å være en stor utfordring på klubbnivå, men også sentralt i NFF, da det er allment kjent at kvinnefotball på langt nær har samme økonomiske forhold som herresiden, med blant annet eksempler fra spillerlønninger og sponsoravtaler. Flere av TS-klubbene sliter med dårlig økonomistyring, noe som i 2010-sesongen medførte at TS-klubben, Donn Toppfotball, ble begjært konkurs (Karlsen, 2010, 14. desember). Dette er likevel ikke ensbetydende for kvinnefotballen, da også samme tendens eksisterer i TL. Eksempelvis gikk aksjeselskapsdelen av TL-klubben, Lyn AS, konkurs i 2010-sesongen (Nilsen & Pamer, 2010, 21. oktober). Likevel kan det hevdes at TL og TS befinner seg i forskjellige økonomiske verdener, da de fleste fotballspillere i TL kan livnære seg av fotballen. Kontrasten er stor til TS-spillerne, hvor de fleste er studenter og har jobber ved siden, og hvor en kvinnelig landslagsspiller eksempelvis har 154 000 kr. i gjennomsnittslønn (Fange, Lavik, Skeide, 2011).

Basert på casebeskrivelsen, er det flere delaktige aktører i TSs merkebyggingsprosess. Aktørene omfattes av NFF med forbundsstyret, administrasjon og prosjektadministrasjon, 12 TS-klubber, SKF, media, publikum og samarbeidspartnere/sponsorer i JL og TS. Studien vil senere gjennomgå en interessentanalyse, hvor aktørene fra casebeskrivelsen samt andre relevante aktører, vil analyseres i forhold til interessentteori. Imidlertid vil studien referere til de nevnte aktørene som henholdsvis interne (NFF, TS-klubbene og SKF) og eksterne (media, publikum og samarbeidspartnere/sponsorer) interessenter for TS.

### 3. Teoretisk bakgrunn

Kapitlet introduserer det overordnede, teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for analysen av TS ut i fra et merkebyggingsperspektiv. Kapitlets formål er å gi en innføring i fenomenet merkebygging gjennom å gi svar på hva begrepene merkevare og merkebygging inneholder, hvilke utfordringer som eksisterer innen feltet, og hva som er viktige elementer i merkebygging i forhold til idrett. I tillegg vil kapitlet gi en innføring i interessentteori for å belyse relevant teori i forhold til analysespørsmålene.

#### 3.1 Merkevare eller varemerke?

Det blir stadig mer vanlig for organisasjoner å vie større oppmerksomhet til aspekter angående merkebygging. Spesielt for fotballbransjen, og idrettsbransjen generelt, da bransjen stadig blir mer profesjonalisert og kommersialisert (Gammelsæter & Ohr, 2002). I tillegg kan idretten hevdes å ha en viktig betydning i samfunnet grunnet legitimiteten og det generelle, positive omdømme idretten kan hevdes å besitte (Berg & Rommetvedt, 2002). Samtidig har den lokale idretten en viktig posisjon i mange nærmiljøer (Hanstad, 2011) Eksempler på profesjonalisering av den norske fotballen kan være kravet i JL, hvor det kreves at TS-klubber skal ha ansatt daglig leder (NFF, 2009). Videre er det et lisenskrav at TL-klubber skal ha VIP-område for æresgjester på; *”(...) minimum 50 seter, og feltet for andre viktige gjester (herunder sponsorer) må ha minimum 100 seter”* (NFF, 2010, kriterium I.19). I tillegg kan man se på fotballstreiken i mai 2011, hvor 95 TL-spillere ble tatt ut i streik, som et eksempel på bransjens kommersialisering (Skjerdingstad, 2011, 23. mai). Grunnet utviklingen og posisjonen, samt idrettens rolle i samfunnet, kan dermed fotballbransjen hevdes å være en viktig arena og voksende bransje hvor merkebygging kan hevdes å bli et stadig mer aktualisert tema selv om økonomiske overskudd ikke er et mål.

##### 3.1.1 Merkevare

*”A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless”* (Aaker, 1991, s. 1). Å designe en lekker logo eller gi et flott navn til et produkt eller tjeneste er ikke så vanskelig.

Derimot er det verre å få folk til å huske navnet eller logoen, og videre skape en assosiasjon som trolig vil føre til kjøp eller gjenkjøp. Flere forfattere (e.g., de

Chernatony & McDonald, 2003; Keller 2008; Kotler & Keller, 2006) hevder det er her forskjellen på begrepene varemerke og merkevare ligger. Man kan trolig grovt sett si at et varemerke er et grafisk symbol eller en ordkombinasjon, mens en merkevare er den immaterielle og følelsesmessige delen av varemerket, og vil innebære det man føler og tenker ovenfor produktet. På bakgrunn av dette hevdes merkevarer å være den største immaterielle verdien en organisasjon kan besitte (Aaker, 1991). Det er foretatt en del forskning og skrevet mye litteratur om fenomenet innen markedsføringsfeltet (e.g., Aaker, 1991; Bjerke & Ind, 2007; de Chernatony, 2010; de Chernatony & McDonald, 2003; Kapferer, 1997; Kotler & Keller, 2006), men noe mindre angående merkebygging relatert til idrett (e.g. Gladden, Milne & Sutton 1998; Shank, 2005; Eskerud, 2010).

I følge Samuelsen et al. (2010) tilsvarer begrepet brand det norske begrepet merkevare. Kotler og Keller (2006, s. 274) viser til American Marketing Association og definerer begrepet som; *"a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or service of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors"*. Samtidig definerer Framnes og Thjømøe (2001, s. 293) merkevare som; *"et produkt med visse egenskaper som oppnår tilleggsfordeler overfor forbruker på grunn av selve merket"*, mens Aaker (1991, s. 7) definerer begrepet som; *"a distinguishing name and/or symbol (...) intended to identify the goods or services of either one seller or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors"*. Begrepet har flere definisjoner og det blir dermed nødvendig å finne én definisjon som vil gjelde i studiens tilfelle. Det besluttes derfor å legge de Chernatony og McDonalds definisjon av en suksessfull merkevare, oversatt i Bjerke og Ind (2007, s. 33), til grunn. Dette fordi definisjonen inneholder aspekter de øvrige definisjonene også påpeker, i tillegg til viktige forutsetninger. En merkevare vil dermed betraktes som;

*"et identifiserbart produkt eller en tjeneste, person eller et sted, løftet opp på et slikt nivå og en slik måte at kjøperen eller brukeren oppfatter merket som relevant, unikt og enestående på grunn av tilføyde verdier som passer deres behov best. Dessuten er deres suksess avhengig av at disse tilføyde verdiene blir opprettholdt og vedlikeholdt relativt til konkurransen"*.

For TSs del blir det viktig å vite hvem kunden er, hva kundene verdsetter og hvorfor TS passer deres behov. Videre må det også bestrebes å vedlikeholde og utvikle verdiene som er viktige for kundene. Samuelsen et al. (2010) hevder definisjonene peker på to

kjernefunksjoner ved merkevarer; identifikasjon og differensiering. Identifisering er knyttet til merkekjennskap, mens differensiering viser til bygging av assosiasjoner. Hvilken kjennskap til TS eksisterer og hvilke assosiasjoner har kundene til merket?

Kotler og Keller (2006) hevder det i kjernen av en vellykket merkevare alltid må ligge et godt produkt med nøye planlegging og langsiktig satsning. Kan TS hevdes å være et godt produkt? Er JLS 5-årsperiode langsiktig og nøye planlegging? Det påpekes videre at en sterk merkevare krever intens forbrukerlojalitet. Forbrukerlojalitet blir derfor en sentral faktor i merkebyggingen, og er trolig et avgjørende element for TS. Med dette som utgangspunkt for begrepet merkevare ses det videre på begrepet merkebygging.

### **3.1.2 Merkebygging**

Begrepet "branding" er den internasjonale betegnelsen på det norske begrepet "merkevarebygging" (Framnes & Thjømøe, 2001). Merkebygging har i følge Kotler, Keller, Brady, Goodman og Hansen (2009) som formål å bygge en tilleggsverdi i et produkt og dermed gi en ekstraverdi som liknende produkter ikke kan kopiere uten videre. Kotler og Keller (2006, s. 275) hevder; *"branding is endowing products and services with the power of a brand. Branding is all about creating differences."* Keller (2008) hevder forskjellene kan være rasjonelle og fysiske, eller emosjonelle, symbolske og immaterielle. TSs situasjon kan danne et bilde av å være et opplevelsesbasert merkekonseptet, i og med at fotballkampene skal skape en opplevelse, hvor nytten som ønskes er sensorisk glede eller kognitiv stimulans (Park, 1986). Slik kan det være hensiktsmessig for TS å konsentrere seg om emosjonelle, symbolske og immaterielle forskjeller, som igjen kan gi TS en fordel i merkebyggingen. Dette fordi fotball er en internasjonal idrett, med fastlagte rammer for aktiviteten, og dermed har lite rom for endringer i selve spillet. Med bakgrunn i dette er det trolig hensiktsmessig for TS å fokusere på forskjeller som gjenspeiles i kundenes følelser.

Kotler og Keller (2006) mener videre at det i merkebygging er like viktig å lære konsumenten *hvem* produktet er, så vel som *hva* produktet gjør og *hvorfor* konsumenten skal bry seg. Ut i fra dette kan det se ut til at merkebygging innebærer det å lage mentale oppfatninger og slik hjelpe konsumenten til å organisere merkekunnskapen som besittes angående et produkt på en slik måte at den klargjør konsumentens beslutningstaking. I TSs tilfelle kan dette trolig ses i forhold til profilbygging, både av

klubber, enkeltspillere, trenere og ledere. Dersom TS klarer å vise *hvem* TS er, og ikke nødvendigvis prøve å vise *hvorfor* folk bør synes kvinnefotball er interessant, kan et resultat bli at TS blir mer interessant fordi produktet inneholder interessante personer. Eksempelvis kan man se på TL-klubben, FK Haugesund, som i utgangspunktet ikke har vært en mye omtalt klubb i mediene. I 2010-sesongen kan det hevdes at klubben har utmerket seg gjennom en interessant trener, Jostein Grindhaug, som har bemerket seg både sportslig og humoristisk. Dette har trolig medvirket til at klubben har fått mer omtale i media, fordi interessante personer skaper interesse rundt produktet.

Merkebygging er sterkt knyttet til posisjonering, og er i følge Framnes og Thjømmø (2001) en prosess som skal skape en oppfatning i forbrukerens bevissthet om hva et merke står for. Merkebygging kan dermed trolig ses som prosessen fra å være kun et varemerke, til å bli en merkevare, og videre den prosessen som kontinuerlig må vedlikeholdes og utvikles for å holde på merkevaren da posisjonen er dynamisk. Merkebyggingsprosessen vil slik kunne hevdes å inneholde alt av handlingsplaner, markedsføringsstrategier, prosjekter og tiltak som gjennomføres for å skape eller styrke et potensielt merke, med både indirekte og direkte virkning. Eksempelvis vil en indirekte virkning av å styrke TS som merke være at de ansatte i NFF, de tillitsvalgte i styreposisjoner, trenere, ledere og spillere ute i TS-klubbene har en positiv holdning til sitt eget produkt, og viser det i alt de foretar seg. En direkte virkning kan eksempelvis være TV2s kringkasting av seriekamper. Slik kan det hevdes at merkebygging er kunsten å gi et produkt merverdi utover det fysiske som ligger i produktet, noe som også kan hevdes å være vanskelig å måle i og med at det er det underliggende som avgjør om det er en merkevare eller ikke, noe flere forfattere (e.g., Aaker, 1991; Bjerke & Ind, 2007; Kotler et al., 2009; Kotler & Keller, 2006) refererer til som merkestyrken i en merkevare, noe oppgaven vil se nærmere på.

### **3.2 Merkestyrke**

For å gjøre et varemerke til en merkevare må merket tilegne seg spesielle egenskaper. Egenskapene kommer som oftest ikke av seg selv, og merket TS må derfor gjennomgå en form for prosess, hvor merkebygging finner sted. Delkapitlet tar for seg forskjellige komponenter relatert til merkebyggingsprosessen om skal skape merkestyrke, og forsøker å se disse opp mot det aktuelle caset, for å se på relevansen av anvendelse.



Begrepet merkestyrke tilsvarer begrepet brand equity, hvor merkestyrke i følge Kotler og Keller (2006) refererer til merkets tilleggsverdi til selve tjenesten, hvor denne har en viktig psykologisk verdi. Armstrong og Kotler (2007, s. 214) definerer merkestyrke som en positiv forskjellseffekt merkenavnet har ovenfor en konsumenters produktrespons. Merkestyrke kan derfor trolig hevdes å være den psykologiske merverdien som oppstår som en følge av en merkebyggingsprosess, og som Armstrong og Kotler (2007) hevder, eksisterer dermed det som gjør en vare til noe mer enn kun en vare, en merkevare, kun i vår mentalitet som resultat av persepsjon. Derfor er det en forutsetning å kunne forstå og kartlegge persepsjonene som eksisterer i det aktuelle markedet for videre å kunne avdekke produkts merkestyrke (Gladden et al., 1998). Forfatterne påpeker at det er viktig for idrettledere å forstå komponenter i merkestyrken som komponenter som kan sikre basis av "kundemanipulasjon" som gir persepsjoner som forsterker merkestyrken. En slik forståelse av komponentene kan i følge Gladden et al. (1998) bidra til økt image og økt bevissthet for merket og dermed større utbytte av merkebyggingen.

### **3.1.2 Merkestyrkens komponenter**

For å skape et vellykket merke er det viktig å se helheten og forstå kombinasjonen av de konkrete, materielle merkeelementene og de immaterielle organisatoriske kreftene, da det kan hevdes at det er disse i fellesskap som utgjør merkestyrken, som videre genererer merkeverdi som gir utslag i form av nonprofitrelaterte resultater i TSs tilfelle (Bjerke & Ind, 2007). I følge forfatterne omfattes merkeelementene av parametre som; funksjonalitet, tjenesteevne, navn, logo, webside, symbol, karakter, slagord, melodi og forpakning. Er disse på plass i TSs tilfelle, og i hvilken grad benyttes de? De organisatoriske elementene eller verktøyene refererer i motsetning til prosessene bak selve merket. Elementene som vektlegges er; visjon, misjon, verdier, kommunikasjonsevne, organisasjonskultur, differensieringsevne, posisjoneringsevne, menneskelige ressurser og lederskap i organisasjonen som driver merket. Hvordan benyttes disse i TS? Videre hevdes det at dersom dette investeres i, og forvaltes på en hensiktsmessig måte, vil elementene bidra til økt merkestyrke i form av parametrene; merkekjennskap/merkekunnskap/merkegenkjennelse, opplevd kvalitet/kundetilfredshet, image/personlighet/rykte uttrykt i merkeassosiasjoner, merketillit, merkerelasjoner, merkeloyalitet og merkehistorie. I tillegg til de konkrete merkeelementene og de organisatoriske verktøyene argumenterer også forfatterne for at klassiske markedsføringsverktøy bør vektlegges i merkestyrkingsprosessen, hvor

verktøy som direkte markedsføring, events, salg, PR og publisitet, digital kommunikasjon og reklame, er sentrale verktøy. Har TS benyttes noe av dette og kan det eventuelt benyttes på en mer effektiv måte? Som et resultat av investering i elementene og verktøyene vil merkestyrken føre til en form for differensiering fra andre liknende produkter som videre vil gi en posisjonering i markedet. Posisjoneringen er igjen viktig for hvilken grad av resultat merket skaper, hvor et relevant verktøy til å definere posisjoneringen i det aktuelle markedet i følge Hedley (1977) kan være BCG-matrisen som indikerer merkets markedsandel og det aktuelle markedet vekst. I følge Bjerke og Ind (2007) gir posisjoneringen utslag i finansiell merkeverdi, som i TSs tilfelle vil tilsvare nonprofitrelaterte resultater, grunnet produktkategorien.

### 3.2.2 Merkepyramiden

Kellers (2008) merkepyramide illustrerer oppbygging av assosiasjoner til merket, hvor rekkefølgen i oppbyggingen ikke kan brytes, i og med at det i følge Samuelsen et al. (2010) ikke finnes snarveier til lojalitet. Forfatterne definerer merkeassosiasjoner som positive, relevante og unike tanker og følelser som tillegges merket i hukommelsen, mens Aaker (1991) hevder assosiasjonene er et hjelpemiddel for forbrukerne da de kan forenkle behandling av informasjon, og dermed differensierer og posisjonerer merket fra andre merker. Videre er alt vi kan, tror vi kan og mener om et merke grunnlaget for de assosiasjonene som til sammen utgjør merkets image, og hvor disse danner et nettverk av assosiasjoner i hukommelsen (Samuelsen et al., 2010). Merkepyramiden er slik et verktøy for systematisk oppbygging av ønskede assosiasjoner, og for å forstå sammenheng mellom assosiasjoner kunder har til et merke.



Figur 3.1: Merkepyramiden (Samuelsen et al., 2010, s. 124).

Pyramidens første nivå er kjennskapen til merket. Dette vil innebære at kunden vet at merket eksisterer. Forbrukeren må vite om TSs eksistens for at merket skal kunne være en aktuell kandidat når behovet TS dekker oppstår i en behovssituasjon (Samuelsen et al., 2010). Merkekjennskapen refererer dermed til hvilken grad og hvor enkelt forbrukeren kan fremkalle merket i en vurdering av alternativer, hvor bredde og dybde er vesentlige faktorer. I TSs tilfelle vil det være dybden i merkekjennskapen som er relevant å fokusere på, da Samuelsen et al. (2010) hevder dybden omhandler hvor enkelt kunden kommer på merket i ulike kontekster, fremfor bredden som handler om å huske merket i nye behovssituasjoner. Noe som vil være mindre relevant for TS, da produktet trolig kan hevdes å ha to behovsdekkende elementer, underholdningsbehov og sosialt behov. Studien fokuserer derfor på dybden som har flere dimensjoner jamfør figur 3.2.

”Top of mind” refererer til en tilstand for et merke hvor merket er det naturlige førstevalget for kunden. Uhjulpen kjennskap viser til en tilstand som blir nevnt av forbruker uten hjelp til gjenkjennelse, men det dukker opp i et behovstilfelle. Hjulpen kjennskap viser på sin side til en tilstand hvor forbrukeren oppnår gjenkjennelse i det merket dukker opp, eksempelvis visuelt ved at TS-logoen vises. Laveste nivå av kjennskap er null kjennskap, hvor forbrukeren har



Figur 3.2: Kjennskapspyramiden (Samuelsen et al., 2010, s. 104).

ingen relasjoner til merket. Kjennskapen handler på denne måten om gjenkjenning og fremkalling av merket, hvor fremkalling er tilfellet i de to øverste nivåene hvor merket fremkalles uten hjelp. Dersom dette er et mål i byggingen av merkekjennskapen bør markedskommunikasjonen skape en læring for kunden som viser sammenhengen mellom behovet som oppstår og løsningen på behovet, altså merket. Ved å bygge fremkallingskjennskapen til TS kan det oppstå muligheter for å gjøre kundene mer bevisst på at merket dekker behovet det ønsker å dekke, noe som i TSs tilfelle trolig vil være sosiale behov og underholdningsbehov, og TS må derfor oppnå status som alternativ når behovet forekommer. Gjenkjenning baseres på hjelp til å huske, hvor gjenkjenningsgraden i følge Samuelsen et al. (2010) styrkes ved tydelig eksponering av produktet i all markedskommunikasjon slik at forbrukeren har noe visuelt å koble TS opp mot. Trolig vil dette være nivået TS bør fokusere på å bygge, da det vil kunne hevdes at TL har posisjonen som ”top of mind” norsk fotball. Det vil dermed være hensiktsmessig for TS å fokusere på å bygge gjenkjennelseskjennskapen.

Pyramidens andre trinn omhandler merkets innhold og hva dette representerer for forbrukerne gjennom tankene de har om merket. Merkeytelsen tar for seg merkets indre egenskaper, som merkets faktiske funksjon. Merket bør inneha de primære egenskapene som skal dekke hovedbehovet i kategorien produktet befinner seg i. Eksempelvis vil man kunne si at TS trolig er et underholdningsbasert produkt, hvor de positive opplevelsene som sosiale aspekter, god stemning, spenning osv. vil være de primære egenskapene, og vil dermed kategoriseres etter dette. I tillegg kan merket ha tilleggsdimensjoner som bidrar til differensiering fra andre merker med tilsvarende funksjon. Differensieringselementet er viktig i og med at TS ønsker å skille seg ut, og en identifisering av TSs differensieringspunkter blir derfor nødvendig. Hvilke spesielle dimensjoner har TS? Merkets inntrykk omhandler i følge Samuelsen et al. (2010) de abstrakte og ytre egenskapene. Det vil si alle inntrykk forbrukeren kan ha om merket som ikke er linket til merkets konkrete funksjon. Forfatterne påpeker at personligheten hos et merke skapes gjennom markedskommunikasjonen, hvor dette også innebærer assosiasjoner til personer som forbindes med merket. På denne måten vil det kunne hevdes at alt TS-spillerne foretar seg, kan bli assosiert med TS, og vil dermed gi en grad av merkeinntrykk, og merkepersonligheten kan slik skapes gjennom ligaens aktører.

Tredje trinn i pyramiden tar for seg kundens evaluering av merket som viser til en overordnet merkevurdering som betegner den generelle oppfatningen forbrukerne har ovenfor merket. Eksempelvis kan dette være fordommer mot kvinnefotball generelt og TS spesielt. Hvordan vurderer folk TS? Kundens følelser for merket omhandler forbrukerens følelser ovenfor merket, hvor det skilles mellom følelser rettet mot merket, direkte følelser, og mindre objektsavhengige følelser, indirekte følelser. Eksempelvis kan direkte følelser være de følelser forbrukeren får når han eller hun er på kamp, eller ser et intervju med en TS-spiller på TV. De indirekte følelsene kan eksempelvis være knyttet til forbrukerens humør i det han eller hun eksponeres av TS. Ofte kan da hele opplevelsen også farges av de indirekte følelsene, enten positivt eller negativt.

Øverste nivå i merkepyramiden omhandler relasjoner mellom merket og kunden, og hvor Samuelsen et al. (2010) hevder relasjonene bør analyseres og forstås ut i fra relasjoner hvor både kunden og merket inngår. Relasjonene mellom merket, TS, merkeeieren, NFF, og kundene, samt samfunnet for øvrig vil dermed være viktige relasjonsarenaer for TS. Hvordan skal de gode relasjonene skapes? Komponentene i

merkepyramiden; merkekjennskap, merkeassosiasjoner, merkevurderinger, merkefølelser og merkerelasjoner vil senere bli benyttet i analysen som diskusjonstema for å kartlegge TSs eksisterende assosiasjoner i forhold til merkepyramiden.

### **3.2.3 Merkestyrkemodell**

Forfattere har vektlagt forskjellige komponenter som de mener er av betydning innen merkebyggingsprosessen, hvor blant annet Aaker (1991, 1996) hevder det å bygge merkestyrke består av kategoriene; oppfattet kvalitet, merkebevissthet, merkeassosiasjon og merkeloyalitet. I følge Aaker (1991) refererer oppfattet kvalitet til konsumentenes bedømmelse av et produkts samlede egenskaper som er relevante for det tiltenkte formålet. Egenskapene ved produktet bidrar til å skape persepsjon om kvalitet i konsumentens hode, som igjen gir oppfattelse av kvalitet. Gladden et al. (1998) knytter oppfattet kvalitet til idrett ved å hevde at begrepet omhandler, fra et klubbperspektiv, hvor godt en klubb lever opp til forventninger som stilles til antall seire og avansement på tabellen. I TSs tilfelle kan man trolig si at det tiltenkte formålet er å skape opplevelse, dermed vil oppfattet kvalitet inneholde alt av elementer som kan knyttes direkte til opplevelsen, det vil si stemning på tribunen, god fotball, pølser i kiosken osv. Dersom de forutinntatte forventningene, oppfattet kvalitet, rundt elementene ikke stemmer overens med det konsumenten erfarer, vil det oppstå avvik som skaper problemer for produktet, og det kan bli vanskelig å vinne tilbake den opprinnelige oppfattede kvaliteten som konsumenten i utgangspunktet hadde (Bjerke & Ind, 2007). Aaker (1991) viser dette ved å poengtere at den oppfattede kvalitet er en viktig komponent fordi det er vanskelig å bygge opp igjen et produkt som har tilegnet seg oppfattelse av lav kvalitet. Essensielle spørsmål blir dermed, hva er eksisterende, oppfattet kvalitet av TS? Kan oppfattelsen eventuelt styrkes eller endres i TSs favør?

Merkebevissthet handler i følge Keller (1993) om sannsynligheten for at et merke blir fremkalt i konsumentens hode, mens Gladden et al. (1998) mener merkebevissthet i idrettssammenheng kan være bekjentskapet som eksisterer mellom en konsument og et merke, eksempelvis en klubb eller liga. Aaker (1991) argumenterer for at merkebevissthet er starten på utviklingen av merkestyrke, under forutsetning av at man legger et godt grunnlag for å tilegne seg assosiasjoner som vil styrke merket. Keller (1993) viser til tre grunner for at merkebevissthet er viktig for merkestyrken. For det første vil bevissthet øke sannsynligheten for at et merke vil bli tatt i betraktning av

konsumenter. For det andre kan bevissthet påvirke beslutninger angående merket i produktkategorien, mens det for det tredje påvirker utviklingen og dybden i merkeassosiasjonene. Keller (1993) viser til tre dimensjoner av merkeassosiasjoner; favorisering, styrke og unikhhet. Favorisering refererer til om assosiasjonen er positiv eller negativ for merket, styrken viser til kvantiteten og kvaliteten på imageprosessen, mens unikhheten refererer til grad av evne til å beholde en langvarig konkurransefordel. Gladden et al. (1998) hevder merkeassosiasjoner i idrettssammenheng vil være både den emosjonelle identifikasjonen en konsument føler ovenfor en klubb eller et ligasystem, og den gode følelsen som skapes for konsumenten ved å være tilskuer på fotballkamp, enten på stadion eller på TV. Forfatterne mener videre at en kombinasjon av materielle og immaterielle egenskaper til slutt vil skape en identitet for merket, merkeidentitet. Et begrep Aaker (1996, s. 68) definerer som *"a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain"*. Identiteten merket opparbeider seg, vil i fremtiden være med på å styre assosiasjonene. Med dette som utgangspunkt er det trolig hensiktsmessig å jobbe med merkeidentiteten både for TS og de individuelle klubbene, noe som vil påvirke assosiasjonene konsumenten tilegner seg.

Den siste kategorien i Aakers (1991) rammeverk omhandler merkeloyalitet, hvor han definerer begrepet som evnen til å tiltrekke seg og beholde kunder. Et fascinerende fenomen med idrett, er nettopp det inkonsekvente elementet som gjør at idretten er uforutsigbar. "Ballen er rundt" er et begrep som tilsier at uforutsigbarheten i fotballen alltid er til stede, i tillegg til at fordelene som oftest er immaterielle. Dette er for øvrig også et element som i følge Gladden et al. (1998) gjør det vanskeligere å beholde kunder, i og med at prestasjonene i ligaen eller laget kan variere fra kamp til kamp, og opprettholdelse av lojale kunder kan derfor være vanskeligere i idrett enn i andre bransjer. Medgangssupportere kan hevdes å være et kjent begrep for de fleste, hvor et lag som har sportslig suksess får mange supportere, men når suksessen forsvinner, forsvinner også supporterne. Gladden et al. (1998) hevder kundetilfredshet må være hovedfokus for å kunne etablere merkeloyaliteten, som igjen skal bidra til økt sannsynlighet for gjenkjøp. Grossman (1994) og Shocker, Srivastava og Rukert (1994) hevder det er to forhold merkeloyalitet fremmer på vegne av merkestyrken. Lojalitet kan beskytte merket mot aggressive konkurrenter i markedet som kan undergrave merkestyrken, og det kan gi noenlunde forutsigbare salgstall som kan bidra til en mer stabil situasjon for merkebyggeren. Dersom TS klarer å skape denne situasjonen, vil

man kunne ha en mer stabil hverdag på den organisatoriske siden både i klubbene og i NFF, noe som trolig over tid vil komme det sportslige i ligaen til gode, da man vil kunne benytte mer ressurser og krefter på det rent sportslige og slik øke kvaliteten.

### **3.2.4 Merkebygging på idrettsfeltet**

Idrettsfeltet har i det man kan betegne som nyere tid oppfostret flere internasjonale merker, da også seriesystemer eller ligaer. Eksempelvis kan man se på NHL (National Hockey League), NBA (National Basketball Association) i USA, og ikke minst Premier League i England, Serie A i Italia og Primera Division i Spania som også de senere år er blitt merkebygget som "La Liga". I Norge er det ingen tvil om at TL er seriesystemet med mest oppmerksomhet. Idrett generelt og fotballen spesielt har blitt en kommersiell bransje hvor utøvere kjøpes og selges for millioner av kroner, og hvor populariteten og oppmerksomheten rundt fotballen kan hevdes å være enorm, spesielt i Europa. På denne måten er det også blitt en kamp om oppmerksomheten mellom idretter, klubber, ligasystemer og individuelle spillere, og mye handler dermed om å bygge, være og utvikle et merke på liganivå, klubbnivå og individuelt nivå.

Innen idrettsfeltet er det utført relativt lite forskning på effekt av merkestyrke. Likevel har Gladden et al. (1998) sett på merkestyrke i idrettsammenheng hvor de tok det vesentlige og viktige elementet, uforutsigbarheten fra idretten, og benyttet dette i et konseptuelt rammeverk for lagidrett basert på Aakers (1991) teoretiske struktur om merkestyrke. Gladden et al. (1998) sykliske modell tar utgangspunkt i lagrelaterte, organisasjonsrelaterte og markedsrelaterte elementer, hvor de hevder elementene er forutsetninger for å skape merkestyrke. Lagorienterte elementer omhandler i følge forfatterne hovedsakelig den sportslige suksessen, trenerens popularitet og spillerprofiler. De organisasjonsrelaterte elementene tar for seg rykte, omdømme og tradisjon, tilhørighet i et system og produktleveranse eller underholdningsverdi. De markedsrelaterte elementene refererer til forhold rundt medieinteresse, geografisk posisjon, konkurransekrefter og publikum. Gladden et al. (1998) hevder videre at merkestyrke vil gi konsekvenser for markeds plasseringen, eksempelvis mediedekning, som igjen vil gi utslag i persepsjonene ovenfor merket. Til slutt vil disse virkningene gå tilbake til de lagrelaterte, organisasjonsrelaterte og markedsrelaterte forutsetningene. Modellens svakhet kan hevdes å være at den utelukkende fokuserer på lagidretter, ikke individuelle idretter, noe som for øvrig passer denne studien godt da den tar for seg

lagidrett. Videre er det viktig i idrettsmerkebygging å anse tilskuerne som konsumenter, og derfor være kjent med de aktuelle faktorene som påvirker kundegruppens tilstedeværelse. Dette kan være forhold rundt kampattraktivitet, økonomiske faktorer eller idrettens ringvirkninger for samfunnet (Shank, 2005). Videre etterspør de fleste konsumenter en form for tilknytning og selvtutfoldelse, noe som kan hevdes å være et immaterielt gode, og er derfor vanskelig å måle og kartlegge en klar effekt av.

Videre har Ross (2006) sett på tilskuerbasert merkestyrke i idrett, hvor studien argumenterer for at merkeassosiasjoner og merkebevissthet er de to viktigste elementene sett i forhold til tilskuerbasert merkestyrke, noe som er vesentlig også for denne studien. Ross (2006) hevder tilskuerbasert merkestyrke munner ut i konsekvenser som påvirker fem områder, enten positivt eller negativt, avhengig av graden på merkestyrken. Områdene som påvirkes er i følge Ross (2006) lojalitet ovenfor laget, medieeksponering, salg av klubbekvisitter, billettsalg og sponsormidler.

For TS er dette trolig elementer som er viktige for å skape merkestyrke. Slik er både Gladden et al. (1998) og Ross' (2006) rammeverk relevante og viser tydelige elementer som er spesifikke for idretten. Likevel er TS et ligasystem bestående av 12 individuelle klubber, og de konseptuelle rammeverkene dekker derfor ikke hele bildet, i og med at det fokuseres på individuelle lag fremfor et ligasystem med multiple organisasjoner, noe som trolig bidrar til å gjøre merkekonseptet mer komplekst i det aktuelle caset.

### **3.3 Merkeproduktet**

Hva er et produkt, og hvilken type produkt kan TS hevdes å være? Armstrong og Kotler (2006, s. 199) definerer produkt som noe som kan tilbys i et marked for å dekke behov, mens en tjeneste defineres som aktivitet eller fordel som en aktør kan tilby en annen, hvor produktet ikke er en fysisk vare. Park, Jaworski og McInnis (1986) viser til tre grunnleggende merkekonsept som henviser til hvilke fundamentale kundebehov produktet skal dekke. (1) Det funksjonelle konseptet, også kalt utilitaristisk konsept, er der hvor kunden søker noe som kan unngå eller løse et problem. (2) I det symbolske konseptet, også kalt sosialt identitetskonsept, er det signaleffekten som er det vesentlige, og refererer til hva den som bruker merket kommuniserer ut til omgivelsene sine, og hvor nytten for kunden er signaleffekten personen oppnår ved å bruke merket. (3) I det



opplevelsesbaserte merkekonseptet er nytten som ønskes den sensoriske gleden eller den kognitive stimulansen som oppstår ved bruk av merket. Samuelsen et al. (2010) hevder denne typen merkekonsept skal skape en nytelse ved å påvirke sanser eller ved å stimulere kognitivt, og det er dermed viktig å kommunisere den positive opplevelsen som kundene kan forvente seg ved bruk av merket. Forfatterne poengterer videre at denne typen merkekonsept kan ha en fare for å mette kundene, og at nytelsen dermed svekkes dersom opplevelsen gjentas uendret. Man kan her benytte to strategier for å holde på kundenes opplevelse av stimulering og nytelse; utvikle tilbehør eller bygge nettverk av produkter. Utfordringen i et slikt konsept vil være å vedlikeholde opplevelsen av kognitiv stimulans eller sensorisk nytelse, og merkekonseptet må derfor forsterkes med produkter som kan gi tilsvarende basisfordel (Samuelsen et al., 2010). Hvilken kognitiv stimulans eller sensorisk nytelse skaper produktet TS? Videre hevder de Chernatony og McDonald (2003) at et produkt er ute etter å skape et forhold mellom produktet og kunden, og at dette forholdet skapes gjennom navnet på organisasjonen, eller gjennom navnet på produktet selv, noe som indikerer at selve navnevalget er viktig for assosiasjonene som skapes allerede på dette stadiet i utviklingen av et produkt.

Samuelsen et al. (2010), deler merkearkitektur i tre strategier, hvor begrepet refererer til organisasjonens merkeportefølje og hvordan den organiseres, relateres og differensieres. Strategiene er som følger; branded house (selskapsmerker), dual brands (undermerker/støttemerker) og house of brands (individuell merkearkitektur). Hvilken strategi har NFF benyttet, og hvilken merkearkitektur kan TS hevdes å være en del av?

I idrett er de fleste organisasjoner definert som ideelle organisasjoner hvor humanitære formål og nonprofitprodukter ofte er tilfeller (Slack & Parent, 2006). Begrepet nonprofit defineres som adjektiv hvor en organisasjon eller et produkt ikke har til formål å oppnå fortjeneste (Norsk ordbok, u.å.), mens en nonprofit organisasjon i følge Steinberg (2006, s.118) defineres som en organisasjon uten mulighet til å distribuere en finansiell form for overskudd til organisasjonens eiere. Dette kan være et element ved idretten som skaper utfordring i forhold til klassisk markedsføringstankegang. Blant annet hevder Bjerke og Ind (2007, s. 124) at det overordnede målet for en merkeeeier er å;

*”gjennom merkebyggingsstrategier og investeringer i merkebyggingsaktiviteter (innenfor organisasjonen og i det eksterne markedet) og i merkeelementer, å styrke organisasjonens merkebyggingssevne, inklusiv innovasjonskraft. Dette*

*gjøres for å øke merkestyrken, noe som igjen vil styrke økonomiske resultater og finansiell merkeverdi”.*

Teorien refererer som vist til en form for økonomisk overskudd og finansiell verdi, noe som kan hevdes ikke å være like relevant innen idrettsfeltet da dette ofte ikke er et overordnet mål for organisasjonene. En utfordring blir dermed å kartlegge hva økonomisk overskudd og finansiell verdi kan overføres til i idretten, og hvilket begrep man kan benytte i stedet for merkeverdi. Hva skal merkeverdien måles i, og hvilke verdier skaper produktet TS? Det er samtidig viktig å klargjøre at begrepet merkeverdi, i følge blant andre Aaker, (1991; 1996); de Chernatony (2010); Kapferer (1997) og Keller (1998), refererer til begrepet brand value, hvor dette er verdien som skapes i form av et økonomisk resultat grunnet merket.

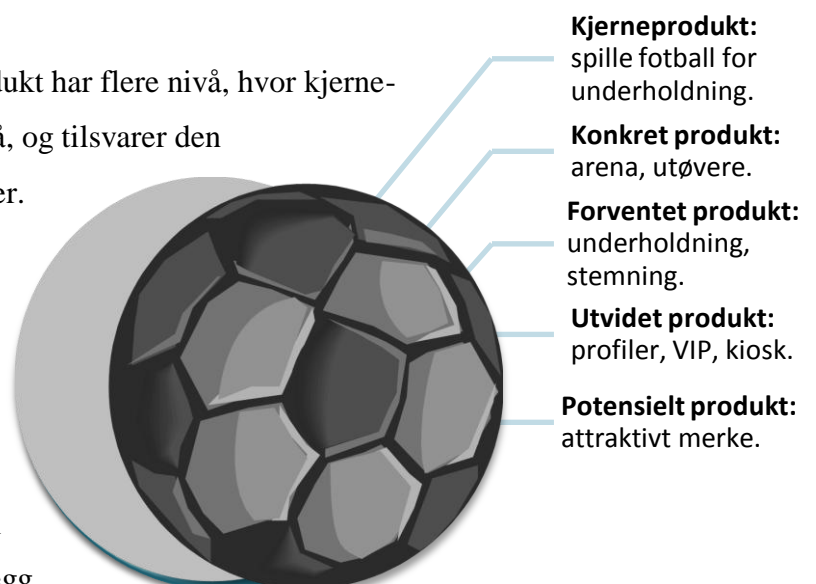
### 3.3.1 Produktsirkelen

Kotler og Keller (2006) hevder et produkt har flere nivå, hvor kjerneproduktet befinner seg på innerste nivå, og tilsvarer den fundamentale nytten kunden er ute etter.

Det kan trolig hevdes at kjerneproduktet er å bedrive fotball i et organisert ligasystem som skal bidra til underholdning og opplevelse.

Videre inneholder det konkrete produktet alt man kan se og ta på, som spillere, mål, baller, arenaer osv. I tillegg har man det produktet kunden forventer å

få når man kjøper billett til en TS-kamp, eller slår på TV2 for å se 90 minutter kvinnefotball. Her vil trolig forventningen bestå av underholdende fotball, stemning på tribunen, samhold i laget osv. På de tre første nivåene er det liten konkurranse med liknende tilbydere, i og med at de fleste tilbyr det samme. Det er på fjerde nivå, utvidet produkt, at TS skal skille seg ut, og det er dermed på fjerde og femte nivå konkurransen hovedsakelig eksisterer. Her handler det om å finne elementer ved sitt produkt som ikke andre har og som dermed gjør TS spesiell. Sterke profiler og familiearrangement kan være elementer i det utvidede produktet, mens det potensielle produktet er alle de elementer som utgjør det sterke, attraktive merket TS ønsker å være. Kanskje kan man



Figur 3.3: Produktsirkelen (Kotler & Keller, 2006, s. 372).

dra det så langt at det potensielle produktet eksempelvis kan være å bedrive fotball i et organisert ligasystem, som et familiearrangement med sterke profiler, med musikk til spillet. Eksempelvis kan man se på langrennssporten og skiskyting, hvor den tradisjonelle langrennssporten ble utvidet til å inneholde et skyteelement som gjorde konkurransen mer komplisert og utfordrende. Man utvidet kjerneproduktet langrenn til å inneholde noe nytt, som kan hevdes å ha resultert i at idretten ble mer attraktiv for publikum, noe som igjen har gitt behov for større arenaer. Slik kan man si at TSs kjerneprodukt har utviklingsmuligheter i og med at det potensielle produktet kan inneholde mer enn det man umiddelbart legger merke til. Om en utvidelse eller omgjøring er hensiktsmessig for eller ikke, må selvsagt analyseres og diskuteres.

### 3.3.2 Tjenestemerke

TS kan som tidligere diskutert hevdes å gå under betegnelsen tjenestemerke, og produktet får dermed en del ekstra

dimensjoner å ta hensyn til og være bevisst. de Chernatony (2010) viser til Hesketts modell for styrking av et tjenestemerke, hvor modellen viser en dynamisk prosess som kan hevdes å være relevant i TSs tilfelle grunnet posisjonen som tjenestemerke. Modellen viser stadier i en dynamisk modell for styrking av tjenestemerker

(figur 3.4), hvor stadiene til en viss grad er selvsagte, men likevel viktige å være bevisste på i et tilfelle som TS

hvor man har relativt mange interne interessenter, på forskjellige nivå, som skal bygge merket. Dersom de involverte i produktet (TS-klubbene, NFF og SKF) klarer å være stegene bevisste, og jobber aktivt med å implementere stegene i organisasjonskulturen, vil trolig arbeidet med styrkingen av merket TS bli mer effektivt. Dette fordi man kontinuerlig, på alle nivå, jobber sammen mot fellesmål og slik trekker i samme retning.

de Chernatony (2010) hevder det er viktig for et merke å kommunisere og tydeliggjøre merkets eksplisitte og implisitte egenskaper. Dette vil innebære alt av materielle og immaterielle fordeler ved merket. Modellen viser at dersom dette underbygges, vil man lettere kunne bevisstgjøre merkets interne interessenter på deres rolle som merkebyggere. Dersom man oppnår denne bevisstgjøringen, vil man oppnå høyere



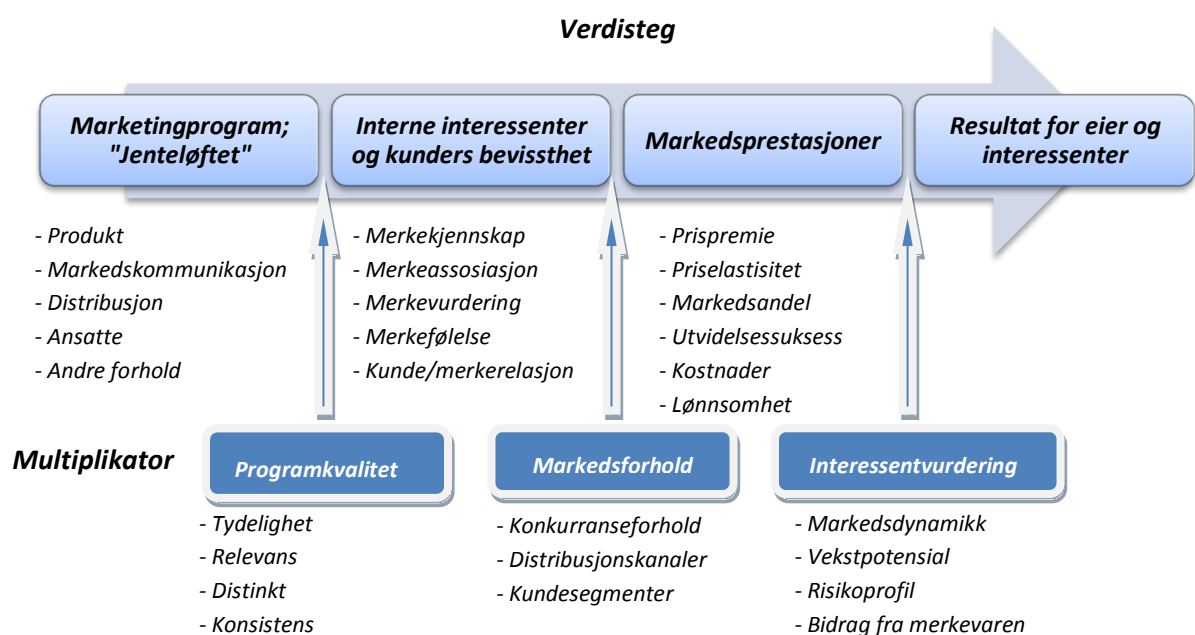
Figur 3.4: Styrking av tjenestemerker (de Chernatony 2010, s. 71).

motivasjon og tilfredsstillelse hos interessentene, som igjen bidrar til bedre samsvar i merkeleveransen. Dette kan hevdes å være et kritisk punkt i merkebygging av tjenestemerker i og med at det i større grad er interessentene som "er" merket og dermed "er" tjenesten. Dersom merkeleveransen fra de interne interessentene samsvarer i alt man kommuniserer, vil dette bidra til forsterkede kundeforventninger fordi kundene får en tydeligere og mer konsis oppfatning av hva man faktisk kan forvente av merket. Videre vil dette i følge de Chernatony (2010) føre til økende salg, noe som i TSs situasjon vil innebære blant annet større interesse for TS som kan gi utslag i sponsorinteresse og publikumsoppslutning. Økende salg og interesse vil igjen gi grunnlag for videreutvikling av produktet, og slik vil denne prosessen gå om og om igjen. På denne måten blir prosessen en dynamisk utvikling av merket i takt med utvikling av produktet som et resultat av endring i konsumentadfærd og konkurransesituasjon (de Chernatony, 2010).

### 3.4 Merkeverdikjeden

Et merke skal bidra til noe mer enn kun det fysiske merket, det skal generere en form for verdi. Keller og Lehmann (2010) har derfor utviklet merkeverdimodellen som viser hvordan et merke skaper verdi for en organisasjon gjennom en kjede utfall. Keller og Lehmanns (2010) modell bygger på to fundamentale forutsetninger:

- 1) Økonomisk effekt av merkeverdi har utgangspunkt i sterke posisjoner hos kunder, og
- 2) merkeverdi skapes som et resultat av organisasjonens investering i merkebygging.



Figur 3.5: Merkeverdikjeden (Keller & Lehmann 2003, s.29).

I følge forfatterne gjør modellen det klart at det er en mengde individer innad i den aktuelle organisasjonen som påvirker merkeverdien, og at dette er noe individene bør være bevisste på, i og med at adferden hos organisasjonens individer har en betydelig innvirkning på effekten av merkebyggingen. Slik kan det argumenteres for viktigheten av at alle individene i NFF, SKF og TS-klubbene er sin rolle som merkebyggere bevisst, og klarer å tenke og handle sammen som ett felles team, som sammen har felles mål, nemlig å merkebygge TS. Keller og Lehmann (2010) hevder videre at det eksisterer fire steg i verdikjeden, hvor disse påvirkes av diverse faktorer i overgangen mellom verdistegene. Faktorene bestemmer i hvilken grad verdien som skapes på et steg vil overføres, eller multipliseres til neste steg i kjeden. På denne måten kan man si at multiplikatorene er med på å modifisere overføringsgraden mellom stegene i verdikjeden. Modellen viser at merkeverdiskapningsprosessen starter i det organisasjonen implementerer en markedsaktivitet tilknyttet en merke, i dette tilfellet JL for å styrke TS som merke. Marketingprogrammet påvirker interessentene, deriblant kundene, som gjenspeiler markedsprestasjonene. Markedsprestasjonene vil slik vise et slags resultat for marketingprogrammet, noe som i nonprofittilfellet TS, må måles i andre faktorer enn finansiell verdi.

### **3.5 Organisasjonsdrevet merkebygging**

Bjerke og Ind (2007) hevder merkebyggingsprosessen kan deles i to kjerneideer, hvor disse omtales som ”inside-ut” og ”outside-inn”-perspektivene. Oppgaven vil ta for seg det førstnevnte perspektivet, ”inside-ut”, hvor man spesielt vektlegger organisasjonens humankapital som et middel for levering av verdier ovenfor interessentene. Det fokuseres på å gjøre organisasjonen i stand til å utvikle en kultur som innbyr til deltakelse fra de ansatte i arbeidet med å fremme innovasjon. ”Inside-ut”-perspektivet indikerer dermed at forretningsuksess er knyttet til menneskelige ressurser, og viktiggjør dermed enkeltindividenes evner til å bygge relasjoner med de ulike interessentene. For TS vil disse enkeltindividene være alle som er involvert i TS. Det innebærer at ”organisasjonen TS” består av alle spillere, trenere, ledere og frivillige i de 12 klubbene, samt alle ledd i organisasjonsledelsen i NFF og alle ledd i SKF. I og med at TS-klubbene i snitt har ca. 35 personer i ”den indre kjerne” i klubben (styret, administrasjon, spillerstall og støtteapparat), vil dette innebære et tall på 420 individer bare i klubbene (Amazon Grimstad FK, u.å.; Arna-Bjørnar Fotball, 2011; Dynamite

Girls, 2011; I.L. Sandviken Toppfotball, u.å.; Kattem Kvinnefotball, u.å.; Klepp elite, u.å.; Kolbotn Toppfotball, u.å.; Linderud Grei Toppfotball, u.å.; LSK Kvinner FK, u.å.; Medkila I.L. Kvinneavdelingen, u.å.; Stabæk Fotball, u.å.; Trondheims-Ørn, u.å.). I tillegg er det pr. 01.04.11. 76 ansatte sentralt i NFF som på en eller annen måte kan hevdes å ha en merkebyggingssrelasjon til TS gjennom at de er ansatte i eierorganisasjonen (Flem, 2011b). I tillegg består forbundsstyret av 8 personer (Flem, 2011a). SKF har pr. sesongen 2011 to personer i styret som ikke representerer en TS-klubb i tillegg til daglig leder (Kvinnefotball, 2010b). Totalt vil dette innebære et antall på 507 individer som kan hevdes å tilhøre "organisasjonen TS", og dermed bør bevisstgjøres på sine roller som merkebyggere av TS, hvor begrepet TS-organisasjonen herved benyttes i studien. En utfordring for TS blir dermed å sammenkoble alle disse individene, og nettopp klare å skape en bevisstgjøring som kan føre til en mer sammensatt merkebygging av produktet hvor kontinuitet i merkeleveransen fra alle 507 individer er viktig. Er dette oppnåelig for TS, og kan dette være realistisk å håpe på?

Bjerke og Ind (2007) hevder merkebygging bør ses som en sammenkobling av forskjellige merkebyggingssdrivere, lederskap, menneskelige ressurser, markedsføring og organisasjonskultur, og bygger dette på ett premiss; *"å skape verdier for kunder og andre interessegrupper er hele organisasjonens ansvar"* (Bjerke & Ind, 2007, s. 91). Forfatterne argumenterer for at elementene bør smeltes sammen og således kan betegnes som drivere av merkebygging i og med at de på en eller annen måte sammen har betydning for merkebyggingsevnen i organisasjonen. I dette tilfellet vil altså TSs merkebyggingsevne og suksess avhenge av forhold rundt lederskapet i TS-organisasjonen, individene som befinner seg i organisasjonen og deres utnyttelse av menneskelige ressurser, samt kulturen som eksisterer innad, og typen markedsføring som benyttes. Forfatterne argumenterer med utgangspunkt i sammensmeltingen, at de to kjernetilnærmingene til merkebyggingssprosessen, det eksterne markedsorienterte perspektivet og det deltakende perspektivet, må ses som en syntese som kan gi en tilnærming som kan føre til involvering, produksjon og forpliktelse av kundeverdier. Har TS godt samarbeid og god kommunikasjon, eller preges situasjonen av overlapping av oppgaver og mangel på kommunikasjon? Hvordan klarer NFF og klubbene å sammenkoble merkebyggingssdriverne slik at individene i TS skal føle involvering og forpliktelse ovenfor kundeverdiene?

### 3.6 Co-branding

TS er som sagt ett av flere ligasystem underlagt NFF, og bare et av flere merker NFF kontinuerlig jobber med å merkebygge. I tillegg har de 12 klubbene egne klubbnavn som også skal bygges og tilegnes godt rykte og omdømme, spesielt i egne nærmiljø, med formål å styrke posisjonen som sponsorobjekt. Kan det være mulig å koordinere merkebyggingen som foregår i de 12 klubbene på en hensiktsmessig måte, som i et langtidsperspektiv vil komme både TS og de interne interessentene til gode?

Begrepet co-branding refererer til en form for samarbeid mellom merker, hvor Helmig, Huber og Leeflang (2008, s. 360) definerer begrepet som; *"(..) a long-term brand alliance strategy in which one product is branded and identified simultaneously by two brands"*. Xing og Chalip (2006, s. 52) hevder videre at *"Co-branding occurs when two brands are associated in such a way that aspects of one brand image are transferred to the paired brand"*. I følge Levin, Davis og Levin (1996) kan begrepet kort forklares ved at det er bruk av forskjellige merker på ett og samme produkt, mens Blanckett og Boad (1999) poengterer at begrepet som oftest involverer bruk av to merker, men i enkelte tilfeller også flere. TS kan dermed sees som et merke som blir co-brandet av flere deltakende merker, det vil si NFF og de 12 respektive klubbene i ligaen. En måte å se situasjonen på er at 13 forskjellige merker co-brander TS. Likevel kan dette være et misvisende perspektiv, i og med at de 12 TS-klubbene har en relativt lik rolle i merkebyggingen av TS, mens NFF derimot har en differensiert rolle. Ved hjelp av dette perspektivet kan man dermed se klubbene som én samlet aktør i co-brandingen, mens NFF er en annen. Likevel bør det nevnes at klubbene kan bidra på forskjellige områder og forskjellige måter, men at det likevel forventes at de bidrar positivt til merkebyggingen ut i fra de ressursrammene hver enkelt klubb jobber ut i fra. På denne måten kan det hevdes at TS, sammen med de andre merkene (NFF og klubbene) kan benytte en strategi for co-branding for å styrke de involverte merkene. Slik kan man trolig benytte hverandre på en måte som til slutt kommer både klubbene og NFF til gode gjennom at TSs merkestyrke øker som et resultat av at også klubbnavnene styrkes.

For at en slik co-branding skal være suksessfull for TS, bør merkene som co-brander TS være positive, eksisterende merker. Helmig et al. (2008) viser til funn som tyder på at et nytt merke, som knyttes opp til et annet sterkt, positivt eksisterende merke, vil kunne gi

en positiv effekt i en merkebyggingsprosess for det nye merket. Co-branding innebærer at styrker og verdier hos de deltakende merkene, i dette tilfellet TS-klubbene og NFF, skal overføre verdier som kan bidra til å styrke det co-brandede merket TS. Ved hjelp av dette kan man også benytte andre underliggende merker innad i NFF, eksempelvis TL, hvor ligaene på enkelte områder kan markedsføres sammen og på denne måten dra nytte av hverandre. Helmig et al. (2008) viser til flere forhold som må ligge til rette for at suksessrik co-branding skal finne sted. Bevissthet, kvalitet, merkestyrke og tilpasning er sentrale elementer i følge forfatterne. Bevissthet refererer til at konsumenten er klar over hvilke deltakende merker som står bak det co-brandede merket. Kvalitet refererer til konsumentens oppfattelse av grad av kvalitet på de deltakende merkene, hvor denne bør være høy for å kunne gi positiv verdioverføring til det nye merket. Merkestyrken hos de deltakende merkene bør også være sterk for at verdioverføringen skal finne sted. Samtidig er det viktig at merkene som co-brander TS har en tilpasning som passer merket. I dette ligger det at merkene må passe sammen både når det gjelder selve merket og produktet, og hvor dette må ha en viss kongruens, som igjen skal gi inntrykk av at merkene harmonerer med hverandre i konsumentens tanker (Helmig et al., 2008). Direkte effekter av suksessrik co-branding vil i følge forfatterne være økonomisk suksess for det co-brandede merket, samt positiv effekt for de deltakende merkene. For TS er målet med co-brandingen å øke merkestyrken, som samtidig kan bidra til en gjensidig merkestyrking hos NFF og klubbene. Økt merkestyrke kan igjen bidra til økt omsetning for de deltakende aktørene i co-brandingen, men en viktig forutsetning for å oppfylle suksesskriteriene er godt samarbeid mellom aktørene (Helmig et al., 2008), noe som dermed blir vesentlig for NFF, SKF og TS-klubbene. Et sentralt spørsmål blir dermed, hva kan karakteriseres som godt samarbeid mellom aktørene?

### **3.7 Interessentteori**

For hvem og hvorfor bygger man et merke? TS har som tidligere nevnt interne interessenter i NFF, klubbene og SKF, noe som bidrar til at organisasjonene kan anses som en samlet organisasjon bak merket bestående av multiple organisasjoner da alle er delaktige i merkebyggingen av TS. I tillegg eksisterer det også eksterne interessenter som TS ønsker å være et attraktivt merke for. I følge casebeskrivelsen i kapittel 2 omfatter dette hovedsakelig interessentgruppene media, publikum, samarbeidspartnere og sponsorer i JL og TS. Det kan trolig hevdes at hovedformålet med å bygge,



oppretholde og utvikle et merke er for å skaffe interessenter som bidrar til en form for resultat for merkebyggeren. I TSs tilfelle vil de viktigste eksterne interessentene kunne hevdes å være samarbeidspartnere og sponsorer som enten bidrar med rene økonomiske midler eller utstyr. Videre er det også åpenbart at publikum eller tilskuerne er en viktig ekstern interessentgruppe som bidrar til interesse rundt idretten, som igjen gir medie-dekning og billettinntekter. Interessentteori er på denne måten aktuelt og nyttig for merket TS, enkelt begrunnet i at uten interessenter har man ingen å bygge et merke for.

En stakeholder, eller interessent, er i følge Slack og Parent (2006) en gruppe, organisasjon eller individuelle aktører som kan ha innflytelse på, eller kan bli påvirket av en aktørs handlinger. Freeman (1984, s. 25) definerer begrepet som: *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives”*. Ihlen og Robstad (2004, s. 45) hevder på sin side at begrepet omfatter *“alle individer og grupper som en organisasjon har mål eller konsekvenser for - og omvendt; alle som har mål og konsekvenser for organisasjonen.”* Interessentteori kan sies å være en metode for å klassifisere en organisasjons interessenter (Slack & Parent, 2006), i dette tilfelle et merkes interessenter. Forfatterne benytter tre kategorier for å systematisere interessentene; de som absolutt må tilfredsstilles, de som bør tilfredsstilles og de man ikke behøver å tilfredsstille i forhold til organisasjonens suksess. Mitchell, Agle og Wood (1997) hevder man ved bruk av interessentteori kan avdekke og identifisere interessenter, hvor de argumenterer for tre hovedgrunner til en organisasjons ønske om å tilfredsstille sine fremtredende interessenter. Dette fordi de viktigste interessentene besitter en form for *makt, legitimitet* eller *trykk* ovenfor organisasjonen. For å tydeliggjøre elementene i de tre begrepskategoriene viser figur 3.6 en oversikt:

Makt	Legitimitet	Trykk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Evnen til å få andre til å utføre handlinger som de ellers ikke ville utført”</i> (Vecchio i Martinsen 2006, s. 31).</li> <li>• En interessent som innehar denne evnen ovenfor en organisasjon har en form for makt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“A generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions”</i></li> <li>• (Mitchell et al. 1997, s. 869).</li> <li>• En interessent som innehar denne evnen ovenfor en organisasjon eier legitimitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Calling for immediate attention”</i> (Mitchell et al. 1997, s. 867).</li> <li>• Trykk eksisterer i følge Mitchell et al. (1997) når to forhold møtes:</li> <li>• 1. Når en relasjon eller et krav er avhengig av tid.</li> <li>• 2. Når en relasjon eller et krav er av kritisk viktighet for organisasjonen.</li> </ul>

Figur 3.6: Kategorisering av interessenter for en organisasjon.

Desto flere av egenskapene en interessent innehar ovenfor organisasjonen, desto mer innflytelsesrik vil interessenten være ovenfor organisasjonen. Det som også er viktig å

ta hensyn til når interessentrelasjoner kartlegges, er at interessentegenskaper er varierende, ikke stabile, de er sosialt konstruerte, ikke objektive, og det eksisterer ikke alltid klar bevissthet rundt interessentrelasjonene (Mitchell et al., 1997). Ut i fra analyse av egenskapene vil man kunne kategorisere interessentene og kartlegge hvem som er mest innflytelsesrike, og slik blir de interessentene TS bør ta mest hensyn til i forhold til å lykkes i merkebyggingen. Eksempelvis vil man kunne få en dominerende interessent som har både makt og legitimitet, eller en avhengig interessent som har både legitimitet og trykk, eller en definitiv interessent som innehar alle tre egenskapene.

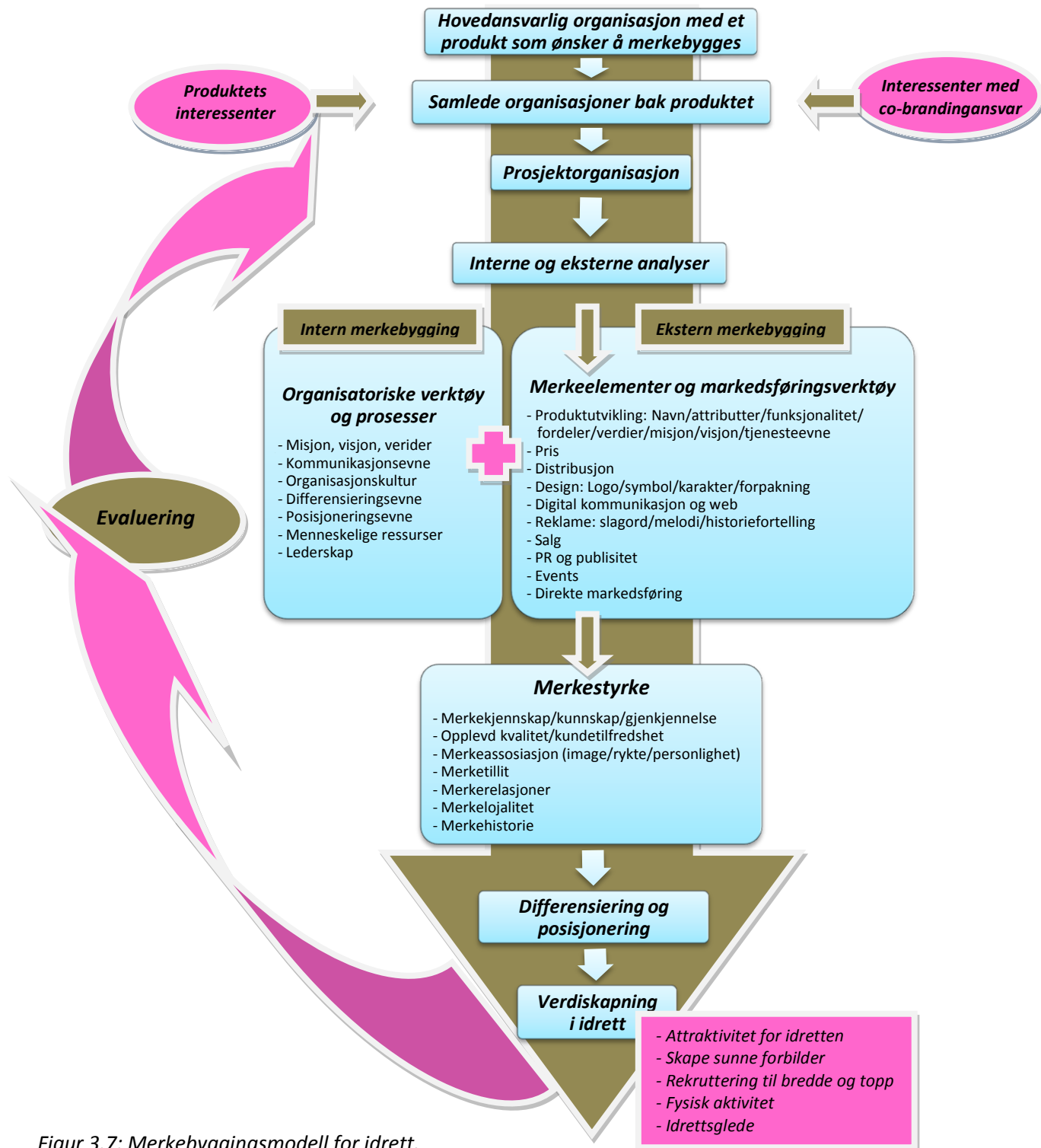
Grunig og Hunt (1984) benytter på sin side fem gruppekategorier som segmenteringsverktøy for å kartlegge og kategorisere interessentene. Dette baseres på en fellesnevner eller en felles relasjon interessentene har ovenfor organisasjonen. Grunig og Hunts (1984) kategorier er rammesettere, tilførere, mottakere, allierte og ad-hoc interessenter, i dette tilfellet representert ved konkurrentene. Rammesettere er de som gir organisasjonen rammene som behøves for å eksistere og utøve sin hensikt, mens tilførere er de som virksomheten er avhengig av for å kunne drives. Mottakere betegnes som de som tilføres noe som et resultat av at virksomheten eksisterer. Allierte kan være interessenter med samme type interesse, felles verdier og felles utfordringer, mens ad-hoc interessenter i dette tilfellet betegnes som konkurrenter som har felles målgruppe og ønsker de samme ressursene i markedet som TS (Ihlen & Robstad, 2009). Et interessentkart kan slik benyttes som et verktøy for å strukturere TSs omverden, noe som trolig vil bidra til at organisasjonen blir mer bevisst på hvem den skal kommunisere med, på hvilken måte og om hva. Videre hevder Freeman (1984) at kartet danner grunnlag for å vurdere relasjonene organisasjonen har med de ulike interessentene, samtidig som det bidrar til å skape bevissthet rundt hvilke aktører som er sentrale i organisasjonens omverden. Forfatteren hevder også at grunnlaget for å koordinere og skape en helhetlig kommunikasjon og deretter relasjonsbygging med interessentene lettere skapes ved å benytte interessentkart, og at man definerer et klart grunnlag for å vurdere hvem som bør informeres og kommuniseres med når organisasjonen opplever bestemte tilfeller. Det er også viktig å poengtere at interessentkartet ikke er statisk, men vil på en dynamisk måte endre seg over tid ved at interessenter kommer til eller faller fra, eller ved at rollene endres. På denne måten er det viktig at TS oppdaterer sin egen interessentsituasjon til enhver tid i og med at interessenter kan endres, men også ved at nye kategorier kan komme til i takt med utviklingen av markedet og merket.

### **3.8 Teorioppsummering og merkebyggingsmodell for idrett**

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 1. *Hvilke kriterier for suksess i merkebyggingsprosesser eksisterer i merkebyggingsfaget og hvilke er relevante i idrett?*

Innen merkebyggingsteori eksisterer det, som vist i den teoretiske delen av studien, flere perspektiver på hensiktsmessig merkebygging innen forskjellige bransjer, deriblant idrettsbransjen. Likevel kan det trolig hevdes at de teoretiske bidragene på enkelte områder mangler dimensjoner og variabler som er nødvendige i den aktuelle casen, hvor et nonprofitprodukt som ligasystemet TS er fokus. På bakgrunn av dette kan det videre hevdes at det er behov for større grad av prosesstenkning og samarbeid mellom flere aktører i casetilfellet, og at man derfor av hensiktsmessige årsaker bør benytte et rammeverk med bredere perspektiv som i tillegg inneholder dimensjoner som også ivaretar særegne aspekter ved idretten i forhold til merkebygging. Slik kan det hevdes at oppgaven kan bidra med et fremtidig teoretisk verktøy for merkebygging i idrett. I tillegg er det viktig å være bevisst på at alle merker og merkebyggingsprosesser til en viss grad er unike, og det er således vanskelig å vite med sikkerhet hva som fungerer og ikke fungerer i hvert enkelt merkebyggingstilfelle. Likevel kan man trolig fremheve enkelte fokusområder, som i et idrettstilfelle vil være ekstra viktig å fokusere på, og slik vil være hjelpelig i en idrettsmerkebyggingsprosess som rammeverk til forståelse. Med dette som utgangspunkt forsøker studien å oppsummere teoretiske perspektiver fra klassisk merkebyggingsteori (e.g. Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1997 og Keller, 2008), organisatorisk merkebyggingsteori (e.g. Ind & Bjerke, 2007 og de Chernatony & McDonald, 2003), samt interessenteori med co-brandingsperspektiv gjennom en merkebyggingsmodell for idrett. Modellen bygger på forutsetningen om at merkebyggingsteoriens klassiske markedsføringsverktøy anses som de vesentligste for å styrke merkeverdi i et merke, hvor det økonomisk baserte begrepet heretter betegnes som verdiskapning. Modellen inneholder teoretiske aspekter presentert i teorikapitlet som kan hevdes å være relevante i et idrettstilfelle, som sammen forsøker å gi en bedre forståelse av den totale situasjonen, hvor et større bilde av TSs merkebyggings situasjon belyses. Videre har den teoretiske rammemodellen til hensikt å fungere som en oppskrift for organisasjoner innen idretten som ønsker å igangsette analyser av sin egen merkebyggingsprosess og videre utvikle nye strategier på bakgrunn av dette. Modellen vil benyttes som teoretisk rammeverk for diskusjonen av den empiriske studien, hvor

hvert steg i modellen vil bli diskutert ut i fra elementer som kommer frem i analysen på bakgrunn av datamaterialet. Slik ønsker studien å synliggjøre at det teoretiske bidraget har relevant anvendelsesverdi innen idrettsfeltet, hvor det benyttes på en bestemt case fra norsk idrett. Det teoretisk oppbygde rammeverket illustreres i figur 3.7:



Figur 3.7: Merkebyggingsmodell for idrett.

Modellen er en prosessmodell bestående av flere steg, hvor første steg er den hovedansvarlige organisasjonen som eier og drifter et produkt som ønsker å styrke sin merkestyrke for å skape verdi. Dette steget inneholder en kartlegging av hovedorganisasjonen samt en produktanalyse som definerer hvilket produkt man skal merkebygge. Neste steg er de samlede organisasjonene som står bak den ønskede merkevaren, hvor organisasjonene er interessenter som kan betegnes som allierte og dermed er interne interessenter. Steget inneholder derfor interessentanalyse hvor produktets interessenter kartlegges og defineres. Dette fordi idrettsbransjen kan hevdes å ha et symbiotisk forhold til blant annet interessenter som media og sponsorer, som er viktige å ta hensyn til i en slik prosess, da idretten mer eller mindre er avhengig av disse for å "leve" (Boyle & Haynes, 2009; Helland, 2003). Samtidig vil det i enkelte tilfeller kunne eksistere interne interessenter med co-brandingsansvar som går inn og blir en del av de samlede organisasjonene, derfor utføres også en co-brandingsanalyse på dette steget. Tredje steg er en opprettelse av en prosjektorganisasjon som skal ha det overordnede ansvaret og administrere prosessen på vegne av de samlede organisasjonene. Modellen argumenterer for at prosjektorganisasjonen skal bestå av personer fra samtlige, samlede organisasjoner for å fremme eierskap og forankring av prosessen. Modellens neste steg er utføringen av interne og eksterne analyser, hvor modellen argumenterer for at produktet har to hovedbolker med elementer som bør skapes, utarbeides, ivaretas og benyttes. Hovedbolkene er jamfør figur 3.7 organisatoriske verktøy og prosesser, konkrete merkeelementer og klassiske markedsføringsverktøy. Merkeelementene og markedsføringsverktøyene kan hevdes å komme fra den tradisjonelle markedsføringstankegangen jamfør Aaker (1991; 1996); Kapferer (1997) og Keller (2008), men hvor modellen i tillegg ønsker å poengtere viktigheten av de organisatoriske verktøyene og prosessene, da det som tidligere nevnt er organisasjonen og individene som i større grad "er" merket i et tjenesteprodukt som TS (Bjerke & Ind, 2007; de Chernatony & McDonald, 2003).

Markedsføringsverktøyene er konkrete, anvendbare strategier for å drive markedsføring av produktet, og viser til midler som kan benyttes for å investere i merket. Dersom produktet benytter relevante markedsføringsverktøy samtidig som organisatoriske parametre vektlegges i likhet med merkeelementer, og disse balanseres på en hensiktsmessig måte, vil dette gå over til neste stadium av modellen hvor merkestyrken skapes. Merkestyrken kommer til uttrykk i form av forskjellige merkestyrkeelementer.

Merkestyrkens komponenter vil i et idrettstilfelle kunne gi utslag i assosiasjoner som skaper et image som appellerer til målgruppene merket ønsker. Eksempelvis vil merkestyrken i TSs tilfelle kunne være med på å ”drepe” fordommer som eventuelt eksisterer på vegne av idretten. Modellen hevder videre at graden av merkestyrkens komponenter gir merket en posisjonering i det aktuelle markedet, med en form for differensiering gjennom unike differensieringspunkter. Posisjonering og differensiering er dermed med på å bestemme graden av verdiskapning som skapes, hvor verdiskapningen måles i komponenter som er viktige i nonprofittilfeller i idretten, som eksempelvis TS. Når resultatet av merkebyggingsprosessen har tilført en form for verdi, argumenterer modellen en evaluering av resultatet, hvor mangler, utviklingspotensial eller suksess kan spores tilbake til de ulike stegene i modellen. Modellen oppfordrer slik til en grundig kretstankegang og evalueringsprosess, hvor organisasjonen spør seg selv, hvor i modellen ligger den eventuelle ”feilen”? Må vi tilbake til ubenyttede markedsføringsverktøy? Må vi endre selve produktet? Ligger feilen i de menneskelige ressursene eller organisasjonskulturen? Modellen kan derfor hevdes å demonstrere at helhetlig prosessstankegang, hvor fokus på både intern og ekstern merkebygging integreres, kan bidra til mer effektiv avdekning og kartlegging av eksisterende forhold, og det kan dermed argumenteres for at det også blir enklere å rette opp eventuelle feiltrinn i merkebyggingsprosessen ved aktiv bruk av merkebyggingsmodellen.

Modellens svakhet kan hevdes å være omfanget den er ment å anvendes på, da en relativt stor del av idretten fremdeles består av det som kan betegnes som amatøriddrett, hvor klubber er basert på frivillighet, og hvor modellen kan bli vel omfattende for en mindre klubb. Merkebyggingsmodellen for idrett har derfor størst anvendelsesgrad i idrettsorganisasjoner av større omfang hvor det eksisterer ønske om å bygge merkevarer og hvor dette er en del av verdiskapningen, samtidig som budsjettomfanget er av en viss størrelse. Slik vil modellen hovedsakelig henvende seg til NIFs 54 særforbund, større idrettsklubber innenfor særforbundene, samt prosjekter drevet innenfor de 19 idrettskretsene, hvor merkebygging er relevant for verdiskapningen. Dersom stegene i modellen følges, og komponentene stegene presenterer skapes og forvaltes på en hensiktsmessig måte, samtidig som organisasjonen benytter de teoretiske bidragene og tilpasser modellen hvert enkelt tilfelle, hevder modellen at man i et langsiktig perspektiv vil kunne lykkes å skape verdi i idrett som et resultat av merkebygging hvor tjenestebaserte, nonprofitprodukter er fokus.

## 4. Design og metode

Kapitlet har til hensikt å forklare og spesifisere hvilke design og metoder studien benytter. Kapitlet vil argumentere for hvorfor studien tilhører samfunnsvitenskapen og hvorfor kvalitative metoder er relevante. Videre presenteres oppgavens metodologi og beskriver design, tilnærming, datainnsamlingsmetode og analysemetode som er benyttet i studien i et forsøk på å besvare problemstillingen: *Hvilke faktorer kan ha forårsaket at man ikke har nådd målene i prosessen med merkebygging av Toppserien?*

Etterfulgt av følgende analyse spørsmål:

1. *Hvilke kriterier for suksess i merkebyggingsprosesser eksisterer i merkebyggingsfaget og hvilke er relevante i idrett?*
2. *Hvilken type produkt er Toppserien?*
3. *Hvilke aktører er delaktige i prosessen og kan dermed betegnes som interessenter?*
4. *Hvordan har merkebyggingsprosessen av Toppserien foregått i et forsøk på å skape et attraktivt og anerkjent merke?*
5. *Hvilke årsaksfaktorer kan ha bidratt til sviktende måloppnåelse i Jenteløftet?*
6. *Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler eksisterer for merket Toppserien?*

I tillegg vil metodekapitlet ta for seg etiske aspekter i kvalitative forskningsprosesser, hvor det fokuseres på etikk i forhold til kvalitativt intervju og forskerens rolle.

### 4.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign skal være med på å knytte forskeren til den faktiske verden hvor empirien skal innhentes (Yin, 1994). Det er derfor viktig å velge en hensiktsmessig design som passer studien. Holme og Solvang (1996) hevder samfunnsvitenskapelige metoder omfatter organisering og tolkning av data som skal bidra til en bedre menneskelig forståelse av samfunnet vi lever i. Innen samfunnsvitenskapen finner man hermeneutikken som anvendes når forskeren ønsker å forstå fremfor å forklare (Føllesdal & Walløe, 2000). Studien tar for seg merkebygging av TS, for å kunne forstå hvordan merkebyggingsprosessen har foregått. I og med at fenomenet merkebygging kan hevdes å tilhøre samfunnsvitenskapelige fenomener, konstruert av mennesker, hersker det ingen tvil om at studien befinner seg under samfunnsvitenskapen, og videre hermeneutiske retning da studien søker å forstå prosessen fremfor å forklare.

### **4.1.1 Casestudie**

I studien er det merkebygging i norsk toppfotball som er det overordnede temaet, hvor norsk toppfotball kan omhandle og gjelde mye, både enkeltklubber og seriesystemer. For å avgrense studien, fokuserer oppgaven på merkebygging i norsk toppfotball gjennom casestudie av TS. Det metodiske designet, casestudie, eger seg derfor i dette tilfellet som metodedesign i og med at det er ønskelig å samle mye informasjon om én spesiell case. I metodelitteratur foreslås casestudie som et verktøy dersom man ønsker å forske på et utvalgt område som kan beskrive hvordan et større bilde henger sammen (Yin, 1994). Når man ser på en case som TS, som kan hevdes å ha flere interessenter, er det viktig å huske at interessentene er hele klubben eller organisasjonen, og ikke kun enkeltpersonene som uttaler seg i de kvalitative intervjuene. Det er dermed organisasjonene og klubbene i helhet, og ikke enkeltpersonene forskeren snakker med, som skal være utgangspunktet for analysen (Thagaard, 2002). På denne måten ble det viktig å kunne skille mellom person og organisasjon eller klubb, men også samtidig være bevisst at personene kunne være organisasjonenes eller klubbens ansikt utad. Andersen (1990) viser til tre ulike typer casestudier. Det første omtales som unikt casestudie, hvor målet er å forklare og forstå selve casen. Det andre kalles implisitt komparativt casestudie, hvor forskningsstudien trekkes bort fra det unike. Det tredje er komparative casestudier, hvor casen skal sammenlignes opp mot et annet tilfelle på bakgrunn av "noe felles" som eksisterer. I denne studien vil unikt casestudie være tilfelle begrunnet i at det beskrives en spesiell case i norsk idrett hvorformålet er å forstå og forklare den valgte casen spesifikt. Overførbarheten av studien vil dermed bli aktuell i liknende cases hos liknende idrettsorganisasjoner. Med utgangspunkt i *unikt casestudie som strategi* vil metoden i oppgaven beskrives nærmere.

## **4.2 Metodevalg – kvalitativ metode**

I metodelære skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder, hvor de kvalitative metodene oftest er representert innen samfunnsvitenskapen. Grovt sett kan man si at kvantitative metodene ønsker å benytte klare, målbare verdier, mens kvalitativ forskning tar for seg ikkemålbare verdier og stiller spørsmål om hva, hvordan og hvorfor (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). En avveining av de to vil være preget av ønsket om store mengder og representative data om et avgrenset felt, kontra ønsket om dyptgående informasjon om et videre tema, som for øvrig har mindre grad av



representativitet grunnet færre informanter. Den metodiske tilnærmingen velges ofte på bakgrunn av evnen til å beskrive, forklare eller utforske et fenomen. Beskrivende studier ønsker å beskrive et spesielt tilfelle av et fenomen, forklarende studier forsøker å finne årsak og effekt i et forhold mellom variabler og hypoteser, mens utforskende eller eksplorerende studier derimot søker å finne ny innsikt (Yin, 1994). Studien vil befinne seg under den kvalitative tilnærmingen begrunnet i at oppgaven omhandler en prosess som tolkes i lys av konteksten den er en del av (Thagaard, 2002). I tillegg virker det relevant å benytte kvalitative forskningsmetoder da studien ønsker å finne detaljert informasjon om en spesiell case, og dermed benytte tolkning og subjektiv analyse av data på bakgrunn av allerede eksisterende teori og kunnskap om emnet, noe som er nærliggende til kvalitative metoder (Yin, 1994; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2002). Holme og Solvang (1996) hevder kvalitativ metode er et samlenavn for flere metodeteknikker som blant annet omfatter observasjon, intervju, deltagelse og dokumentanalyse. Studien har benyttet intervju, observasjon og dokumentanalyse, men i forskjellig grad, hvor intervju har vært hovedkilden til datamaterialet. Observasjonen har blitt utført i forbindelse med seminarer og møter med aktører i TS, mens dokumentanalyse har vært av strategidokumenter og handlingsplaner. På bakgrunn av dette, samt at oppgaven består av relativt få informanter, er det derfor valgt å benytte kvalitative metoder. Oppgaven vil i tillegg hovedsakelig befinne seg under den beskrivende tilnærmingen grunnet oppgaves ønske om å beskrive og forstå en unik case.

#### **4.2.1 Det kvalitative forskningsintervju**

Det er hensiktsmessig å benytte forskningsintervju dersom studien har til formål å avdekke betydning av menneskers erfaringer og opplevelse, for å oppnå forståelse av et fenomen. Kvale (2009) viser til begrepet intervju som en samtale med en viss hensikt og struktur som skal gå dypere enn hverdagslig og tilfeldig meningsutveksling. Kvalitative intervju med informanter har vært med på å gi en dypere forståelse av casen enn hva skrevne kilder kan gi. Intervjuene ble i majoriteten av tilfellene utført på informantens ”hjemmebane”, informantens kontor, arbeidsplass eller klubbhus. I ett av tilfellene ble intervjuet utført på forskerens ”hjemmebane”, mens det i tre tilfeller ble utført på nøytral grunn i form av kafé eller offentlig område. Tre av tilfellene ble utført via telefonintervju grunnet geografisk avstand mellom forsker og informant. Det å utføre intervjuene ansikt til ansikt kan i følge Johannessen et al. (2004), skape en tryggere atmosfære som kan medføre at informantene åpner seg i større grad enn ved

telefonintervju. Samtidig har man muligheten til å oppfatte kroppsspråk, og bruk av eventuell ironi vil lettere oppfattes ved fysisk møte. Likevel fungerte telefonsamtalene godt, og informantene viste ikke tegn til å være reserverte i situasjonen. Dette kan trolig ha sammenheng med at dette er informanter som er relativt vant med å uttale seg i media, også trolig over telefon, og dermed er komfortabel i en intervjusituasjon. Dette var viktig for at telefonsamtalene skulle bli hensiktsmessige, og det ble lagt vekt på å skape en god tone i samtalen. Tidsmessig var det beregnet ca. 1,5 time pr. intervju, hvor det korteste varte 1 time og 25 minutter, mens det lengste varte i 2 timer og 20 minutter.

Under intervjuene ble det benyttet digital diktafon for å lette arbeidet under intervjuet. Fordeler ved å benytte båndopptaker vil være at all informasjon blir lagret og behandlet, og informanten vil trolig oppleve større grad av lytting fra forskeren, enn i et tilfelle hvor forskeren tar notater underveis. For å ivareta de etiske aspektene ble informantene spurt om tillatelse til å benytte digital diktafon før intervjuet startet, noe samtlige ga samtykke til. Slik fløt samtalen godt, og informanten opplevde sannsynligvis større grad av lytting fra forskeren, noe som kan ha bidratt til trygghetsopplevelse hos informanten som kan ha resultert i oppriktige refleksjoner.

#### **4.2.2 Utvalg og intervjuguide**

Utvelgelse av informanter i kvalitativ forskning kan i følge Thagaard (2002) baseres på strategiske utvalg, tilgjengelighetsutvalg, eller snøballmetoden. Utvelgelsen kan derfor betegnes som et hensiktsmessig utvalg, hvilket betyr at informantene velges ut fra visse kriterier etter hvem som trolig kan gi dybdeinformasjon i forhold til problemstillingen (Thomas et al., 2005). Studien er basert på strategisk utvalg av informanter fra fotballfeltet, nærmere bestemt TS-feltet, hvor informantene har hatt god kjennskap til, eller vært en del av prosjektet JL. Fordelen med et strategisk, meningsfylt utvalg av informanter baseres på at forskeren selv kan bestemme hvilke aktører som er mest egnet for studien og vil på denne måten trolig øke sjansene for hensiktsmessige intervju. I utvelgelsen ble det lagt vekt på at informantene hadde vært med i prosessen så lenge som mulig, for at man dermed lettere kunne avdekke eventuelle endringer og i løpet av prosjektet. Informantene er representanter fra TS-klubbene, ansatte i NFF og SKF, samt media. Av hensyn til anonymiseringen av informantene vil det ikke gås nærmere inn på hvilke stillinger, verv eller posisjoner studien vektla i utvelgelsen av informanter. Informantene vil heller ikke nevnes ved posisjon eller stilling, da miljøet er så pass lite

at informantene trolig lett kan gjenkjennes og identifiseres av andre. Totalt omfatter studien 13 intervju med 13 informanter fra TSs interessenter (figur 5.2, s. 69). For å referere til informantene er det valgt ut 13 tilfeldige navn fra forhenværende og nåværende fotballandslagsspilleres mer eller mindre ukjente mellomnavn.

Intervjuguide ble utarbeidet på et tidlig stadium i undersøkelsen, men ble videreutviklet etter hvert som studiens teoretiske grunnlag ble utviklet (vedlegg 4), noe som i følge Kvale og Brinkmann (2009) kan bidra til at spørsmålene bedres da forskerens kunnskap og forståelse for emnet øker underveis. Studien har benyttet en halvstrukturert intervjuguide, hvor det eksisterer fire tema som det var ønskelig at skulle berøres i samtalen. Likevel var temaene supplerende dersom informanten selv ikke havnet innen temaene. Intervjuguiden ble brukt som utgangspunkt for samtalen, og som en sjekklister for at samtalen hadde vært innoom de sentrale områdene. Dette medførte at informanten selv berørte områdene de mente var viktige, noe som ikke ville vært mulig i et semistrukturert intervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Slik fikk samtalen forskjellige vinklinger, og temaene kom dermed i forskjellig rekkefølge fra intervju til intervju.

### **4.3 Databehandling**

Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter de gjennomførte intervjusekvensene, hvor samtlige intervju ble transkribert i detaljform. I følge Kvale (2009) er transkripsjon en omdanning av en muntlig samtale til en konkret, skriftlig tekst. Da transkriberingen var gjennomført, besto datamaterialet av 225 sider tekst som under prosessen ble oppbevart konfidensielt og utilgjengelig for andre. Dette for å ivareta informantens anonymitet og oppgavens konfidensialitet i henhold til forskningsetikk. Ivaretakelsen av informantene er også grunnen til at råmaterialet ikke vil være tilgjengelig i forbindelse med oppgaven.

For å kunne si noe om merkebygging i norsk toppfotball, med TS som case, er det valgt å prioritere innsamling av primærdata, noe som innebærer at førstehåndsoppfatninger og tanker fra informantene er primærkilde til tolkning. I tillegg er observasjon, formelle og uformelle samtaler, samt dokumentanalyse kilder til tolkning av dataene. Dokumentanalysene betraktes som sekundærkilder, som kilder til forståelse og tolkning, og som middel til å finne fakta om interessentene til TS, og om TS selv. Dette har eksempelvis vært dokumenter som omhandler historie, sportslige resultater, økonomiske resultater

og strategier. Sekundærkildene har vært studier av arkivmateriale, hvor dette har vært strategidokumenter, lovdokumenter, handlingsplaner, sponsoravtaler, møtedokumenter markedsundersøkelser og årsrapporter. I tillegg har artikler om TS og JL vært en sentral sekundærkilde som har bidratt til forståelse av casen da det er relativt lite litteratur knyttet til TSs situasjon. Ut i fra datamaterialet er det forsøkt å skape et helhetlig bilde av merkebyggingen i TS slik den oppfattes innad og utad. Forskerens egne oppfatninger og inntrykk etter å ha vært i kontakt med informantene, og også selv tatt del i kvinne- fotballen i mange år, kan også ha vært en kilde til forståelse til en viss grad. Likevel har datamaterialet fra de kvalitative intervjuene vært primærkilden i studiens tolkninger.

#### **4.3.1 Analyse av datamateriale**

For å kartlegge funn i datamaterialet, trengs en grundig og gjennomgående analyse. En viktig del av analysen består av å redusere og selektere data, og slik komme frem til informasjon som skal benyttes. Ved å lese transkripsjonene fra intervjuene nøye og systematisk flere ganger, vil man kunne kartlegge likheter, forskjeller og mønstre i meninger og utsagn hos informantene. Desto flere ganger transkripsjonene ble gjennomgått, jo mer kjent ble innholdet, og det ble dermed lettere å tolke informantenes utpregede aspekter og konkrete utsagn i den retning de var ment fra informanten.

#### **4.3.2 Koding og kategorisering**

Etter transkripsjon består datamaterialet av tekst som må kodes og kategoriseres for å gi oversikt. Formålet med å kode råmaterialet er å bryte ned og forstå en tekst, for så å knytte tekstdeler opp mot en kategori som igjen skal skape et system (Flick, 2002). Koding vil i praksis innebære å merke tekst og meninger som beskriver eller gir en form for informasjon nært linket til det studien ønsker å undersøke (Miles & Huberman, 1994). For å kunne kartlegge funn som beskrives av teorien, ble det først benyttet deduktiv metode, hvor tema ble kartlagt basert på det teoretiske rammeverket, og hvor problemstilling ble benyttet som hjelpemiddel i selekteringen. Tema relatert til områdene i JL ble utplukket og kodet, det samme for tema relatert til merkeelementene. Dette ble den såkalte førstenivåskodingen, også kalt grovkoding (Miles & Huberman, 1994). Innefor kategoriene ble det igjen delt i forskjellige tema, og funn ble kodet ut i fra plassering, noe som refereres til som andrenivåskoding, eller mønsterkoding (Miles & Huberman, 1994). Tema utenfor kategoriene ble induktivt funnet, og plassert i passende kategorier etter hvert som de forekom i analysen og ble vurdert som relevante.

#### **4.4 Hvor gode er funnene og konklusjonene?**

For å kunne konkludere om den anvendte metoden er hensiktsmessig eller ikke, må det reflektere over hvorvidt studien har klart å frembringe funn som har akseptert grad av reliabilitet og validitet, det vil si god kvalitet. Dette kan hevdes å være begrep fra positivistisk kvantitativ forskning, likevel kan begrepene benyttes i kvalitativ forskning, selv om enkelte forfattere foretrekker begrepene troverdighet og pålitelighet. Videre er det viktig å reflektere over studiens bruk av triangulering og hvilke styrker og svakheter som eksisterer i forhold til anvendelse av metode.

##### **4.4.1 Triangulering**

I kvalitativ forskning er det mulig å sammenligne forskjellige typer data, eksempelvis intervjudata og dokumentanalyse, noe som da refereres til som datatriangulering (Edwards & Skinner, 2009; Gratton & Jones 2010; Li, Pitts & Quartermann; 2008; Mehmetoglu, 2004). Triangulering innebærer å bruke flere utgangspunkt bestemmelsen av et objekts posisjon, hvor Patton (1990) hevder man benytter triangulering når man tar i bruk mer enn én teori eller metode. Studien innehar både teoritriangulering og data-triangulering, hvor miks av merkebyggingsteori og interessenteori har styrket forståelse for merkebygging i idrett, mens triangulering av dokumenter, observasjon og intervju har vært sentralt i bruk for gjensidig å styrke datatypene. Dette kan hevdes å være hensiktsmessig for å styrke bredden i datainnsamlingen av primærdata med sekundærdata, og motsatt, samtidig som teoritrianguleringen kan ha bidratt til bedre totalforståelse for analysen og dermed merkebyggingprosessen i TS. Trianguleringen kan også hevdes å ha bidratt til å styrke graden av reliabilitet og validitet i studien.

##### **4.4.2 Reliabilitet og validitet**

Begrepet reliabilitet refererer til forskningsresultatenes troverdighet og pålitelighet. Kvale (2009) viser til tre steg hvor han hevder reliabiliteten påvirkes. Det første steget omhandler utførelsen av intervjuet, om det eksempelvis stilles ledende spørsmål, lukkede spørsmål osv. Det andre steget er i transkriberingen, hvor Kvale (2009) poengterer viktigheten av å være nøye i skriftlig gjengivelse av lydopptaket. Det siste steget tar for seg selve analysen, og nøyaktigheten i denne. Reliabiliteten refererer i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) også til i hvilken grad resultatene er til å stole på, noe som innebærer at graden av innvirkning fra feilkilder som kan påvirke

resultatet, bør minimeres. Feilkilder kan eksempelvis være undersøkelseeffekten, hvor måten man har utført studien på kan ha fremprovosert resultatene.

Validitetsbegrepet omhandler gyldighet i forhold til det studien sier den skal undersøke, og det den faktisk undersøker (Kvale, 2009). Johannessen et al. (2004) hevder det å ivareta validitet i en undersøkelse handler om å stille krav til indikatorene studien ser på, når den belyser et tema, og at studien på denne måten besvarer det den sier den skal.

Det er vanskelig å kunne si med sikkerhet, om forskning på merkebygging, hvor studien har gjort et forsøk på å finne elementer i prosessen, faktisk viser et godt bilde av virkeligheten eller ikke. Dette kan ha sammenheng med at forskningen er kvalitativ, og derfor ikke har klare og tydelige målevariabler, og kan også ha sammenheng med at casen er relativt kompleks, og at merkebygging ikke har ett fasitsvar, men avhenger av bransje, marked og øvrig situasjon. Grunnet dette vil det alltid eksistere en viss usikkerhet rundt hvilke indikatorer og variabler som bør vektlegges. Likevel må det benyttes indikatorer teorien påpeker, og så lenge merkebygging kan betegnes som noe immaterielt, må forskeren legge til grunn de elementer og vinklinger informantene mener er viktige i forhold til emnet, for så å tolke disse ut fra teorien. Så lenge man har med tolkning av kvalitative data å gjøre, vil det alltid eksistere usikkerhet rundt grad av reliabilitet og validitet. Selv om informantene presenterte forskjellige syn på en del tema, eksisterte det likevel et gjenkjennelig mønster av felles oppfatninger rundt ”organisasjonen TS”, noe som kan indikere at det sanne bildet har kommet frem. Videre kan det hevdes, at uten å kjenne til informantenes daglige adferd, er det vanskelig å si med sikkerhet at det i intervjusituasjonen blir presentert det riktige bildet av informantenes oppfatninger og holdninger. Det eksisterer alltid en mulighet for at svarene man får kan være preget av en undersøkelseeffekt hvor informantene reserverer seg selv. Likevel etterlates et inntrykk av ærlighet og oppriktighet, noe som kan skyldes forskerens taushetsplikt og opplysning om anonymisering i studien. Videre vil oppgaven understreke at studien ikke er ment å tilfredsstille strenge vitenskapelige kriterier når det kommer til reliabilitet og validitet. Dette gjenspeiles i valget av kvalitativ metode fremfor kvantitativ, hvor de vitenskapelige kriteriene er strengere. Med dette som grunnlag hevdes det at funnene som er gjort og metoden som er benyttet kan betraktes som valid og reliabel, i den grad kvalitative studier kan fastslå dette.

### **4.4.3 Generalisering**

Graden av generalisering gir indikasjoner på om funn i studien er overførbare til liknende situasjoner i andre organisasjoner. Relevansoverføring til andre grupper eller cases enn den studerte, blir dermed et sentralt aspekt, dersom studien har til hensikt å generalisere. Kvale (2009) påpeker at kvalitativ forskning oftest ikke består av store utvalg, og lar seg dermed ikke generalisere i samme grad som kvantitativ forskning hvor utvalgene er større. Studien har ikke som mål å generalisere det empiriske bidraget grunnet størrelsen og omfanget på studien, men heller forstå den ene unike casen fra norsk idrett. Samtidig bør det påpekes at da casen tar utgangspunkt i kvinnefotball, kan det hevdes at det i denne casen eksisterer enkelte fordommer og oppfatninger rundt idretten, som kan være særegne for tilfellet, og dermed ikke generaliserbart. På denne måten eksisterer det en mulighet for at enkelte perspektiver og funn ikke vil være hensiktsmessige å tro at kan generaliseres til den norske toppfotballen generelt, eller andre liknende organisasjoner. Likevel har studien som formål å skape et generaliserbart teoretisk bidrag, som kan benyttes i liknende merkebyggingssituasjoner i idretten.

### **4.4.4 Styrker og svakheter**

Innhenting av informasjon fra sekundære kilder kan hevdes å gi et begrenset inntrykk av en organisasjon grunnet den ensidige vinklingen, ofte sett utenfra gjennom andres øyne. Det kan dermed være en utfordring å tolke dataene riktig. Ofte kan saker fremstilles kun fra én side, eller kilden kan være upålitelig. Samtidig kan det hevdes at egne organisasjonsbøker og egenproduserte dokumenter kan være skrevet fra en innsidevinkel, og kan derfor fremstå som lite selvkritisk, hvor de positive sidene kommer frem, mens de negative utelates. Et annet element ved tolkning av sekundære kilder som kan ha negativ innvirkning på resultatene, er graden av forutinntatthet forskeren besitter på forhånd. Dette kan innebære at forskerens tolkninger kan la seg påvirke av inntrykk man har opparbeidet over tid, i og med at dette er aktører som relativt ofte er i media, og at ”vanlige folk” dermed bevisst eller ubevisst danner seg meninger om klubbene, organisasjonen og enkeltpersonene. En risiko knyttet til dette kan være at forskeren ubevisst søker bekreftelse på antakelser og forutinntatte forståelser, og at man slik utelater eller overser data som kan indikere en avkreftelse relatert til antakelsene. Likevel eksisterer det fordeler ved bruk av sekundære kilder, hvor dette kan betegnes som den ”passive informant”, hvor intervjueren ikke har noen mulighet til å påvirke kilden gjennom en intervjusituasjon.

De kvalitative intervjuene har foregått i halvstrukturert form, hvor samtalen relaterte seg til tema, ikke spesifikke spørsmål, noe som gjør at intervjuene ikke ble direkte sammenlignbare, og mønstrene ble dermed vanskeligere å finne umiddelbart. Likevel kan det argumenteres med at denne intervjuformen har større grad av fleksibilitet, noe som gir mye informasjon på kort tid, og som ofte kan føre til opplysninger eller informasjon som intervjueren ikke hadde forutsett at berørte det bestemte temaet. Slik kan det hevdes at man ved bruk av denne intervjumetoden kan avdekke uforutsette forhold, som informanten knytter til et tema intervjueren ikke var klar over. Videre kan det forekomme at intervjueren og informanten påvirker hverandre i intervjusituasjonen, og at det dermed blir vanskelig for intervjueren å være nøytral. Dette kan også forekomme motsatt vei, hvor intervjueren stiller ledende spørsmål som påvirker informanten til å svare mest logisk, ikke nødvendigvis mest riktig. Det bør også reflekteres over risikoen ved å foreta utvalgsfeil i en studie med relativt få informanter. En utvalgsfeil vil innebære at studien anser en informants subjektive oppfatning av et tema som et godt bilde av virkeligheten, men det kan være tilfelle at informanten er organisasjonens statistiske avvik fra allmenn oppfatning, og bildet blir dermed skjevt. Dette vil være en av de store, kritiske sidene ved å benytte intervju som datametode.

#### **4.5 Etiske aspekter**

De etiske aspektene i kvalitativ forskning er viktige å ivareta på en god forskningsetisk måte (Edwards & Skinner, 2009). Fotballbransjen kan trolig hevdes å være en mediefokusert aktivitet, da spesielt på herresiden, men også på kvinnesiden. I og med at bransjen har flere kjente fjes i media, og således kan gjenkjennes lettere, krevde dette ekstra varsomhet ovenfor informantene når det gjaldt anonymiseringsarbeid. Både personer og klubber kan være enkle å spore opp i et lite land som Norge, hvor klubbene og personen omtales i media. For å styrke anonymiseringen er det ikke gjort kjent i klubbene, TV2, NFF eller SKF hvilke personer som har stilt til intervju, dersom informantene ikke har spredt denne informasjonen selv. Selv om flere informanter uttalte, eksempelvis: *"Jeg har ikke noe problem med å bli gjengitt med navn, jeg står for det jeg sier"* eller *"Du kan bare bruke navnet mitt fritt dersom det er hensiktsmessig"*, benytter oppgaven likevel ikke navn på personer eller klubber, men benytter navn på organisasjoner i de tilfeller der informantene har tillatt dette, og hvor dette er hensiktsmessig for oppgaven. På denne måten kan man si at man beskytter



informantene mot seg selv, for selv om informantene i utgangspunktet ikke ser uheldige konsekvenser av å være navngitt, kan det være at informantene ser annerledes på dette når de ser sine egne uttalelser sammen med forskerens tolkninger. Et annet aspekt som er benyttet for å sikre anonymitet, er unnlattelse av å benytte datamaterial som omhandler spesielle hendelser hvor informantene enklere kan bli gjenkjent. Dette kan ha medført at enkelte forhold som i utgangspunktet kan ha vært viktig for problemstillingen ikke er blitt belyst selv om data foreligger, men dette var en avveining som måtte tas for å kunne beskytte informantene på en forskningsetisk, god måte. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) har godkjent prosjektet og gitt tillatelse til gjennomføring (vedlegg 1). Informasjonsskriv angående studien ble sendt ut og lest av samtlige informanter (vedlegg 2 og 3), og samtykkeerklæring ble underskrevet i forkant av intervjuene (vedlegg 5). På denne måten var informert samtykke innhentet fra informantene (Edwards & Skinner, 2009; Kvale & Brinkmann, 2009). I tillegg til dette ble det muntlig informert i starten på intervjuet om at det var mulig for informanten å trekke seg når som helst, og få data fjernet. Det anses som svært viktig å overholde retningslinjer fra NSD angående taushetsplikt, datamaterialoppbevaring og personvern.

Flere av informantene har lest sitt transkriberte intervju, og noen har også ønsket å lese gjennom deler av analysekapitlet hvor uttalelser i sammenheng med tolkninger kommer frem. Dette resulterte i flere kommentarer som: *"Det var interessant"* og *"slik har ikke jeg sett på det før, men dette kan jo faktisk stemme"*. Ingen av informantene konkluderte med at tolkningene som kom frem ikke stemte overens med deres meninger, men flere av informantene poengterte at de var glad de ikke var navngitte i forhold til enkelte av uttalelsene. Dette viser at selv om informantene tar avstand fra forskerens tolkninger og konklusjoner fordi det kan oppleves som ubehagelig, er det ikke dermed sagt at tolkningene og kunnskapen som dermed kommer frem er mindre sann eller mindre korrekt av den grunn (Malterud, 1996).

Med det forestående kapitlet som utgangspunkt for det metodiske ståstedet, begir oppgaven seg ut på å analysere og diskutere de kvalitative intervjuene, observasjonene og dokumentene som legges til grunn for analysen. Ut fra dette skal det kartlegges funn i datamaterialet, hvor funnene skal danne grunnlaget for resultatet gjennom besvarelse av problemstillingen og analyse spørsmålene fra kapittel 1.

## 5. Analyse og diskusjon

Kapitlet tar for seg den empiriske delen av studien, hvor data fra primær- og sekundærmaterialet blir analysert, diskutert og drøftet i forhold til oppgavens hensikt og problemstilling, ved hjelp av det teoretiske rammeverket. Kapitlet har som formål å vise eksempel på anvendelse av det teoretiske bidraget i studien, merkebyggingsmodell for idrett, s. 44, og ønsker dermed å synliggjøre at modellen kan være anvendbar og relevant for en idrettsorganisasjons merkebyggingsprosess av et merke. Oppgaven vil i det følgende kapitlet ta for seg produktet, interessentene, hovedkomponentene fra merkebyggingsmodellen for idrett og organisasjonsområdene i JL sett fra et merkebyggingsperspektiv ved anvendelse av analyse. Analysen tar utgangspunkt i analyse spørsmålene fra kapittel 1, og vil diskutere tema kronologisk etter disse, hvor analyse spørsmål 1 ble besvart i kapittel 3, mens analyse spørsmål 2-6 blir gjennomgått og analysert i forestående kapittel. Analysen blir dermed ferdelt hvor delene består av produktanalyse, interessentanalyse, co-brandingsanalyse, analyse av hovedkomponentene i merkebyggingsmodellen for idrett samt analyse av JL.

### 5.1 *Produktanalyse av Toppserien*

Delkapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 2. *Hvilken type produkt er Toppserien?*

Marie hevder TSs forretningsidé er å skape god, underholdende fotball på et stabilt europeisk nivå i et seriesystem bestående av de 12 beste kvinneklubbene i Norge. Et seriesystem er ikke noe man kan ta og føle på, og er dermed immaterielt, hvor skapelsen av en opplevelse er sentralt. Dermed kan produktet trolig defineres som et tjenesteprodukt, hvor de 12 klubbene skaper en tjeneste ovenfor forbrukerne ved å utøve forretningsideen. Derfor kan det slik hevdes at TS passer inn under det opplevelsesbaserte merkekonseptet jamfør Park et al. (1986), i og med at ligaen ønsker å skape en form for immateriell opplevelse for kundene. TS har sitt eget frittstående navn, hvor eierorganisasjonens navn ikke inngår i selve produktnavnet, og heller ikke i den eksisterende logoen. Slik kan TS defineres som et produktmerkenavn, hvor det er navnet selv som må skape et forhold mellom produktet og kunden jamfør de Chernatony og McDonald (2003). Dette fordi det er produktet selv som er merket, og ikke NFF som eierorganisasjon av merket. TS kan trolig hevdes å være et komplekst

produkt, i og med at det ikke er en vare man kan ta og føle på, men en liga eller seriesystem bestående av 12 individuelle klubber. Dette bidrar til å gjøre produktet ytterligere komplekst, da de 12 klubbene varierer fra år til år, grunnet opp- og nedrykk i systemet. Noe som for øvrig gir produktet flere interessegrupper og forskjellige nettverk fra år til år. Jamfør Gammelsæter og Ohr (2002), har fotballen gått fra å være en fritidsaktivitet til et underholdningsprodukt, og i og med at TS er liga for de beste kvinneklubbene, vil man da også kunne anta at TS-produktet vil inngå i betegnelsen underholdningsprodukt, og vil på denne måten tilhøre både underholdningsbransjen og idrettsbransjen. Slik kan man trolig si at produktet består av 12 klubber som også er individuelle underholdningsprodukt, og TS vil derfor kunne ses som et overordnet produkt som representerer 12 enhetlige klubber i tillegg til NFF som organisator av produktet. For å klargjøre den komplekse produktsituasjonen som kan hevdes å eksistere, viser figur 5.1 det helhetlige bildet av TS som produkt.



Figur 5.1: Produktet Toppserien pr. sesongen 2011.

Videre vil trolig TS kunne hevdes å være en del av en house of brands-strategi jamfør Samuelsen et al. (2010), hvor NFF defineres som mormerket, mens TS, TL, 1.divisjon kvinner og Adeccoligaen er eksempler på likestilte dattermerker. Under TS finner man videre de 12 individuelle klubbene som står alene, og kan differensiere seg fritt, i og med at strategien house of brands gir merkearkitekturen muligheten til å være uavhengig av den resterende merkeporteføljen. Man kan dermed benytte unike kundesegmenter uten å ta hensyn til andre. Det vil si at TS har mulighet til å ha en klar posisjonering og en annen produktkvalitet enn de andre dattermerkene. Slik kan TS og TL differensieres gjennom markedsføring på ulike måter og med forskjellige perspektiver, selv om de har felles ståsted gjennom mormerket, NFF. Et annet element som gjør produktet komplisert i forhold til markedsføringsteori, skyldes at NFF

defineres som en nonprofitorganisasjon, og produktet blir dermed et nonproffitprodukt, noe som strider mot flere markedsføringsforfatteres grunnleggende prinsipper om at merkebygging skal gi en form for finansiell verdi, altså økonomisk gevinst. I og med at merkeverdi målt i økonomiske resultater ikke er vesentlig i NFFs og TSs tilfelle, da organisasjonen defineres som ideell organisasjon uten profittmål (Brønnøysund-registrene, u.å.), blir det derfor nødvendig å kartlegge hva som eventuelt tilsvarer finansiell verdi eller økonomisk overskudd for nonproffitprodukter som TS. For øvrig er dette situasjon som vil forekomme relativt ofte i idretten, da majoriteten av bransjen fremdeles består av ideelle organisasjoner og klubber hvor profitt ikke er formålet, selv om samfunnet i dag ser en stadig økning av kommersialisering i idretten (Gammelsæter & Ohr, 2002). Et sentralt spørsmål blir derfor; på hvilke måter skaper TS verdi, og for hvem skapes verdiene? Hvilke konkrete elementer kan verdien måles i og hvordan?

Med produktanalysen som utgangspunkt vil oppgaven besvare analysespørsmål 2 ved å hevde at merkeproduktet TS kan betraktes som et tjenestemerke kategorisert som opplevelsesbasert underholdningsprodukt som en del av strategien house of brands, hvor produktets hensikt er å tilfredsstille sosiale behov og ønsker om underholdning.

## **5.2 Interessentanalyse av Toppserien**

Delkapitlet har til hensikt å besvare analysespørsmål 3. *Hvilke aktører er delaktige i prosessen og kan dermed betegnes som interessenter?*

For å kartlegge og se TSs interessenter i forhold til hverandre, og slik forstå og avdekke eksisterende relasjoner, ønsker studien å plassere de fremtredende interessentene fra casebeskrivelsen i et overordnet interessentkart for å gi en oversikt over situasjonen. Et overordnet interessentkart for TS kan være med på å identifisere aktørene TS har en relasjon til, samtidig som det trolig dannes grunnlag for koordinert og helhetlig relasjonsbygging og kommunikasjon, som kan benyttes for å utarbeide kommunikasjonsplaner for fremtiden. Interessentanalysen benytter Grunig og Hunts (1984) kategoriserte grupper av interessenter, som presentert tidligere i oppgaven; rammesettere, tilførere, mottakere, allierte og ad-hoc interessenter, i dette tilfellet konkurrenter. Samtidig diskuteres interessentenes posisjonering i forhold til merkets gjennom Mitchell et als. (1997) tre parametre makt, legitimitet og trykk, hvor

interessentene i tillegg kartlegges etter påvirkningskraften de har på TS. Som teorien hevder, viser en interessentanalyse de grupperingene av interessenter som TS bør ta mest hensyn til. Hva vil likevel det å ta hensyn til innebære? Trolig vil dette kunne hevdes å være de interessentene TS må etterstreve å skape eller opprettholde gode relasjoner til for å kunne lykkes i markedet og dermed skape et sterkere merke.

### **5.2.1 Rammesetternes rolle**

NFF bidrar med regler og retningslinjer for TS, eksempelvis gjennom lisensen klubbene må få godkjent for å delta i ligaen, og er på denne måten den nærmeste rammesetteren. Samtidig er NFF også en tilfører gjennom at det er forbundet som kan betraktes som eieren av merket og dermed bidrar med økonomi og administrative krefter. På denne måten kan NFF hevdes å være både rammesetter og tilfører for TS. Også UEFA og FIFA vil kunne betraktes som rammesettere da det er disse overordnede forbundene som setter regler og retningslinjer for NFF og den europeiske og internasjonale fotballidretten. Samtidig setter NIF rammer for NFF gjennom fotballforbundets medlemskap i NIF, hvor blant annet regler om kjønnsfordeling i idrettsstyrer reguleres (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité [NIF], 2009). Alle rammesetterne kan hevdes å inneha en form for makt ovenfor TS i og med at de besitter muligheter til å gi sanksjoner, bøter og andre påpakninger ovenfor ligaens klubber på direkte eller indirekte vis. Likevel vil det være NFF, som nærmeste rammesetter og myndighet, som vil inneha den avgjørende maktrelasjonen ovenfor TS, da det kun er NFF som er direkte overordnet ligasystemet, mens de øvrige kan hevdes å være overordnede for NFF, og hvor NFF dermed blir et mellomledd i TSs maktrelasjon til UEFA, FIFA og NIF, derav en indirekte maktrelasjon. Da NFF varslet økonomiske kutt i JL i 2010, jamfør casebeskrivelsen, vakte dette umiddelbar oppmerksomhet fra TSs interne interessenter, klubbene og SKF. Et tilfelle som viser den kritiske relasjonen NFF besitter ovenfor TS, som indikerer trykkrelasjoner jamfør Mitchell et al. (1997).

### **5.2.2 Tilførernes rolle**

Klubbene er klare tilførere til merket, da det er disse som utøver produktet, og innebærer undergrupper av spillere, ledelse og frivillige i klubbene. Samtidig vil klubbene inneha en legitimitetsrelasjon ovenfor TS, da det kan hevdes å eksistere normer som tilsier at klubbene er viktige aktører i TS, og at klubbene derfor alltid skal informeres, rådføres og tas hensyn til. Likevel kan det hevdes at SKF er aktøren som

skal ta den rollen i og med at foreningen er en sammenslutning av klubbene. Uansett er klubbene indirekte representert gjennom SKF, og det kan derfor argumenteres med at samtlige klubber i TS kategoriseres som legitimitetsinteressenter, noe som kan bidra til bevisstgjøring rundt viktigheten av den direkte kommunikasjonsflyten ut til klubbene.

En annen viktig tilfører til TS kan hevdes å være sponsorer og samarbeidspartnere som bidrar med økonomiske midler, utstyrsmidler og reisemidler. TS kan hevdes å ha to typer sponsorer og samarbeidspartnere, de som er direkte knyttet til TS gjennom sponning av seriesystemet, som Thon Hotels, og de som er overordnede sponsorer av NFF, som Norsk Tipping, som dermed indirekte sponser TS. I tillegg har de 12 klubbene egne sponsorer og samarbeidspartnere, mens enkelte spillere i tillegg til dette har personlige sponsoravtaler. Sponsorene kan hevdes å være særdeles viktige interessenter for TS, i og med at sponsorene er med på å skape merkeassosiasjoner og dermed sette standarden for oppfattet kvalitet hos konsumentene. Sponsorene kan også trolig hevdes å inneha en maktrelasjon ovenfor TS, da ligaen og klubbene lokalt er avhengig av sponsorenes bidrag for å kunne drive forretningsideen. Samtidig kan en trykkrelasjon også hevdes å eksistere i forholdet til sponsorene, da de økonomiske midlene ofte er av kritisk viktighet for klubbene. Eksempelvis ville et brudd i en sponsorkontrakt trolig utløst umiddelbar oppmerksomhet, hvor tid blir avgjørende for å ”redde” relasjonen, noe som indikerer en eksisterende trykkrelasjon. Arne hevder;

*”publikum er et svært viktig element på stadion. Det er flott og fint at barnefamilier, venner og kjente av spillerne kommer på kamp, men det er ikke de som skaper stemninga. De kommer for å oppleve stemninga. Derfor er den delen av publikum som kan kalles supportere ekstremt viktig, for de lager stemninga resten betaler for å få.”*

Kan dette tyde på at også publikum, den fysiske tilstedeværende tilskueren, er tilfører til produktet? TS er en opplevelsesprodusent, hvor stemning på stadion inngår som en del av produktet, og slik kan det hevdes at tilskuerne som fysisk lager stemning vil kunne betraktes som tilførere til produktet.

### **5.2.3 Mottakernes rolle**

Når TS utøver sin forretningsidé, er de direkte mottakerne publikum, hvor publikum enten er fysisk til stede på stadion eller følger kamp via medier som TV, radio og internett. Disse to publikumsgrupperingene bidrar til to forskjellige goder for TS.

Publikum på kamp kan ved stabilt oppmøte være en inntekstkilde for klubbene gjennom billettinntektene, mens publikum foran fjernsynet bidrar til økte seertall, noe TV2 i følge informanten, Ivar, legger til grunn når de velger ut TV-kamper, et seertall Ivar hevder varierer fra 40 000 til 130 000, alt etter sendetidspunkt og kampattraktivitet. Publikums relasjon til TS kan også sies å inneholde elementer av makt, i og med at ligaen jamfør produktanalysen er en del av underholdningsbransjen, hvor publikum er aktøren underholdningen skal skapes for. Publikum vil derfor være en avgjørende faktor for medieinteressen, og motsatt, medieinteressen vil være avgjørende for publikumsopplutningen. Studien kommer derfor tilbake til det evige spørsmålet, hva må komme først? Medieinteressen, eller publikumsinteressen? Trolig kan diskusjonen minne om ”høna og egget-diskusjonen”, hvor det kan diskuteres i en evighet, uten at det eksisterer fasitsvar på hva som må komme først, for det ene vil trolig medføre det andre, begge veier. Det er derfor ikke overraskende at Ivar hevder det er TS selv som må skaffe publikumsinteresse, og at medieinteressen vil komme av seg selv som en naturlig konsekvens av dette, mens informantene i klubbene mener media må ta mer ansvar på vegne av kvinnefotballen og ”gi” mer plass i mediene. Mentaliteten kan tyde på at det eksisterer en gjennomgående tanke i miljøet om at det er medienes rolle å løfte TS. Dette kan trolig ha grunnlag i kvinnefotballens egen forutsetning og oppfattelse av å inneha en selvsagt nyhetsverdi, hvor miljøet kan ha en oppfatning hvor de tar det for gitt at medias interesse skal eksistere, noe som bidrar til at klubbene og kvinnefotballen generelt ”glemmer” å gjøre innsalg til de ulike mediene. André illustrerer medias syn ved å hevde; *”media har ingen forpliktelse til å skrive om noe, de bestemmer selv hva de distribuerer, ingen kan forlange eller forvente noe gratis, selv ikke kvinnefotballen. De må jo være interessante, gi historier og by på seg selv.”* Ivar tar det hakkert videre og sier; *”man kan i hvert fall ikke tro at noen kommersielle TV-kanaler driver med veldedighet.”* Her peker han på mentaliteten han tror eksisterer i kvinnefotballen hvor kvinnefotballen har en oppfattelse av at de fortjener mediedekning fordi de drukner i herrefotballen. *”Det er viktig å sette seg i medienes posisjon når man tenker også. Journalister tenker hvor mange aviser de kan selge og hvor høye seertall de kan få.”* Noe som viser at det trolig eksisterer to vidt forskjellige oppfatninger av samme sak ut i fra to forskjellige interessentgruppers ståsted, noe som kan tyde på en innstilling preget av ”de andre må ta ansvar”, hvor TS muligens kan ha stolt for mye på media i merkebyggingsprosessen. Likevel ser det ut til at enkelte klubber kan ha et mer nyansert syn på sin rolle vedrørende innsalg hos media, hvor Petter sier;

*”Jeg synes vi er dødskjedelige i media fordi vi ikke byr på oss selv. Jeg tror du er nødt til å stikke frem hodet, og av og til får du deg en på trynet. Du kan ikke snike deg til oppmerksomhet. Du må tørre å dumme deg ut.”*

For øvrig en tanke Ivar støtter gjennom å oppfordre klubbene til å gi mer tips til media. *”Det er synd dersom en klubb føler den har fått lite respons på tips, men om man så må tipse hundre ganger for å få inn én sak, så er det bare sånn det er.”* Det kan slik tyde på at media besitter en makt ovenfor TS, hvor en hensiktsmessig strategi trolig kan være å erkjenne at klubbene har ansvar og at de dermed bør drive en form for bevisst innsalg av seg selv. Klubbene må bidra til at jenteprofilene skapes ved å legge til rette for at spillerne kan by på seg selv, tipse om saker, stille opp i lokale medier, skape såkalte ”gladsaker” som setter TS i et godt lys som korresponderer med ligaens image og merkeassosiasjonene man ønsker å skape. Roger tror folk flest ikke lar seg engasjert av TS grunnet for lite omtale i mediene. *”Kampene og sakene blir ikke en snakkis.”* Dette kan trolig anses som et klassisk eksempel fra forbrukeradferdsteori hvor lite oppmerksomhet sammen med få tips og innsalg vil resultere i lave oppslagstall som fører til nullrepetisjon om merket. Dette kan igjen bidra til svekkelse i forbrukernes betingede eller ubetingede stimuli som jamfør Samuelsen et al. (2010) påvirker kundens hukommelse og kan i verste fall føre til total forglemmelse av TS.

Videre kan det trolig hevdes at generell idrett og samfunnet for øvrig kan betraktes som mottaker, med bakgrunn i at ligasystemet fremmer fysisk aktivitet og idrettsglede, samt sosial tilhørighet. Slik vil det også kunne argumenteres for at staten, idrettskretsene og særkretsene vil defineres som mottakere. Likevel kan aktørene trolig anses som mottakere av indirekte grad, og interessentkartet velger derfor å utelate elementet av indirekte mottakere. Likevel vil klubbens lokalmiljø kunne defineres som direkte mottaker da relasjonen er nærmere i fysisk avstand. Nærmiljøet vil slik ha legitimitetsrelasjon ovenfor klubbene grunnet gjensidige oppfatninger i samfunnet om at lokalmiljø støtter idretten og hvor idretten bidrar i gjengjeld, jamfør Berg og Rommetvedt (2002).

*”Dersom Toppserien lykkes å merkebygge seg selv i større grad, er det større sjanse for at sponsorene virkelig begynner å merke de positive effektene av å være på laget, noe som vil gjøre oss til et mer attraktivt sponsorobjekt”,* hevder Petter. Når en bedrift velger å inngå sponsoravtaler er det ofte på bakgrunn av et ønske om å bidra i samfunnet samtidig som bedriften får profilert seg som samfunnsengasjert virksomhet.



Sponsorene er i utgangspunktet ikke sponsorer for å drive veldedighet, men hvor fokuset på bedrifters samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility), jamfør Carroll (1999) og Hamil og Morrow, (2011), de senere årene har økt. I følge Roos et al. (2005) har CSR blitt en forventning til store selskaper. Likevel krever sponsorene en form for gjenytelse fra organisasjonen i form av profilering hvor de markedsmessige fordelene ved sponsorengasjementet utnyttes. Slik kan også sponsorene defineres som mottakere.

#### **5.2.4 Alliertes rolle**

Media kan trolig betraktes som en alliert da TV2 har senderrettighetene til TS gjennom TV-avtalen, og dermed ønsker å merkebygge ligaen for å øke seertallene. Samtidig har TV2 og VG vært samarbeidspartnere i JL, og vært med på prosessen som har foregått, hvor TV2 blant annet lanserte profilprogrammet ”Jenteligaen” i 2008-sesongen. Et program som for øvrig hadde relativt lave seertall i følge Ivar, og som derfor ble trappet ned halvveis ut i sesongen 2009. Media kan likevel anses å ha flere ulike roller i forhold til TS. Blant annet kan media fungere som en tilfører gjennom at de produserer og distribuerer stoff om TS, som igjen skaper oppmerksomhet og interesse. Samtidig kan dette også slå motsatt vei dersom media vinkler sakene negativt ovenfor TS, eller om media ikke offentliggjøre stoff om TS i det hele tatt, noe som bidrar til at TSs historier blir bevarte hemmeligheter innad i kvinnefotballmiljøet, hvor disse ikke når ut til det øvrige samfunnet. Med dette som grunnlag kan media betraktes som en mulig tilfører eller alliert med maktrelasjoner ovenfor TS, med en såkalt definisjonsmakt som i følge Bang (2006) vil si å ha makt til å sette dagsorden. I tillegg til de nasjonale mediene vil også lokalmediene spille en viktig rolle for TS, gjennom at hver enkelt klubb profileres gjennom denne mediekanalen. De lokale mediene kan ofte ha en lavere terskel for å produsere stoff om de lokale klubbene, noe som trolig er avgjørende for publikumsoppslutningen både på TV og på stadion. Med dette som grunnlag bør derfor media kategoriseres som en av de viktigste interessentene å skape gode relasjoner til, også i og med at de kan betraktes som allierte og dermed innehar en legitimitetsrelasjon.

SKF vil også være en alliert for TS, da foreningen i følge Marie har som hovedmål å fremme norsk kvinnefotball på toppnivå, og dermed bidra til at kvinnefotball blir mer anerkjent. Videre kan også kvinnelandslaget trolig sees som en alliert, da TS fungerer som en produsent av aktuelle landslagsspillere, og at landslaget bidrar til generell interesse rundt kvinnefotball, noe som vil slå positivt tilbake på TS. Landslagets gode

resultater og prestasjoner opp gjennom tidene, som OL gullet i 2000, semifinalen i EM 2009 og kvalifiseringen til VM 2011, har bidratt til blest og interesse, og hvor flere TS-spillere er blitt profilert gjennom landslagsspill. Med dette som grunnlag er det viktig at TS ser verdien av gode relasjoner opp mot landslaget, da det norske kvinnelandslaget trolig av flere vil hevdes å være den viktigste ambassadøren og foregangsvaren av kvinnefotballen. På bakgrunn av dette vil også landslagets prestasjoner i det kommende VM'et i 2011 i Tyskland trolig være avgjørende for interessen og assosiasjonene til kvinnefotballen i Norge i flere år fremover. Både SKF og landslaget vil derfor trolig inneha legitimitetsrelasjoner ovenfor TS, da det kan sies å eksistere generelle oppfatninger om at landslaget og foreningen er nære partnere i kvinnefotballen.

### **5.2.5 Konkurrentenes rolle**

Konkurrentene i interessentkartet kan betraktes fra ulike vinkler med bredt og snevert perspektiv. I et bredt perspektiv vil man kunne hevde at konkurrenter innebærer alt av fritidssystemer som eksisterer, det vil si alt en person kan foreta seg i stedet for å se kamp. Flere informanter påpeker utviklingen av teknologi som en mulig konkurrent, hvor unge i dag har utallige teknologiske fritidssystemer som TV, dataspill, internett osv. *"Unge i dag har ikke tid til å kjede seg"*, uttaler André. *"Å se en fotballkamp på stadion er ikke lenger eneste måten å få den med seg, du kan se alle scoringer på nett, få scoringsvarsel på mobil osv."* På denne måten kan slike typer teknologiske tjenester betraktes som konkurrenter da de dekker kundebehov på bekostning av publikumstill.

Likevel kan de fremtredende konkurrentene hevdes å være andre fotballigaer både nasjonalt og internasjonalt, hvor konkurransen om TV-seerne er stor da norske TV-kanaler eksempelvis sender Champions League, Serie A, Premier League og Primera Division samt Adeccoligaen, TL og TS. Flere informanter betrakter TL som TSs hovedkonkurrent, begrunnet med at TS ofte sammenlignes med TL og herrefotballen, og grunnet TLs dominerende, suverene posisjon i norsk fotball. I utgangspunktet kan TL og TS hevdes å være tilnærmet identiske produkter, hvor de felles kritiske faktorene i markedet jamfør Kotler et al. (2009) vil være sponsorer, investorer, seertall/tilskuertall, sportslige resultater og profilering. Likevel kan man som André og Torbjørn stille spørsmål ved om sammenligningen med herrefotballen er nødvendig. *"Hvorfor må vi alltid sammenlignes med noe eller noen? Kan vi ikke bare være oss selv, kvinnefotball? Det er jo allment kjent at herrefotball er raskere og råere, det vet vi."* Kan man dermed

betrakte kvinnefotball som en egen idrett, fri for sammenligninger? Eksempelvis kan man jo si at det er sjelden man hører sammenligninger mellom Petter Northug og Marit Bjørgen, selv om de to går i samme skiløype et par timer etter hverandre, og hvor Bjørgen bruker ca. 5-6 minutter lengre tid på en 10 kilometersløype i klassisk teknikk enn de beste herrene (Fédération internationale de ski [FIS], 2011). Likevel er det få som nevner denne sammenligningen når Bjørgen går inn til VM-gull. Håndballen kan også hevdes å ha vært fri for kjønnsammenlikningen, hvor de norske håndballjentene har vært enormt populære i Norge de siste 20 årene (Brenna, 2007; Utler, 2008). Er det bare fotballen som sliter med denne sammenligningen? En av de mannlige informantene sammenligner også herrefotball med herrefotball, og betegner det slik; *”etter å ha sett Premier League i hele dag, ble RBK ufattelig trist å se på. Jeg vasket klær i stedet”*. Sitatet kan illustrere at også herrefotball i likhet med kvinnefotball kan oppfattes som “dårlig fotball” alt etter hva det sammenlignes med. Alt kan dermed betraktes som relativt, og kvaliteten på produktet eller merket kan derfor hevdes å bli bestemt ut i fra et referansepunkt til sammenligning. Kan man dermed si at forskjellen i kvalitet ligger i selve ligaen og dens standard, og ikke nødvendigvis i kjønnnet som spiller? Har dermed oppfatningene om TS grobunn i det at det er kvinner, eller det at det er dårlig fotball sett fra et sammenlikningsperspektiv med TL som referansepunkt?

TL har siden finanskrisen i 2008 slitt med de økonomiske aspektene i ligaen. Fra 2009 opplevde flere av TL-klubbene investorflykt og sponsorkriser (Bratland, 2009). Martin hevder TL fremdeles i 2011 er preget av finanskrisen, og hvor man kan tenke tanken at TL utfordres på deres overlegne stilling som dominerende i norsk fotball. Likevel er TL i følge Martin; *”så dominerende, suverene og sterke merkevaremessig, at selv med svak økonomi, så er ligaen enormt sterk i det norske markedet og på sponsormarkedet”*. Dette kan tyde på at TL har en posisjon som gir dem muligheten til å ta initiativ til sin egen stilling, og likevel bevare posisjonen uavhengig av konkurrentenes tiltak jamfør Kotler et al. (2009). *”Tippeligaen har profiler som barn og voksne identifiserer seg med, profiler som byr på seg selv, eksempelvis Huseklepp, Demidov og Moa”*, hevder Ivar. Dette er for øvrig profiler som har forsvunnet ut av TL i forkant av årets sesong, og eksemplet kan vise at TL muligens kan hevdes å ha mistet de sterkeste profilene og dermed har færre eller svakere profiler foran 2011-sesongen. Likevel viser det seg ofte at profilene kommer tilbake til TL for å avslutte karrieren etter en utenlandskarriere, og

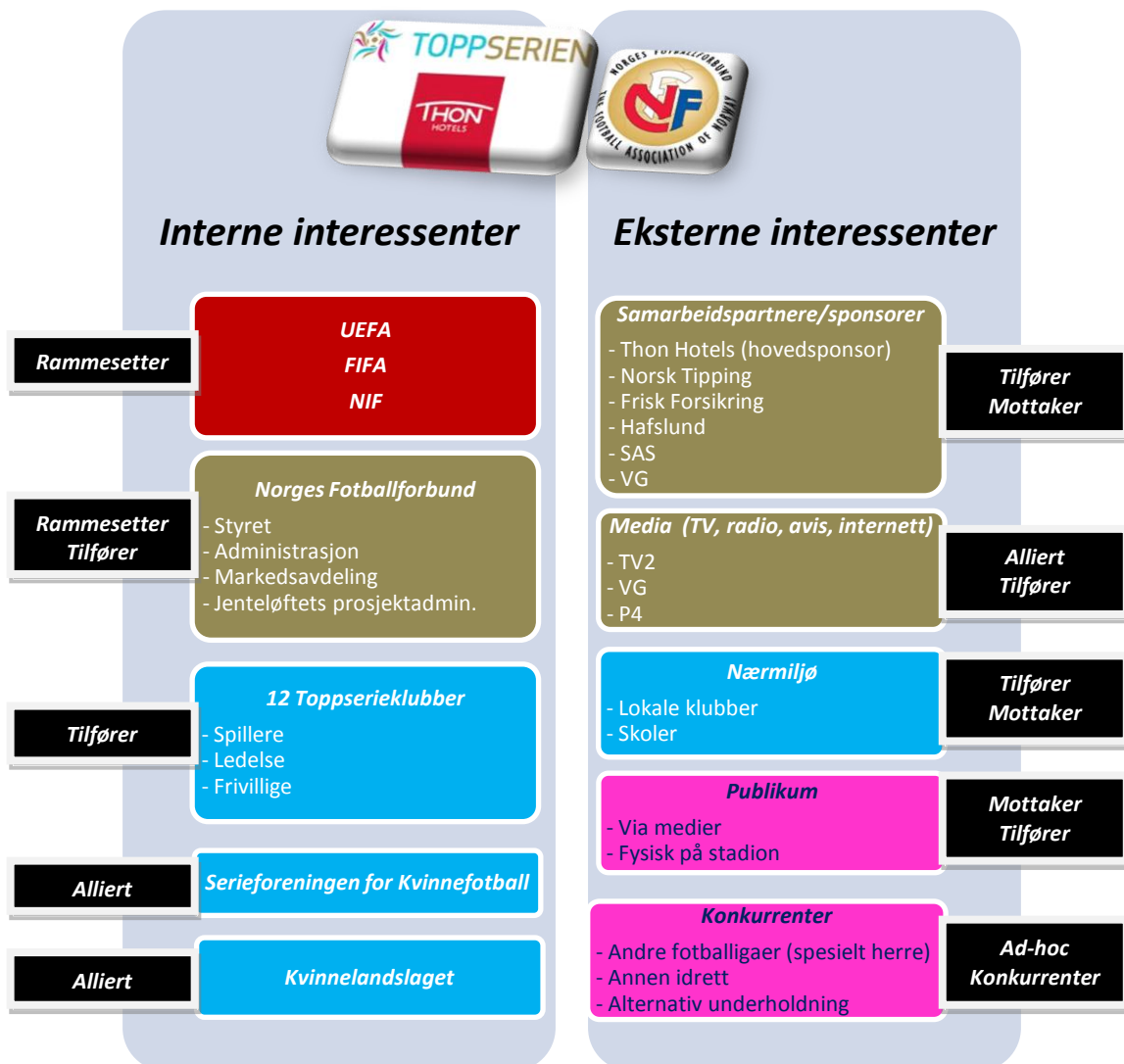
det bygges trolig nye profiler i TL i løpet av sesongen, hvor eksempler kan være Vålerengas Fellah, Rosenborgs Henriksen og Start's Stokkelien.

Herrefotballen kan hevdes å ha en overlegen kjennskapsandel i den norske fotballbransjen og tar dermed mye plass i mediene, plass som av flere informanter hevdes å være på bekostning av kvinnefotballen. Herrefotballen vil også betraktes som en konkurrent på sponsormarkedet, i likhet med annen idrett og kultur. Informanten Arne peker på Adeccoligaen og Fair Playligaen som TSs fremste utfordrere når det gjelder konkurransen om det fysiske publikummet på stadion. Han hevder vi i dag er overmettet av fotball, men at fotballinteresserte uansett følger med TL og Premier League, og at Adeccoligaen, Fair Playligaen og TS blir et supplement i tillegg. Likevel mener Arne at alle fem blir for mye å følge med på, og valget står dermed mellom de tre supplementsligaene. Han hevder derfor at dette er konkurrentene TS må fokusere på. André peker på andre idrettsgrener som håndball, som en eventuell konkurrent for TS, hvor han mener kvinnehåndballen er en konkurrent i og med at mange jenter som spiller fotball heller ser kvinnehåndball på TV i og med at håndballen har profiler på kvinnesiden som jentene identifiserer seg med og gjenkjenner, noe han hevder mangler på kvinnesiden i fotballen. *"Profilbygging har kvinnefotballen vært dårlig på, vi må finne en måte å sørge for at de 120 000 jentene som spiller fotball i Norge i dag har Mykjåland, Herlovsen og Thorsnes på veggen fremfor Ronaldo, Torres og Gamst'en"*. Det kan slik tyde på at André påpeker et viktig element i merkebyggingen av TS, profilbygging, som kan være med på å skape idoler og forbilder også i kvinnefotballen. For at TS skal kunne hevde seg med konkurrentene, vil ligaen måtte gjennomføre tiltak og handlinger den ellers ikke ville utført dersom konkurransesituasjonen hadde vært annerledes, noe som tyder på en maktrelasjon fra konkurrentenes side.

### **5.2.6 Interessentkart for Toppserien**

For å oppsummere interessentanalysens funn og kartlegge TSs aktuelle og relevante interessenter i et interessentkart er Freemans (1984, s. 12 og 25) modell for interne og eksterne interessenter, samt modell for organisasjonens syn på interessenter benyttet som grunnlag. I tillegg legges Slack og Parents (2006, s. 151) modell over interessentgrupper til grunn, mens Grunig og Hunts (1984) fem kategorier for segmentering, og Mitchell et als. (1997) egenskapsbegreper benyttes i kartleggingen.

Interessentanalysen viser dermed at et interessentkart for TS 2011, hvor interessentene er kategorisert jamfør Grunig og Hunts (1984) grupperinger, vil fremstå som i figur 5.2.



Figur 5.2: Overordnet interessentkart for Toppserien pr. sesongen 2011.

Mitchell et als. (1997) parametre er markert i modellen med fargekoder, hvor rosa indikerer maktrelasjon og blått legitimitetsrelasjon. Trykkrelasjonen eksisterer i følge analysen kun sammen med maktrelasjoner, og det er derfor ingen av interessentene som kun innehar trykkrelasjon. Analysen avdekker tre interessenter med multirelasjoner ovenfor TS. NFF er både rammesetter og tilfører og innehar makt- og trykkrelasjoner i likhet med sponsorene som både er tilførere og mottakere. NFF og sponsorene vil dermed betegnes som TSs definitive interessenter. Analysen tyder videre på at media både er tilfører og alliert og innehar både makt og legitimitet, og anses dermed som en dominerende interessent. De tre interessentene peker seg slik ut som spesielt viktige for TS og er markert med brun farge i interessentkartet.

Med interessentanalysen til grunn besvarer dermed oppgaven analyse spørsmål 3, hvor figur 5.2 viser TSs utpregede interessenter som i forskjellig grad har innvirkning på TS.

### **5.3 Co-brandingsanalyse av Toppserien**

For å kunne oppnå positive effekter av co-branding, viser Helmig et al. (2008) til diverse suksesskriterier og viktighetsgraden av disse. Blant annet er det et suksesskriterium at forbrukerne vet hvilke deltakende merker som står bak det co-brandede merket. Dersom TS er det co-brandede merket, er det altså viktig at NFF og klubbene som deltakende merker viser dette visuelt, noe som kan være en utfordring, da NFFs logo ikke inngår i TSs logo. Som tidligere diskutert kan det hevdes at TSs merkekjennskap kan hevdes å være lav, og det er dermed rimelig å anta at det ikke kan forventes at koblingen mellom TS og de deltakende merkene er sterk. En positiv verdioverføring fra de deltakende merkene er derfor fraværende, i og med at "folk flest" mest trolig ikke kommer på at disse henger sammen og har en forbindelse. På denne måten kan man hevde at merkekjennskapen til TS må bygges opp før man eventuelt kan få verdifullt utbytte av co-brandingen. Imidlertid kan NFFs og klubbenes logo og navn nevnes oftere, og vises visuelt sammen med TS-logoen, noe som i et langtidsperspektiv kan bidra til bedre kjennskap og tydeliggjøre koblingen til klubbene og NFF, og dermed også skape en kobling til kvinnelandslaget. Suksesskriteriet, kvalitet, refererer jamfør Helmig et al. (2008) til forbrukernes oppfattede kvalitet på de deltakende merkene, noe som er et avgjørende punkt. Dersom NFF eller klubbene ikke anses som kvalitetsmessige og innehar positive assosiasjoner, vil det heller ikke ha en positiv verdioverføring til TS. Slik vil det være spesielt viktig at kvaliteten NFF og klubbene viser utad er av høy grad, i og med at negative assosiasjoner til et eller flere av de deltakende merkene kan gi negative innvirkninger på TSs helhetsinntrykk. Slik kan det hevdes at landslagets prestasjoner i VM 2011 også vil innvirke på assosiasjonene til TS. Landslagssjef, Eli Landsem, uttalte jamfør observasjon på TSs kick-off-arrangement at; *"VM betyr mye for Toppserien."* Hun hevder gode resultater i VM kan bidra til blest om kvinnefotballen hvor media blir interessert, produktet blir mer salgbart ovenfor sponsorene og at man får hevet markedsverdi grunnet en referanse til hvor man befinner seg internasjonalt ut i fra resultatene. Nettopp derfor er gode resultater viktige. Videre hevder Landsem at landslaget og TS-klubbene har et godt samarbeid hvor alle er enige om at landslaget er "bjellekua", og at landslaget slik er med på å heve produktet TS.

Spørsmålet blir dermed, skjønner NFF og klubbene viktigheten av dette? Skjønner klubbene at alt de foretar seg har innvirkning på merkebyggingen av TS, både positivt og negativt? Skjønner de hvor ødeleggende negativ omtale kan være for helhetsinntrykket både til TS og kvinnefotballen generelt? Kristin poengterer dette;

*”jeg synes vi er dårlige over hele linja til å være bevisste på hva vi sier, og når. Vi må ta vare på de få mulighetene vi har til å promotere og ikke bryte ned. Der synes jeg vi er dårlige. Vi er ikke bevisste på hva en helside i Dagbladet med sutring betyr for produktet vårt. Og det skal jeg ta inn her i Fotballforbundet også, vi kunne vært mye smartere, det koster nesten ikke penger å promotere norsk kvinnefotball, det gjelder bare å synliggjøre det på de rette arenaene og for de rette aktørene. Det har med bevissthet og smartness å gjøre, men vi er ikke alltid smarte, synes jeg. Hverken fra klubb, SKF eller fra fotballforbundet.”*

Hun påpeker videre; *”du kan prate kvinnefotballen til en posisjon. Akkurat som en aksje, du kan prate den opp, og du kan prate den ned.”* Et syn som også støttes av Arne som sier; *”i klubbene, altså der er det mye rart rundt omkring, masse folk som prater ned sitt eget produkt, og det er det også i fotballforbundet.”* Det Arne og Kristin viser til her kan tyde på at bevisstheten rundt betydningen av markedskommunikasjonen har et forbedringspotensial i hele TS-organisasjonen. Eksempelvis kan man ta saken hvor toppfotballsjef, Nils Johan Semb, uttalte i media at det ikke sto i hans arbeidsavtale at han skulle se TS-kamper (Kvinnefotball, 2010d). En sak Marie også tar opp;

*”Nils Johan sender et signal som er svært ødeleggende fordi man vet at det jeg kaller pubmeninger hvor det nesten er ”hipt” å si at kvinnefotball er dårlig, og det er sånt som halvgamle mannfolk drar med seg. Og en stor overvekt av de har aldri vært på kvinnekamp. Kommentaren bygger på en måte opp om at ”det er et produkt jeg ikke trives med, jeg går ikke frivillig på en Toppseriekamp”. Det er nok mer ødeleggende enn de selv tror, og jeg tror dette var veldig lite gjennomtenkt. Og Nils Johan er jo ikke negativ til kvinnefotball, han har ikke de pubholdningene, men han er nok ikke spesielt interessert heller, og derfor er det så synd at en med en sånn autoritet i norsk fotball forsnakker seg slik.”*

André henviser også til et eksempel innad i NFF hvor produktet kan hevdes å snakkes ned fremfor å snakkes opp;

*”jeg blir lei meg når landslagssjefen [Eli Landsem] går ut før sesongen og sier at Toppserien aldri har vært så dårlig som den er nå, for nå har alle de gode spillerne forsvunnet til utlandet. Hadde det vært Tippeligaen, så ville landslagssjefen sagt ”det er helt fantastisk at vi har en så god liga at så mange spillere blir hentet til utlandet” (...) likevel var det markant vekst av gode spillere som kom til Norge i sommervinduet, da var det ingen i fotballforbundet eller landslagssjefen som sa noen ting.”*

I tillegg til interne negative uttalelser, som trolig kan anses som mest skadelidende for merket, finnes det også uttalelser fra eksterne aktører som skader omdømme for kvinnefotballen. Blant annet kan man se på Kringkastingsrådets medlem, Knut Haaviks ytring i sosiale medier hvor han skal ha hevdet; *”Kvinnelige fotballspillere klager over dårlig økonomi. Kanskje de bør søke bidrag fra handikapforbundet. Damefotball er handikapidrett!”* (Sætren, 2011). En kommentar som skapte medieoppslag med negativ vinkling for kvinnefotballen. Slik kan man hevde at negative ytringer både innad og utad skaper stor utfordring for TS. Kan dette bidra til at TS-spillerne ikke føler en stolthet over å være TS-spiller? Kan det være slik at enkelte kvinnelige fotballspillere unnlater å fortelle hva de driver med, og på denne måten ”skjuler” sin interesse?

Summen av negativ omtale kan dermed hevdes å være relativt stor i forhold til det totale antallet medieoppslag TS har i løpet av en sesong, hvor det kan tyde på at både klubbene, NFF og SKF er med på å snakke produktet ned uten at bevisstheten rundt dette alltid er til stede. Kristin mener den eneste løsningen på å skape bevisstheten er å snakke om det; *”vi må ha så pass takhøyde at vi kliner opp oppslaget på veggen og diskuterer og spør om det er sånn vi vil ha det? Vil vi endre på det må vi bli enige i fellesskap om hva vi gjør.”* Marie hevder kvinnefotballen alltid vil ha tilfeller av nedsnakking; *”det finnes jo alltid løse kanoner, du finner alltid individualister (...)* *Altså, det er ingen som styrer Nils Arne Eggen, på en måte. Da er det viktig at vi har flertall av de andre, de som snakker det opp.”* Det kan dermed se ut til at bevisstheten rundt betydningen av markedskommunikasjonen bør settes oftere på dagsorden for TS.

I TSs tilfelle vil en fellesnevner for de deltakende merkene og det co-brandede være fotball, og forbrukerne vil slik oppfatte sammenheng mellom merkene, noe som oppfyller suksesskriteriet om kongruens for merkene. Et annet aspekt som derimot kan diskuteres er samarbeidsgraden mellom merkene, hvor både informanter fra klubb og NFF påpeker at kommunikasjonen dem i mellom på enkelte områder kan oppfattes som mangelfull. Eksempelvis viser André til noe han kaller manglende lojalitet fra klubbene;

*”det er serieforeningens oppgave å samordne innspillene fra klubbene. Den undergraves litt av at klubbene ikke er lojale når man skal trekke en konklusjon. Det er 12 lag i Toppserien, da er det ofte 12 sprikende meninger. Ofte er det 10 meninger, én som ikke mener noe, og én som mener noe annet, og da sier vi; ”ok, 10 mener det, da er det det vi går for.” Så opplever man da at klubb nummer 12, som er uenig aksepterer det glatt, men så viser det seg i ettertid at*



*den klubben fortsetter å predikere sitt syn etter at beslutningen er tatt. Det gjør det vanskelig for fotballforbundet, fordi de oppfatter da at man prater med to tunger, det gjør det kjempevanskelig for serieforeningen fordi de opplever at medlemmene ikke er lojale, og det gjør det vanskelig for de andre klubbene, for hvorfor skal de føye seg for å få et felles syn, når ikke de andre gjør det?”*

Eksemplet viser at kommunikasjonen og samarbeidet mellom klubbene kan være mangelfullt. Dersom sviktende samarbeidsvilje, eller evne, mellom merkene også oppfattes utad og blir en del av markedskommunikasjonen, er det nærliggende å tro at dette kan skade merket TS. På denne måten kan man også si at et godt samarbeid mellom NFF, SKF og klubbene er en forutsetning for å kunne lykkes med co-brandingen, noe som muligens er et område hvor TS kan utvikle og forbedre seg.

## **5.4 Analyse av merket Toppserien**

Delkapitlet har til hensikt å besvare analysespørsmål 4. *Hvordan har merkebyggingsprosessen av Toppserien foregått i et forsøk på å skape et attraktivt og anerkjent merke?*

For å se på TSs grad av merkestyrke, som igjen skaper en form for verdi, vil delkapitlet ta for seg organisatoriske verktøy, konkrete merkeelementer og markedsføringsverktøy fra modellen på side 44, hvor komponentene i modellen blir sett ut i fra det som kan hevdes å være tilfelle i TSs situasjon.

### **5.4.1 Organisatoriske verktøy i Toppserien**

De organisatoriske verktøyene er elementer som er viktige i det som kan betegnes som merkeeeierorganisasjonen, og i de samlede organisasjonene bak produktet dersom det er flere som står bak, jamfør merkebyggingsmodell for idrett, side 44. Studien snakker derfor om organisatoriske verktøy knyttet til TS-organisasjonen, som består av den multiple organisasjonen, NFF, klubbene og SKF, hvor det ses på organiseringen bak merket og hvilke ressurser som er tilgjengelige i merkebyggingsprosessen.

#### **5.4.1.1 Organisasjonens evne til å forankre fellesplattform og eierskap**

*”Budskapet har jeg et inntrykk av at klubbene og alle som jobber med Toppserien er enige om, selv om det aldri er blitt banka eller løftet opp, eller bestemt at dette går vi for”, sier Kristin. Likevel er det ingen av informantene som kan vise til elementer i*

plattformen, og forankring av en fellesplattform som innebærer intern kjennskap til misjon, visjon og verdier, kan dermed se ut til å være manglende i TS-organisasjonen. Organisasjonen bør derfor stille seg spørsmålet, hvilke evner har vi til å forankre en felles plattform, og hvordan skal vi gjøre dette? Videre må organisasjonen se på sin egen evne til å involvere aktørene i arbeidsprosesser, og på denne måten gi ansvar, noe som trolig kan hevdes å bidra til å skape eierskapsfølelse. Samtidig peker Kristin på et viktig synspunkt i forhold til oppfølging og involvering av klubbene; *”dialogen på fagområdene i Jenteløftet tror jeg kunne vært mye, mye bedre. Tettere, mer intensiv, men ett sted finnes en balansegang på det å ikke ta kål på klubbene, det er jo ikke alle som har ressurser der de skal ha ressurser.”* Det som påpekes her kan dermed være et element NFF må være bevisste og litt forsiktige med. Det kan være hensiktsmessig å gi ansvar for å skape følelse av delaktighet og eierskap, men ikke i store mengder da dette også kan slå ut negativt. Da prosjektgruppa i JL ble satt sammen besto gruppa utelatende av ansatte i NFF med diverse kompetanseområder, og prosjektgruppa var dermed en kompetansegruppe med utelukkende formell kompetanse. Kunne prosjektgruppa vært tjent med å innlemme et prosjektgruppemedlem fra SKF som kunne vært klubbens representant? Da ville klubbene vært representert uten å påta seg for mye arbeid, og klubbrepresentanten i gruppa kunne variert fra år til år. Kristin påpeker at det kunne vært en fordel dersom SKF hadde en mer definert rolle i JL; *”vi skulle kanskje på en måte ha forankret mer av arbeidet hos SKF.”* Kunne dette bidratt til sterkere eierskapsfølelse ovenfor prosjektet? Merkebyggingsmodellen for idrett indikerer derfor at de multiple organisasjonene som står bak merket skal danne en prosjektgruppe ut i fra de samlede organisasjonene, og ikke kun fra hovedorganisasjonen, nettopp for å styrke eierskapsforholdet og forankringen av dette. Det kan trolig hevdes at en prosjektgruppe som eksisterer isolert fra klubbene kan bidra til å skape en avstandsfølelse mellom klubbene og ledelsen av prosjektet, og klubbene blir dermed ikke en naturlig del av prosjekteierskapsfølelsen. Slik kan det trolig hevdes at TS-organisasjonen kan styrke sin evne til å involvere de interne aktørene og dermed forankre eierskapet bedre. Kan dette være et område hvor JL har feilet?

#### **5.4.1.2 Organisasjonens interne kommunikasjonsevne**

Hva preger den interne kommunikasjonsevnen i TS-organisasjonen? Kristin hevder den daglige kontakten med klubbene foregår over e-post, telefon, fellesskriv og ekstrasettet i NFF, mens den fysiske kontakten kommer gjennom fellessamlinger og klubbesøk.

Dagens prosjektleder i JL kan se ut til å ha vært mer eller mindre eneste kontaktpunkt for klubbene og SKF, selv om den opprinnelige ambisjonen tilsa at klubbene skulle ha en kontaktperson pr. område i JL. *”Det har vært en god, tett dialog med SKF, jeg har hatt det, men om alle de andre har hatt det, det vet jeg ikke.”* Dette underbygges også av Marie som sier; *”vi jobber godt sammen, og drar hverandre og diskuterer masse. Det er på en måte hun som har vært den tette opp til oss da.”* Utskiftninger i prosjektadministrasjonen kan trolig ha bidratt til uklarhet rundt kontaktpunktene.

*”Det som startet med en ansatt prosjektleder og mennesker på alle fagområdene ble pga oppsigelser og frafall redusert til en prosjektgruppe med en ny prosjektleder, en som sa opp jobben, vi fikk inn nye folk, også har vi ikke klart å erstatte andre. Vi har for eksempel per i dag ikke en person på informasjon (...) Det har blitt byttet folk på 2 av 6 områder, på informasjon og på prosjektleder (...) Når prosjektet ble lansert, så kom ikke prosjektarbeidet i gang før neste trekvart år etterpå fordi folk var jo ikke på plass (...) pluss at når gruppa kom i gang så fungerte vel ikke den sånn helt optimalt som jeg hadde håpet (...) vi klarte ikke å holde trykk ut, samtidig som klubbene også har lent seg tilbake og ventet på at vi skal komme og starte. Det finnes så mange kompetente mennesker der ut, at det skal da være unødvendig å vente på at fotballforbundet skal starte” (Kristin).*

JL ser derfor ut til å mangle en kontaktperson på fagområdet informasjon/profil, som er fagområdet hvor merkebyggingen av TS hovedsakelig er fokusområde. Kan situasjonen med fraværende kompetanse, et kompetanseshull, innenfor dette fagområdet i prosjektgruppa ha bidratt til å sende ut et uønsket signal til klubbene om at merkebyggingen i TS er et mindre viktig område? Kan dette være en av grunnene til at merkebyggingen av TS kan se ut til å være et mindre prioritert område? Kristin og Marie påpeker også at de anser dette området som den delen av JL hvor man har hatt minst utvikling og hvor man har mye å gå på. Det Kristin poengterer ovenfor viser at JL ikke fikk den starten hverken klubbene eller NFF hadde håpet på. Likevel er aktørene enige i at tettere oppfølging og hyppigere kommunikasjon er tiltak som kunne gitt et annet utfall. Eksempler på svikt i kommunikasjonen kan være det at klubbene oppfattet midlene i JL som helfinansiering av stillingene prosjektet krevde, hvor Petter hevder; *”Vi fikk jo én million, og for den millionen var kravet at vi skulle ha fire fulle stillinger. Nå vet vi jo at du får ikke en fullstilling for 250 000 inklusive sosiale kostnader”*, noe som viser mislighold i forståelse i forhold til Kristins uttalelse; *”når du får midler til å ansette, så tror jeg det var en forventning om at millionen som kom i løpet av et år skulle være en helfinansiering av stillingene som lå i prosjektet, det skulle jo være et bidrag.”* Slike situasjoner kan indikere at kommunikasjonen mellom TS-aktørene har

vært mangelfull, og kan ha bidratt til feilbruk av midlene i JL, noe som i enkelte tilfeller kan ha gitt store, negative konsekvenser, eksempelvis Donn-saken (Eskedal og Nystøl, 2010). Flere informanter peker på JLs presentasjon som første feilsteket i prosjektet.

*”Vi klarte ikke å forankre eierforholdet i Jenteløftet” sier Kristin, mens Marie sier; ”Det ble jo presentert med brask og bram, og det var jo mange klubber som ikke visste hva innholdet i dette var, og de ble jo kjempepositivt overrasket, de var helt i hundre (...) forventningene hos klubbene var nok en helt annen enn det prosjektet klarte å følge opp. Grunnen kan nok ha noe med den starten å gjøre med brask og bram og sånt. Med SAS-fly med Toppserien på, og at det skulle bli så kanonbra, også er vi kanskje litt utålmodige og tror at dette skal skje over natten og glemmer kanskje at dette var et femårsprosjekt hvor man først og fremst skulle bygge organisasjon (...) forventningene var nok veldig høye og når det da ikke skjer noe så mister man kanskje en god del glød.”*

Kan det slik hevdes at NFF feilet i måten de lanserte prosjektet ved å skape forventninger de ikke klarte å innfri? Kunne dette vært unngått dersom klubbene fikk en aktiv rolle i planleggingen, hvor eierforholdet til klubb ble forankret på et tidligere stadium fremfor å gi det som en overraskelsesgave? Kunne da forventningene til NFFs involvering vært lavere, og kunne forståelsen av pengebruken vært bedre hos klubbene?

Et annet element som kan ha vært med på å skape mislighold i forståelsen av hva JL var ment å innebære fra NFFs side, kan være klubbenes manglende kontinuitet på ledersiden. Kristin betegner utfordringen slik; *”vi skifter folk så ofte, så når vi har kommunisert og vi tror at dette forstår alle godt, så går det ett eller to år også er vi tilbake igjen.”* Det som påpekes her er noe mange bedrifter med lav kontinuitet på de menneskelige ressursene kan hevdes å slite med. Kompetanse, informasjon og forståelse forsvinner ut av organisasjonen når sentrale mennesker forsvinner. NFF må trolig derfor bruke ekstra ressurser på å sikre at nyansatte i klubb får en god, førstehåndsintroduksjon av prosjektet. En situasjon som kan oppstå dersom forhenværende ledere videreformidler informasjon, og denne tidligere lederen er en av de som har tilegnet seg store forventninger til prosjektet, eller misoppfattet intensjonen, vil dette bringes videre til ny leder og dermed trolig skape nye misforhold i forståelsen av prosjektet. Korrekt videreformidling blir derfor et viktig element å fokusere på, samtidig som man ønsker å forbedre kontinuiteten på ledersiden, noe som var et av JLs hovedmål, hvor arbeidsområder skulle belastes andre funksjoner enn for å lette daglig leders arbeidsmengde.

Selv om det poengteres at prosjektet har mislyktes dersom forventningene legges til grunn, hevder samtlige informanter at JL har vært et hensiktsmessig prosjekt som har bidratt til utvikling som tilsier at TS ikke hadde vært der de er i dag uten prosjektet.

#### **5.4.1.3 Organisasjonens kultur**

Har vi en sterk, positiv kultur som vi ønsker å bygge videre på i vår organisasjon? Dette er et spørsmål TS-organisasjonen med fordel kan stille seg og reflektere over. Flere informanter nevner det som kan ligne kvinnefotballens interne evner til å snakke ned sitt eget produkt. Helge viser til typiske uttalelser i media fra folk internt i kvinnefotballen; *”det typiske er jo, nå er det krise, kvinnefotballen får ikke oppmerksomhet, jentene boikotter landslaget osv.”* Kulturen skal bygge og gjenspeile verdiene som legges til grunn for merkeorganisasjonen, og spørsmålet blir dermed, er det ønskelig med en kultur hvor mennesker innad benytter ”dyrebar medietid” til å snakke produktet ned i stedet for opp? André påpeker også dette elementet; *”det er fordi ingen har lyst til å høre på; ”heeeey du, damefotball, det er dritkult!”*. *Du får ikke noe medieoppslag på det, men når det er ”Hey, nå er det krise” og sånn, da får du oppslag.”* Kan dette tyde på en intern kultur hvor medlemmene av kulturen ikke forstår betydningen av å snakke ned produktet? Dersom dette kan hevdes å være elementer som preger TS-organisasjonskulturen, vil det trolig være hensiktsmessig å forsøke å kvitte seg med elementer som ikke er ønskelige i kulturen. Her må det jobbes med verdier og bevissthet og få kommunisert dette ut til alle 507 medlemmer i TS-organisasjonen.

#### **5.4.1.4 Organisasjonens differensierings- og posisjoneringsevne**

Hvilke evner har vi til å differensiere oss fra andre liknende produkter i markedet? Hvilke evner har vi til å posisjonere oss i markedet? Dette er spørsmål TS må stille seg selv samtidig som de kartlegger nåsituasjonen og tegner et bilde av en ønsket fremtid, noe flere informanter tror klubbene og NFF har forskjellige perspektiver på. Det er derfor viktig å kartlegge oppfatningene og meningen rundt dette slik at det blir enklere for TS-organisasjonen å ha en forståelse av hverandres tankegang og dermed respektere denne. Flere av klubbene kan se ut til å ha lite endringsvilje i forhold til å være tro mot prosjektets utviklingshensikt, da flere klubber har benyttet midler på andre områder enn hva JL tilsa. Flere klubber påpeker at kravene fra NFF har vært noe høye i forhold til størrelsen på midlene, hvor dette kan indikere at kravene fra NFF i forhold til både JL og klubblisensen, kan oppfattes som urealistiske fra klubbenes side. NFF på sin side kan

se ut til å ha en oppfattelse av dette er gjennomførbart, dersom midlene benyttes riktig. Kan dette være et eksempel på at det eksisterer forskjellige virkelighetsoppfatninger innad i TS-organisasjonen, hvor det er ulike syn på hva som er nåsituasjon og hva som er en ønsket situasjon? Er det en del av klubbenes ønskede situasjon at alle klubbene eksempelvis skal ha en viss stillingsbrøk på markedsansvarlig, hva om de ønsker å ha en frivillig i denne posisjonen? Kan dette også bidra til å bygge opp under oppfatningen som kan se ut til å eksistere i klubbene om at NFF er ”fienden”? Et spørsmål blir dermed, har vi endringsvilje og en kultur som tilsier at vi kan endre oss og eventuelt skifte retning og dermed posisjon i markedet? Endringsvilje vil trolig avgjøres av hvilke menneskelige ressurser som eksisterer i organisasjonen.

#### **5.4.1.5 Organisasjonens menneskelige ressurser og lederskapsevner**

TS må spørre seg selv, hvilke menneskelige ressurser har vi tilgjengelig, og benyttes de på en hensiktsmessig måte? JLs prosjektadministrasjon består av seks fokusområder med kompetanseressurser innen hvert område. Likevel har det manglet en person på området informasjon/profil i nærmere ett år. Kristin hevder likevel at kompetansen innad i JLs prosjektgruppe ikke har blitt utnyttet i den grad man hadde håpet;

*”det som har vært litt vanskelig med prosjektgruppa har vært at det hjelper ikke hva prosjektgruppa vil eller ønsker å få til, hvis du ikke har noen å jobbe opp mot i klubb. Jeg skal nesten si det så tydelig, at noen steder så forundrer det meg at man ute i klubb ikke har vært tøffere på bestillingssiden. Å på en måte vært ivrigere i å samle de ulike fagområdene her, det har nesten vært sånn at vi har kommet og har måttet tvinge oss inn for å sette temaene på dagsorden. Det overrasker meg egentlig. Jeg tror kanskje viljen til å få til ting var større her enn i klubb. Kanskje vi hadde høyere ambisjoner på klubbens vegne enn hva klubben hadde selv. Og er det en mismatch i startfasen som egentlig er ganske alvorlig.”*

Kan dette tyde på at de menneskelige ressursene som i utgangspunktet fantes i JL ikke er blitt utnyttet på en hensiktsmessig måte? Hva kan være årsaken til at ressursene ikke er blitt utnyttet av klubbene? Marie betegner det slik;

*”jeg tror mange var lite ute i klubb, men kanskje hadde noen seminarer. Men da blir det gjerne enkeltpersoner igjen som skal gå tilbake i klubb og på en måte spre dette, og da blir det kanskje bare der. At man på en måte har det seminaret, og det er det. Det er ikke noe krav om at de møter opp på slike seminarer, det er opp til klubbene selv. Men det er jo viktig for at deres egen klubb skal få utvikling. Det å velge å utvikle egen klubb når forholdene ligger til rette for det. Samtidig var nok ikke besøkshyppigheten ute veldig god heller. Men det er jo viktig at de som har oppgaven i klubb tar ansvar ovenfor klubben og bringer det videre. Det er ikke slik at klubbene som er lengst vekk fra Oslo ikke kommer på*

*slike seminarer, snarere tvert om. Og disse seminarene var jo betalt av NFF. Det eneste er at de må ta seg fri fra jobb, men nå skulle jo personene være ansatt i klubb, da skulle man jo ikke tro at det var et problem.”*

Kan dette indikere at flere klubber nedprioriterte JLs fellessamlinger, og slik ikke hadde en aktiv deltagelse, men forventet at NFF skulle komme til dem? Kan man på denne måten hevde at enkelte menneskelige ressurser innad i TS-organisasjonen ikke er benyttet på en hensiktsmessig måte, og at dette kan ha bidratt til en misforståelse mellom kompetansen som eksisterte og bruken av denne? Trolig kan det hevdes at dette både ligger hos klubbene og NFF. Trolig kan det hevdes at klubbene burde vært mer frempå og ivrige til å sette i gang egne prosesser, mens NFF og prosjektgruppa med fordel kunne vært mer ute i klubb, og fulgt opp enda bedre ved hjelp av tettere kontakt på alle områdene, hvor flere enn kun den ene personen ville blitt oppfattet som en støtteperson. Kan man anta at NFF av klubbene ville blitt ansett mer som en støttespiller dersom flere personer fra NFF sentralt hadde hatt direkte kontakt med klubbene? Ville det påståtte ”fiendestemplet” gradvis forsvunnet?

Når det gjelder lederskapsfilosofien innad i TS-organisasjonen, viser det seg at JL har byttet prosjektleder tre ganger, noe som kan tyde på mangel på kontinuitet. Likevel kan det se ut til at klubbene i hele prosjektperioden har hatt en person de har ansett for å være ”lederen” uavhengig av tittel eller ikke, og at klubbene har hatt god kontakt med personen. Dette kan trolig hevdes å være et avgjørende element for at prosjektgruppa har fungert. Denne personen har representert kontinuiteten i prosjektet, og flere klubber gir uttrykk for at personen er på ”deres lag og deres side”, noe som igjen kan indikere en ”fiendeinnstilling” ovenfor NFF. Et annet moment som kom frem blant informantene i klubb kan tyde på at flere posisjoner ute i klubbene føler stress og press grunnet krav som stilles, og at de ikke føler de får anerkjennelse for jobben de gjør, da arbeidsoppgaver ofte forsvinner i ”det store, svarte hullet” i klubb, og at hverken folk i klubbene eller i NFF ser jobben de gjør fordi det ikke er synlig i form av resultater.

*”det som kreves er for mye til at man kan basere seg på frivillighet, for da sliter du ut folk. Min posisjon, det er en hobby, det får jeg akkurat null kroner for, men i Tippeligaen er min posisjon hundreprosentstilling. I klubber som Brann hadde jeg sikkert tjent 1,5 million på å ha en sånn jobb, nå gjør jeg det på kveldstid. Det er jo ikke mindre jobb fordi det er damelag. Det er like mange spillere du skal passe på, du skal følge opp trenerne, du skal drive spillerkjøp eller salg osv. Du skal ta deg av de spillerne som plutselig har blitt skilt eller bilen har streiket, sånne praktiske ting som dukker opp, og fordi at du er så nært innpå laget, så*

*bryr du deg om sånne ting. Du har jo alle de samme problemstillingene. Sånn kan man jo ikke holde på i evig tid, for da bare sliter du ut sånne som meg”*  
(Arne).

Kan dette tyde på at menneskene ute i klubbene ikke føler seg anerkjent? Trenger de en kraftigere form for bekreftelse på at det de gjør har en betydning og at de gjør en forskjell? Kan dette være noe lederskapsfilosofien i TS kan innarbeide i større grad, hvor man sentralt fra NFF også får høre det de gangene man har gjort noe bra, og ikke kun de gangene man har gjort noe galt. På denne måten kan det trolig hevdes at et bevisst og inkluderende lederskap, med god kommunikasjon og empati ovenfor menneskene rundt seg, hvor man er bevisst det å gi ros og anerkjennelse, kan se ut til å være hensiktsmessig i TS-organisasjonen. Noe som kan hevdes å skape motivasjon gjennom å gi ansvar og anerkjennelse, som videre kan tyde på elementer av Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori. Kan det slik tyde på at lederskapet i TS med fordel kunne innføre en aktiv og bevisst bruk av elementene i selvbestemmelsesteorien?

#### **5.4.2 Toppseriens merkeelementer og markedsføringsverktøy**

For at TS skal bli et vellykket merke, er det viktig å forstå at en kombinasjon av de organisatoriske kreftene og de konkrete merkeelementene er avgjørende i merkebyggingen, jamfør Bjerke og Ind, 2007. Studien vil derfor ta for seg merkeelementene og markedsføringsverktøyene fra merkebyggingsmodell for idrett fra side 44, og vil se disse opp mot TS.

*Produktutvikling: navn, attributter, funksjonalitet, fordeler, verdier, misjon, visjon og tjenesteevne* er viktige elementer for TS. Det er viktig at alle spillere, trenere, ledere og alle ledd i organisasjonsledelsen i NFF og SKF vet hvilke mål, verdier, visjon og misjon som ligger i bunn for merket. TS må derfor stille spørsmålene, har vi definert hvem vi er og hvorfor vi eksisterer? Har vi et klart og tydelig overordnede mål som vi kan strekke oss mot i et langtidsperspektiv som kan betegnes som TSs drømmesituasjon? Har vi klart for oss hva vi står for og hvilke grunnleggende verdier vi bygger vår eksistens på? Fotballpresident Yngve Hallén uttalte på Toppseriens Kick-off-arrangement; *”utvikling er viktig. Vi må ha et samlet mål.”* Slik kan det se ut til at NFF ser viktigheten av å ha fellesmål, men hvor dette fellesmålet kan se ut til å være noe uklart. En felles merkeplattform vil trolig gjøre det enklere å dra lasset i samme retning for de involverte aktørene. Samtlige informanter kunne kun nevne konkrete mål i JL, og



visste ikke hvilken visjon, misjon eller hvilke verdier som skulle kommuniseres, noe Kristin hevder ligger i at NFF sannsynligvis ikke har vært gode nok i å kommunisere dette ut til klubbene. Trolig er det viktig at TS finner noen fellesverdier de kan samle seg rundt og kommunisere i alt de foretar seg, likevel er det ikke noe i veien for at hver enkelt klubb kan ha egne verdier, visjon og misjon, men for å merkebygge TS, bør klubbene og NFF gå sammen om å skape fellesverdier. Analysen avdekker en del konkurransefordeler for TS, hvor fordelene som gjentas er *intelligens*, i den forstand at jentene studerer, jobber, trener og lever hektiske liv hvor de får dette til å gå opp med det å drive fotball på høyt nivå. Videre påpekes det at det må eksistere en *ekte idretts glede* hvor kjærligheten og lidenskapen ovenfor fotballen er det som driver jentene i og med at svært få kan livnære seg ved å ha fotballen som fulltidsjobb. Til slutt er *sjarm* en verdi som gjentas, hvor det menes at TS er sjarmerende amatørmessig, hvor jentene er tilgjengelige og hvor nærheten til dem gir en mer jordnær følelse samtidig som de er tøffe på en sjarmerende måte begrunnet med mindre kjeftbruk ovenfor dommere, medspillere og motspillere.

*Prisen* en tilskuer må betale for å se en TS-kamp fra tribunen i 2011 varierer fra klubb til klubb, men befinner seg i følge Kristin mellom 50-100 kr. Er denne prisen akseptabel? Er den for lav eller høy? Hvordan skal vi prissette TS? TS-klubbene som tilbyr gratis inngang over tid kan trolig hevdes å ha en lite hensiktsmessig prisstrategi i et langtidsperspektiv, da en gratisinngangsstrategi kan bidra til økte publikumstall på kort sikt, men dersom inngangen er gratis, vil man ikke da underbygge assosiasjonen om at produktet er mindreverdige? Over tid vil publikum bli vant til at det er gratis og det blir dermed ikke lenger en avgjørende grunn til å gå på kamp, og det vil dermed bli enda vanskeligere å trekke publikum den dagen man gjenopptar billettsalget. Trolig kan det være en hensiktsmessig strategi å ha gratis inngang for publikum under 16 år, da dette trolig er en kundegruppe med generelt svakere økonomi. På denne måten nedverdiger man ikke produktet ved å ”gi det bort”, men man sikrer likevel at fremtidige kunder har muligheten til å bli eksponert for produktet.

*Distribusjonskanaler* er viktige verktøy å benytte, hvor TS blant annet pr. i dag benytter egne kanaler som websider, mens det også benyttes mediekanaler som aviser og TV, men hvor man må få innpass, noe som varierer i omfang. I tillegg benyttes kamparrangementene som distribusjonsarenaer for selve produktet. En

distribusjonskanal som trolig kan hevdes å bli bedre brukt er sosiale medier som Facebook og Twitter. Eksempelvis kan TS opprette en Facebook-side hvor interesserte og potensielle kunder kan få med seg oppdateringer fra TS uten selv å oppsøke informasjon på en webside. Facebook kan hevdes å ha blitt en sosial arena hvor en stor mengde mennesker kan nås. Det blir imidlertid viktig at en slik side gjenspeiler verdiene og imaget TS ønsker å kommunisere. Det kan slik være avgjørende at siden administreres av profesjonelle slik at distribusjonskanalen blir en ren promoteringskanal med bilder, kampresultater og informasjon, hvor kanalen ikke går i fella ved å bli nok en kanal for det som kan oppfattes som ”sutring” på kvinnefotballens vegne.

*Design: logo, symbol, karakter og forpakning* er viktige elementer som TS bør benytte aktivt. TS har en logo med klare differensierte farger, og med et gjenkjennelig symbol, slik kan disse konkrete merkeelementene hevdes å være tilstede, men kan trolig betraktes som mindre kjente, da flere informanter hevder det kun er folk innad i fotballmiljøet som kjenner igjen logoen og symbolet. Logoene bør derfor benyttes mer aktivt både fra NFFs side og fra klubbene. Logoene bør være fast inventar i all skriftlig dokumentasjon om TS, og bør benyttes på alle klubbenes websider og arenaer. Gjenkjennelseskjennskapen til logoen kan økes ved konsekvent bruk. Ved en kjapp titt på alle klubbenes websider, viser det seg at det kun er 6 av 12 lag som viser TS-logoen på hovedsiden pr. 17.05.2011 (Arna-Bjørnar, Trondheims-Ørn, LSK Kvinner, Amazon Grimstad, Medkila og Linderud-Grei) Dette er noe de resterende 6 klubbene enkelt kan endre på, og hvor logoen dermed blir knyttet sammen med de deltakende merkene.

*Digital kommunikasjon og web* er en vesentlig del av vår kommunikasjon. I 2011 lever vi i en digitalisert verden, hvor mye av vår kommunikasjon foregår over internett, og det er ingen tvil om at dette er en effektiv kommunikasjonskanal som kan benyttes for å spre informasjon. ”Det at Toppserien er et tippeobjekt er viktig,” hevder Marie. Slik må tipperne forholde seg til ligaen og besitte sportslige kunnskaper om lagene, noe som kan gjøre Langoddsen til en viktig kommunikasjonskanal for TS. Videre er Facebook, Twitter og andre nettsamfunn viktige kanaler, da disse benyttes av mange nordmenn, og klubbene kan nå store deler av sitt sosiale nettverk gjennom samfunnene. Kjappe søk på klubbene på Facebook viser at det er 6 av 12 klubber som har aktive, tilgjengelige Facebook-sider (Røa, Trondheims-Ørn, Linderud-Grei, Stabæk, Kolbotn og Klepp). Facebook kan trolig være en enkel og effektiv arena for å nå publikum som har en

eksisterende relasjon til klubben. Her kan man annonsere neste kamp, drive profilering, poste linker til medieoppslag om TS, profilere sponsorer, arrangere konkurranser osv., noe som over tid trolig vil slå positivt ut på merkekjenningen og merkekunnskapen ovenfor både klubben og TS. Et annet element ved Facebook er spillernes, trenernes og ledernes private profiler som også kan benyttes som markedskanaler. Marie viser til et møte en av TS-klubbene; *"Nå må dere jenter, som er på Facebook, sende dette ut (...) men det gjorde de ikke. Altså, det var en enkel sak spillerne kunne gjort selv (...) Mulig det handler om beskjedenhet, det er sånn jenter ofte er, ikke sant?"* Kan dette tyde på at spillerne i TS ikke har troen på sitt eget produkt? Mangler det en stolthet over å være TS-spiller, og dermed et manglende ønske om å promotere seg selv, klubben sin og seriesystemet? Kan en endret kultur som baseres på stolthet, tøffhet og verdighet være med på å styrke den interne troen på sitt eget produkt? Vil publikum se på TS som et attraktivt og anerkjent merke dersom de interne aktørene ikke viser dette selv?

*Reklame: slagord, melodi og historiefortellinger* er viktige elementer i merkebyggingen. I følge informantene har ikke TS noe slagord som er tydelig kommunisert og benyttet, heller ikke en egen melodi. Et slagord ville derfor vært hensiktsmessig for å øke antall elementer som kan skape gjenkjennelseskjenning til TS. En TS-promo som også gjenspeiler verdiene og slagordet kan benyttes som fast innmarsj- og kampsluttmelodi på alle TS-kamper både live og på TV, samtidig som denne kan benyttes som kjenningsmelodi i kampreklame av TV2. Historiefortellinger knyttet direkte til TS er det heller ingen av informantene som kan vise til, derimot kan det trolig hevdes at kvinnefotballen har skapt minner som kan betegnes som historiefortellinger fra landslagets meritter i 1995 (verdensmestere) og 2000 (olympiske mestere) (Goksøyr & Olstad, 2002). På denne måten vil det skapes historiefortellinger av seg selv dersom landslaget gjør det bra i internasjonale mesterskap og trolig lettere dersom kampene har ekstraordinære elementer ved seg som gjør at de blir ekstra interessante å snakke om. En større utfordring er det å skape de store historiene som blir fortalt på nytt og på nytt innad i TS. Dette kan eksempelvis skje ved ekstraordinært spennende kamper, men dessverre kan ikke dette skapes, da fotballen er et spill hvor man aldri vet hvilke kamper som blir de mest spennende. Historiegrunnlaget må derfor skapes av seg selv, mens fortellingen av disse må skapes av miljøet i etterkant og benyttes som et verktøy.

*Salg* er et viktig verktøy i arbeidet med å styrke TS, da eksempelvis rykte, omdømme og image til sponsorene også påvirker de deltakende merkene og dermed TS. Tunge sponsorer er derfor viktig å ha med på laget for å symbolisere kvalitet i følge Kristin. Sponsorsalget av merket er derfor viktig både sentralt fra NFFs side, men også ute i klubbene hvor markedsansvarlig ofte innehar denne jobben. Det er viktig å være bevisst om sponsorene man fronter etterlever og samsvarer med verdiene TS bygger på. Likevel kan dette være et vanskelig perspektiv å etterleve da TS-klubbene trolig ikke kan hevdes å nedringes av bedrifter som ønsker å bli sponsorer, da det i dag er stor kamp på sponsormarkedet både fra kultur og idrett. Derfor er det lite trolig at en TS-klubb takker nei til en potensiell sponsor fordi den ikke samsvarer med merkets ønskede image. Kan TS forlange dette, eller vil en slik retningslinje bevege seg utenfor rimelighetens grenser? Må TS-klubbene være ukritiske til sponsorene og være fornøyd med disse?

*PR og publisitet* er et verktøy TS trolig kan bli bedre til å benytte aktivt ved å by på seg selv, sende inn tips til media, være aktiv i å skape ”gladsaker” og være bevisst sitt eget ansvar i å selge inn disse på vegne av klubben og TS. Det vil også være hensiktsmessig for TS å innføre en bevisst profileringsstrategi som kan benyttes både sentralt fra NFF og SKF, og lokalt for klubbene. Et tiltak kan være å engasjere eller delegere et ansvarsområde dedikert til PR, hvor klubben har en egen ansvarlig for dette.

*Events* er et verktøy TS kan benytte i større grad som en aktiv del av markedsføringen. Eksempelvis kan interne events som workshops for klubbene hvor man sammen kommer frem til en verdiplattform samt bestemmer hvilken visjon og misjon man skal samle seg rundt. I tillegg kan egne sosiale events for samarbeidspartnere og sponsorer være med på å bygge opp nettverk for sponsorene, noe som vil tydeliggjøre eksisterende fordeler ved å være sponsor, og som trolig kan bidra til lengre sponsoravtaler.

*Direkte markedsføring* er et relevant markedsføringsverktøy TS kan benytte for å komme nært på det potensielle publikummet for å skape relasjoner. Dette kan eksempelvis være forskjellige typer sisteleddsmarkedsføring som profileringstiltak hvor TS-spillere holder foredrag i sponsorbedrifter, deltar som trenere på fotballskoler, skriver autografer på kjøpsentre og lignende, hvor den direkte kontakten med forbrukerne, som skal skape fremtidige merkerelasjoner, er viktig.

### 5.4.3 Toppseriens merkestyrke

For å kunne si noe om TSs merkestyrke benyttes komponentene fra steget merkestyrke i merkebyggingsmodellen fra side 44, til å kartlegge TSs nåsituasjon og viktigste utfordringer angående produktets merkestyrke.

#### 5.4.3.1 Merkekjennskap/kunnskap/gjenkjennelse

Kjennskapen til merket er som teorien viser et grunnleggende element for å bygge et merke. Hvilken kjennskap til TS eksisterer innad i det som kan kalles kvinnefotballmiljøet, fotballmiljøet og samfunnet forøvrig? For at forbrukerne skal velge TS fremfor andre konkurrenter er det en forutsetning at TS fremstår tydelig for de aktuelle kundene. *”Toppserien symboliserer ingenting. Begrepet er forvirrende for folk, for det klarer ikke stå alene,”* hevder Petter, mens Gunnar betegner det slik; *”man kan ikke bare si Toppserien, da vet ikke folk hva jeg snakker om, de tror det er Tippeligaen, men sier du Toppserien for kvinner derimot skjønner de.”* Disse utsagnene kan tyde på at TS ikke har noen automatisk fremkalling, og at det trolig er langt unna ”top of mind” jamfør Samuelsen et al. (2010). Trolig kan dette også ha sammenheng med at begrepet ”toppserie” benyttes som en nøytral, dagligdags betegnelse på øverste ligasystem i idretten, eksempelvis basketball, ishockey, volleyball og fotball, og hvor TL ofte blir betegnet som toppserien i fotball. Det kan se ut til at navnesituasjonen er med på å skape forvirring rundt begrepet TS, noe som ikke er heldig for merket som ønsker å være unik, og dermed ikke ønsker å ”dele” navnet med andre. Dette kan være årsaken til at begrepet ”Toppserien for kvinner” blir benyttet i en del anledninger for å tydeliggjøre hvem det refereres til. Likevel kan dette være uheldig da det offisielle navnet, og merket, kun er ”Toppserien”, og bruken om hverandre bidrar dermed ikke til kontinuitet i markedskommunikasjonen. Kan det dermed hevdes at navnevalget kan betraktes som noe uheldig? Burde et mer særegent og unikt navn ha vært valgt i utgangspunktet, som eksempelvis et rent kommersielt sponornavn som ”Thon-serien” eller et nøytralt navn som ”Ekstremligaen”, eller burde man spille på at det er en kvinneliga og benytte et kjønnsladet navn, eksempelvis ”Jenteligaen”? Likevel er et navnebytte trolig vanskelig å gjennomføre da man ville måtte starte helt på bunn av merkebyggingen igjen, og oppgaven fokuserer derfor heller på å utvikle det allerede eksisterende navnet. Et viktig element kan være bevisstheten rundt bruken av navnet. Eksempelvis bruk av stor bokstav i navnet, som indikerer at det er et egennavn, kan hevdes å være et inkonsekvent element for TS. Eksemplet under (figur 5.3) viser at også NFF slurver

med dette, da de omtaler TS som toppserien, uten stor bokstav, noe som dermed kan assosieres og forveksles med substantivet ”en toppserie” og vil derfor kunne bidra til forvirring rundt begrepet. Selv om rettskrivningen tilsier at man kan velge både liten og stor bokstav i dette tilfellet, vil en skrivemåte med storbokstav være med på å underbygge og tydeliggjøre at TS er et egennavn.



Figur 5.3: Utklipp fra NFFs webside 31.03.11 (NFF, 2011a).

Selv om dette kan virke som ubetydelig ”slurv” og at dette ikke spiller så stor rolle i den store sammenhengen, er det likevel grunn til å tro at slike ”slurvefeil” i det lange løp kan være med på å skape forvirring rundt navnet, og at det dermed er viktig å presisere betydningen av det å være konsekvent i navnebruken. Graden av uhjulpen fremkalling av TS kan ut i fra diskusjonen hevdes å være mer eller mindre fraværende, og det er derfor trolig urealistisk å forvente utvikling på de øverste nivåene av kjennsapspyramiden og det vil derfor være hensiktsmessig å fokusere på de lavere nivåene i pyramiden hvor skapelse av gjenkjennelse er fokus.

*”Jeg fikk dette spørsmålet fra en på jobben, ”Hva er Toppserien? Er det Tippeligaen for kvinner?”, og jeg tenkte først, hva i all verden er feil med han der? Men så tenkte jeg, hm, det er kanskje ikke så rart at folk flest tror det?”*

Inges kommentar illustrerer det som trolig kan være en generell mentalitet hos ”folk flest”. Dette indikerer lav grad av gjenkjenningsskjennskap til TS. For å styrke graden av gjenkjenning vil det være hensiktsmessig å tydeliggjøre bruken av visuelle elementer i alt TS foretar seg av markedskommunikasjon, samt benytte TS-fargene aktivt. I tillegg vil profilbygging av spillere, trenere og ledere være med å øke gjenkjennelsen, samtidig som anvendelse av en TS-melodi, benyttet ved aktuelle anledninger, ville vært med på å skape gjenkjennelse over tid sammen med en konsekvent navnebruk.

#### 5.4.3.2 *Opplevd kvalitet/kundetilfredshet*

Flere informanter påpeker at de ikke tror den opplevde kvaliteten kan kartlegges i og med at så pass få mennesker er blitt eksponert for TS, dermed eksisterer det heller ingen allmenn oppfattelse av kundetilfredsheten ovenfor TS. Likevel kan man se på eksempler

innad i det allerede eksisterende TS-publikummet, hvor Gunnar sier; *”jeg har kompisere som er lojale Tippeligatilhengere. Det eksisterer en barriere for dem å legge til en ekstra liga. Spesielt dersom de har fått med seg to minutter av en TS-kamp på TV og ikke likte det de så.”* Kan dette tyde på at det eksisterer byttekostnader ved å akseptere et nytt merke dersom man allerede har et merke innenfor samme merkekategori? Trolig vil det være usikkerheten rundt det nye og ukjente som bidrar til skepsisen i utgangspunktet, samtidig som en negativ opplevelse bidrar til at de ikke er villige til å risikere de samme ”kostnadene” flere ganger.

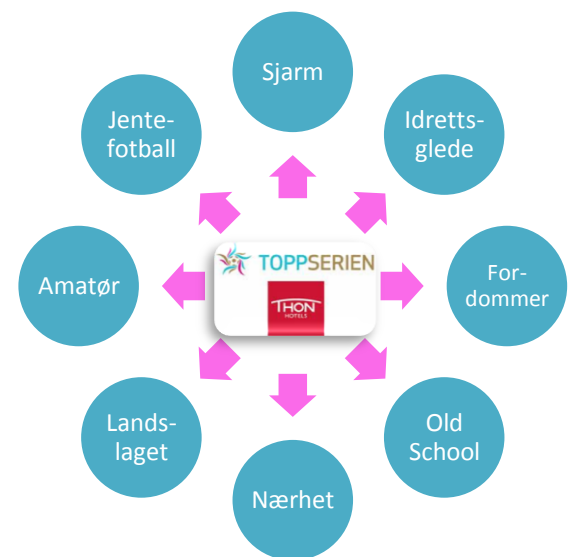
#### 5.4.3.3 Merkeassosiasjoner

Merkeassosiasjonene uttrykkes ofte gjennom image, rykte eller personlighet. TSs merkeassosiasjoner vil, jamfør blant andre Samuelsen et al. (2010) og Aaker (1991), innebære alle tanker og følelser forbrukerne har ovenfor TS. Informantene fikk spørsmålet; hva er din første assosiasjon til TS? De dominerende assosiasjoner er kartlagt i figur 5.4 som assosiasjonsnettverk. Marie nevner nærhet som en assosiasjon hvor hun hevder; *”Toppserien har en nærhet til spillerne, både profiler og ikke profiler, som er helt unik. Både publikum og media kan komme innpå disse*

*jentene på en helt annen måten enn Tippeligaen pga. små forhold.”* Kan man på bakgrunn av dette hevde at TS-spillerne er mer tilgjengelige enn andre utøvere? Ivar på sin side nevner idretts glede, hvor han mener TS har fotballglede i en bransje som har blitt altfor kommersiell i andre ligaer. Han mener dette igjen gir en form for sjarm, noe som støttes av André som hevder TS samsvarer med Old School-begrepet, hvor TS representerer den gamle fotballfølelsen, som har et sjarmerende amatørmessig preg som kan virke tiltalende. Torbjørn assosierer TS med fordommer;

*”jeg tror de som har bestemt seg for å ikke like kvinnefotball tror på imaget om at Toppserien består av kraftige jenter med kort hår, veldig sånn mandige (...) det imaget kvinnefotballen kanskje sliter med, det stemmer dårlig overens med hvordan virkeligheten faktisk er.”*

Arne poengterer de negative fordommene som kan hevdes å eksistere blant ”folk flest”;



Figur 5.4: Assosiasjonsnettverk for Toppserien.

*”det er veldig mange som mener noe uten å ha sett en eneste kamp. Jeg har sett dårlige Toppseriekamper altså, men Gud hjelpe meg jeg har sett mange dårlige Tippeligakamper også. Også blir det ofte sånn at fordi folk har lite kunnskap, så blir ting veldig fort en sannhet. Når Frode Olsen sier at keeperne i Toppserien er latterlige dårlige (...) da er det sant. Det samme med den der Donn-saken, selv om det ikke handler om fotball i det hele tatt, kun økonomi, eller mangel på økonomistyring, så får folk inntrykk gjennom en slik sak at det er dårlig fotball. Så kort er veien! Dessverre.”*

Dette kan tyde på at det aktuelle publikummet evaluerer merket før de i det hele tatt har opplevd produktet, noe som kan ha sammenheng med sammenlikningen med TL og herrefotballen. Uttalelsene kan tyde på at veien fra oppståtte assosiasjoner til en konstruert ”sannhet”, og dermed merkeevaluering, merkefølelser og merkerelasjoner er kort for TS. Kan man dermed hevde at TS ofte blir utsatt for forhåndsdomming og dermed blir feilaktig vurdert fordi forbrukerne har for liten kunnskap om TS? Kan man videre si at merkeevalueringen dermed blir foretatt og basert på sekundære kilders uttalelser i mediene, samt det som kan hevdes å være eksisterende, kulturelle og historiske usannheter på vegne av kvinnefotballen?

#### **5.4.3.4 Merketillit**

Merketilliten kan være vanskelig å analysere da det kan tyde på at ”folk flest” baserer assosiasjoner på bakgrunn av annenhånds erfaringer, og uten å ha erfart TS på nært hold selv. Dermed vil en analyse av merketilliten virke noe uhensiktsmessig for TS, da tillit ikke kan oppstå uten en form for relasjon. Likevel er tilliten innad i miljøet en viktig del av den interne tilliten til merket, noe som vil komme til uttrykk gjennom markedskommunikasjonen. Hvordan kommuniseres denne tilliten internt, og hvordan kommuniserer de dette utad, som igjen vil påvirke ”folk flests” assosiasjoner til TS? Eksemplet med Nils Johan Sembs uttalelse kan illustrere dette, hvor flere informanter hevder dette er svært ødeleggende og kan gi hentydninger om at kvinnefotballen er nedprioritert innad i NFF. Likevel tror Marie at folk innad i TS har stor tro på produktet, men at de kan bli mye bedre på å vise dette offentlig. *”Dessverre må det ofte 6 positive uttalelser til for å veie opp for én negativ”*, noe Helge mener er svært betegnende på kvinnefotballen. SKF publiserte i november 2010 en artikkel på sin hjemmeside, ”Nedprioritering av kvinnefotballen på alle fronter” (Kvinnefotball, 2010d). Er det slik type markedskommunikasjon Kristin refererer til når hun snakker om sutring og hevder; *”hver gang noen i kvinnefotballen klager på at det ikke kommer nok publikum, klager på lite fokus, eller at NFF kutter fordi de ikke er verdt noe, så sier vi jo selv at produktet*



*vårt er fader ikke verdt noe!”? Kan det være en fordel for merket TS dersom kvinnefotballen slutter å synes synd på seg selv?*

#### **5.4.3.5 Merkerelasjoner**

Merkerelasjonene som dermed oppstår, vil ut til kundene ofte bestå av en indirekte relasjon i og med at relativt få forbrukere er blitt eksponert for TS. Videre kan de interne relasjonene ovenfor tyde på at TS er den underlagte og mindre prioriterte, da det benyttes færre stillinger som er øremerket kvinnefotballen. Dette kan gi en følelse av at det er TL som er den viktige i norsk fotball, da det er der mesteparten av midlene blir brukt. Kan man likevel klage på dette? Er ikke dette rett og rimelig, da det er større interesse for herrefotballen, og hvor herrefotballen dekker et underholdningsbehov for en anslagsvis stor mengde mennesker i Norge og slik kan hevdes å ha en større grad av nytteverdi da publikumsmassen er større? Skal det blandes inn likestillingsspørsmål i denne diskusjonen, eller skal man godta og erkjenne en gang for alle at kvinnefotball ikke er like populært som herrefotball uten å blande inn kjønnsdimensjonen på lik linje med at man kan si at herrefotball også er mer populært enn volleyball? Må det alltid ”skyldes på” eller henvises til kjønnsdimensjonen? Kan slike diskusjoner gi virkning mot sin hensikt, hvor det kan oppfattes som ”sutring” fra kvinnefotballen, hvor assosiasjonene, tilliten og relasjonene får negative utfall som resultat av ”sutringen”?

#### **5.4.3.6 Merkeloyalitet og merkehistorie**

Merkeloyaliteten ovenfor TS kan se ut til å være avhengig av at det eksisterer en relasjon til klubben, spillerne eller at man på en annen måte har en relasjon til kvinnefotballen. På denne måten kan det se ut til at lojaliteten er avhengig av sterke, nære relasjoner, noe som trolig er tilfelle hos et fåtall av den totale, potensielle publikumsmassen. Lojaliteten kan dermed hevdes å være lav i og med at det trolig ikke er nok at man eksempelvis er jente og spiller fotball, da denne relasjonen ikke betraktes som sterk nok til at det er en selvfølge at man går på TS-kamper. Videre vil merkehistorier knyttet til TS kunne hevdes å være mer eller mindre fraværende, da merket ikke ser ut til å ha allmennkjente historier å vise til, og heller ikke interne historier som går igjen i følge informantene.

I TSs tilfelle kan det dermed se ut til at flere av de organisatoriske verktøyene, merkeelementene og markedsføringsverktøyene er ubenyttete og dermed ikke-eksisterende. Hverken klubbene seg i mellom eller klubbene og NFF har utarbeidet

felles verdier, visjon, misjon eller blitt enige om differensiering og posisjonering i markedet. På denne måten kan det være vanskelig å bygge videre på merket TS da flere elementer er fraværende, og elementene som sammen skal bygge merkestyrke er derfor ukjent for forbrukerne. Dersom forbrukerne ikke kjenner navnet, logoen, profilene, assosiasjonene eller historiene, har de heller ikke opplevd kvalitet de kan evaluere og de har heller ikke opplevd noen form for kundetilfredshet. Med dette som grunnlag kan TSs merkestyrke derfor betraktes som svak. Neste steg bør være å ta i bruk de organisatoriske vektøyene sammen med merkeelementene og markedsføringsverktøyene og dermed få dette på plass slik at merkestyrken kan øke over tid, noe som bidrar til økt verdiskapning som et resultat av merkets styrke.

#### **5.4.4 Differensiering og posisjonering for Toppserien**

Det blir viktig for TS å identifisere sine differensieringspunkter, som skal bidra til å vise hvordan ligaen skiller seg ut. Hva gjør TS spesiell? Ivar viser til tileggsdimensjonen *sjarm* som et aktuelt differensieringsområde for TS, hvor han sier videre;

*”det å ha en utstråling og være positiv til det man holder på med (...) kombinert med at man klarer å jobbe, ta utdanning og drive idrett på høyt nivå, altså hele den totalpakka, det er et konkurransefortrinn (...) det at man er mindre bortskjemt da (...) Du må på en måte både være tøff og ha sjarm samtidig.”*

Det Ivar påpeker her er noe flere informanter ytrer, nettopp det at TS består av ”vidunderjenter” som får jobb, utdanning og idrett, hvor noen til og med har barn, til å gå opp i en travel hverdag. Roger sier det slik; *”Her er det jurister, leger, og sivilingeniører. Alle jobber ved siden av og har allikevel tid til å trene 12-14 økter i uka. De verdene det presenterer synes jeg kanskje vi burde være bedre til å kommunisere i media.”* På dette området kan det se ut til at TS skiller seg ut. Eksempelvis kan man se på TL, hvor den økonomiske situasjonen i ligaen tillater de fleste spillerne å være heltidsansatte i klubbene, slik at fotballen er levebrødet. Dette er en ukjent situasjon for spillerne i TS. Dermed kan man også si at kvinnenes motiv for å spille fotball ikke er basert på økonomiske fordeler, men kan hevdes å være ekte idretts glede hvor motivet er selve gleden ved å spille fotball. Kristin hevder TS har et høyt teknisk og fotballtaktisk nivå, hvor hun viser til at kvinnene ikke har samme tempo og styrke som herrene, men hvor det finnes mange kloke ”fotballhoder”. Kan dette tolkes som om at produktet TS i utgangspunktet er bra, men grunnet den evige sammenlikningen med herrefotball, så får

produktet et ufortjent dårlig stempel? Flere informanter påpekte og hevdet TS er mindre kynisk enn eksempelvis TL, og hvor dette kan være synonymt med høyere grad av fair play, en verdi som står sterkt i all idrett. I tillegg hevder Inge at det er mindre kjefting rettet mot dommere, medspillere og motspillere i TS, noe som kan være en fordel for ligaen dersom en potensiell målgruppe er barnefamilier, da det kan hevdes at TS er en mer egnet fotballarena for barn og unge dersom det vektlegges sportslig oppførsel og fair play. Differensieringsanalysen kan slik tyde på at det finnes flere områder hvor TS kan differensieres fra konkurrentene. Momenter som sjarm, intelligens, fair play og ekte idretts glede kan være differensieringspunkter TS kan utnytte i større grad i profil- og imagebygging av TS, samtidig som disse kan inngå i et eventuelt verdigrunnlag.

Når det gjelder TSs posisjonering i markedet, er det viktig å kartlegge posisjonen for å kunne være denne bevisst. Hvor er vår plass i markedet og hvilke momenter bestemmer denne plassen? Er vi fornøyde med plassen vi har, eller ønsker vi å skape en posisjonsendring? Markedsveksten innenfor fotballbransjen kan trolig betegnes som høy da kommersialisering og profesjonalisering av fotballen, jamfør Gammelsæter og Ohr (2002), har vært stor. I tillegg vil det kunne hevdes at TS har en relativt lav markedsandel innenfor fotballbransjen, noe som vil indikere en posisjon som spørsmålstejn jamfør Hedleys (1977) BCG-matrise (vedlegg 9). Dette vil innebære en posisjon i markedet hvor TS har lav markedsandel i et voksende fotballmarked, og hvor en høyere markedsandel trolig kan oppnås ved å utvikle konkurransefortrinn for TS som medfører at ligaen kan komme nærmere markedets stjerneposisjon dersom dette er et mål. TSs posisjon som spørsmålstejn har derfor behov for jevnlig tilføyelser av nye ressurser for å beholde eller utvikle markedsposisjonen, og hvor behovet, enten i mengde eller hyppighet, ofte øker i takt med utvikling og vekst i markedet. Med bakgrunn i posisjoneringsanalysen kan det slik se ut til at TS har posisjon som spørsmålstejn i sitt aktuelle marked, og hvor TS bør være posisjoneringen bevisst, og dermed klar over hvilke utfordringer som eksisterer grunnet posisjonen.

#### **5.4.5 Toppseriens verdiskapning**

Hva kan TSs verdiskapning måles i når økonomiske aspekter ikke er relevante? Hvilke parametre finnes og kan betraktes som relevante innen idretten i forhold til verdiskapningen? Informantene nevnte forskjellige aspekter på forskjellige nivå, noe som kan indikere at det ikke eksisterer en klar og tydelig oppfatning om det

overordnede eksistensmålet for TS. Trolig kan det hevdes å være flere parametre å måle det som tilsvarer det økonomisk betingede begrepet merkeverdi i idretten. En eventuell verdiskapning som kommer som et resultat av et idrettsprodukt som TS, kan være positive effekter for forskjellige grupper i samfunnet og på forskjellige nivå. Elementene informantene nevnte var forhold rundt bedret klubbøkonomi, bedret klubborganisasjon, gode internasjonale sportslige resultater (både klubb og landslag), økte publikumstall (seertall/tilskuertall), økt mediedekning, god kvalitet på rekrutteringen til kvinnelandslaget, kvantitativ rekruttering til breddefotballen, økt fokus på folkehelse, økt fokus på idretts glede og positiv utvikling med hensyn til det generelle omdømmet for kvinnefotballen. Slik kan det hevdes at verdiskapning skjer på forskjellige nivå av samfunnet, hvor eksempelvis forbedret klubborganisasjon vil være en verdiskapning for klubbene, mens økt fokus på folkehelse vil være en verdiskapning for staten og NIF, mens rekruttering til landslaget kan hevdes å være verdiskapning på NFF-nivå. Elementene kan dermed betraktes å være til dels målbare parametre hvor TS kan hevdes å skape forskjellige former for verdi, og det kommer dermed klart frem at TS har en verdiskapning for diverse nivåer av samfunnet, og dermed utgjør en forskjell.

Med bakgrunn i TSs merkeanalyse besvarer oppgaven analysespørsmål 4, hvor merket kan se ut til å ha relativt lav merkekjennskap og dermed svak merkestyrke som kan bidra til en lavere grad av utbytte i form av verdiskapning jamfør parametrene ovenfor.

## **5.5 Analyse av Jenteløftet**

Delkapitlet har til hensikt å besvare analysespørsmål 5. *Hvilke årsaksfaktorer kan ha bidratt til sviktende måloppnåelse i Jenteløftet?* JLs seks fokusområder vil dermed diskuteres, hvor fokus er utviklingen som har skjedd innenfor områdene samt eksisterende utfordringer. Hvert område tar utgangspunkt i delprosjektmålene, hvor målene evalueres og hvor graden av oppnåelse blir vurdert samtidig som det kartlegges mulige årsaker for eventuell uteblivelse av måloppnåelse.

### **5.5.1 Sportslig utvikling i Toppserien**

Det overordnede målet for delprosjektet, sportslig utvikling, var; *”økt fokus på spillerutvikling og derigjennom utvikling av laget slik at Toppserien blir en god og tett kamparena. Helhetstenking må ligge i bunn slik at spillere kan kombinere toppfotball*

*med utdanning og arbeid, og muligheter til å forlenge spillerkarrieren. Dette betyr økt ressursbruk på sport, og videre kompetanseheving og styrking av det sportslige støtteapparatet i klubben” (NFF, 2009b, s. 3).*

Flere informanter påpeker at den sportslige satsningen i klubbene er forbedret gjennom betydelig økt antall funksjoner rundt laget. Kristin mener dette kommer av JL;

*”Det som har fungert, og som er et resultat jeg syns er veldig gledelig, er jo de ressursene som er satt inn på sport, de har blitt så utrolig mye større (...) det er en rekke funksjoner i tillegg til standardfunksjonene hovedtrener, keepertrener, sportslig leder og assistenttrener (...) og det tror jeg er et resultat av at klubbene har valgt å bruke ressurser på andre områder enn prosjektet tilsa, også kan man jo da spørre om det er rett eller feil i forhold til en utvikling, det vet man jo ikke, men at sporten er styrket betraktelig er det ikke noen tvil om. At spillerne har fått en bedre hverdag er det ikke tvil om. Der hvor yngre spillere eller studenter før måtte ha kveldsjobb for å skaffe litt inntekter, der har de nå fått en liten mulighet til å få noen kroner slik at de kan ha større fokus på sporten.”*

Slik kan det se ut til at de sportslige funksjonene er forbedret rundt lagene og at hverdagen for spillerne er blitt enklere, likevel er ikke dette ensbetydende med at den sportslige kvaliteten av den grunn har økt. JLs mål om å ta medalje med landslaget i OL 2008, EM 2009, VM 2011 og for klubblag å vinne Europacupen (NFF, 2009b), er ikke fullstendig oppnådd da landslaget hverken tok medalje i 2008 eller 2009, men hvor bronsefinalen i 2009 aldri ble spilt og man vet derfor ikke om Norge kunne tatt medalje (Haraldsen, 2009). Klubblagene har heller ikke vunnet Europacupen så langt i JLs prosjektperiode og VM 2011 står for døren, hvor en sportslig suksess i mesterskapet uten tvil er svært viktig for kvinnefotballens interesse i Norge. På denne måten kan det trolig hevdes at det sportslige målet ikke er innfridd gjennom de tydelige målbare resultatene TS satte. Likevel kan det se ut til at den sportslige situasjonen utenfor banen er forbedret gjennom styrket apparat rundt lagene. Mulige årsaker til at TS ikke har hatt sportslig kvalitetsutvikling sett med hensyn på resultater internasjonalt, kan i følge André være utfordringer knyttet til lav gjennomsnittsalder og nivå forskjell.

*”Dessverre er nivåforskjellen stor, noen lag legger seg bakpå og håper på null, null (...) Det er for mange lag som har alt for unge spillere i Norge (...) Folk gidder ikke se på hvis spillerne er 17 år, det syns de er litt kinky (...) Vi må satse på å legge forholdene til rette slik at de fortsetter og blir såkalte veteraner. Men så har man jo også naturforutsetninger som gjør det vanskelig, folk vil jo gjerne ha barn, og dessverre er det mange som ikke kommer tilbake etterpå.”*

Nivåforskjellen i ligaen kan trolig være med på å senke det totale nivået, noe som bidrar til at de beste lagene ikke får hard nok kampmatching i ligaen, som igjen kan bidra til at de blir ”overrasket” når de kommer ut i Europa og møter andre klubblag. Eksempelvis kan man se på Stabæks internasjonale cup, ”Stabæk Budstikka International Women's Cup” som ble arrangert vinteren 2011, hvor Stabæk møtte lag som Brøndby, Arsenal og Wolfsburg, noe som endte med sisteplass i turneringen (Aas, 2011). Kan dette tyde på at det norske nivået trenger utvikling før det kan matche det internasjonale nivået? Trenger TS flere utenlandsprofiler som kommer til Norge og bidrar til å løfte nivået, eller er det en fordel for TS å være en liga med god overvekt av norske spillere?

### 5.5.2 Organisasjonsutvikling i Toppserien

Det overordnede målet for delprosjektet, organisasjonsutvikling, var; ”*økt profesjonalisering i drift av klubben ved å bemanne i henhold til lisenskrav og egne funksjonsbeskrivelser. Ved prosjektslutt skal klubbene i Toppserien være velfungerende og profesjonelt drevne klubber*” (NFF, 2009b, s. 3).

NFF innførte i 2006 ”daglig leder-prosjektet” som skulle skaffe samtlige klubber daglige ledere. Dessverre har kontinuiteten vært lav da det i dag kun er én daglig leder igjen som har vært med hele perioden i samme klubb. Kristin betegner situasjonen slik;

*”det er litt pussig det her, når vi ville ha inn arrangementsansvarlig for å gå gjennom nye ting som angikk arrangement, så kom daglig leder. Vi ba om markesansvarlig som skulle utvikle produktet og selge det, da kom daglig leder. Når vi ba om daglig leder, så kom selvsagt daglig leder, og når vi ba om ansvarlig for organisasjonsdelen, så kom daglig leder. På alle oppgavene kom daglig leder, så vi så at når vi da skulle bygge opp organisasjonen så hadde ikke daglig leder tid til det for de drev med alt mulig annet, også sluttet de.”*

TS ønsker kontinuitet i organisasjonene, hvor en utfordring kan se ut til å være de daglige ledernes arbeidsmengde, hvor flere druknet i arbeid og dermed sluttet. Petter viser til denne utfordringen og hevder en årsak kan være at hovedtyngden av informasjon i daglig lederprosjektet kun ble rettet til vedkommende som var ansatt i daglig lederstillingen, og ikke til styret, noe han mener medførte en uklarhet for styrene hva arbeidsoppgavene til daglig leder egentlig skulle innebære. Det kan se ut til at flere daglige ledere i TS har hatt ansvar for utallige områder, PR, organisasjon, økonomi, markedsføring osv, noe som ikke var intensjonen jamfør JLs prosjektplan (NFF, 2009b). Dette kan bidra til lavere

kvalitet innenfor områdene da dette mest sannsynlig kan hevdes å være mer enn en heltidsstilling. I tillegg slites personene ut og kontinuiteten blir dermed lav. Klare stillingsinstruksjoner kan derfor være med på å begrense stillingene og definerer dermed hva som er daglig leders arbeidsområder, og kanskje enda viktigere, hva som ikke er det. Likevel er det flere klubber som ser forbedringer på organisasjonsutviklingen før og etter JL.

*”Daglig leder, det har jo alle, så det har gått. Mange har markedsansvarlig, men ikke alle. Mange har heltidsansatt trener, men ikke alle. Men jeg ser at nesten samtlige klubber har bygd opp apparatet rundt laget slik at de nå sitter med en rekke funksjoner. Det er gjerne en 7-8 mennesker som har alt fokus på kvinnefotballen i en klubb, og det har vi ikke hatt før.”*

Kristin viser dermed at det har skjedd en utvikling, som mest sannsynlig skyldes kravene i JL, og hvor dette kan ha gjort hverdagen enklere for de daglige lederne, noe som kan gi bedre kontinuitet i fremtiden. Som analysen viser er daglig lederstillingen en tungt belastet jobb som mangler kontinuitet. Videre har organisasjonsutviklingen i TS gått i riktig vei i forhold til antall ansatte og oppdekte funksjoner, likevel kan det stilles spørsmål ved om organisasjonene vil være selvdrevne og velfungerende etter prosjektslutt, da stillingene har vært finansiert gjennom midlene i JL. Hva vil skje med stillingene når midlene tar slutt? Sitter man da kun igjen med en daglig leder som igjen blir overbelastet av arbeid og dermed slutter?

### **5.5.3 Klubblisens og infrastruktur i Toppserien**

Det overordnede målet for delprosjektet, klubblisens/infrastruktur, var; *”samtlige klubber spiller på lisensgodkjente anlegg”* (NFF, 2009b, s. 3).

For å få innvilget klubblisensen og dermed spille i TS, må alle lag tilfredsstillende lisenskravene. Lisenskravene som stilles til stadionanleggene har til hensikt å bedre publikumsfasilitetene slik at standarden økes og forhåpentligvis gir utslag i publikumstallene. Kristin poengterer at det er et ønske at klubbene skal spille på allerede eksisterende anlegg, men at arenaene eventuelt skal utbedres i samsvar med kravene. I 2010-sesongen var det kun en TS-klubb som ikke fikk godkjent sin arena, for øvrig et tilfelle som i 2011-sesongen vil gå i orden da lisenskravene er nedjusterte. Målet for delprosjektet klubblisens/infrastruktur kan dermed hevdes å være oppnådd.

#### 5.5.4 Arrangement og TV i Toppserien

Det overordnede målet for delprosjektet, arrangement/TV, var; *”ha ukentlige direkteoverførte TV-kamper og eventuelt et eget fotballmagasin. Ha 100.000 tilskuere årlig på kampene i Toppserien”* (NFF, 2009b, s. 3).

I JILs første år, 2008, påpeker flere informanter at de var fornøyde med TV-satsningen fra TV2, da det ble vist ukentlige TS-kamper i tillegg til fotballmagasinet, *”Jenteligaen”*, for øvrig et magasin flere informanter viste sin skepsis ovenfor; *”det programmet ble litt sånn kleint altså, fordi jentene ble fremstilt så innmari sukkersøtt. Det var ikke alltid de beste spillerne som ble invitert, det var gjerne de peneste.”* Selv om flere hadde et kritisk syn på magasinprogrammet og vinklingen TV2 valgte, viser dette at deler av det ovenstående målet var oppfylt i 2008. Likevel ble satsningen trappet ned, noe som i følge Ivar var grunnet lave seertall.

*”Toppseriekampene på TV varierte fra 40 000 til 120 000 (...) ”Jenteligaen”, det magasinet, hadde jo veldig dårlige seertall. Kanskje på det meste 30 000 (...) Det er klart at det er mange i TV2 som teller seere (...) og hvis de ser at en reprise av ”Mot i brystet” på en lørdags ettermiddag drar 150 000 seere, mens en Toppseriekamp drar 70-80 000, så er det jo ikke vanskelig å skjønne hva de helst vil sende.”*

Kommersielle TV-kanaler sender derfor det som gir gode seertall, likevel har TV2 i denne rettighetsperioden sikret seg rettighetene til TL og TS, hvor NFF selger rettighetene til disse i en samlet pakke, dermed inngår det i pakken at TV2 skal sende TS-kamper. I og med at TV2 er forpliktet til å vise et visst antall kamper pr. sesong, da dette inngår som en del av pakken, er TV2 sannsynligvis interessert i å øke interessen for TS slik at seertallene øker. Ivar mener derfor TV2s rolle har vært tredelt;

*”en ting er jo å faktisk vise kamper, det andre er at vi lagde et magasin som gikk i hele 2008 og halve 2009, også er det jo i tillegg hvordan man behandler kvinnefotball sportsmessig i de vanlige sportsnyhetene, hvor mye oppmerksomhet får man der? Det er derfor en tredeling mellom live idrett, magasinprogram og dag-til-dag-dekning i sportsnyhetene.”*

I tillegg har TV2 de siste årene gjort flere tiltak innad i TV2 Sporten som kan hevdes å ha bakgrunn i ønsket om å skape aksept og dermed bidra til anerkjennelse for kvinnefotballen. Har dette vært en bevisst strategi? Eksempelvis har de i 2010 og 2011 hentet inn kvinnelige ekspertkommentatorer til Fotballkveldsendingene, hvor disse også



kommenterer herrefotball. Videre har de flere kvinnelige sportsankere i Sportsnyhetene og flere tilfeller av kvinnelige reportere ute på arenaene. Hjelper dette med på å ”legalisere” kvinnefotballen eller kvinneidrett generelt? Hvilke ringvirkninger skapes? Kan det også bidra til motsatt virkning? Eksempelvis kan man se på 2011-sesongens kvinnelige ekspertkommentator som har fått Facebook-gruppa, ”Få Cecilie Berg-Hansen vekk fra fotballkveld/Fotballxtra ” opprettet mot seg. Kan dette hevdes å være tilfelle kun fordi hun er kvinne, eller fordi hun er en ”dårlig” ekspertkommentator? Kan dette ha bidratt til flere fordommer mot kvinnefotballen? Har TV2s tiltak ved å benytte flere kvinner i sportssendingene bidratt til å få kvinner inn i den mannsdominerte fotballen, eller har det bidratt til å gi den mannsdominerte fotballen ”pene” kvinner å se på skjermen? Uansett må man anta at TV2 har gjort tiltakene i god tro, og dermed bidratt i forsøket på å profilere og fronte TS, men at seertallene uteble, og at dette over tid ble vanskelig for de involverte i kvinnefotballen innad i TV2 å forsvare ovenfor de som teller seertall. Nedtrappingen av antall TV-sendte kamper er dermed et faktum.

Sviktende måloppnåelse i forhold til publikumstall kommer tydelig frem i de dokumenterte tilskuertallene for de tre siste sesongene, samt hittil i 2011-sesongen. I 2008 var det et snitt på 228 mennesker pr. TS-kamp, mens det i 2009 sank til 222, før det i 2010 sank ytterligere til 181 (Kvinnefotball, 2011b). Pr. 6. serierunde 2011 ligger gjennomsnittet på 196 tilskuere pr. kamp (vedlegg 6), dersom dette snittet holder seg ut sesongen, vil det tilsvare et totalt tilskuertall i TS 2011 på 25 872, noe som kun er 25,9 % av det nedsatte målet. Det er dermed tydelig at måloppnåelsen her er langt unna det ønskede. Mulige årsaker til dette kan være at målet i utgangspunktet var noe urealistisk høyt. Likevel er det flere klubber som har vist at et firesifret tilskuertall pr. kamp ikke er uoppnåelig, både Arna/Bjørnar og Stabæk har vist dette (vedlegg 6), og hvor begge klubbene hevder nøkkelen ligger i det lokale og i det at de har noen som skaper stemning på tribunen. *”Folk kommer for å oppleve stemningen, da må vi ha noen som skaper den.”* Kattem er dessverre en klubb som har negativ utvikling på tilskuertallene, noe som trolig skyldes flytting av stadion, Roger betegner det slik; *”det er klart vi mister folk når man må kjøre 4 mil og attpåtil gjennom flere bomringer for å se kampene våre.”* Han forteller også at klubben ikke har annonsert at de har kamp en eneste gang i 2010-sesongen fordi de ikke så noen effekt av å annonsere. Kan manglende kjennskap og kunnskap om TS være en årsak til at tilskuerne har uteblitt? Kan manglende eksponering av TS være en årsak? Helge hevder; *”de som kommer på*

*kamp har enten et forhold til klubben, eller noen av spillerne (...) Vi må starte med de 120 000 jentene som spiller fotball i Norge, de må i hvert fall gidde å gå på kamp.”*

Måloppnåelsen innenfor delprosjektet arrangement/TV kan dermed seg ut til å ha hatt en god start hvor målet delvis var oppfylt, men hvor dette over tid dabbet av og hvor antallet TV-kamper har gått betraktelig ned. Også målet om å ha 100 000 tilskuere årlig er langt fra oppnådd ifølge de offisielle publikumstallene. En av årsakene til sviktende måloppnåelse innenfor delprosjektet kan handle om markedsføringen, både internt og eksternt. Eksempelvis kan det hevdes på bakgrunn av observasjon at da NFF arrangerte kick off for TS 2011, ble ikke TS-logoen vist i løpet av arrangementet. Det ble benyttet en powerpoint-mal med NFF sin logo, hvor TS-logoen var fraværende. Sponsorene ble heller ikke nevnt eller vist visuelt i løpet av arrangementet, hvor eksempelvis en intervjuvegg som profilerer sponsorene og samarbeidspartnerne, samt logoen hos hovedmerket og de deltagende merkene ville vært hensiktsmessig da flere av årets TS-profiler ble intervjuet en etter en. Sponsorene var heller ikke til stede, noe som kunne vært hensiktsmessig slik at også sponsorene innblandes på en mer aktiv måte, noe som kan bidra til å øke kvalitetsoppfattelsen av TS. I tillegg kunne sponsorene på denne måten komme nærmere innpå sitt sponsorobjekt og bli kjent med profilene som de i forskjellige anledninger kan benytte i markedsføringstiltak av sine bedrifter. Media var spesielt invitert og dekket arrangementet, og det ville derfor vært god anledning til å øke gjenkjennelseskjennskapen til TS gjennom logobruk, sponsortilstedeværelse, eventuelt en TS-melodi osv. I tillegg er det viktig at NFF fremstår som ”forbilde” for klubbene når det gjelder påpasselighet og konsekvens i merkebyggingen av TS, da spesielt visuelt i forhold til arrangementer. Dersom NFF ”glemmer” logo, sponsorer og andre konkrete merkeelementer, kan det da forventes at klubbene skal ”huske” dette?

#### **5.5.5 Markedsutvikling i Toppserien**

Det overordnede målet for delprosjektet, markedsutvikling, var; *”inntektene i klubbene skal i løpet av prosjektet ha økt med minimum 100 %”* (NFF, 2009b, s. 3).

Dersom inntektene defineres som klubbens egne inntekter og ikke støttemidler fra NFF gjennom JL, er dette trolig et mål som kan hevdes å være langt fra oppnådd dersom alle klubbene ses under ett. Eksempelvis kan man se på Donn-saken som et tilfelle hvor økonomistyringen i klubben dessverre har ødelagt for en klubb som tross dårlig

økonomi hevdet seg relativt bra sportslig (Karlsen, 2010, 14. desember). Donns kaptein, Gro Ingvardsen, uttalte i den forbindelse denne kommentaren i media; *”jeg håper folkene som står bak dette aldri mer får sette sin fot innenfor en idrettsklubb”* (Eskedal & Nystøl, 2010). Donn-saken kan være et eksempel på at det økonomiske ansvaret ligger hos klubbene, da NFF har bidratt med midler gjennom JL, men hvor forvaltningen av midlene er avgjørende for resultatet. André betegner situasjonen i Donn slik; *”hva de har brukt midlene til, det er det jo ingen som vet.”* NFF forsøkte i følge Martin å regulere den økonomiske støtten ved hjelp av øremerking til spesielle funksjoner, eksempelvis daglig leder, men hvor støtten utover de øremerkede midlene ble overlatt til klubbene ved å benytte sin kompetanse til å forvalte pengene på en hensiktsmessig måte, ut i fra kravene NFF stilte. Kompetansen i klubb kan trolig hevdes å være noe NFF tok for gitt at eksisterte, og at de dermed kan ha gitt ”for mye frihet” i forhold til de økonomiske midlene. Kristin påpeker dette momentet;

*”jeg har i hvert fall fått meg én lærdom, betal aldri ut penger i forkant før klubbene viser resultater. Betal heller ut som en bonus fordi de har prøvd på noe, gjort noe eller fått til noe, men betal dem aldri ut før. Kom med en ansettelseskontrakt, så skal jeg betale deg, for når det er trange tider ute, brukes pengene der det brenner mest (...) Likevel har noen av klubbene gjort dette nydelig og doblet markedsbudsjettene sine, mens andre igjen har gått ned. De totale inntektene er helt lik før og etter Jenteløftet, og det betyr at dine egne inntekter egentlig har gått ned.”*

Selv om NFF har bidratt med økonomiske midler til klubbene gjennom JL, er det flere informanter som hevder en del av kravene NFF stiller, både gjennom JL og lisenskravene, har bidratt til nye typer utgifter, eller tap av tidligere inntekter. Eksempelvis kan man se på situasjonen i Kattem, hvor lisenskravene bidro til at klubben måtte flytte hjemmekampene til en arena 4 mil unna Kattems lokalmiljø, noe som i følge Roger medførte lavere tilskuertall og dermed ga negativ innvirkning på økonomien. Flere av informantene poengterer at klubbene oppfatter kravene fra NFF som urealistiske og noen ganger uhensiktsmessige og firkantede. Arne hevder;

*”alle som driver med fotball driver med fotball fordi de synes det er gøy å drive med fotball, ikke fordi de elsker å skaffe penger, eller drive med regnskap, drive internkontroll eller budsjettering, men det må man jo også gjøre. Også er det jo sånn, og særlig i kvinnefotballen, at det er jo ikke penger, det er ikke penger i det hele tatt. Og da blir det slik at det er et evig jag etter penger, og her kom det plutselig noen penger sendt fra himmelen, som riktignok var øremerket til en del ting, men det var ingen som virkelig sjekket opp om du fulgte den øremerkingen. Også var det sånn at pengene var øremerket fire stillinger, og du får ikke fire*

*stillinger til 1 million kroner, så det betyr at å bruke de pengene riktig, kostet deg mye mer enn å bruke de feil. Så noen klubber falt nok da for fristelsen til å bruke dem til noe annet. Også satsset man på sportslig suksess i stedet. Regelverket har vært ganske rigid. Sånn som klubben vår fikk jo kutt nå i år, fordi det nye styret i fotballforbundet har gått ut og sagt at regelverket, det skal følges. Og de som ikke har oppfylt avtalen om hvordan pengene skal brukes, de kutter vi. Og vi fikk ett kutt nå. Og da spør jeg; hva er grunnen til det? "Nei, dere har for lav brøk på arrangementsansvarlig". Da sier jeg "ok, men vi ble jo kåret til beste arrangør i fjor, så hjelper ikke det noe?". "Nei, det hjelper ingenting". "Nei, ok". "Og markedssjefen deres, han er frivillig, han jobber gratis, er ikke ansatt, han skal være ansatt". "Ok, men det er vi som får inn mest markedspenger av alle". "Ja, men det hjelper ikke". Og da er det sånn. Da er det veldig mange rom å finne for å begynne å kritisere i. Da virker det urimelig. Også har du andre problemstillinger også, hva om man setter ut markedsjobben til et firma? I følge oppsettene vi får fra fotballforbundet, skal du for eksempel føre opp hvem som er banemester. Banemesteren på vår arena er et firma, og da er det sånn at du kan enten føre opp en person i det firmaet for å slippe trøbbel, eller du kan skrive firmanavnet, og da har du det gående. Nå har vi jo vært med noen år, så vi gikk jo selvsagt å spurte det firmaet hvem vi skulle sette opp, også gjorde vi det, og da har vi ikke hørt noe. Jeg er helt sikker på at vi hadde hørt noe dersom vi hadde skrevet firma AS, ett eller annet. Men det er jo ikke det som betyr noe, det er jo at gressmatta er grønn og at det går an å spille fotball der, det er jo det som er viktig. Slik kan man si at de er litt firkantet."*

Slik kan det hevdes at klubbene opplever at det stilles for høye krav fra NFF i forhold til de økonomiske midlene, mens NFF på sin side mener de bør kunne forvente at kravene blir fulgt grunnet den betydelige økonomiske støtten. Er dette kommunikasjonssvikt? Eksisterer det mislighold i hverandres forståelser av virkeligheten? Kan kravene NFF stilte hevdes å være urealistiske innenfor tidsperioden som ble satt for prosjektet? Flere av informantene fra klubb uttrykte en form for frustrasjon i forhold til klubbsituasjonen i TS, og da spesielt når det kuttes i midlene fra og med 2011. Marie betegner det slik; "det er store protester, for noen klubber oppfattes jo dette som kroken på døra", mens Kristin har denne oppfatningen; "noen klubber kan føle at de blir straffet for å ha gjort noe riktig". Likevel har Kristin i tillegg et alternativt syn på kuttene;

*"det er ikke rammene i seg selv vi skal være mest oppmerksomme på nå, det er hvordan vi skal få rammene best mulig. Vi har jo vist på flere ulike områder at kanskje den måten vi gjorde det på ikke var mest hensiktsmessig, kanskje vi må gjøre noe for å få ennå bedre effekt. Det er ikke sikkert at disse rammene er så forbanna mye dårligere enn 800 000 hvis du bare bruker dem riktig. Kanskje det som skjer nå egentlig bare er en fordel. Kanskje dette vekket oss og styrer oss i riktig retning (...) Jeg synes en gjennomgang a la det vi har hatt nå var nødvendig, jeg er ikke sikker på at vi hadde fått den så grundig hvis vi ikke hadde fått det kuttet. Men det er jo litt vanskelig, for da vi lanserte det, så sa vi at det skulle være over en lengre periode, og at vi ikke skulle måle allerede etter 1-2 år. På den ene siden blir det derfor feil å gå inn etter 2 år og bli veldig tydelig på målinger, men samtidig er man jo nødt til å måle, fordi de som bruker pengene som fulle sjømenn, de gjør det også til neste år og i siste år. Sånn er*

*det, og da må du ha noen virkemidler å styre med. Jeg tror den gjennomgangen, den har jeg håp og tro om at var til nytte for oss. Jeg tror det. Jeg håper det er flere av klubbene som ser det også, selv om de nå får en reduisering i rammene, så tror jeg hverdagen deres skal bli bedre.”*

Kan kuttene i rammene ha bidratt til mer bevissthet i klubbene og mer nøktern bruk av midlene? Er det slik at dersom du går på butikken med 500 kr, kjøper du mye unødvendig som blir stående i skapet til det må kastes, mens har du 50 kr, kjøper du det du virkelig trenger? Likevel må klubbene ha penger til å profesjonaliseres i samsvar med lisensen, og det er ikke til å legge skjul på at økonomiske midler da er viktige.

En annen mulig årsak til at målet innen markedsutvikling ikke er nådd, kan være finanskrisen. Når en krise av finansiell art oppstår, vil kampen om sponsormidlene bli hardere, dette fordi bedrifter og privatpersoner enten har mindre forbruksmidler, eller har tilegnet seg en holdning som tilsier at man skal benytte økonomiske midler på kun nødvendigheter. JL ble innført i 2008, året etter finanskrisen, og kan muligens hevdes å ha vært noe uheldig med tidspunktet. Likevel fikk klubbene store fordeler gjennom JL, hvor sponsoravtalene som ble inngått skulle gi en økonomisk forutsigbarhet over tid, selv om flere klubber også kan ha oppfattet dette negativt.

*”Vi har mottatt ytelser for ca. 4 millioner de siste 3 årene, men det betyr og at de skal ha nesten 120 meter arenareklame, flere sponsorlogoer på draktene, det gir oss færre muligheter til å få inn penger. Vi har beregnet at vår andel på sponsorsiden er 300.000, og da har vi 700.000 i cash (...) I sum føler vi at vi har fått 4 millioner, men så har vi blitt pålagt oppgaver som faktisk har kostet oss mer enn 4 millioner” (Roger).*

Dette kan tyde på at klubbene oppfatter TS-sponsorenes profilering som noe som går på bekostning av klubbens sponsorene, og det er derfor kanskje vanskelig for klubbene å se at de store sponsorene bidrar med penger til hele serien gjennom JL. Slik kan klubbene oppfatte situasjonen som at NFF ”stjeler” sponsorplass som ellers ville kommet klubben til gode. Kan dette hevdes å være kommunikasjonssvikt? Hvor klubbene grunnet lite informasjon, eller lite forståelse grunnet mangelfull kommunikasjon, ikke ser saken fra NFFs perspektiv? Hvorfor blir NFF oppfattet som fiende?

*”fotballforbundet er jo en interesseorganisasjon for norske fotballklubber, også har man lagd masse sånne rare foreninger som skal tale enkeltes sak, det er helt absurd. Jeg skjønner ikke. Altså Norsk Toppfotball og Serieforeningen og ditt og datt. Man opptrer jo som om forbundet er en motpart. Forbundet er jo klubbene. Det er klubbene som bestemmer hva forbundet skal være. Noen klubber*

*oppfatter NFF som fienden. De lederne som har vært med noen år har skjønt at forbundet er jo oss, og forbundet vil jo vårt beste i utgangspunktet, og det er jo vi som har satt forbundet til å gjøre en jobb for fellesskapet. Enkelte klubber benytter jo enhver anledning til å gå ut å kritisere forbundet, jeg vet ikke hvor lurt det er, og noen er jo helt rå, det er jo forbundets skyld alt! Selv når du får skadet en spiller, så er det jo forbundets skyld” (André).*

Et fenomen som har oppstått de siste årene har vært personlige sponsoravtaler, hvor enkeltspillere har egne sponsorer og vier disse draktreklame på ”ledige” områder. Kan dette være en vei å gå for klubbene? Eller er det kun de mest profilerte spillerne som vil klare å forhandle seg til en personlig sponsoravtale? Vil dette bidra til å gjøre fotballen til en mer egosentrert idrett, fremfor den lagidretten den i utgangspunktet skal være?

Med bakgrunn i analysen av markedsutviklingen i TS og den økonomiske situasjonen, vil det kunne hevdes at målet under delprosjektet ikke er nådd, og at veien er lang før samtlige klubber er selvdrevne økonomisk. Likevel har prosjektet vært vellykket for en del klubber som har benyttet midlene på de riktige områdene, noe Arne betegner slik;

*”du har klubber som Arna-Bjørnar og Klepp, som virkelig har sett lyset og skjønne helt fra dag én at dette var kjempelurt. De har vært veldig lojale til avtalen, gjort alt de skulle, profesjonalisert, ansatt folk, bygd ny stadion, fått opp infrastrukturen, og fått alt det der på plass.”*

Markedsutviklingens overordnede mål om å øke inntektene 100 % kan hevdes å være et uopnådd mål, selv om noen klubber har kommet langt på vei i forhold til å være selvdrivende. Likevel finnes det klubber hvor økonomien er forverret i perioden, og årsakene kan ligge i feilbruk av midlene, hvor det kan se ut til at flere klubber har brukt midlene på andre bruksområder enn det tiltenkte.

#### **5.5.6 Informasjon og profil i Toppserien**

Det overordnede målet for delprosjektet, informasjon/profil, var; *”Toppserien skal være en anerkjent merkevare og ha profiler på alle nivåer i klubb – spillere, trenere og ledere”* (NFF, 2009b, s. 3).

Dette kan hevdes å være et mål det er vanskelig å måle da det ikke finnes fasitsvar på hva en profil er. Hvor mange må kjenne til personen før man kan kalles profil? Likevel kan det se ut til at TS har et kjennsapsproblem både innenfor idrettsfeltet og samfunnet ellers. Begrepet ”Toppserien” benyttes ofte etterfulgt av ”for kvinner”, til tross for at

dette burde være underforstått da ligaen kun består av kvinner. Dette kan indikere at TS som merke ikke har nok kjennskap til at folk innad i fotballen og media benytter begrepet alene. Grunnet den evige sammenligningen med TL, vil TS av "folk flest" oppfattes som et mindreverdige produkt, og dermed velger alternativer foran TS. Kristin peker på merkebyggingen som et område JL ikke har lyktes i tilfredsstillende grad.

*"Vi har ikke tatt de helt store klyvene på kommersialisering, eller på vårt eget produkt, men det kan ha sammenheng med det at det ikke er mange markedsfolk ute i klubbene, og da faller oppgaven igjennom på daglig leder (...) da tenker jeg på merkebygging i hver enkelt klubb, salg."*

Slik kan TS trolig hevdes å være et svakt merke pr. dags dato, men hvor flere blir kjent med navnet. Likevel kan prosessen hevdes å gå sakte da visuell eksponering av TS kan betraktes som mangelfull, noe som bidrar til manglende gjenkjennelseskjennskap som må være tilstedeværende for at "top of mind" jamfør kjennskapspyramiden noe gang skal være oppnåelig. Dermed kan det ikke hevdes at TS er et anerkjent merke.

Profilbyggingen i TS har trolig vært mangelfull da flere informanter påpeker at for ti år siden kunne "folk flest" flere navn på kvinnelige fotballspillere. Gunnar sier; *"før hadde vi profiler som Hege Riise, Linda Medalen og Gøril Kringen, jenter som frontet kvinnefotballen, hvor er disse i dag? Spør en mann på gata hvem som spiller på det norske landslaget, han har ikke peiling!"* Arne hevder det finnes noen som kan kalles profiler i TS, men hvor det er mye å gå på når det gjelder profilbygging.

*"Noe som er en profil for noen trenger jo ikke å være det for andre. Likevel tror jeg jenter som Lindy Melissa Wiik, Lene Mykjåland og Madeleine Giske kan være fremtidens profiler, VM blir veldig avgjørende."*

Sannsynligvis eksisterer profilene, men hvor disse ennå kan hevdes å være en ubrukt ressurs. Profilbygging kan hevdes å være viktig da en av grunnene til at man velger å gå på kamp i følge flere av informantene er at man har en relasjon til klubben eller noen av spillerne, tilhørigheten er dermed viktig. Likevel er det ikke dermed sagt at denne relasjonen behøver å være av personlig art. Trolig kan også et relasjonsforhold skapt gjennom media via profilering bidra til at man føler man har et forhold til spillerne, klubbene eller trenerne. Dette kan skape en følelse av tilhørighet og tilknytning som gjør det mer interessant å se en TS-kamp da tilskuerne har profiler å identifisere seg med. NFF har i de siste månedene hatt nettpat med forskjellige VM-profiler på sine nettsider hvor folk kan stille spørsmål til spillerne (Thomassen, 2011b). I tillegg har

SKF i forbindelse med seriestart 2011 hatt websidetiltaket ”Kapteinen svarer” hvor alle TS-kapteinene har kommentert årets sesong (Kvinnefotball, 2011a). I tillegg har SKF også websidemenyen ”Nyheter fra klubbene”, hvor link til LSK Kvinners eget websidetiltak ”Ukens profil” legges ut. Her vises hver uke en ny spiller i LSK kvinner gjennom en artikkel skrevet av klubben selv, ofte med videosnutt i tillegg til tekst (Knudsen, 2011). Dette viser spillernes personlige sider og profilerer spilleren på en måte som bidrar til at publikum får muligheten til å ”bli kjent” med spilleren uten å ha møttes fysisk eller ha en personlig relasjon. Dette tiltaket er absolutt et godt bidrag i profileringsarbeidet, og det kunne vært en idé å få med flere klubber i dette websidetiltaket slik at ”Ukens profil” kunne omhandlet hele TS. Dette kan være gode bidrag i å skape profiler, likevel er det trolig de aller mest interesserte som benytter seg av dette og som ser dette da det henholdsvis publiseres på NFFs webside og SKFs webside. Uansett er tiltakene steg i riktig retning da man får skapt profiler innad i kvinnefotballmiljøet og fotballmiljøet generelt, noe som over tid kan skape resultater også generelt i samfunnet. Samtidig vil prestasjonene i sommerens kommende VM være avgjørende for profilbyggingen av de norske landslagsspillerne, da det kan hevdes at dette er en viktig arena for profilbygging. *”De profilene norsk kvinnefotball har hatt, har kommet som resultat av gode prestasjoner med landslaget, VM er derfor innmari viktig for kvinnefotballens rykte, omdømme og interesse.”* Det Inge viser til kan betegne viktigheten av å ha et godt samarbeid med landslaget fordi det er her profilene skapes da det erfaringsmessig er EM, VM og OL som gir kvinnefotballen oppmerksomhet fra det norske folk. Et sentralt aspekt blir dermed, hvordan bruke landslaget som fordel i merkebygging av TS? Kvinnelandslaget har overvekt av TS-spillere, mens herrene har overvekt av utenlandsspillere, spillere fra andre ligaer enn TL (vedlegg 7). TS kan slik se ut til å ha et konkurransefortrinn som innebærer at landslaget sånn sett kan betegnes som ”all starlag” av TS. Hvordan kan TS benytte konkurransefortrinnet bedre, er det mulig å markedsføre TS og landslaget sammen på en hensiktsmessig måte?

Delprosjektets overordnede mål om å skape en anerkjent merkevare og ha profiler på alle nivå, er en vanskelig målsetting å måle. Likevel kan det hevdes at TS ennå ikke er et anerkjent merke da det kan se ut til å ha grunnleggende kjennskapsproblemer blant den allmenne befolkningen. Profilene kan hevdes å være tilstede, men hvor potensialet er ubenyttet. Merkebyggingen av TS må derfor fortsette, og foreta visse grep, hvor profilbygging vil bli en viktig del.



## 6. Oppsummerende betraktninger

Kapitlet har til hensikt å besvare analyse spørsmål 6. *Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler eksisterer for merket Toppserien?* I tillegg vil oppgaven utføre en kort drøfting av hovedproblemstillingen fra kapittel 1.

JL er inne i sitt fjerde år, mens merket TS har eksistert i elleve. Analysen peker på flere mulige faktorer som kan ha bidratt til sviktende måloppnåelse i forhold til prosjektet JL og merkebyggingen. Med utgangspunkt i analysen presenteres studiens utpregede funn ved hjelp av rangering etter det som kan hevdes å være interne styrker og svakheter, samt eksterne muligheter og trusler. Oversikten kan bidra til å klargjøre en eksisterende situasjon, noe som videre kan være et nyttig bidrag i det forestående utviklingsarbeidet av merket. Styrkene og svakhetene kan bevisstgjøre TS på sine egenskaper, samtidig som mulighetene kan gi indikasjoner på hvilke satsningsområder TS bør vektlegge. En kartlegging av truslene kan bidra til effektiv risikohåndtering hvor TS kan være et steg foran og slik være forberedt på truslene som kan forekomme i markedet.



### Toppseriens interne STYRKER kan se ut til å være:

- Har elementer av det som kan hevdes å kalles "Old School Football"
  - Lavere grad av kommersialisering enn andre ligaer
  - Overvekt av norske spillere i ligaen
  - Sjarmerende amatørmessig
  - Nærhet til klubber og spillere som skaper god tilgjengelighet for media og publikum
  - Jordnært image med spillere uten stjerner
- Består av "vidunderjenter" som kan hevdes å være gode rollemodeller for yngre utøvere da de tar utdannelse, jobber, og driver fotball på høyt nivå
- Tøffe jenter med sjarm
- Ekte idretts glede hvor kjærligheten og lidenskapen til fotballen er drivkraften da økonomiske aspekter ikke er avgjørende for aktørene i ligaen
- Øverste liga for Norges største kvinneidrett
- En av verdens ledende fotballigaer på kvinnesiden
- Liga med Fair Play-fokus
- Familievennlig grunnet relativt lave billettpriser og mindre kjeftbruk på banen og på tribunen
- Multiple organisasjoner bak produktet som gir flere organisasjoner å spille på
- Tippetobjekt på oddsen som bidrar til merkekjenning blant tippere
- Det eksisterer flere utenlandske spillere i ligaen som kan hevdes å bidra til økt kvalitetsnivå
- Differensiert logo med sterke, differensierte farger
- Respektert og godt likt prosjektleder i Jenteløftet som har høy status hos klubbene og SKF
- God formell kompetanse på flere av organisasjonsområdene i Jenteløftet



## Toppseriens interne SVAKHETER kan se ut til å være:

- TS kan se ut til å ha lav kjennskapsandel som indikerer et kjennskapsproblem spesielt knyttet til dybde og fremfallingskjennskap, noe som innebærer at TS kan betegnes som en svak merkevare hvor dette kan begrunnes i;
  - Svake assosiasjoner
  - Svakt profilerte profiler som ikke betraktes som fullverdige forbilder av dagens unge jenter og gutter som spiller fotball i Norge.
- Samarbeidet kan på enkelte områder se ut til å være preget av manglende kommunikasjon, eller misforståelser grunnet uklar kommunikasjon
  - Manglende oppfølging fra NFF av klubbene mht Jenteløftet
  - Manglende initiativ i klubbene mht Jenteløftet
  - Manglende samsvar mellom skapte forventninger og innfridde forventninger mht Jenteløftet
  - Misoppfattelse i klubbene angående Jenteløftets hensikt i forhold til NFFs intensjon med prosjektet
  - Manglende eller ukorrekt videreføring av Jenteløftets hensikt fra styreleder/daglig leder til nye ansatte eller andre funksjoner i klubbene
- Manglende elementer fra selvbestemmelsesteorien i lederskapsfilosofien
  - Manglende involvering av klubbene i planleggingsfasen av Jenteløftet
  - Prosjektgruppa for Jenteløftet har kun bestått av personer fra NFF og ikke inkludert SKF eller klubbrepresentanter
  - Klubbene kan se ut til å ha lite eierskapsfølelse ovenfor Jenteløftet, noe som kan ha bidratt til en passiv holdning hos enkelte klubber
  - Klubbledere føler de ikke får anerkjennelse for den jobben de utfører
- Det kan se ut til å ha blitt satt for høye mål som har bidratt til for store krav til klubbene gjennom Jenteløftet og lisenskravene
  - Klubblederne ser ut til å føle stress og press grunnet høye krav og stor arbeidsmengde
- Det kan se ut til at TS-organisasjonen har en organisasjonskultur som er preget av:
  - Klubbene og kvinnefotballmiljøet kan se ut til å ha en overvekt av personer som representerer et mediesyn som tilsier at det eksisterer en forventning om at media, spesielt TV2 pga deres rolle i Jenteløftet, skal ta rollen som en likeverdig aktør som uoppfordret og naturlig skal fremme TS. Et element som videre kan indikere at TS-organisasjonen ikke er bevisste nok sitt ansvar i å skape engasjement og interesse og "selge" seg inn hos mediene, og at man dermed har stolt for mye på media gjennom forventningen om at media skal merkebygge produktet for dem.
  - Det kan se ut til at klubbene, NFF og SKF har en markedskommunikasjon som kan være preget av det som kan oppfattes som "sutring" på vegne av kvinnefotballen, noe som kan bidra til å underbygge mindreværdighetsstempelet kvinnefotballen kan hevdes å ha store utfordringer knyttet til.
  - Manglende forståelse av betydningen av offentlig, negativ omtale
  - "Fiendeoppfattelse" av NFF fremfor oppfattelsen som interesseorganisasjon og samarbeidspartner
- Produktet ser ut til å være preget av forhåndsdomming og feilvurderinger som gir utslag i negative assosiasjoner som skader merkestyrken.
- Lav kontinuitet i klubbledelsene og i prosjektadministrasjon for Jenteløftet
- Det kan se ut til at det fremdeles mangler enkelte funksjoner i klubb
- Det kan se ut til at NFF ikke har vært konsekvent i forhold til "straff" for klubbene som ikke oppfyller kravene i Jenteløftet eller klubbisensen, da de kan hevdes å ha vært for runde i kantene i starten og for firkantede i 2010/2011.
- Det kan se ut til at NFF har sendt ut ubevisste signaler til klubbene om at merkebyggingen er et nedprioritert område da delprosjektet informasjon/profil har manglet en ansvarlig i ca. ett år.
- Det kan se ut til at TS-organisasjonen har hatt lav utnyttelse av de menneskelige ressursene da få kontaktpunkter i prosjektadministrasjonen ser ut til å være benyttet av klubbene i forhold til oppfølging og rådgøring innen delprosjektene i Jenteløftet
- Ikke en heltidsjobb man kan leve av for majoriteten av spillerne
- Få historiefortellinger som kan betraktes som "gjengangshistorier"
- Det kan se ut til å mangle stolthet ved å være TS-spiller, som bidrar til at spillerne ikke utnytter sitt eget potensial som merkebyggere av produktet
- TS kan se ut til å være et komplekst produkt bestående av multiple organisasjoner som kan bidra til ulike interessensyn som kan skape utfordringer for hensiktsmessig samarbeid.
- Ustabil klubbøkonomi
  - Det kan se ut til å være manglende økonomisk forståelse i enkelte klubber som kan ha bidratt til uhensiktsmessige økonomiske forhold som i ett tilfelle har ført til konkurs i 2010-sesongen
- Lave publikumstall i forhold til målsetting (på TV og fysisk på stadion)
  - Det kan se ut til å være en forutsetning at det må eksistere en personlig relasjon til klubben eller spillere for at man fysisk skal se en kamp
- Det kan se ut til å eksistere en manglende helhetstenkning i de samlede organisasjonene i forhold til merkebygging
  - Manglende fellesplattform med fellesverdier, fellesmål osv., noe som kan ha svekket Jenteløftets potensial som utviklingsprosjekt
  - Svakt image og svak symbolikk
  - Lav logoprofilering
  - Inkonsekvent bruk av navnet "Toppserien" hvor både liten t og etterfulgt av "for kvinner" kan bidra til å skape forvirring rundt begrepet
- Manglende sportslige resultater internasjonalt (både landslag og klubb lag) etter 2000
  - Stor nivåforskjell på topp- og bunnlag som kan bidra til mindre kvalitet på kampmatchingen for de beste klubbene
  - Lav gjennomsnittsalder i klubbene og relativt få utenlandsproffer



## Toppseriens eksterne MULIGHETER kan se ut til å være:

- Styrke kommunikasjonsevnen utad mot markedet
  - Innføre en offensiv PR-strategi som gir økte, positive medieoppslag
  - Innføre PR-ansvarlig i hver klubb
  - Skape bevisstgjøring rundt betydning av negativ, offentlig omtale
  - Innføre profileringsstrategi som skal øke og styrke antall potensielle profiler som kan bidra til å skape relasjoner til publikum som ikke betinger et personlige forhold til klubben eller spillerne
  - Tettere profilerings samarbeid med kvinnelandslaget
  - Øke logobruken sammen med øvrige merkeelementer
  - Utarbeide fellesplattform og benytte denne aktivt ut mot markedet i form av å kommunisere verdier, visjon, slagord osv.
- Styrke kommunikasjonsevnen innad i de samlede organisasjonene
  - Skape forankring av eierskap hos klubbene og SKF ved hjelp av elementer i selvbestemmelsesteorien som fokuserer på indre motivasjon gjennom elementene tilhørighet, kompetanse og autonomi
  - Reetablere funksjonene i prosjektgruppa inkludert ressurs på informasjon/profil samt representant for SKF/klubbene
  - Skape realistiske forventninger ved hjelp av forventningsavklaringer i klubb, NFF og SKF
- Styrke samarbeidet mellom de samlede organisasjonene
  - Fokus på organisatorisk merkebygging
- Aktiv benyttelse og involvering av sponsorene som tydeliggjør fordeler ved å være sponsor
- Øke benyttelsen av de menneskelige ressursene
- Øke bruken av sosiale media
- Øke spillernes stolthet knyttet til det å være TS-spillere
- Øke antallet personlige sponsorer i TS
- Benytte co-brandingsstrategien ,house of brands, aktivt og bevisst
- "Drepe" fordommer som kan se ut til eksistere i negativ virkning for kvinnefotballen
  - Skape et positivt og anerkjent bilde av kvinnefotball i ung alder hos jenter og gutter
  - Oppfordre breddefotballen til å benytte miksede jente- og guttelag så lenge som mulig
  - Øke antallet kompetente kvinnelige "fotballeksperter" i TV2 som blir akseptert og slik kan bidra til å motbevise fordommer
- Økt fokus på spillerutvikling på krets nivå og nasjonalt nivå i aldersklasser fra 15 år og oppover
- Øke antall utenlandsspillere i TS som kan bidra til økt kvalitet i ligaen som igjen kan bidra til å øke TSs posisjon gjennom høyere sportslig rangering internasjonalt
- Øke graden av konsekvent oppfølging gjennom klare retningslinjer i forhold til kravene i Jenteløftet og klubb lisensen slik at man "kjører samme linje hele veien" og slik at alle klubber får samme behandling



## Toppseriens eksterne TRUSLER kan se ut til å være:

- Ustabil økonomi i markedet grunnet ringvirkninger fra finanskrisen kan være en trussel for den økonomiske situasjonene i TS
- Flere konkurrenter grunnet stadig økning av fotball og annen idrett på TV og web samt andre alternative underholdningsprodukter kan være en trussel
- Kutt i økonomiske midler fra NFF kan være en trussel for klubbøkonomien
- Negative, offentlige uttalelser fra personer både internt og eksternt kan være en trussel for TS
- Økt kommersiell tankegang hos medier hvor kun "kriser" er interessante historier å fortelle samtidig som seertall er avgjørende faktor for sendetid kan være en trussel som medfører færre TV-sendte kamper og negativt vinklede medieoppslag på vegne av TS
- Skuffende norsk innsats i VM 2011 kan være en trussel for TS da funnene indikerer at VM-innsatsen vil være viktig for kvinnefotballens interesse
- Sammenlikning med herrefotball kan se ut til å være en trussel for TS da dette skaper et mindreverdighetsstempel som bygger opp om fordommene
- Fordommer og feilvurderinger som indikerer mindreverdighet og skaper såkalte "pubmeninger" ser ut til å være en trussel for TS
- Lav rekruttering av kvinnelige fotballspillere kan bli en trussel da omdømmet kan bidra til at færre jenter vil fortsette med fotball i voksen alder
- En trussel for TS kan være at de beste norske spillere forsvinner til utenlandske ligaer da TS pr. i dag har ligaer som betraktes som mer utfordrende

Studien kommer da frem til oppgavens hovedproblemstilling: *Hvilke faktorer kan ha forårsaket sviktende måloppnåelse i prosessen med merkebygging av Toppserien?*

Med utgangspunkt i studiens analysefunn kan det se ut til at JL har vært en positiv strategi for TS, men hvor det totale potensialet i prosjektet ikke er utnyttet til det fulle. Det ser ut til at JL har lyktes i å bygge og utvikle organisasjonene da det er flere ansatte og funksjoner på både administrativ og sportslig side i dag kontra før JL. Videre kan det også se ut til å ha vært utvikling innen infrastruktur da samtlige klubber har lisensgodkjente arenaer i 2011. Likevel vil JL kunne hevdes å ha mislyktes i forhold til økonomiske mål og mål knyttet til medie- og tilskuerinteresse. Samtidig vil også målene knyttet til profilbygging og merkestatus kunne hevdes å ha lav grad av oppnåelse. I analysen av JL kan det se ut til at det er tre overordnede forhold relatert direkte til prosjektet som kan betraktes som årsaker til at potensialet ikke er utnyttet:

- ✓ **Mangler i kommunikasjonsevnen innad i de samlede organisasjonene bak merket.**
- ✓ **Uhensiktsmessig organisering av Jenteløftets prosjektgruppe.**
- ✓ **Manglende samsvar mellom NFFs og klubbenes mål og forståelse av prosjektet.**

Videre kan det se ut til at det er tre overordnede forhold relatert til selve merket TS som kan ha forårsaket sviktende måloppnåelse i forhold til merkebyggingsprosessen. Disse faktorene kan se ut til å være forhold knyttet til:

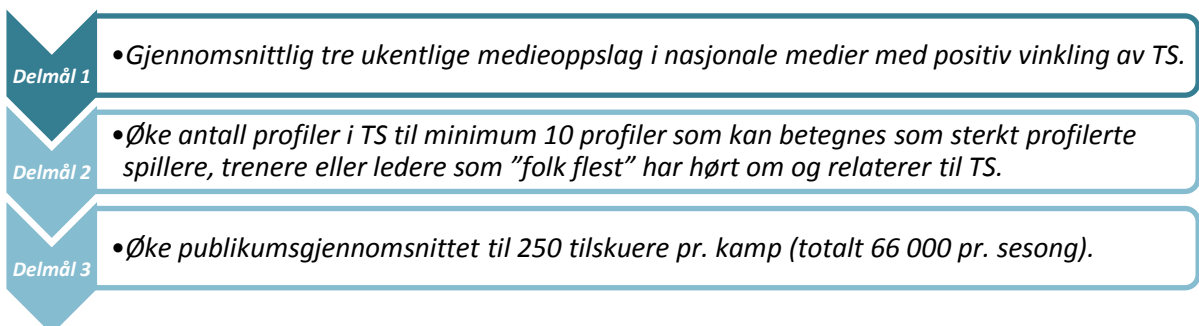
- ✓ **Eksisterende fordommer og oppfatninger i samfunnet ovenfor kvinnefotballen.**
- ✓ **Mangelfull medieforståelse i de samlede organisasjonene bak merket.**
- ✓ **Manglende kommunikasjonsevne som kan ha gitt grobunn til klubboppfatninger hvor det eksisterer en "fiendeforståelse" av NFF.**

Med bakgrunn i studiens hovedfunn kan se ut til at TS ennå har en vei å gå før merket kan betegnes som et sterkt merke. Større fokus på den organisatoriske merkebyggingen samt konsekvent bruk av merkeelementer og markedsføringsverktøy vil være hensiktsmessig, med spesielt vekt på den interne organisasjonskulturen og endring av denne. Nye strategier med konkrete mål og tiltak kan derfor komme merkebyggingen av TS til gode i et langtidsperspektiv da assosiasjonsbygging tar tid. Studien vil derfor presentere aktuelle forslag til nye strategier og tiltak for merket TS i kapittel 7.

## 7. Forslag til strategier og tiltak for Toppserien

Kapitlet presenterer forslag til strategier og tiltak i samsvar med studiens formål. Tiltakene er basert på analysefunn, hvor det som kan hevdes å være mangelfulle eller uhensiktsmessige markedstiltak endres eller utbedres. Tiltakene og strategiene er ment å være relevante, gjennomførbare og konkrete forslag til forbedringer som skal styrke merket. Tiltakene er basert på langsiktig tankegang, hvor langtidsperspektiv er en forutsetning da det gjennom analysen kommer frem at TS sliter med et grunnleggende aspekt i merkebygging, kjennskap, hvor dette tar tid å bygge. Forslagene er ikke ment som fasitsvar, men aktuelle bidrag til utvikling av TS på et overkommelig nivå over en tidsperiode på 9 år, innen 2020. Studiens overordnede tema er merkebygging i norsk toppfotball: *Hvordan opparbeide en merkevare i idrett med Norges Fotballforbunds seriesystem Toppserien som utgangspunkt?* Dette er trolig et mål man ikke oppnår uten videre, og det argumenteres derfor med at TS bør sette mål og delmål som kan bidra til å nå hovedmålet, hvor forslag til mål er definert under etterfulgt av forslag til tiltak.

### 7.1 Mål 1: Øke merkekjennskapen til Toppserien



Analysen avdekker det som kan se ut til å være mangler i de konkrete merkeelementene samt manglende bruk av markedsføringsverktøy og hvor følgende ti tiltak derfor kan være hensiktsmessige og dermed anbefales. Budsjett for tiltakene (vedlegg 11).

#### 7.1.1 Tiltak 1a: Utarbeide merkeplattform

TS bør utarbeide merkeplattform for å anlegge byggesteinene i merkebyggingen. Tre verdier som kan være treffende for TS kan se ut til å være *sjarm*, *intelligens* og *ekte idretts glede*. En misjon som kan benyttes kan være "Vi skaper fotballens fremtid", som er en misjon som kan hevdes å gi TS et eksistensgrunnlag, og man kan dermed bevare spørsmålet, hvorfor eksisterer TS? "Fordi vi skal skape fotballens fremtid", noe som for øvrig spiller på FIFA-president, Sepp Blatters uttalelse; "The future of football is

*feminine*” (Fédération Internationale de Football Association [FIFA], u.å.), hvor dette også viser til Røas slagord; ”Fremtidens fotball er feminin”, og som slik kan være et eksempel på samsvar mellom deltakende merker i en co-brandingstrategi. Misjonen bør inneholde underpunkter som presiserer og konkretiserer betydningen. En slik presisering kan være; ”*Toppserien skal inspirere og underholde det norske folk med sterke profiler og verdensledende fotball.*” En visjon kan være en fremtidsdrøm, eksempelvis ”*Best i verden*”, noe som refererer til den sportslige situasjonen både for landslag og klubbtag, men i tillegg den ikkesportslige siden hvor man også skal være best i verden på fotballens øvrige områder. Visjonen bør operasjonaliseres i form av mål og delmål. For å forenkle arbeidet har studien eksemplifisert en modell som kan være et bidrag i utviklingen (vedlegg 8). Det er viktig at merkeplattformen benyttes konsekvent og over tid i all kommunikasjon både innad og utad.

### **7.1.2 Tiltak 1b: Sette prisstrategi**

Produktets billettpris anbefales å prissettes til 100 kr, men hvor personer under 16 år får gratis inngang, samtidig som personer iført hjemmelagets drakt vil få redusert pris, dette for å oppfordre til det som kan hevdes å være tradisjonell supporterkultur hvor tilskuerne er en del av produktet ved at de skaper stemningen.

### **7.1.3 Tiltak 1c: Slagord og Toppserie-promo**

Et slagord som eksempelvis spiller på følelser og mot kan være noe som gjenspeiler verdiene TS står for. ”*Vi kan, vi vil, vi tør!*” kan være et forslag som kan betegne noe av det TS står for, da dette indikerer at TS består av jenter som KAN spille fotball, altså kompetanse og intelligens, de VIL spille fotball, altså ekte idrettslede, og de TØR å ta sjanser, altså de er vågale og tøffe samtidig som de har sjarm. En engasjerende, glad og tøff TS-promo bør utarbeides og benyttes ved alle anledninger. Dette kan være en promo i likhet med TLs 2011-promo, ”*Vinnersjel*”, men hvor det er viktig at TS ikke etterligner TL da de må finne sine egne differensieringspunkter og vise selvstendighet. Et alternativ til å lage ny sang, er å benytte en allerede eksisterende sang, hvor et forslag kan være ”*Girls just wanna have fun*” av Cyndi Lauper som gjenspeiler (idretts)glede og sjarm og som samtidig er en fengende låt mange har hørt før og har assosiasjoner til. I tillegg benyttes differensieringspunktet ”*kvinner*” som en positiv vinkling ved bruk av sangen, hvor man kan spille videre på Sepp Blatters uttalelse ”*The future of football is feminine*” som tidligere nevnt. Dersom man velger å benytte en allerede eksisterende

sang i promoen, bør det i tillegg lages en egen melodi som kan benyttes som fast innmarsj- og kampavslutningsmelodi som kan benyttes i TS.

#### **7.1.4 Tiltak 1d: Økt bruk av logo**

50 % av TS-klubbene benytter TS-logoen på hovedsiden på klubbweb siden. Klubbene det gjelder bør få beskjed om at det er nyttig om de kan benytte logoen, samtidig som slagord eksponeres sammen med logo. Logobruken må forbedres både av NFF og klubbene, da denne bør være fast inventar i all visuell markedskommunikasjon. NFF bør anskaffe en intervjuvegg (back drop) med logoer og sponsorer. Logofargene, cerise, turkis og gullbrun, bør benyttes i større grad, hvor dette bør være temafarger i digitale presentasjoner, brevmaler, medaljebånd for gull, sølv og bronse osv. Samtidig bør NFFs logo opptre sammen med TS-logoen for å co-brande disse. Et annet tiltak som anbefales er å innføre bruk av TS-logo på alle klubbdraktene i TS, i likhet med lagene i Premier League. Dette vil også underbygge co-brandingstrategien hvor de deltakende merkene knyttes sammen med TS på en visuell måte.

#### **7.1.5 Tiltak 1e: PR-ansvarlig**

TS anbefales å engasjere PR-ansvarlig i klubb hvor dette ikke behøver å være betalt stilling, men kan baseres på frivillig kompetanse. Det viktige er at personen kun har dette ansvaret slik at oppgaven blir prioritert og ikke nedprioritert slik analysen kan antyde. Oppgaven vil innebære fokus på PR og mediedekning. Det vil si ”selge” historier, både i lokal media og riksmidia. Samtidig vil det inngå i ansvarsområdet å drive aktiv historiefortelling på klubbweb side og lage reportasjer, og videre drive en Facebook-side for klubben hvor både relevant og ”urelevant” informasjon publiseres. Med urelevant menes ”gladsaker” fra klubbmiljøet sett fra andre vinkler enn kun det sportslige da det vil være viktig å gi publikum en følelse av at de kjenner klubben og spillere for å skape den nødvendige tilhørigheten som gjør at de kommer på kamp.

#### **7.1.6 Tiltak 1f: Sponsorevents og personlig sponsor**

En sosial event for sponsorer og samarbeidspartnere, hvor man inviterer til middag og TS-kamp, samt et foredrag hvor man snakker om kvinnefotballens utvikling i Norge og verden, kan være et sponsortiltak for TS. I tillegg kan Stabæk-spiller, advokat og tidligere landslagsspiller Lise Klaveness inviteres til å holde sitt foredrag; ”Lidenskap varer lengst”, hvor man samtidig får drevet profilering av spillere og hvor både

personen og foredraget kan hevdes å representere verdiene som er foreslått på en god måte (Den store kurshelgen, 2010). Et slikt event kan fungere som sponsornettverk, hvor sponsorene knytter kontakter og dermed benytter hverandre innenfor sine egne bransjer og slik drar fordeler av sponsoratet. Samtidig bør sponsorene oppfordres til å benytte TS-spillere i reklamer og kampanjer for bedriftene, hvor bedriftene kan sjekke spillernes profiler for å finne sponsorobjekter som passer og dermed representerer bedriftens verdier. Dette kan sponsorene finne på [kvinnefotball.no](http://kvinnefotball.no) (se tiltak nedenfor), noe som også kan benyttes i forhold til personlige sponsorer. Det ligger trolig et potensial i å øke antall personlige sponsorer, hvor klubbene og spillerne selv kan bidra i arbeidet med å profilere og merkebygge seg selv. Her kan man benytte fritidsklær med TS-logo og NFF-logo, samt de største sponsorene i TS, men som også benyttes av personlig sponsor og klubb sponsorene samt klubblogo. Dette kan eksempelvis være svarte pologensere med glidelås som benyttes i hverdagen av spillerne, noe som gir profilering av sponsorene og logoene også utenfor arenaen og nettsidene.

#### **7.1.7 Tiltak 1g: Reklamekampanje med landslaget**

TS anbefales å utføre en markedsføringskampanje i samarbeid med landslaget, hvor landslagsprofilene som også er potensielle TS-profiler, eksempelvis Røa-spilleren Guro Knutsen, LSK Kvinner-spilleren, Isabell Herlovsen, Stabæk-spiller, Trine Rønning og Arna/Bjørnar-spiller, Madeleine Giske. Kampanjen kan være parodi på fotballherrelandslaget og langrennslandslaget Bama-reklame. I og med at Tine er ny sponsor for kvinnelandslaget (Haavik, 2011), bør reklamen rettes mot meieriprodukter. TS-spillerne starter reklamefilmen i respektive klubbdrakter og ender opp i landslagstrøya samtidig som de drikker Tine-produktet YT og forbereder seg til VM. Dette skaper en klar link mellom TS og landslaget og kan være med å underbygge co-brandingen av klubbmerkene, TS og NFF, samt skape assosiasjoner til landslaget. En sang som kan benyttes i reklamefilmen er ”Anything you can do I can do better” fra musikalen ”Annie get your gun”. Her kan man benytte herrefotballspillere, hvor TS-spillerne overgår disse i triksing, brassespark, straffespark, driblinger, finter, redninger osv. Til slutt vises NFF-logoen, TS-logoen og landslagsdrakten sammen og ønsker jentene lykke til i VM 2011.

#### **7.1.8 Tiltak 1h: Profilerings tiltak**

NFF bør utarbeide en profileringsstrategi i samarbeid med klubbene, hvor man sammen setter retningslinjer for profileringsarbeid, og utarbeider en forslagsliste til profilerings-



tiltak klubbene kan benytte lokalt. NFF bør også utarbeide egen profileringsstrategi for hvordan man sentralt skal bygge profiler, hvor kvinnelandslaget bør være en nær partner. Profilerings tiltak som ukas Toppseriehistorie, filmsnutt, eller bilde hvor det hver uke sendes inn bidrag fra klubbene av en intern historie eller hendelse som har skjedd i klubben blir presentert. Hver uke plukkes det ut et bidrag som premieres og historiene/filmsnuttene/bildene blir offentliggjort på kvinnefotball.no, fotball.no, TSs Facebook-side og klubbenes Facebook-side. Også tiltak hvor man presenterer ukas profil/månedens profil bør fortsettes både på fotball.no og på kvinnefotball.no.

### **7.1.9 Tiltak 1i: Digital kommunikasjon**

NFF bør opprette Facebook-siden ”Toppserien” hvor spillere, trenere, ledere, folk fra kvinnefotballmiljøet og publikum kan få informasjon om TS. Her legges det ut bilder, linker til reportasjer, konkurranser osv. Siden blir drevet profesjonelt av informasjonsavdelingen i NFF, hvor siden ikke skal ha status som ”klageside” for kvinnefotballen, men hvor fokus utelukkende er positivt. Gruppen bør være lukket for medlemmer (for de som velger å ”like” siden), slik at utenforstående som kun har interesse av å snakke ned produktet ikke får tilgang til å gi kommentar. 50 % av klubbene har Facebook-sider pr. 19.05.11, noe de resterende klubbene bør opprette. Dette kan benyttes som enkel, gratis kommunikasjonskanal til å informere om kampdager og tidspunkt. Videre bør spillere, trenere og ledere oppfordres til aktivt å benytte sine private profiler for å markedsføre kamper og informasjon om klubben. Samtidig anbefales det å utbedre SKFs webside til å inneholde profiler over alle spillere og trenere i TS samt informasjon om alle klubbene, som også viser aktørene i andre settinger enn på fotballbanen.

### **7.1.10 Tiltak 1j: ”Toppserieskolen”**

TS anbefales i samarbeid med Tine fotballskole og breddeavdelingen i NFF å arrangere en Toppseriefotballskole, hvor både gutter og jenter inngår i målgruppen (6 til 12 år). Her benyttes TS-spillere som instruktører én dag hver. Fotballskolen skal arrangeres i forskjellige deler av landet, hvor det benyttes navn på TS-klubber i en avsluttende cup for fotballskolen (uten rangering av vinnere), samtidig som logoen benyttes på materiell sammen med Tine-logo og NFF-logo. Gutter og jenter skal spille sammen, noe som kan bidra til å spre budskapet om at jenter også kan spille fotball, og hvor kvinnefotball blir fremstilt positivt ovenfor en aldersgruppe av jenter og gutter som ennå ikke har tilegnet seg de ”typiske fordommene” som kvinnefotballen kan hevdes å være rammet av.

Gjennom et slikt event kan man trolig komme nærmere en situasjon hvor TS-spillere henger som forbilder på veggen hos både jenter og gutter i Norge.

## 7.2 Mål 2: Styrke samarbeidet og org. kulturen i Toppserien

Delmål 1

•Ha to fysiske samlinger pr. sesong hvor samtlige klubber sammen med representanter fra NFF og SKF møtes og diskuterer faglige temaer samtidig som det sosiale aspektet ivaretas.

Delmål 2

•Skape en varig bevisstgjøring i TS-organisasjonen om at NFF er en interesseorganisasjon som eksisterer for klubbene og som vil klubbenes beste. NFF er ikke en "fiende".

Analysen avdekker forhold som kan hevdes å være svakheter i samarbeidsegenskaper og organisasjonskultur, hvor følgende tiltak kan være hensiktsmessige og anbefales.

### 7.2.1 Tiltak 2a: Workshop "Toppserieturneen"

TS anbefales å gjennomføre to workshops, kalt "Toppserieturneen", pr. sesong i nøytrale omgivelser hos hovedsponsor Thon Hotels en plass i Norge. Det geografiske området vil variere fra år til år, slik at alle klubber får oppleve å være på hjemlige trakter og at det slik blir en form for turné. Likevel er et hotell nøytral grunn, noe som kan bidra til en følelse av likeverdighet, da ingen klubber eller NFF "har hjemmebane". Hovedmålet med samlingene er forbedring av kommunikasjon og samarbeid mellom aktørene bak TS. Årets første workshop avholdes tre uker før sesongstart, hvor det fokuseres på mål for kommende sesong. Årets andre workshop avholdes i forbindelse med det årlige cupfinaleseminaret, hvor målene og sesongen evalueres. Workshopene krever minimum én deltaker pr. klubb, max. tre, samt samtlige delprosjektledere i JLs områder og representanter fra SKF. Det er viktig at alle funksjoner er til stede da det å bli kjent med ansiktet og ikke bare et navn i en e-post er et viktig aspekt. Workshopene skal bidra til å knytte sterkere nettverk mellom klubbene og NFF ved fysisk møte, hvor den sosiale dimensjonen er viktig. Workshopene bør derfor også avsette tid til uformelle samtaler. Samtidig er erfaringsutveksling mellom klubbene en viktig dimensjon, hvor hver klubb skal legge frem hvert sitt klubbprosjekt og dermed dele kunnskap innenfor områder de har jobbet. Trolig vil dette øke aktørens forpliktelser og involveringsgrad, samtidig som den daglige kontakten dem i mellom trolig vil øke. I tillegg vil workshopene være aktuelle arenaer for å forankre verdiene innad i organisasjonen, noe som kan bidra til en mer troverdig opptreden utad og organisasjonskulturen vil over tid endres. Hovedformålet er å unngå misforståelser og kommunikasjonssvikt.

Første ”Toppserieturne” avholdes i Oslo-området hvor merkeplattformen utarbeides ved hjelp av konkrete verktøy (vedlegg 8). Merkebyggingsmodell for idrett, side 44, gjennomgås i forenklet versjon for å bevisstgjøre klubbens merkebyggingsrolle, og hvilke faktorer som påvirker merket, noe som kan bidra til én helhetlig merkebyggingstankegang fremfor tolv individuelle prosesser. Modellen konkluderes med at styrket TS trolig vil gi styrkede klubbmerker og styrkning av NFF. En enkel kommunikasjonsmodell presenteres, hvor det tydeliggjøres hvem ”vi” er (NFF, SKF og klubbene) og hvem som mottar kommunikasjonen vi ytrer offentlig (publikum, media, sponsorer) (vedlegg 10). Modellen poengterer viktigheten av å unngå negative uttalelser offentlig, da disse med fordel bør behandles internt. Modellen har til hensikt å vise at det er et komplekst bilde av merkets virkelighet, hvor det ikke kan bevises at det ene uten videre medfører det andre, men hvor aktørenes samspill er viktig. Opplæring av PR-ansvarlig i klubb skal også skje på den første Toppserieturneen, og det er derfor viktig at personen er til stede. Opplæring skal bidra til bedre kvalitet i medieopptreden og hvor det fokuseres på å unngå uheldige uttalelser. Verdiene skal gjenspeiles i all markedskommunikasjon konsistent over tid. Opplæringen gjennomføres av ansvarlig for informasjon/profil, samtidig som TV2 skal holde foredraget; ”Hvordan tenker media?” Dette skal bidra til medieforståelse, forståelse av profilbygging, og klubbene får tips til hvordan å bli attraktive medieobjekter. PR-ansvarlig vil få opplæring i bruk av sosiale medier, og hvor klubbene til slutt skal lage en egen uoffisiell reklame.

### **7.3 Avsluttende refleksjon**

Har studien dukket dypt nok ned i de kvalitative dataene, eller pirkes det i overflaten og avdekkes funn som tilsier ”det korrekte” svaret? Dette kan trolig hevdes å være en stor utfordring i kvalitativ forskning. Funnene kan være resultat av tilfeldigheter, press fra omgivelsene eller egen forutinntatthet. Slik kan man aldri med sikkerhet si hva funnene faktisk forteller, likevel må man velge å tro at funnene gir visse indikasjoner og tyder på fremtredende forhold. Studien fokuserer på merkebygging, men har samtidig åpnet opp for en rekke interessante områder innen Sport Management-feltet, hvor institusjonell teori, samt organisasjoners ressursavhengighet vil være interessante teorier å se på i fremtidig forskning. Innen merkebyggingsfaget ville en eventuell interessant fordypning være begrepet merkeverdi, og spørsmål rundt hvordan begrepet kan operasjonaliseres og benyttes hensiktsmessig, innen idrett hvor nonprofitprodukter ofte er relevante.

## Referanser

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aas, E. M. (2011). *Gode kamper på internasjonalt nivå*. Hentet 05. mai 2011 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Toppfotball/Toppserien/2011/Gode-kamper-pa-internasjonalt-niva/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/Toppserien/2011/Gode-kamper-pa-internasjonalt-niva/)
- Aas, O. I. (2010, 9. juli). Hvorfor vil ingen se disse spille fotball? -TV2 innrømmer nederlag, frustrert over mangel på respons. *Aftenposten Morgen*, s. 40.
- Amazon Grimstad FK. (u.å.). *Kontakt oss*. Hentet 04. april 2011 fra [www.amazonfk.no/maindesign.asp?aid=18289&gid=8511](http://www.amazonfk.no/maindesign.asp?aid=18289&gid=8511)
- Andersen, S. S. (1990). Komparative case-studier og generalisering: Strategier for modellering og utvelging. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 31, 367-378.
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2007). *Marketing; an introduction*. (8<sup>th</sup> ed.) New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Arna-Bjørnar Fotball. (2011). *Damelaget i sesongen 2011*. Hentet 04. april 2011 fra [www.arna-bjornar.no/index.php?mid=151&section=team&it=175&s=15](http://www.arna-bjornar.no/index.php?mid=151&section=team&it=175&s=15)
- Bang, T. (2006). *Makt og spinn i mediene*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Berg, C. & Rommetvedt, H. (2002). *Idrett og politikk - kampsport eller lagspill?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjerke, R. & Ind, N. (2007). *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelens Forlag AS.

- Blanckett, T. & Boad, B. (Eds.). (1999). *Co-branding: The science of alliance*. London: Macmillan Press Ltd.
- Boyle, R. & Haynes, R. (2009). *Power play: sport, the media and popular culture*. (2<sup>nd</sup> ed.). Great Britain: Edinburgh University Press Ltd.
- Bratland, T. U. (2009, 04. juni). Har vært en oppblåst boble. *Dagbladet*, s. 23, del 1.
- Brenna, T. (2007, 15. desember). Derfor elsker vi jentene. *Dagbladet*, s. 30, del 1.
- Brønnøysundregistrene. (u.å.) Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret. Norges Fotballforbund. Hentet 8. desember 2010 fra <http://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=963460449>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3) 268-295.
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. (3<sup>rd</sup> ed.) Oxford: Elsevier Ltd.
- de Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Den store kurshelgen. (2010). *Lise Klaveness og Mette Solli kommer*. Hentet 14. mai 2011 fra [denstorekurshelgen.no/nyheter/lise-klaveness-og-mette-solli-kommer/](http://denstorekurshelgen.no/nyheter/lise-klaveness-og-mette-solli-kommer/)
- Dynamite Girls. (2011). *Støtteapparat*. Hentet 04. april 2011 fra [www.dynamitegirls.no/?cid=1&aid=44047#cid=12](http://www.dynamitegirls.no/?cid=1&aid=44047#cid=12)

- Dyrkorn, B. M. (2009). Spill Tippeligamanager her! Hentet 20. desember 2010 fra [www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/spill-tippeligamanager-her-2620274.html](http://www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/spill-tippeligamanager-her-2620274.html)
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Eskedal, Ø. & Nystøl, K. (2010). *Donn slått konkurs*. Hentet 06. april 2011 fra [www.nrk.no/nyheter/distrikt/sorlandet/1.7375129](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/sorlandet/1.7375129)
- Eskerud, L. (2010). *Central factors in the branding process for recurring sporting events: An organizers perspective*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Evensen, G. (2009, 19. oktober). Hyller jenteløftet. *Adresseavisen*, s. 8, del 2.
- Fange, P. Ø., Lavik, K. & Skeide, K. N. (2011). *Scoret tre landslagsmål – må tigge ordføreren om penger*. Hentet 23. mai 2011 fra [www.nrk.no/sport/fotball/toppserien/1.7643084](http://www.nrk.no/sport/fotball/toppserien/1.7643084)
- Fédération internationale de ski [FIS]. (2011). *Results*. Hentet 05. april 2011 fra [www.fis-ski.com/uk/604/1228.html?event\\_id=28397&cal\\_suchsector=CC](http://www.fis-ski.com/uk/604/1228.html?event_id=28397&cal_suchsector=CC)
- Fédération Internationale de Football Association [FIFA]. (u.å.). *LOC Team*. Hentet 20. mai 2011 fra [www.fifa.com/u20womensworldcup/organisation/committees/welcome.html](http://www.fifa.com/u20womensworldcup/organisation/committees/welcome.html)
- Flem, A. H. (2009). *Om Norges Fotballforbund*. Hentet 09. desember 2010 fra [www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/](http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/)
- Flem, A. H. (2011a). *Forbundsstyret*. Hentet 01. april 2011 fra [www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Forbundsstyret/](http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Forbundsstyret/)
- Flem, A. H. (2011b). *Kontaktinformasjon NFF sentralt*. Hentet 01. april 2011 fra [www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Oversikt-over-ansatte-i-NFF/](http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Oversikt-over-ansatte-i-NFF/)

- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Framnes, R. & Thjømøe, H. M. (2001). *Markedsføringsledelse*. (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. USA: Pitman Publishing Inc.
- Fædrelandsvennen (2006, 28. november). Fotball – Barcelona er. *Fædrelandsvennen*, s. 31.
- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk, og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball – Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Gladden, J. M., Milne, G. R. & Sutton, W. A. (1998). Conceptual framework for assessing brand equity in division 1 college athletics. *Journal of Sport Management*, 12, 1-19.
- Goksøy, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges Fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Gratton, C. & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Routledge.
- Grossman, G. (1994). Carefully crafted identity can build brand equity. *Public Relations Journal*, 50, 18-21.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Chicago: Holt, Rinehart and Winston.

- Gulbrandsen, M. S. (2009). *118 spillerkommentarer til Toppseriens terminliste*. Hentet 07. januar 2011 fra [www.niso.no/index.php?mod=one&id=17126](http://www.niso.no/index.php?mod=one&id=17126)
- Haavik, Y. (2011). *Markerte Tine-avtale med Holmenkollstafett*. Hentet 20. mai 2011 fra [www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2011/Markerer-TINE-avtale-med-Holmenkollstafett/](http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2011/Markerer-TINE-avtale-med-Holmenkollstafett/)
- Hamil, S. & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.
- Hanstad, D. V. (2011). Idrettens rolle i samfunnet. I Hanstad, D. V. (red.). *Norsk idrett, indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.
- Haraldsen, S. (2009). *Bare to av boikottjentene på landslaget*. Hentet 05. mai 2011 fra [www.dagbladet.no/2009/10/12/sport/fotball/kvinnelandslaget/eli\\_landsem/8536846/](http://www.dagbladet.no/2009/10/12/sport/fotball/kvinnelandslaget/eli_landsem/8536846/)
- Hedley, B. (1977). Strategy and the business portfolio. *Long Range Planning*. 10(1), 9-15.
- Helland, K. (2003). *Sport, medier og journalistikk: med fotballandslaget til EM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helmig, B., Huber, J.-A. & Leeflang, P. S. H. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*. 60, 359-377.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3. utg.). Otta: Tano AS.
- Ihlen, Ø. & Robstad, P. (2004). *Informasjon og samfunnskontakt – perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.



- I.L. Sandviken Toppfotball. (u.å.). *Kontakt oss*. Hentet 04. april 2011 fra [www.ilsandviken.no/index.php?option=com\\_contact&view=category&catid=77&Itemid=141](http://www.ilsandviken.no/index.php?option=com_contact&view=category&catid=77&Itemid=141)
- Ind, N. & Bjerke, R. (2007). *Branding Governance, a participatory approach to the brand building process*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt Forlag AS.
- Jørgensen, P. (2009). *TV2 skuffet jentene*. Hentet 15. desember 2010 fra [fotball.aftenposten.no/kvinner/article135317.ece](http://fotball.aftenposten.no/kvinner/article135317.ece)
- Kapferer, J-N. (1997). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
- Karlsen, H. (2010, 14. desember). Donn-konkurs blir politisak. *Fædrelandsvennen*, s. 23, del 1.
- Kattem Kvinnefotball. (u.å.). *Spillerne*. Hentet 04. april 2011 fra [kattemkf.no/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14&Itemid=28](http://kattemkf.no/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=28)
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value. *Marketing Management*, May/June, 26-31.
- Klepp elite. (u.å.). *Ledere, trenere og støtteapparatet 2010*. Hentet 04. april 2011 fra [www.kleppkvinner.no/index.asp?cat=stotte&lev=3](http://www.kleppkvinner.no/index.asp?cat=stotte&lev=3)

- Knudsen, M. (2011). *Ukens profil: Ingrid Moe Wold*. Hentet 16. mai 2011 fra [www.lsk-kvinner.no/sak/004385.asp](http://www.lsk-kvinner.no/sak/004385.asp)
- Kolbotn Toppfotball. (u.å.). *Spillerstall 2011*. Hentet 04. april 2011 fra [idrett.speaker.no/Organisation.asp?OrgElementID=494654&CatId=911852](http://idrett.speaker.no/Organisation.asp?OrgElementID=494654&CatId=911852)
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. (12<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvinnefotball (2010a). *Jenteløftet – Hva har skjedd?* Hentet 30. november 2010 fra [www.kvinnefotball.no/toppserien/330-jenteloftet-hva-har-skjedd](http://www.kvinnefotball.no/toppserien/330-jenteloftet-hva-har-skjedd)
- Kvinnefotball (2010b) *Kontakt*. Hentet 01. april 2011 fra <http://kvinnefotball.no/kontakt>
- Kvinnefotball (2010c). *Kutt i jenteløftet er kontraktsbrudd*. Hentet 20. november 2010 fra <http://kvinnefotball.no/om-skf/nytt-fra-styret/216-kutt-i-jenteloftet-er-kontraktsbrudd>
- Kvinnefotball (2010d). *Nedprioritering av kvinnefotballen på alle fronter*. Hentet 03. februar 2011 fra [www.kvinnefotball.no/toppserien/314-nedprioritering-av-kvinnefotballen-pa-alle-fronter](http://www.kvinnefotball.no/toppserien/314-nedprioritering-av-kvinnefotballen-pa-alle-fronter)
- Kvinnefotball (2010e). *SKF og NFF enige om kutt – og forlengelse*. Hentet 05. januar 2011 fra <http://kvinnefotball.no/toppserien/344-skf-og-nff-enig-om-kutt-og-forlengelse>

- Kvinnefotball (2010f). *Terminliste, Toppserien*. Hentet 26. november 2010 fra [www.kvinnefotball.no/terminlister/toppserien?view=seasonfixtures&id=7&view\\_type=tight&displayresults=yes&badges\\_ondisplay=no](http://www.kvinnefotball.no/terminlister/toppserien?view=seasonfixtures&id=7&view_type=tight&displayresults=yes&badges_ondisplay=no)
- Kvinnefotball (2011a). *Kapteinene svarer – Runa Wikestad*. Hentet 06. mai 2011 fra <http://kvinnefotball.no/toppserien/461-kapteinene-svarer-runa-vikestad>
- Kvinnefotball (2011b). *Publikumstall Toppserien – per 6 serierunde*. Hentet 06. mai 2011 fra <http://kvinnefotball.no/toppserien/541-publikumstall-toppserien-per-6-serierunde>
- Levin, A. M., Davis, J. C. & Levin, I. (1996). Theoretical and empirical linkages between consumers' responses to different branding strategies. *Consumer Research*. 23, 296-300.
- Li, M., Pitts, B. & Quartermann, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Morgantown WV: Fitness Information Technology.
- Linderud Grei Toppfotball. (u.å.). *Støtteapparat*. Hentet 04. april 2011 fra [www.linderud-grei.no/?page\\_id=19](http://www.linderud-grei.no/?page_id=19)
- LSK Kvinner FK. (u.å.). *Trenere/styret/adm*. Hentet 04. april 2011 fra [www.lsk-kvinner.no/kat/000094.asp](http://www.lsk-kvinner.no/kat/000094.asp)
- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Medkila I.L. Kvinneavdelingen. (u.å.). *Støtteapparat 2011*. Hentet 04. april 2011 fra [www.medkila-il.no/kvinneavdelingen/sider.asp?ID=219&L](http://www.medkila-il.no/kvinneavdelingen/sider.asp?ID=219&L)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2<sup>nd</sup> ed.). California: Sage Publications.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Moen, K. S. (2008). *Lover ikke å innfri jenteløftet*. Hentet 10. desember 2010 fra [www.vg.no/sport/fotball/artikkel.php?artid=531693](http://www.vg.no/sport/fotball/artikkel.php?artid=531693)
- Nilsen, T. (2009, 7. mai). Real Madrid trenger en ny pengemaskin. *Bergens Tidene* s. 36, del 1.
- Nilsen, T. & Pamer, A. (2010, 21. oktober). Vil ha slutt på lønnsfesten. *Bergens Tidene* s. 20, del 1.
- Nilsen, M. J. (2010). *Nest høyeste snitt på 20 år*. Hentet 20. mai 2011 fra <http://dt.no/godset/nest-hoyeste-snitt-pa-20-ar-1.5736859>
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2007). *NFFs handlingsplan: 2008-2011*. Oslo: NFF. Hentet 10. september 2010 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Toppfotball/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2008). *Samarbeidsavtale: 2008-2012*. Oslo: NFF.
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2009a). *Møte med klubbene i Toppserien, 29.-30. august 2009*. Hentet 18. september 2010 fra [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yRip0EjhpvIJ:ekstranet.t.fotball.no/Documents/Toppserien/Seminar\\_med\\_klubbene\\_Toppserien\\_Helsinki\\_29-30\\_august\\_2009.PPT+toppserien+attraktiv+jentel%C3%B8ftet&cd=8&hl=no&ct=clnk&gl=no](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yRip0EjhpvIJ:ekstranet.t.fotball.no/Documents/Toppserien/Seminar_med_klubbene_Toppserien_Helsinki_29-30_august_2009.PPT+toppserien+attraktiv+jentel%C3%B8ftet&cd=8&hl=no&ct=clnk&gl=no)

- Norges Fotballforbund [NFF]. (2009b). *Prosjektplan for Jenteløftet: 2008-2012. Sist endret 14. april 2009*. Oslo: NFF.
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2010). *Lisenskriterier, infrastrukturkriterier*. Kapittel 1.19. Oslo: NFF. Hentet 30. november 2010 fra [www.ekstranett.fotball.no/Tippeligaen/Klubblisens/Kapitlene/](http://www.ekstranett.fotball.no/Tippeligaen/Klubblisens/Kapitlene/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2011a). *Hovedsiden*. Hentet 31. mars 2011 fra [www.fotball.no/](http://www.fotball.no/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2011b). *NFFs Samarbeidspartnere*. Hentet 03. april 2011 fra [www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/NFFs-samarbeidspartnere/](http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/NFFs-samarbeidspartnere/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (2011c). *Norge – Danmark*. Hentet 16. mai 2011 fra [www.fotball.no/System-pages/Kampfakta/?matchId=5243935](http://www.fotball.no/System-pages/Kampfakta/?matchId=5243935)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (u.åa). *Loven*, Kapittel 1: *Organisasjonen Norges Fotballforbund* (NFF), § 1-1 NFFs virksomhet og formål. Oslo: NFF. Hentet 10. september 2010 fra [www.fotball.no/nff/Regler\\_og\\_retningslinjer/Reglementene-listeform/Loven/](http://www.fotball.no/nff/Regler_og_retningslinjer/Reglementene-listeform/Loven/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (u.åb). *Tippeligaen*. Hentet 08. desember 2010 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Toppfotball/tippeligaen/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/tippeligaen/)
- Norges Fotballforbund [NFF]. (u.åc). *Toppserien*. Hentet 08. desember 2010 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Toppfotball/Toppserien/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/Toppserien/)
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité [NIF]. (2009). *Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité: Lovhefte*. Ajourført per 1. januar 2009.

Norsk ordbok. (u.å.). *Non profit*. Hentet 04. april 2011 fra

[http://ordnett.no/ordbok.html?search=nonprofit&search\\_type=&publications=2&publications=3&publications=17&publications=20&publications=23&publications=33&publications=36&publications=1&publications=5&publications=18&publications=19&publications=21&publications=22](http://ordnett.no/ordbok.html?search=nonprofit&search_type=&publications=2&publications=3&publications=17&publications=20&publications=23&publications=33&publications=36&publications=1&publications=5&publications=18&publications=19&publications=21&publications=22)

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.

Park, C.W., Jaworski, B. J. & McInnis D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50, 348–356.

Steinberg, R. (2006). Economic theories of nonprofit organizations. In: W. W. Powell & R. Steinberg. (Eds.). (2006). *The nonprofit sector, a research handbook*. (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Yale University Press.

Samuelsen, B. M., Peretz, A. & Olsen, L. E. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Latvia: Cappelen Akademisk Forlag.

Skogvang, B. O. (2006). *Toppfotball – et felt i forandring*. Doktoravhandling ved Norges idrettshøgskole. Oslo: Norges idrettshøgskole.

Shank, M. (2005). *Sports marketing: A strategic perspective* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Shocker, A. D., Srivastava, R. K. & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31, 149-157.

Skjerdingsstad, A. (2011, 23. mai). Verdt å streike for. *Dagbladet* s. 24, del 1.

Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding Sport Organizations, The Application of Organization Theory* (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Human Kinetics.

- Smågesjø, T. N. (2009, 13. juli). Jenteløftet og dødssyndene i norsk fotball.  
*Adresseavisen* s. 29, del 1.
- Stabæk Fotball. (u.å.). *Kvinner*. Hentet 04. april 2011 fra [www.stabak.no/kvinner/](http://www.stabak.no/kvinner/)
- Stabæk Satyren (2009). *Jenteløftet – begrenset til festtalene?* Hentet 12. desember 2010 fra [www.ss.no/index.lasso?s=nyhet&ID=1498](http://www.ss.no/index.lasso?s=nyhet&ID=1498)
- Strande, A. C. (2010, 7. juni). Fotball. Leken som ble verdens største idrett.  
*Aftenposten*, s. 12.
- Sætren, L. (2011). *Haavik: Damefotball er handikapidrett*. Hentet 24. mai 2011 fra [www.dagbladet.no/2011/05/22/nyheter/innenriks/knut\\_haavik/kringkastingsrade\\_t/kvinnefotball/16624000/](http://www.dagbladet.no/2011/05/22/nyheter/innenriks/knut_haavik/kringkastingsrade_t/kvinnefotball/16624000/)
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K. & Silverman, S. J. (2005). *Research methods in physical activity* (5<sup>th</sup> ed.). USA: Human Kinetics.
- Thomassen, M. W. (2011a). *Kvinnelandslagets VM-tropp er klar*. Hentet 26.mai 2011 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Landslag/A-kvinner/2011/Kvinnelandslagets-VM-tropp-er-klar/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Landslag/A-kvinner/2011/Kvinnelandslagets-VM-tropp-er-klar/)
- Thomassen, M. W. (2011b). *Nettprat med Lisa-Marie Woods*. Hentet 16. mai 2011 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Landslag/A-kvinner/2011/Nettprat-med-Lisa-Marie-Woods/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Landslag/A-kvinner/2011/Nettprat-med-Lisa-Marie-Woods/)
- Thomassen, M. W. (2011c). *Norges tropp mot Portugal og Litauen*. Hentet 23. mai 2011 fra [www.fotball.no/Landslag\\_og\\_toppfotball/Landslag/A-menn/2011/Norges-tropp-mot-Portugal-og-Litauen/](http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Landslag/A-menn/2011/Norges-tropp-mot-Portugal-og-Litauen/)

Trondheims-Ørn. (u.å.). *Støtteapparatet*. Hentet 04. april 2011 fra

<http://trondheims-orn.no/cms/index.php?id=18>

Utlér, K. (2008, 11. desember). Derfor elsker vi håndballjentene. ABC Nyheter. Hentet

02.april 2011 fra [www.abcnyheter.no/node/79366](http://www.abcnyheter.no/node/79366)

Vecchio, R. P. (1995). *Makt politikk og innflytelse*. I: Ø. L. Martinsen. (red.) (2006).

*Perspektiver på ledelse*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Xing, X. & Chalip, L. (2006). Effects of hosting sport events on destination brand: A

test of co-branding and match-up models. *Sport Management Review*. 9, 49-78.

Yin, R. (1994). Qualitative case studies. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The*

*SAGE Handbook of qualitative research* (3<sup>rd</sup> ed.) (p. 443-466). Thousand Oakes, CA: Sage.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River,

NJ: Pearson Prentice Hall.



# Vedlegg

## Vedlegg 1:

### Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Dag Vidar Hanstad  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 02.07.2010

Vår ref: 24436 / 2 / TNS

Deres dato:

Deres ref:

#### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.05.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 01.07.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24436	<i>Merkevarerbygging i norsk toppfotball. Hvordan opparbeide en merkevarer med Toppserien som utgangspunkt?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Julie Ravlo</i>

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


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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Bjørn Henriksen

  
Tone Njølstad Slotsvik

Kontaktperson: Tone Njølstad Slotsvik tlf: 55 58 24 10  
Vedlegg: Prosjektvurdering

Avdelingskontorer / District Offices:

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

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

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

## Vedlegg 2:

### Informasjonsskriv fra NFF til Toppserieklubbene høsten 2010

---

**Fra:** Støre, Heidi [mailto:heidi.store@fotball.no]

**Sendt:** 21. september 2010 14:31

**Til:** Billy Johan Olsen; Cathrine Harlem; Elisabeth Reymert; Erik Bertelsen; Ian Clayton; Jan Erling Nilsen; Nils Erik Henriksen; Roger Haugen; Steinar Mikkelsen; Svein Helge Angvik; Tom Lundmark; Torbjørn Hovland; Amazon Grimstad FK; Arna-Bjørnar Fotball; Donn TF; Klepp IL; Erik Eeg; Linderud Grei TF; LSK Kvinner; Røa IL; SK Trondheims-Ørn; Stabæk FK

**Kopi:** Liknes, Terje; Angeltveit, Tone

**Emne:** Masterprosjekt Toppserien

Hei,

NFF er blitt kontaktet av Julie Ravlo som er Mastergradsstudent ved Norges idrettshøgskole. Som oppgave har hun valgt å se på merkebygging i norsk toppfotball generelt og Toppserien spesielt med utgangspunkt i blant annet Jenteløftet. Med seg i dette arbeidet har hun også bachelor-studenter ved Markedshøgskolen i Oslo.

Vi i NFF synes dette er svært interessant, og ønsker å bistå Julie i hennes arbeid. Vi synes også det er veldig nyttig å få en god analyse og evaluering av Jenteløftet – denne gangen fra et kommersielt ståsted utført av eksterne.

For mer informasjon om den kommende undersøkelsen, se vedlegg.

Til deres informasjon vil vi gi Julie en liste over mulige kontaktpersoner i samtlige Toppserieklubber. Det er selvfølgelig opp til hver enkelt klubb om dere ønsker å delta i denne undersøkelsen/arbeidet eller ikke, men min oppfordring er klar – denne muligheten må vi benytte!

Kontaktinfo Julie:

*Julie Ravlo*

*Mastergradsstudent ved Norges idrettshøgskole*

*Spesialisering Sport Management*

*Tlf: 47633456*

*e-post: [julierav@hotmail.com](mailto:julierav@hotmail.com)*

Med hilsen

**Heidi Støre**

Leder Toppfotball kvinner

+47 21 02 93 67

+47 95 85 85 85

[heidi.store@fotball.no](mailto:heidi.store@fotball.no)

Norges Fotballforbund (NFF)

[www.fotball.no](http://www.fotball.no)

## Vedlegg 3:

### Informasjonsskriv til aktuelle informanter

---

#### *Informasjonsskriv angående Mastergradsprosjekt*

I forbindelse med min Mastergradsoppgave, hvor merkebygging i norsk toppfotball er tema, ønsker jeg å kunne benytte deg som informant gjennom et intervju hvor dette temaet belyses. Tittelen for oppgaven er: **Merkebygging i norsk toppfotball: Hvordan opparbeide en merkevare i idrett med Norges Fotballforbunds seriesystem Toppserien som utgangspunkt?**

Hovedproblemstillingen oppgaven vil forsøke å gi svar på er: *Hvordan foregår merkebygging i norsk toppfotball, og i hvilken grad har Norges Fotballforbund lyktes ved å skape en merkevare av Toppserien?* Oppgaven har videre følgende underproblemstillinger: *Hvilke aktører (interessenter/stakeholdere) har vært delaktige i merkebyggingsprosessen? Hvem setter standard for suksess? Hvilke stadier i prosessen kunne vært gjort annerledes?*

Oppgaven tar utgangspunkt i kvinnesiden og merkebyggingen av Toppserien, og ser den opp mot merkebyggingen av herresidens Tippeliga.

Jeg håper du synes dette prosjektet høres interessant ut, og har mulighet og ønske om å bidra til dette prosjektet. Dersom du har videre spørsmål til prosjektet, kan du ta kontakt for nærmere forklaring og gjennomgang.

***Med Vennlig Hilsen***

*Julie Ravlo*

*Mastergradsstudent ved Norges idrettshøgskole*

*Spesialisering Sport Management*

*Tlf: 47633456*

*e-post: [julierav@hotmail.com](mailto:julierav@hotmail.com)*

## Vedlegg 4:

### Halvstrukturert intervjuguide

---

#### Verdisteg 1: Marketingprogram ”Jenteløftet”

- Hvordan oppsto Jenteløftet?
- Hvordan ble prosjektet presentert?
  - o Hvem ”eide” prosjektet?
  - o Hvordan ble det forankret mål, middel og visjoner?
  - o Hvordan ble klubbenes konsekvenser/forpliktelser til prosjektet presentert?
- Hvordan ble prosjektet gjennomført?
  - o Hvilke faktiske konsekvenser oppsto for klubbene?
  - o Hvordan foregikk samarbeidet og kommunikasjonen mellom interessentene?
  - o Hvor ofte fikk man informasjon/oppfølging
  - o Hvilken type kommunikasjon eksisterte?
  - o Hvor mange personer forholdt man seg til?
  - o Hvordan ble TV2-satsningen mottatt?
  - o Hvordan ble TV2s program ”Jenteligaen” oppfattet?
- Hva har prosjektet resultert i?
  - o På hvilken måte er det bygget stabilitet?
  - o På hvilken måte er det bygget verdier?
  - o Kan du peke på konkrete stadier i prosjektet som har fungert?
  - o Kan du peke på konkrete stadier i prosjektet som ikke har fungert?
  - o Hvilken grad av suksess mener du prosjektet totalt har hatt?
  - o Hva kunne med fordel vært gjort annerledes i prosessen med Jenteløftet?
  - o Hvor ville norsk kvinnefotball vært i dag dersom Jenteløftet ikke ble iverksatt?

#### Verdisteg 2: Kundens (interessentenes) bevissthet

- Merkekjennskap
  - o Hvor mange tror du kjenner til Toppserien i dag kontra for 3 år siden?
- Merkeassosiasjon
  - o Hva tilbyr Toppserien? Hva gjør den spesiell? Hvordan differensieres den?
  - o Hvilke konkurransefordeler har Toppserien?
  - o Hvordan mener du Toppseriens interne interessenter kommuniserer budskapet?
  - o Har klubbene, NFF, SKF, media osv. tro på sitt eget produkt?
  - o Hvor avgjørende er de interne interessentenes fremstilling av produktet?
- Merkevurdering
  - o Hvilken oppfatning tror du ”folk flest” har om Toppserien?
  - o Hvilket rykte/omdømme eksisterer i dag kontra for 3 år siden?

- Merkefølelser
  - Hva symboliserer Toppserien kontra Tippeligaen?
- Kunde/merkerelasjon
  - Hva tror du er avgjørende for å få folk til å gå på en Toppseriekamp?
  - Hvilken relasjon må eksistere?
- Konkurransforhold
  - Hvor effektiv er kvantiteten og kvaliteten på konkurrentenes markedsinnsats i forhold til Toppseriens? (eks; Tippeligaen, Getligaen, BLNO osv.)?
- Distribusjonskanaler
  - I hvilken grad klarer Toppserien å nå sine kunder? Hvem er kundene?
- Kundesegmenter
  - Hvilke spesielle målgrupper peker Toppserien seg inn mot i dag?
  - Hvilke spesielle målgrupper bør/kan de peke seg inn mot?

### **Verdisteg 3: Markedsprestasjoner**

- Markedsdynamikk
  - Hva er det makroøkonomiske bildet for Toppserien (verdiskapning i samfunnet)?
  - Hvorfor eksisterer Toppserien?
- Vekstpotensial
  - Hvilke vekstutsikter ser du for Toppserien?
- Risikoprofil
  - Hvilken risiko eksisterer ved å brande Toppserien?
- Bidrag fra merkevaren
  - I hvilken grad oppfattes merket Toppserien som bidragsyter i NFFs verdiskapning?
  - Hvor bør veien gå videre for merket Toppserien?
  - Hvor er norsk kvinnefotball om 10 år?

### **Verdisteg 4: Resultat**

- Hvordan måler man suksess eller ikke-suksess for merkebyggingen av Toppserien gjennom hovedstrategiprojektet ”Jenteløftet”?
- Hva er det overordnede målet som kan måles?
- Hvilke verdier mener du skapes?

## Vedlegg 5:

### Samtykkeskjema for informantene i studien

---

#### Samtykkeskjema

Jeg gir herved Julie Ravlo, som for tiden tar Mastergrad i Idrettsvitenskap ved Norges idrettshøgskole, og i forbindelse med mastergradsoppgave angående tema:

#### Merkebygging i norsk toppfotball

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

.....

med båndopptaker

eller notater

I mastergradsoppgaven blir ingen navn gjengitt og det blir gitt full anonymitet dersom dette ønskes, eller man kan gjengis gjennom stilling. Alle samtykkeerklæringer blir oppbevart på et trygt sted inntil oppgaven er levert, og det samme gjelder båndopptakene, hvor disse vil slettet ved prosjektets slutt, 31.05.11. Julie Ravlo har også taushetsplikt.

Alle som bidrar med intervju har muligheten til å trekke seg, og en eventuell tilbaketrekning vil ikke gi noen form for konsekvenser for den det måtte gjelde.

## Vedlegg 6:

### Publikumstall for Toppserien 2010 og 2011 (per 6. serierunde)

Publikumstall Toppserien 2010 og 2011 (per 6. serierunde).

Kvinnefotball (2011b).

#### Publikumstall Toppserien 2011 - etter 6. serierunde

	Sum 2011	Snitt 2011	Snitt 2010	Endring i % fra 2010	% av totalen
<b>Arna-Bjørnar</b>	1 013	<b>338</b>	239	<b>41,3</b>	14,3
<b>Sandviken</b>	899	<b>300</b>	NA	<b>NA</b>	12,7
<b>Stabæk</b>	814	<b>271</b>	463	<b>-41,4</b>	11,5
<b>Medkila</b>	634	<b>211</b>	NA	<b>NA</b>	9,0
<b>Klepp</b>	809	<b>202</b>	155	<b>30,5</b>	11,5
<b>Kolbotn</b>	356	<b>178</b>	184	<b>-3,3</b>	5,0
<b>Røa</b>	528	<b>176</b>	203	<b>-13,3</b>	7,5
<b>Amazon</b>	489	<b>163</b>	191	<b>-14,7</b>	6,9
<b>LSK-Kvinner</b>	553	<b>138</b>	157	<b>-11,9</b>	7,8
<b>Linderud Grei</b>	261	<b>131</b>	115	<b>13,5</b>	3,7
<b>Ørn</b>	369	<b>123</b>	127	<b>-3,1</b>	5,2
<b>Kattem</b>	338	<b>113</b>	101	<b>11,6</b>	4,8
<b>SUM</b>	<b>7 063</b>	<b>196</b>	<b>181</b>	<b>8,4</b>	<b>100,0</b>

## Vedlegg 7:

### Norges siste, offisielle landslagstropper pr. 26.05.11.

---



## Kvinnelandslaget

- Ingrid Hjelmseth, Stabæk
- Erika Espeseth Skarbø, Arna-Bjørnar
- Lisa-Marie Woods, Fortuna Hjørring
- Maren Mjelde, Arna-Bjørnar
- Hedda Strand Gardsjord, Røa
- Lene Mykjåland, Røa
- Leni Larsen Kaurin, Wolfsburg
- Guro Knutsen Mienna, Røa
- Gry Tofte Ims, Klepp
- Ingvild Stensland, Lyon
- Trine Rønning, Stabæk
- Emilie Bosshard Haavi, Røa
- Isabell Herlovsen, LSK Kvinner
- Elise Thorsnes, Røa
- Cecilie Pedersen, Avaldsnes
- Marita Skammelsrud Lund, LSK Kvinner
- Madeleine Giske, Arna-Bjørnar
- Nora Holstad Berge, Linköping
- Caroline Knutsen, Røa

• Thomassen (2011a).



## Herrelandslaget

- Rune Almenning Jarstein, Viking
- Espen Bugge Pettersen, Molde
- Mohammed Abdellaoue, Hannover
- Daniel Braaten, Toulouse
- John Carew, Stoke City
- Vadim Demidov, Real Sociedad
- Christian Grindheim, Heerenveen
- Brede Hangeland, Fulham
- Henning Hauger, Stabæk
- Markus Henriksen, Rosenborg
- Erik Huseklepp, Bari
- Tom Høgli, Tromsø
- Ruben Yttergård Jenssen, Tromsø
- Håvard Nordtveit, Borussia Mönchengladbach
- Jonathan Parr, Aalesund
- Morten Gamst Pedersen, Blackburn
- Bjørn Helge Riise, Fulham
- John Arne Riise, Roma
- Espen Ruud, Odense
- Alexander Tettey, Rennes
- Kjetil Wæhler, Aalborg

• Thomassen (2011c).



## Vedlegg 8:

### Forslag til hjelpemiddel, fellesplattform

Teoretisk og eksemplifisert modell for merkeplattformsutvikling. Modellen kan benyttes i arbeidet med utvikling av merkeplattformen for TS, hvor konkrete merkeelementer og organisatoriske elementer kommer på plass.

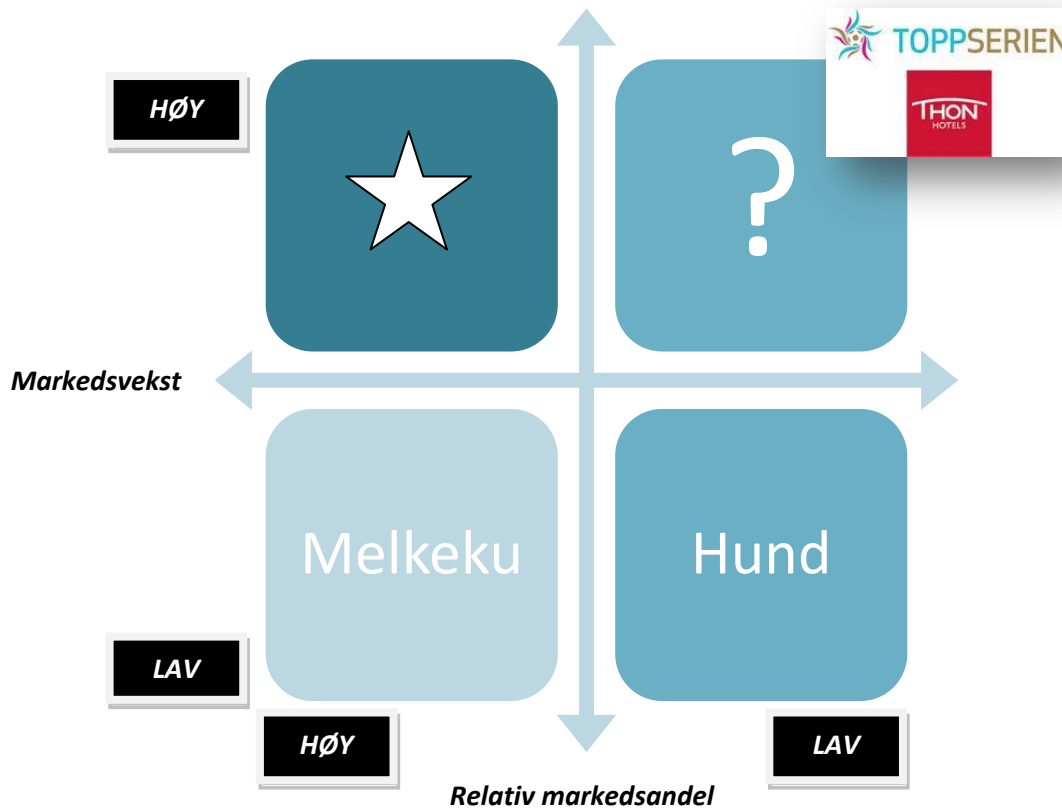


- **Visjonen** er organisasjonens absolutte drømmemål og beskriver en fremtidig optimal tilstand der alt har gått som planlagt. Den skal gi retning, motivasjon og kraft.
- **Verdigrunnlaget** og **virksomhetsideen** er rakettenes motorer og navigasjonssystem.
  - o **Verdigrunnlaget** forteller om levereglene i organisasjonen.
  - o **Virksomhetsideen** forteller hva organisasjonen hovedsaklig skal arbeide med.
- **Hovedmål, suksesskriterier, delmål, virkemidler** og **innsatsområder** skal sikre organisasjonen at den tar steg i retning visjonen.
- **Handlingsplaner** må utarbeides årlig av organisasjonen for å bryte planen ned på detaljnivå. Handlingsplanen beskriver tiltakene, tidsperspektivet, de ansvarlige og hvilke ressurser (økonomiske/menneskelige) som er tilgjengelige for gjennomføringen.

## Vedlegg 9:

### Forslag til hjelpemiddel, posisjonering

BCG-matrisen anvendt for å analysere Toppseriens posisjon i markedet (Hedley, 1977).

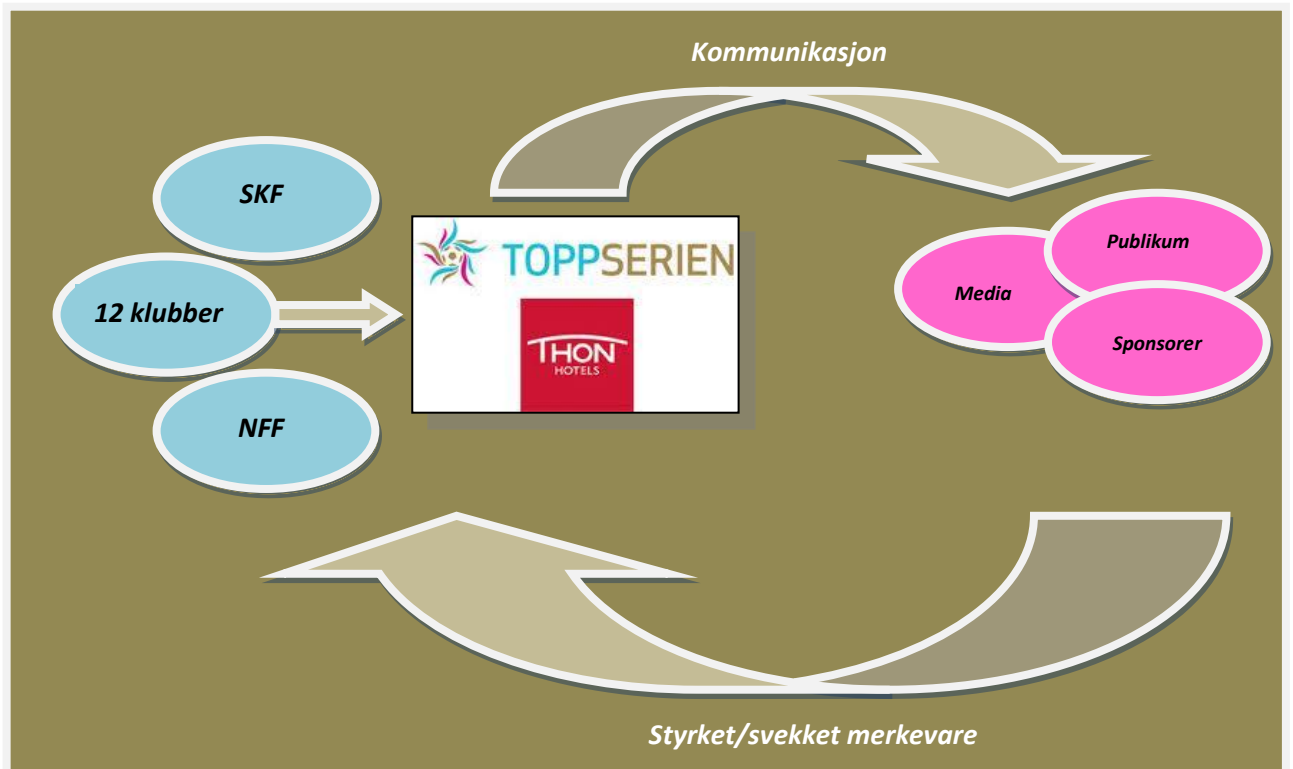


- TS kan hevdes å være en del av en voksende idretts- og fotballbransje hvor kommersialiseringen og profesjonaliseringen kan hevdes å være stor, derav høy grad av markedsvekst innen bransjen.
- I tillegg vil TS trolig kunne hevdes å ha en relativt liten markedsandel i markedet, da herrefotballen har en suveren posisjon, og hvor kvinnefotballen kjemper om markedsandeler sammen med all øvrig idrett. Slik vil TS ha en relativ lav markedsandel.
- Dette bidrar til en posisjonering i markedet hvor TS kan betegnes som spørsmålstegn, og det kan derfor argumenteres med at det bør utvikles nye strategier for å øke merkets markedsandel.

## Vedlegg 10:

### Forslag til hjelpemiddel, kommunikasjon

Enkel kommunikasjonsmodell for TS-organisasjonen som kan bevisstgjøre de interne aktørenes egen merkebyggingsrolle og slik redusere faren for negativ, offentlig omtale.



- De samlede organisasjonene bak TS (NFF, 12 klubber og SKF) utgjør produktet TS som kommuniserer med markedet. Kommunikasjonen som sendes ut kommer som et resultat av kommunikasjonen innad i den multiple TS-organisasjonen. Markedskommunikasjonen sendes ut til mottakerne i markedet som i TSs tilfelle hovedsakelig vil være media, aktuelt publikum og aktuelle sponsorer.
- Markedskommunikasjonens karakter vil være avgjørende for hvordan budskapet oppfattes av mottakerne, og vil igjen påvirke merket enten i form av styrket eller svekket merkestyrke som vil gi positiv eller negativ effekt tilbake til de samlede organisasjonene og merket.

## Vedlegg 11:

### Budsjett for foreslåtte tiltak

For å kunne gjennomføre enkelte av tiltakene behøves økonomiske midler, hvor disse midlene ikke skal gå på bekostning av klubbmidlene i Jenteløftet (600 000 pr. klubb).

<b>Tiltak:</b>	<b>Prisanslag:</b>	<b>Hvem er ansvarlig:</b>
<b>Tiltak 1:</b>		
<b>Øke merkekjennskapen til Toppserien</b>		
a) Utarbeide merkeplattform	Gratis	NFF, SKF, klubbene
b) Sette prisstrategi	Gratis	NFF, SKF, klubbene
c) Slagord og Toppserie-promo	Ca. 100 000,-	NFF, SKF, klubbene
d) Økt bruk av logo	Ca. 18 000,-	NFF, klubbene
e) PR-ansvarlig	Gratis	Klubbene
f) Sponsorevent og personlig sponsor	Ca. 90 000,-	NFF, klubbene
g) Reklamekampanje med landslaget	Ca. 400 000,-	NFF og Tine Meierier AS
h) Profilerings tiltak	Gratis	NFF, sponsorene, klubbene
i) Digital kommunikasjon	Gratis	NFF, SKF, klubbene
j) "Toppserieskolen"	Gratis	NFF og Tine Meierier AS
<b>Tiltak 2:</b>		
<b>Styrke samarbeidet og org. kulturen i Toppserien</b>		
a) Workshop "Toppserieturneen"	Ca. 200 000,-	NFF, SKF og klubbene
<b>Total sum tiltak:</b>	<b>Ca. 808 000,-</b>	

**1c)** TS-promoen antas å kunne lages for ca. 100 000,- ved bruk av eksisterende sang.

**1d)** Produksjon av intervjuvegg (back drop) og utvikling av brevmaler antas å koste ca. 18 000,-

**1f)** Middag og foredrag for ca. 25 sponorerrepresentanter + ca. 35 TS-representanter antas å koste ca. 1500 pr. pers.

**1g)** Reklamefilm på 30 sekund antas å koste ca. 400 000,-

**2a)** Workshopen antas å koste ca. 200 000,- pr år da Thon Hotels sponser opphold og det blir reise til og fra det aktuelle stedet for ca. 45 personer som blir kostnaden.



