

Forord

Denne masteravhandlingen avslutter vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, avdeling Trondheim Økonomiske Høgskole.

Arbeidet med avhandlingen har vært en arbeidsom, men utfordrende og lærerik prosess. Det har til tider vært krevende, men sponing har vært et interessant tema å fordype seg i.

Vi vil takke vår veileder Arve Pettersen for innspill og tilbakemeldinger i en hektisk prosess.

Vi vil også rette en stor takk til Rosenborg BK ved Lasse Veie som har gitt oss informasjon om hvilke personer i Adresseavisen, Bygger'n og Fokus Bank vi kunne kontakte. En spesiell takk går til Hogne Langvatn og Pål Munkvold i Adresseavisen, Ottar Hansen i Bygger'n samt Harald Lynum og Stig Nyheim i Fokus Bank som har tatt seg tid til å stille opp på intervju og således gjort denne masteroppgaven mulig. Uten dere, ingen masteroppgave om sponing.

Til slutt vil vi også takke våre medstudenter, venner, familie og kjente for innspill og oppmuntring underveis. Takk også til Camilla Sandvold og Kari Strandos som vi har delt kontor med i denne perioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Trondheim, mai 2007

Geir Finstad Gotvassli

Kristoffer Lossius Tessem

Abstract

Commercial sponsorship has for many years been one of the most rapidly growing areas of marketing activity, and a relatively new phenomenon in Norway. This, combined with the fact that football is one of the most popular sports in the world and in Norway makes sponsoring an interesting phenomenon to study. Sponsoring can be used as a strategic instrument and fits quite naturally alongside other elements of the market communication mix. Business that use resources on sponsoring focus on the fact that sponsor objects have resources that they want to link towards their company and then take advantage of them.

The purpose of this thesis was to get an insight in how business' reflects about their sponsoring and more definite toward one sponsorship deal. Implicit this includes to understand which publics and objects the sponsorship has, how they are compared to english businesses that use sponsoring, what resources they want to link towards themselves, if they have sponsoring as a resource and how well Relationship Marketing is developed by the sponsors.

From this we produced the following thesis:

How to manage sponsor relationships?

This Master thesis is a case study of three Norwegian companies; Adresseavisen, Bygger'n and Fokus Bank, who all are at the highest sponsorship level at Rosenborg BK. It is based upon 6 half structured individual qualitative interviews. Where the respondents were made up of people in charge of signing the deal from both sides of the relationships. The study has an explorative approach towards the thesis and we have used theory from both strategic and relationship marketing literature.

The interviews exposed that business' have both similar and different objectives and publics with their sponsoring, all three businesses are more professional than english businesses, they want to link themselves towards both tangible and intangible resources and all three businesses seems to have sponsoring as a resource. In addition we suggest that Relationship Marketing plays a significant role in sponsorship management.

This study concludes with the fact that there are several ways of managing sponsor relationships, this due to the fact that sponsoring is a versatile medium.

Sammendrag

Sponsing er en stadig økende markedsaktivitet, og et relativt nytt fenomen i Norge. Dette kombinert med at fotball er en av de mest populære idrettene i både Verden og Norge, gjør at sponsing er interessant som fenomen å studere. Sponsing kan brukes som et godt virkemiddel strategisk kombinert med resten av markedsmixen. Foretak som sponser fokuserer på å at sponsorobjekt har ressurser som de ønsker å knytte til seg og som de da kan utnytte.

Formålet med avhandlingen var å få et innblikk i hvordan foretak tenker rundt sponsing og da bestemt opp mot et sponsorobjekt. Underforstått i dette ligger det å forstå hvem man ønsker å nå med sponsingen sin og hvilke mål man har opp mot dem, hvordan man står opp mot engelske foretak som sponser, hvilke ressurser man ønsker å dra ut av sponsorobjektet, har man sponsing som en ressurs samt hvordan Relasjonsmarkedsføring utvikles av sponsorene.

På bakgrunn av dette formulerte vi følgende problemstilling:

Hvordan forvalte sponsorrelasjoner?

Avhandlingen er en casestudie av Adresseavisen, Bygger'n og Fokus Bank, som alle er partnere, det høyeste samarbeidspartnernivået, til Rosenborg BK. Det er gjennomført 6 halvstrukturerte individuelle kvalitative intervjuer. Respondentene var både de som er overordnet ansvarlige for kontraktinngåelser for sponsing og de som er ansvarlige for gjennomføring av avtalen. Avhandlingen har en eksplorerende tilnærming til problemstillingen og vi benytter teori fra både strategi- og relasjonsmarkedsføringsteori for å belyse temaet.

I intervjuene kom det frem at man har både like og ulike mål og publikum med sponsingen sin, man fremstår som mer profesjonelle enn engelske foretak, man ønsker å dra både abstrakte og konkrete ressurser ut av sponsorobjektet og alle casene ser ut til å ha sponsing som en ressurs. I tillegg finner vi belegg for å tro at Relasjonsmarkedsføring spiller en viktig rolle når det gjelder å forvalte sponsorrelasjoner.

Studien konkluderer med at det eksisterer mange måter å forvalte en sponsorrelasjon på, dette på bakgrunn av allsidigheten til sponsing og alt etter hva foretaket som sponser ønsker å oppnå med det.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Trender i samfunnet – Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2	Presentasjon av oppgavens tema.....	8
1.3	Personlig begrunnelse for valg av tema	10
1.4	Formålet med oppgaven	11
1.5	Problemstilling.....	11
1.6	Oppgavens struktur og disposisjon	11
2	Teorikapitlet	13
2.1	Definisjoner på sponing	13
2.2	Mål med sponing	15
2.3	Klassisk syn på sponing	18
2.4	Prosessuelt syn på sponing	21
2.5	Det ressursbaserte synet – Hvordan sponing kan bli et konkurransefortrinn.....	22
2.6	Hvordan kan sponing bli en kapabilitet?	25
2.7	Sponing som en ressurs	26
2.7.1	Forutsetning 1: Heterogenitet.....	27
2.7.2	Forutsetning 2: Ex-post begrensninger til konkurranse	27
2.7.3	Forutsetning 3: Imperfekt mobilitet.....	28
2.7.4	Forutsetning 4: Ex-ante begrensninger til konkurranse.....	29
2.7.5	Hjørnesteinene til konkurransemessig fordel	29
2.8	Relasjonsmarkedsføring i sponsorrelasjoner	31
2.8.1	Relationship commitment og tillit.....	32
2.8.2	Oppportunisme og normer.....	33
2.8.3	Relasjonelle fordeler	36
2.8.4	Kommunikasjon	36
2.9	Forskningsspørsmålene	36
3	Vitenskapsteori og metode	38
3.1	Vitenskapsteoretiske betraktninger	38
3.1.1	Hva er vitenskap og vitenskapsteori?.....	38
3.1.2	Hva er forskning?.....	39
3.2	Den hermeneutiske tilnærmingen til vitenskapsteorien	39
3.3	Kvalitativ metode	40

3.3.1	Metodisk analyse av problemstillingen	40
3.3.2	Valg av undersøkelsesdesign	41
3.3.3	Casestudier	42
3.3.4	Hvordan få tilgang til forskningsfeltet (casene)?	42
3.4	Casebeskrivelser	43
3.4.1	Adresseavisen	43
3.4.2	Byggern	45
3.4.3	Fokus Bank	46
3.4.4	Rosenborg BK	47
3.5	Kvalitative forskningsintervjuer	49
3.6	Validitet, reliabilitet og overførbarhet	52
3.7	Vår undersøkelses gyldighet, pålitelighet og overførbarhet	52
3.8	Analyse av kvalitative data	54
3.9	Bidrag til teoriutvikling	55
3.10	Etiske betraktninger	55
4	Analyse og drøfting	57
4.1	Hvilke mål har de enkelte sponsorbedriftene med sponsoraktivitetene?	57
4.2	Er Chadwick og Thwaites (2005) sine funn gyldige i vår setting?	60
4.3	Hvilke av Rosenborg BKs ressurser ønsker sponsorbedriftene å dra nytte av?	63
4.4	Er sponing en ressurs for sponsorbedriften	65
4.5	Hvilken rolle spiller relasjonsmarkedsføring for suksess i forvaltning av sponsorrelasjoner? 72	
4.5.1	Opportunisme og normer	72
4.5.2	Kommunikasjon	76
4.5.3	Relasjonsfordeler	77
5	Konklusjon og implikasjoner	83
5.1	Studiens bidrag for å forståelse av sponing	87
6	Referanser	90
7	Vedlegg	98

Tabeller, Figurer og Modeller:

Tabell 1: Sponsing – publikum, mål og effekter (Meenaghan, 2005, s. 247) s.17

Tabell 2: Stages in the Sponsorship Management Process (Chadwick & Thwaites, 2005, s.330) s.19

Figur 1: Hjørnesteinene til konkurransemessig fordel (Peterarf, 1993, s. 186) s.30

Modell 1: The KMV (Key Mediating Variables) Model of Relationship Marketing (Morgan & Hunt 1994, s. 22) s.32

Tabell 3: Fakta om Fokus Bank. (Fokus.no) s.47

Figur 2: Sponsorsirkelen s.88

1 Innledning

1.1 Trender i samfunnet – Bakgrunn for valg av tema

Kommersiell sponning har i mange år vært det mest voksende området av markedsaktiviteter for foretak (Meenaghan, 2005). Ferske tall fra Synovate MMI (2006) viser at det norske sponsormarkedet er på 3 milliarder kroner, som fordeles med 61 % til idrett, 17 % til kultur, 12 % til sosiosponning, altså sponning av humanitære og veldedige organisasjoner, og 10 % til events.

I Norge er storskala sponning et relativt nytt fenomen, ifølge Berge (2000) var ikke sponning en viktig kommunikasjonsmetode før OL på Lillehammer i 1994, hvor den norske sponsordeltagelsen i stor grad var begrenset til statlige eide foretak som Telenor, Posten og Statoil (Thjømøe et al. 2002). De største Olympiske sponsorene var ikke norske foretak, men i stedet store internasjonale foretak som Coca-Cola og Kodak, som alle har en lang historie med sponsoraktiviteter (ibid.). På grunn av den merkbare positive responsen disse Olympiske sponsorene fikk, startet mange norske foretak med sponning eller økte sponsoraktivitetene sine (ibid.). Ser vi mer spesifikt på tallene for fotball så økte de 14 klubbene som spilte i Tippeligaen i 2005 sponsorinntektene sine fra 2004 med 65,4 millioner kroner, fra totalt 232,1 millioner kroner til totalt 297,5 millioner kroner, en prosentvis økning på 28 % (Skaar, 2005).

Slik vi ser det er noen av fordelene ved å sponse fotball:

- Fotball er en av verdens største idretter
- En av de mest populære idrettene på tv i Norge
- Draktene er dekorert med merkenavn overfor potensielle kunder
- Ifølge en artikkel i Bergens Tidende fra 2006 har Norge det fjerde største tilskuersnittet per innbygger i Europa (BT.no, 2006)

Dette skulle tilsi at det vil være særdeles lukrativt å sponse en fotballklubb i Norge, og særlig hvis man samkjører dette med resten av markedsmiksen man har og samtidig har en profesjonell tilnærming til planlegging, strategisk bruk og implementering av sponsoravtalen.

1.2 Presentasjon av oppgavens tema

Med utgangspunkt i de trendene vi har skissert i innledningen vil fotball og sponing være et interessant fenomen å studere. I norsk fotball blir det stadig bedre fasiliteter ved at flere og flere klubber får moderne stadioner som innbyr til en rikere totalopplevelse av fotball som et produkt. Dette gjør at det også legges til rette for at det skal kunne gjøres forretninger på stadion, ved at foretak kan ta med seg kunder på fotballkamp eller at man kan gjøre forretninger med de andre samarbeidspartnerne til fotballklubbene. I tillegg øker tilskuertallene til fotball for hvert år (fotball.no), og dermed bare befester sin posisjon som en av de mest populære idrettene i Norge. Dette tilsier at det er et attraktivt marked for foretak som ønsker å gjøre sitt foretak og sine produkter bedre kjent gjennom å gå inn som samarbeidspartner til en fotballklubb og slik oppnå konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter.

Vi ønsker å se på hvordan man forvalter sponsoravtaler. Og under dette blir det naturlig å se på en del forskjellige aspekter. Meenaghan (1991a) presenterer forskjellige nivå av sponing, og Meenaghan (2005) trekker fram *ulike mål, publikum og effekter av sponingen*. Hvilke mål man har med sponsoravtalene, hva sponsorobjektet har i form av ressurser som gjør at man ønsker å sponse sponsorobjektet, hvordan man får sponing til å bli en ressurs og en konkurransemessig fordel er også noe vi vil se på. For det må jo være en grunn til at man ønsker å sponse noen, at man ønsker at det skal gi noe tilbake til foretaket, og da gjerne i form av en konkurransemessig fordel overfor sine konkurrenter. Hvordan er samarbeidsklimaet i relasjonene, nærmere bestemt opptrer noen av partene opportunistisk? Hvordan er tilliten til hverandre i relasjonen? Og ut av dette ligger det en forståelse i at gjennom å forvalte samarbeidsavtalen man har med sponsorobjektet så kan man skape konkurransefortrinn. Det vil da være interessant å se på hvordan noen av sponsorene til Rosenborg BK gjør dette i praksis, og i samarbeid med Rosenborg BK for å oppnå det man ønsker med sponsoratet. Og samtidig innehar fotball som næringsliv, noen spesielle særtrekk.

Fotball som næringsliv - spesielle særtrekk

Fotball framstår og fremstilles mer og mer som en næring eller en underholdningsbransje, og særlig internasjonalt er dette et relevant bilde. De internasjonale klubbene fungerer som forbilder for norske klubber, både på og kanskje særlig utenfor banen. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002, s. 11-16) har fotballen noen kjennetegn som gjør at den skiller seg fra vanlig næringsvirksomhet;

- Fotball er både business og frivillig arbeid. Tradisjonelt er fotball frivillig og ideelt arbeid, slik det fremdeles er i de aller fleste av Fotballforbundets ca. 1800 medlemsklubber. Men på 1990-tallet kom aksjeselskapene for å få investeringskapital inn i klubbene, og kravene om at disse også måtte få innflytelse over den sportslige biten, mens den frivillige biten forble i igjen i foreningene, vokste fort fram.
- I fotballer er klubbene til for hverandre. Klubbene er avhengig av hverandre, ikke bare for å skape et best mulig økonomisk resultat, men også for at idretten skal bestå. Monopoltilstander eller store ulikheter mellom klubbene kan føre til kamper uten spenning, lavere interesse, lavere inntjening og dermed alvorlige problemer for fotballen som næring. Sagt på en annen måte, det er særdeles liten interesse for å se Rosenborg møte Rosenborg 2.
- Klubbenes resultater er sterkt medieeksponert og utsatt for måling fra mange hold. På de mest hektiske periodene spiller klubbene to-tre kamper i uka, og hvert resultat tas som uttrykk for klubbens prestasjoner, selv ikke i et såkalt konkurranseutsatt næringsliv foregår resultatmålingen med så hyppig frekvens. Dessuten spiller fotballklubbene hele tiden for et offentlig publikum, i motsetning til næringslivet.
- Fotballen disponerer for høy satsing. I næringslivet er det også vinnere og tapere, men der er bedriftene vinnere og tapere samtidig på grunn av for eksempel økonomiske konjunkturer. I fotball planlegger ingen å være en taper i form av å rykke ned, alle satser på å vinne. Fotball handler om å se oppover på tabellen – ikke nedover.
- Fotballen er utsatt for store omveltninger i rammebetingelser og regelverk. Avgjørelser fattet i internasjonale organer, som EU, internasjonale (FIFA) og europeiske (UEFA) fotballforbund har i de siste årene forandret betingelser for driften av norsk fotball. Selv om omveltninger er en del av dagens orden i de fleste næringer og ikke spesielle for fotballen, gjør endringer det desto viktigere å forstå de fire foregående kjennetegnene. Disse endringene har gjort det enda tydeligere hvordan fotballen som idrett og næring ikke bare handler om konkurranse, men også om solidaritet og behov for kollektiv handling gjennom felles organer.

1.3 Personlig begrunnelse for valg av tema

Flere ganger når vi har overværet eller sett store idrettsarrangement på TV så har vi fundert over hvorfor enkelte foretak velger å sponse et sponsorobjekt innen idrettsverdenen, og særlig har vi fundert over hvorfor akkurat dette foretaket velger et spesifikt sponsorobjekt når vi ikke ser en naturlig kobling mellom foretaket og sponsorobjektet. Og da undrer vi på hvorfor foretaket velger å sponse nettopp dette sponsorobjektet, og hva er det sponsorobjektet har som gjør at de er attraktive sponsorobjekt? Vi undrer også på hva de ønsker å få ut av sponsoratet, kanskje har de flere mål med sponsingen sin som vi ikke naturlig ser med en gang? Hvordan samarbeider de med sponsorobjektet? Hvilken rolle spiller oppmerksomheten rundt sponsorobjektet? Det er mange slike spørsmål som dukker opp når vi begynner å diskutere rundt dette temaet. I tillegg er det alltid en viss risiko forbundet med å sponse en idrett eller et idrettslag, man har ingen garantier for at de man sponsor vinner og mange prøver å vinne på uærlig vis ved for eksempel å bruke doping.

Sponsing av stor skala i Norge er som nevnt også et relativt nytt fenomen, og særlig Rosenborg BK har vært ledende blant de norske klubbene for å utvikle sponsorkonsepter i Norge i form av at de har vært den ledende klubben innenlands, både på og utenfor banen. Og således vil vi anta at det er den klubben som har kommet lengst på området i Norge.

Sponsorinntekter utgjør også en viktig inntektskilde for idretten og idrettslag og er således en viktig faktor for hvor profesjonelt man kan holde på med idrett og hvor mye man kan satse.

Derfor finner vi det interessant, berikende og motiverende å se hva casene våre ønsker å oppnå med avtalen de har og hvordan de forvalter sponsoravtalen, samt hvordan Rosenborg BK jobber opp mot sine største samarbeidspartnere.

Dette er tanker som dukker opp igjen når vi leser strategi- og markedsførings teori knyttet til områder som relasjonsmarkedsføring, ressursbasert og klassisk perspektiv på strategi.

Vi ønsker å berike vår forståelse for hvordan foretakene tenker sponsing i praksis. I tillegg ønsker vi å se ting i større sammenheng og ergo sponsing i en større sammenheng. Dette har ført til at vi har valgt en eksplorativ tilnærming til sponsing. Men for å avgrense oss så har vi valgt å fokusere på tre foretak som sponser fotball i tillegg til sponsorobjektet. Dette for å ikke bli for ”bred” i tilnærmingen.

1.4 Formålet med oppgaven

Vi ønsker å identifisere det som kan være de største utfordringene for å få sponsorrelasjoner til å fungere. Dette vil vi finne ut ved å gå dypere inn i noen sponsorrelasjoner, som innebærer blant annet at vi tegner et bilde av sponsorene slik vi oppfatter de. Fokuset blir på hvordan de tenker rundt egen sponning og spesifikt mot ett av sine sponsorat. Vi vil ikke komme med noen evaluering av sponsoravtalen casene våre har med Rosenborg BK og således avgjøre om det er riktig bruk av ressurser, men se på hvordan de forvalter sin avtale med Rosenborg BK. Vi vil heller forsøke å klargjøre noen rammer for hvordan man kan tenke rundt det å inngå såpass store avtaler som casene våre har med Rosenborg BK og således bedre kunne oppnå de målene man ønsker å oppnå ved å sponse en idrett eller idrettslag. Dette innebærer at vi forsøker å skape større bevissthet rundt hvordan foretak kan tenke rundt bruken av ressurser på sponning og hvilke utfordringer man står overfor, og hvilke prosesser man kan gå igjennom for eventuelt å få bedre utnyttelse av de ressursene man legger ned i sponning.

1.5 Problemstilling

Vi har formulert følgende overordnede problemstilling:

Hvordan forvalte sponsoravtaler?

Vi ønsker å presisere at formålet med problemstillingen ikke er å generalisere rundt temaet sponning. Vårt formål med oppgaven er å ha en eksplorativ tilnærming slik at vi får økt vår forståelse rundt sponning og hvordan en sponsoravtale kan forvaltes. For å kunne belyse problemstillingen er det vanlig å utforme ulike forskningsspørsmål. Disse viser de aspektene vi ønsker å gå i dybden på, og vil gi ulike tilnærminger til problemstillingen. Vi har brutt ned vår problemstilling i 5 forskningsspørsmål. Disse kommer som et naturlig informasjonsbehov etter at vi har redegjort for de teoriene vi bruker og presenteres som en oppsummering i kapittel 2.

1.6 Oppgavens struktur og disposisjon

Vi starter her i kapittel 1 med å redegjøre for avhandlingens tema og vi presenterer problemstillingen vår. I kapittel 2 presenterer og drøfter vi relevant teori som ender opp i de forskningsspørsmål vi ønsker å undersøke nærmere. I kapittel 3 presenteres våre metodiske

valg som er relevante for oppgaven, sammen med en casebeskrivelse av de foretak vi studerer, mens vi i kapittel 4 analyserer vår innsamlede empiri mot våre teorivalg og drøfter disse. I kapittel 5 kommer vi med konklusjoner av våre funn og implikasjoner for videre forskning.

2 Teorikapitlet

Fram til nå har vi presentert temaet for oppgaven, vår overordnede problemstilling og konteksten vi gjennomfører vår studie innenfor. Vi vil nå redegjøre for de teoretiske perspektivene vi legger til grunn i analysen.

Først ser vi på ulike definisjoner på og mål med sponing. Deretter presenterer vi et klassisk perspektiv på sponing som blir drøftet opp mot et mer prosessuelt perspektiv på emnet, før vi kommer inn på relasjonsmarkedsføring i relasjoner. Vi avslutter kapitlet med fem forskningsspørsmål vi ønsker å undersøke nærmere.

2.1 Definisjoner på sponing

At foretak velger å sponse arrangementer, foreninger eller enkeltpersoner er ikke et nytt fenomen. The Howell Report (1983), referert i Thwaites og Chadwick (2004), viser til at Spears and Pond, et australsk cateringselskap, sponset det engelske cricketlandslaget sin rundreise i Australia i 1861-62. Og i dag er det nesten umulig å finne et idrettsarrangement som ikke er sponset på en eller annen måte. I årenes løp har sponing utviklet seg til et allsidig og anvendelig medium som har bidratt til å vanskeliggjøre en varig og enhetlig definisjon og det eksisterer ingen generell akseptert definisjon av sponing (Thwaites & Chadwick, 2004; Thjømøe et al., 2002). Denne prosessen for å oppnå en generell akseptert definisjon av sponing er blitt beskrevet av Head (1981) som å forsøke å harpunere en sommerfugl i sterk vind. Det er imidlertid en generell enighet om at sponing representerer mer en forretningstransaksjon enn støtte og veldedighet (Thwaites & Chadwick, 2004). Den kommersielle dimensjonen av sponing er dekket i mange definisjoner av sponing, for eksempel, Otker (1988), referert i Thwaites & Chadwick (2004, s. 351), foreslår at sponing er *”buying and exploiting an association with an event, team etc. for specific marketing purposes”*. Meenaghan (1991a, s. 36), tar et likedan synspunkt og definerer sponing til å være *”an investment in cash or kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity”*.

Otker og Hayes (1995), referert i Thjømøe et al. (2002, s. 7), har en mer målspesifikk definisjon av sponing, og definerer sponing som *”...the financial support that industry provides in exchange for brand exposure...”*. Videre refererer Thjømøe et al. (2002, s. 7) til både Kitchen (1993) og Dolphin (1999) som begge kommer med en mer sofistikert definisjon

av sponning ved å definere det som ”...as financial support given with the expectation for commercial exposure in order to achieve goodwill and good relationships...”. Amis og Slack (1999) mener at sponning av sport er allokering av knappe ressurser med intensjonen om å oppnå visse organisatoriske mål. Som en konsekvens av dette har sponning av sport blitt beskrevet i markedsføringslitteraturen som en strategisk aktivitet (se: Carter, 1996; Gilbert, 1988; Otker, 1988). Synovate MMI (2006) skriver i sin analyse av det norske sponsormarkedet at ”sponning er assosiasjonsmarkedsføring, en forretningsmessig metode for kommunikasjon, salg og annen markedsføring. Sponning bygger på en kommersiell avtale mellom (normalt) to parter der en virksomhet betaler for kommersielle rettigheter til å utnytte assosiasjoner til et sponsorobjekt (ofte en person, lag, organisasjon, event, institusjon, prosjekt eller lignende)”. Duncan og Moriarty (1997) har en mindre kommersiell definisjon av sponning, ved å inkludere filantropiske gaver som en form for sponning, hvor oppmerksomhet generert av sponningen spiller en sekundær rolle i forhold til simpelthen det å gjøre en god gjerning for veldedighet. Denne bredden av definisjoner indikerer at forskere bruker termen ”sponning” på en rekke aktiviteter (Thjømøe et al., 2002).

VÅR DEFINISJON: Vi mener at Amis og Slack (1999) sin definisjon er den mest dekkende og velger å bruke den. De har definert sponning av sport til å være ”allokering av knappe ressurser med intensjonen om å oppnå visse organisatoriske mål”.

Det denne definisjonen sier er at den prisen sponsoren betaler er sponsorens investering i bytte for å utnytte en særskilt aktivitet for oppnå visse organisatoriske mål. Essensielt kjøper sponsoren to ting:

- 1) eksponeringspotensialet som aktiviteten har i form av publikum, og
- 2) imaget assosiert ved den aktiviteten i form av hvordan det oppfattes

Hva skiller sponning fra markedsføring?

Det er ifølge Meenaghan (1991a) viktig å se på sponning på samme måte som annonsering i og med at det i begge tilfeller investeres penger med et kommersielt formål. Den må ikke blandes sammen med andre former for gaver fra bedriften som støtte eller veldedighet hvor motivene er altruistiske, hvor utbyttet forventes å være til samfunnet og ikke til bedriften i seg selv (Meenaghan, 1991a). Selv om sponning ofte sammenlignes med annonsering finnes det ifølge Meenaghan (2005) synlige forskjeller, dette inkluderer blant annet:

1. Gjensidig utbytte. Sponsing defineres ofte i form av utbytte til både sponsor og sponsorobjekt, mens annonsering kun gir utbytte til bedriften.
2. Interaksjon med konsumenten. Sponsing innebærer større emosjonell involvering i relasjonen mellom konsumenten (supporter) og deres favorittaktivitet (sport, lag). Her har sponsing større potensiale for engasjement og interaksjon mellom brand og konsument.
3. Kommunikasjonsprosessen. Annonsering er en direkte, verbal og visuell kommunikasjonsmetode, mens sponsing er en indirekte, relativt ”stille” kommunikasjonsmetode som opererer med refleksjon over sponsorobjekt for å skape merkeoppmerksomhet og overføre image
4. Sponsing – fritidsdelen av markedsføring. Det at sponsing involverer sosiale, kulturelle og sogar fritidsrelaterte aktiviteter, i tillegg til bedriftenes underholdningsdel i forbindelse med sponsing og anklager om at det eksisterer et ”chairman’s choice”-syndrom når sponsorobjekt velges, har kanskje gjort at sponsing blir sett på som en mindre helhetlig kommersiell forretningsaktivitet.

2.2 Mål med sponsing

Når man velger å bruke ressurser på sponsing har man noen mål man ønsker å oppnå og ifølge Jacob Lund, konsernansvarlig for sponsorvirksomheten i DnB Nor, er sponsing et meget godt kommunikasjonsverktøy (Nyman, 2007). Lund mener annonser er vel og bra, men sponsing er kommunikasjon. Når man sponser betaler man for å bli assosiert med verdier man selv ønsker å stå for, mener Lund (ibid.). To av de mest siterte målene for foretak som sponser er: økt bevissthet om foretaket eller produktet, og å endre eller forsterke foretakets eller produktets image (Amis et al. 1997). Ifølge Grant (1991) er de to viktigste u håndgripelige ressursene til et foretak foretakets og produktets image og rykte, dette fordi de forringer relativt sakte i verdi. På den ene siden er image og rykte ressursen som muliggjør at et foretak får en konkurransemessig fordel (Amis & Slack, 1999) På den andre siden har sponsing av sport vist seg å være en effektiv måte å forandre og forsterke et foretaks image og rykte (ibid.). Som en konsekvens av dette kan, ifølge Amis & Slack (1999) sponsing av sport sees på som en viktig ressurs, som kan hjelpe foretakene i å sikre en konkurransemessig fordel. Thwaites & Chadwick (2004) oppsummerer særpregene til sponsing som disse:

- Et bytte mellom to parter: sponsorobjektet mottar penger og/eller goder i natura mens sponsoren sikrer seg retten til å assosiere seg med en virksomhet eller event
- Sponsoren prøver å oppnå en rekke markedsføringsmål gjennom utnyttelsen av relasjonen
- Det er mer en businessrelasjon enn veldedighet fra foretaket

Meenaghan (1991a) beskriver prosessen til et foretak som sponser over tre nivåer av mål for sponsingen og deltagelsen. Det første nivået er at man donerer penger til et sponsorobjekt for å få oppmerksomhet, men uten mer sofistikerte mål og kriterier for valg av sponsorobjekt (Meenaghan, 1991a). På neste nivå, utvikler sponsoren mer spesifikke mål og blir mer interessert i å oppnå avkastning på sin investering, mens på det tredje nivået inntar foretaket rollen som en impresario, veldig engasjert i og kontrollerer aktivitetene (ibid.). Innenfor dette multinivå rammeverket vil foretak på det første nivået sannsynligvis definere sponsing kun som et middel for å øke foretaks- eller merkekjennskap, mens de på høyere nivå har utviklet mer sofistikerte definisjoner som inkluderer mål som forbedret troverdighet, image, og relasjonsbygging (Thjømøe et al. 2002). Særlig det siste punktet med relasjonsbygging, altså B2B-relasjonsbygging, er interessant for oss i denne oppgaven, da vi ønsker å se om partnerne til Rosenborg legger vekt på relasjonsbygging som et av argumentene for å sponse. Sponsormål på de høyere nivåene antar at målgruppen for sponsingen vil overføre oppfatningen av sponsorobjektet til sponsoren (Stripp & Schiavone, 1996).

Sponsing er høyt ansett for sin allsidighet på to nøkkelfaktorer (a) spennvidden av publikum som det er i stand til å nå og (b) omfanget av mål som det er i stand til oppnå (Meenaghan, 2005). Sponsing har kapasiteten til å henvende seg til et bredt publikum simultant, ofte i form av konteksten til en enkelt kampanje. Denne spennvidden av interne og eksterne publikum er illustrert i tabell 1, men foretakene vil variere i form av valg og vektlegging av de ulike publikum, mål og effekter.

Gitt funksjonene som kommersiell sponsing skal utføre, er det klart at sponsing må ses på som et element i markedskommunikasjonen innenfor den bredere konteksten av markedsmiksen (Meenaghan, 1991a). Kommersiell sponsing passer naturlig inn ved siden av annonsering, PR, personlig salg og salgspromotering i form av at dets basis funksjon ligger i å oppnå markedskommunikasjonsmål. Hver metode i markedskommunikasjonen bidrar til å

oppnå det overordnede markedskommunikasjonsmålet på vegne av organisasjonen og oppgaven til ledelsen blir da å evaluere styrkene og svakhetene til hver metode og avgjøre hvor kapabel hver metode er til å bidra til at målene oppnås (ibid). De forskjellige kommunikasjonsmetodene må så kombineres for å komplettere hverandre på den mest kostnadseffektive metoden (ibid). Dette kan sammenlignes med at de forskjellige seksjonene i et orkester integreres for å sørge for den best mulig samlede prestasjonen (ibid).

<i>Publikum</i>	<i>Mål</i>	<i>Effekter</i>
General public	Corporate citizenship Corporate social responsibility	Enhanced corporate image Goodwill generation
Internal staff	Corporate culture Corporate image	Enhanced staff pride, moral Image building
Politicians/Regulators	Corporate hospitality Goodwill generation	Entertainment provision, Relationship building, Lobbying aid/platform
Shareholders	Omnipresence Visibility	Reassurance
Suppliers (Materials, Finance)	Relationship management	Improved business relationships
Trade buyers (Dealers, Wholesale, Retail)	Relationship management	Improved business relationships
Target market	Brand exposure Brand/sponsorship association	Awareness building Drive brand value Attitude change
Self/Peers	“Chairman’s choice” Personal enhancement	Status-reinforcement Ego-fulfillment

Tabell 1: Sponsing – publikum, mål og effekter (Meenaghan, 2005, s. 247)

Som vi ser eksisterer det mange ulike definisjoner på sponsing, og forskjellige nivå man kan ha av sponsing. Det finnes også mange ulike publikum, mål og effekter sponsing kan ha for et foretak, som viser allsidigheten til sponsing og at det er en nyttig aktivitet som foretak kan benytte seg av.

Etter denne innledningen med en rekke ulike definisjoner av sponing og en klargjøring av hvilke mål og publikum man kan nå med sponing, vil vi nå først se på et klassisk perspektiv på sponing før vi ser på et alternativt perspektiv på sponing, nemlig det ressursbaserte perspektivet. Da vil vi også se på hvordan foretak knytter til seg ressurser som sponsorobjektet besitter, for å oppnå det man ønsker med sponingen. Videre vil vi trekke inn relasjonsmarkedsføring og hvordan dette kan påvirke suksess i sponsorrelasjoner.

2.3 Klassisk syn på sponing

Vi vil nå presentere et klassisk syn på sponing hvor Chadwick og Thwaites (2005) har utviklet en ”steg for steg”-praksis på hvordan man bør forvalte sin sponsorrelasjon for å oppnå det man ønsker med de ressursene man bruker på sponing:

Stage	Recommended Good Practice
Objective setting	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should set specific/quantifiable objectives for a sponsorship program • The sponsoring corporation should use sponsorship strategically and tactically, and should set objectives that are consistent with these approaches • The sponsoring corporation should formulate objectives that reflect both broad marketing and marketing communications objectives • The sponsoring corporation should identify a range of target audiences for the sponsorship and formulated appropriate objectives
Screening and selection	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should have in place a structured process through which sponsorship proposals are considered • The sponsoring corporation should ensure they are able to screen and select sponsor proposals on both a proactive and a reactive basis • The sponsoring corporation should screen and select properties linked to objectives and be able to employ tangible measures of effectiveness • The sponsoring corporation should be clear about the motives for engaging in a sponsorship deal
Contract content	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should ensure contract reflects strategic thinking on their part • The sponsoring corporation should, when entering into an agreement, be clear about how the content of the contract will help to deliver their objectives • The sponsoring corporation should be careful to negotiate terms into a contract that will enable it to leverage the deal more effectively

	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should, when negotiating a deal, communicate with a property or a partner
Execution of the deal	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should employ a range of techniques to leverage the full value of the sponsorship contract • The sponsoring corporation should employ leveraging techniques that will enable it to realize the objectives for the sponsorship program • The sponsoring corporation should be aware that the contract with a property or partner may either constrain or facilitate effective execution • The sponsoring corporation should ensure there are clear and effective links between decision makers and those responsible for executing sponsorship programs
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • The sponsoring corporation should ensure there is a clear link between objective setting and evaluation, with appropriate measures of effectiveness being employed • The sponsoring corporation should employ clear evaluation criteria that are communicated at the outset to everyone internally associated with the sponsorship program • The sponsoring corporation should be clear about what it is trying to measure and how this can be best achieved • The sponsoring corporation may need to employ a range of both wuantitative and qualitative measures to generate an accurate evaluation of the program's effectiveness

Tabell 2: Stages in the Sponsorship Management Process (Chadwick & Thwaites, 2005, s.330)

Chadwick og Thwaites (2005) har gjort en kritisk studie av engelsk fotball og hvordan sponsoravtalene forvaltes av foretakene. De forsøkte også å avdekke om sponsorene har blitt mer profesjonelle i sin tilnærming til planlegging, strategisk bruk og implementering av sponsoravtalene. De studerte trøyesponsoren til alle klubbene i de to øverste divisjonene i England, Premier League og Championship. Chadwick og Thwaites (2005) sine funn kan oppsummeres i at sponsorene har veldig liten makt, klubbene sitter på all makten og vet å utnytte den ved å tilby kortsiktige avtaler, med liten mulighet for fornyelse. Men all skyld kan ikke legges på klubbene. Foretakene som sponser signerer gjerne kortsiktige avtaler, da de er usikre på hva sponsingen vil gi de. De ønsker dermed å ha en mulighet til å trekke seg ut igjen relativt kjapt, men samtidig ha tid til å vurdere virkningene av avtalen. De foretakene som Chadwick og Thwaites (2005) har studert henger ikke med i utviklingen av ledelse av sponsorrelasjoner, de har uprofesjonelle, korttidstenkende praksiser, og det er lite som tyder på at det er forbedringer i sikte. Foretakene har vært trege i å utvikle ledelsespraksis, de er

forført av appellen som fotball har, impulsive i responsen til uanmeldte forretningsbesøk fra agenter som kommer på vegne av fotballklubber og naive i antagelsene at slik sponing uunngåelig vil lede til reelle fordeler. Men det er verdt å ha i mente at klubbene er mektige, og de utnytter sin situasjon. Noe som er interessant angående dynamikken i relasjonen er at de fleste fotballklubber er små forretninger som i de fleste tilfellene ikke klarer å oppnå profitt og mangler både kommersiell ledelseskompetanse og/eller markedsorientering. Dette står i sterk kontrast til profilen til sponsorene: ofte store foretak, med profitt, og en mye sterkere strategisk ledelse, markedsledet og markedsorientert. Ifølge Chadwick og Thwaites (2005) innehar foretakene som sponser veldig liten kompetanse og har liten interesse for hvordan de skal utnytte og bruke sponsoravtalene de har inngått. Intervjuene som ble foretatt i undersøkelsen antyder at det er tidsbestemte dimensjoner til en sponsoravtale som påvirker omfanget av commitment sponsoravtalen: lengden mellom første tilnærming og signering av kontrakt, den nåværende strategiske kompatibiliteten til sponsoren og klubben, og likheten i bedrifts- og markedsføringsmål spiller alle en rolle for om partene føler commitment til hverandre.

Chadwick og Thwaites (2005) finner videre at sponsorer tenderer til å adoptere konvensjonelle syn på sponing. Sponsingen blir sett på som taktisk markedskommunikasjon heller enn relasjonsbygging, ressursutvikling/-anskaffelse, eller nettverksstrategi. Deres studie tyder på at profesjonaliteten på forvaltningen av sponsoravtalene ikke er så bra som mange tror. IEG (1999), gjengitt i Chadwick og Thwaites (2005), uttrykker bekymring for at sponing ikke lykkes fordi sponsorene ikke innser at sponsoravtaler er komplekse og vanskelige å forvalte, og Mintel (2000), gjengitt i Chadwick og Thwaites (2005), identifiserer at mangelen på profesjonell forvaltning av sponsoravtaler fortsatt utgjør en trussel for effektiviteten. Dette støttes også av Burton et al. (1998), Tjømøe et al. (2002), Cornwell og Maignan (1998). Hoek (1999) etterspør også en utvikling i praksisen for forvaltning av sponsoravtaler.

Denne tabellen (tabell 2) til Chadwick og Thwaites (2005) som er presentert overfor kan ses på som en rasjonell mål-middel-modell som har sin forankring innen det klassiske perspektivet på strategi, og vi vil nå kort presentere den klassiske tilnærmingen innenfor strategi.

Den klassiske tilnærmingen til strategi er det eldste og mest innflytelsesrike perspektivet, med viktige bidragsytere som Ansoff, Chandler samt Porter. Strategi blir her vurdert som en rasjonell prosess hvor bevisst planlegging og analyse har en betydelig posisjon, konstruert for å nå målet om lønnsomhet som er det overordnede målet for forretningsdrift (Whittington, 2002). Tanken er at dersom en samler inn all informasjon og bruker de riktige teknikkene, vil verden utenfor samt egen organisasjon bli forutsigbar. Tilnærmingen bygger i hovedsak på økonomisk litteratur, men påvirkes også av militær tankegang. Whittington (2002, s.27) beskriver hovedtrekkene i den klassiske strategitilnærmingen som; *”forkjærlighet for rasjonell analyse, skille mellom idé og utførelse, og forpliktelse til profittmaksimering”*. I følge Chandler (1962), referert i Whittington (2002, s. 30), er strategi *”det å fastlegge de grunnleggende, langsiktige målsettinger og ambisjoner for en virksomhet, og stake ut den handlingskursen og sette av de ressurser som er nødvendige for å nå disse målene.”* Videre vektlegger det klassiske perspektiv synet på at ansvar for styring og erkjennelse må ligge hos topplederen, strategier vokser frem fra beslutningsprosessen, ferdig formulert, klare og detaljerte. Strategier er på en på måte ordrer som skal settes ut i livet (Whittington, 2002). Implementering av strategien er en egen fase i strategiprosessen som først kommer etter den tidligere fasen med klar og bevisst formulering. Den klassiske tilnærmingen har stor tillit til ledernes vilje og evne til å velge profittmaksimerende strategier gjennom rasjonell langtidsplanlegging.

2.4 Prosessuelt syn på sponning

Den klassiske tilnærmingen legger stor vekt på rasjonelle prosesser med planlegging og analyse for å nå målet om lønnsomhet for foretakene. Det er ønskelig for beslutningstakeren å ha oversikt over alle mulige valg, og da handle rasjonelt, dvs. foreta det riktige valget. Men på grunn av usikkerhet/kompleksitet i omgivelsene vil man ha begrenset rasjonalitet, som vil si at man ikke har oversikt over alle mulige valg (Douma & Schreuder, 2002). Med bakgrunn i dette ønsker vi å se på en mer prosessuell tilnærming til strategi og da spesielt hvilke ressurser man som foretak ønsker å knytte til seg fra sponsorobjektet.

Den prosessuelle tilnærmingen ser på det formelle planleggingsarbeid som mindre betydningsfullt (Whittington, 2002). Noen av de viktigste bidragsyterne innefor dette synet er Cyert og March og nobelprisvinner Herbert Simon, som avdekket to av de temaene som nå er blitt helt sentrale i prosessualistenes tenkning: de kognitive grensene for rasjonell handling og

organisasjoners mikropolitikk (Whittington, 2002). Prosessualistene ser på strategi som en pragmatisk prosess med feiling, læring og kompromisser i stedet for en rasjonell planlagt plan. Mennesker er begrenset rasjonell, med andre ord ikke i stand til å planlegge hver minste detalj. Det rasjonelle menneske er en fiksjon; i praksis har mennesket bare ”begrenset rasjonalitet” (Cyert og March, 1963, refert i Whittington, 2002). Tilnærmingen er i hovedsak påvirket av psykologien. Organisasjoner, men også markedet, blir betraktet som trege og kaotiske, hvor strategier oppstår mer som en konsekvens av selve prosessen og ikke som nøye planlagt fra ledelsens side. Denne gradvise tilpasningen til strategi kalles blant annet ”logisk inkrementalisme” av Quinn (1980) og Johnson et. al (2005). Ved side av planleggingselementet argumenterer prosessualistene for at bedriften består av mennesker som har ulike mål og ønsker med sin deltagelse i bedriften, noe som gjør at prosessualistene stiller seg uenig til det klassiske synet med profittmaksimering. Bedriftens ulike mål er heller flertydige og flytter fokus til det interne i bedriften og dens politiske maktkamper mellom interessentene. Interessentene forhandler så om å oppnå tilnærmet felles mål. Strategier blir her således et produkt av politiske kompromisser, ikke profittmaksimerende beregninger. Strategiene oppstår mens man handler, altså i selve prosessen og blir oppfattet retrospektivt. Videre argumenterer prosessualistene for at bedriftens kilder til konkurransemessige fordeler finnes internt i bedriften ved utnyttelse og fornyelse av de tilgjengelige ressurser og kompetanser. Det som er viktig er oppbygging av intern kompetanse (Whittington, 2002).

2.5 Det ressursbaserte synet – Hvordan sponing kan bli et konkurransefortrinn

I motsetning til det klassiske perspektiv om tilpassning av bedriften til dens eksterne miljø og omgivelser, retter det ressursbaserte perspektivet synet innover mot bedriften som den sentrale analyseenhet med sine ressurser, kapabiliteter og kompetanser som avgjørelseskriterier for suksess.

Innenfor det prosessuelle synet i strategi finner vi det ressursbaserte perspektivet, hvor grunnleggerne blir ofte nevnt å være Selznicks, Wernerfelt og Barney, hvor Penrose(1959) står som den store inspirasjonen. I motsetning til Porters klassiske perspektiv om tilpassning av bedriften til dens eksterne miljø og omgivelser, retter det ressursbaserte perspektivet synet innover mot bedriften som den sentrale analyseenhet med sine ressurser, kapabiliteter og kompetanser som avgjørelseskriterier for suksess. Altså hvordan man utnytter sine ressurser, kapabiliteter og kompetanser man selv besitter og som er tilgjengelig i sponsoravtalen vil da

være avgjørende for hvordan relasjonen man har med Rosenborg BK utvikler seg, og hvor mange av målene man har satt seg man klarer å oppnå. I motsetning til det klassiske perspektivet hvor tilpasning av bedriften til dens eksterne miljø og omgivelser er sentralt, retter det ressursbaserte perspektivet synet innover mot bedriften som den sentrale analyseenhet med sine ressurser, kapabiliteter og kompetanser som avgjørelseskriterier for suksess, altså hvordan man klarer å utnytte det at man har en sponsoravtale med Rosenborg BK ved hjelp av de ressurser, kapabiliteter og kompetanser man selv besitter. Penrose påpeker at en bedrifts evne til vekst er avhengig av tilgjengeligheten til nødvendige ressurser samt ledelsens evne til å se muligheter i markedet basert på bedriftens nåværende ressurser, ledelsens evne til å se muligheten for å kombinere nåværende ressurser med nye og deres villighet til å akseptere risiko forbundet med å benytte nye ressurskombinasjoner i nye markeder (Sanchez, 2001). Hvordan bruker man da de ressursene man selv besitter i kombinasjon med de ressursene man får tilgang til gjennom en sponsoravtale med Rosenborg BK, for å få best utnyttelse av den relasjonen man har og de mulighetene den gir?

Ifølge Hofer og Schendel (1978), referert til i Amis et. al (1997), finnes det 6 kategorier av ressurser som det kan avledes en konkurransemessig fordel av: finansielle ressurser, fysiske ressurser, menneskelige ressurser, teknologiske ressurser, organisatoriske ressurser og ressurser av et omdømme. Barney (1991) definerer ressurser til å være *de eiendeler, kapabiliteter, informasjon/kunnskaper og organisatoriske prosesser* som et firma kan bygge og implementere en strategi rundt som øker dens produktivitet og effektivitet. For oss vil det være særlig interessant å studere hvilke ressurser casebedriftene ønsker å utnytte, samt hvorfor. Det kreves av sponsorene en viss informasjon og kunnskap om hvordan man kan utnytte de ressursene som man får tilgang til. Utbyttet som genereres av et foretaks ressurser er avhengig av to faktorer: holdbarheten av den konkurransemessige fordel som har blitt oppnådd; og evnen foretaket har til å bruke avkastningen fra foretakets ressurser og kapabiliteter (Conner, 1991).

Det ressursbaserte synet bygger på to hovedantagelser; den ene antar at bedrifter i en industri er i besittelse av ulike ressurser noe som gir ulikt grunnlag for strategi (de er heterogene). Den andre antagelsen bygger på at de ressursene som bedriftene er i besittelse av ikke kan overføres uten betydelige kostnader til andre bedrifter, og muligens ikke er overførbare i det hele tatt. Dette skulle da tilsi at en partneravtale med Rosenborg BK vil være særdeles vanskelig for konkurrentene å imitere om ikke helt umulig og dermed gi konkurransemessige

fordeler hvis den utnyttes på den rette måten overfor konkurrentene og markedet. Men hvordan gjøres dette? Er det nok å inngå partneravtale med Rosenborg BK eller arbeider man aktivt for å benytte seg av de mulighetene denne avtalen gir og dermed skape en konkurransemessig fordel i forhold til konkurrentene man har? Eller kan ressursen kopieres ved at konkurrenter inngår en partneravtale med en annen fotballklubb i Norge?

Innenfor dette perspektivet blir ressurser ofte delt inn i kategorier som *"tangible"* (konkrete) og *"intangible"* (abstrakte) ressurser. Det skilles mellom konkrete ressurser som eiendommer og finansielle ressurser, mot mindre konkrete som kunnskap, kultur, image, rykte og lignende (Johnson et. al., 2005). Ifølge Grant (1991) er de to viktigste u håndgripelige ressursene foretakets image og rykte samt produktets image og rykte. Dette fordi de forringer relativt sakte, og hvis da ledere kan forsterke og aktivt promotere sitte foretaks image og rykte, har de en potensiell ressurs som er kapabel til å gi en vedvarende konkurransemessig fordel (Johnson et. al., 2005). Men hvilke ressurser er det sponsorene ønsker å knytte seg til? Er det de mer u håndgripelige ressursene som organisasjonskultur, image, hvordan man kombinerer ressurser og utnytter de ressursene man har tilgjengelig. Eller ønsker man å knytte til seg de mer konkrete ressursene Rosenborg BK besitter, som Lerkendal stadion og bruke de opp mot potensielle kunder eller interne arrangement.

Barney (1991, s. 102) definerer langvarige konkurransefordeler eller *"sustained competitive advantage"* som *"When it (et foretak) is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy"*. Ambrosini (2002) spør så hva som gjør at enkelte ressurser blir blant annet unike og verdifulle og relaterer dette til konkurrentens vanskeligheter rundt å imitere ressurser eller sammensetningen av disse. Her kommer *"causal ambiguity"* inn. Dette begrepet innebærer vanskeligheten med å forstå årsak-virkning rundt sammensetningen av ressurser, og at svaret på spørsmålet ikke gir noe tydelig svar. Det hersker med andre ord en viss tvetydighet rundt denne sammenhengen, noe som Barney (1991) også mener må gjelde den bedriften som er i besittelse av ressursene dersom denne mekanismen skal kunne gi langvarige konkurransefordeler. Ambrosini (2002) nevner også at andre viktige årsaker til at ressurser ikke nødvendigvis kan imiteres er at ressursene kan være bundet til bedriften gjennom eksempelvis organisasjonskultur og rutiner, rykter/historie, kompleksitet (kombinasjon av ressurser), asset specificity (ressurser som er knyttet til bedriften gjennom sin bruk/nytte), kunnskap knyttet til bruk/utnyttelse av

ressursene. Til sistnevnte blir spesielt *tacit knowledge* nevnt i flere sammenhenger da dette er kunnskap som bygger på mer enn det som kan settes ord på, samtidig som den er kontekstavhengig (ikke-overførbar) og relatert til handling rundt bruk og utnyttelse av ressurser. Ambrosini (2002, s. 140) formulerer det slik; "*it possesses the features that define a resource*". På grunn av slike egenskaper ved eksempelvis organisasjonskultur, rutiner og taus kunnskap blir gjerne slike ressurser (*intangible*) sett på som viktigere enn *tangible* (konkrete), da disse ikke kan kjøpes eller selges via markedet, men er heller bygget på erfaringer og konteksten i bedriften (Barney, 1991). Spørsmålet blir da om bedriftene som er partnere med Rosenborg BK er bevisste på hvilke ressurser det er som gjør at de får en konkurransemessig fordel i forhold til sine konkurrenter gjennom å sponse Rosenborg BK og hvordan de utnytter disse eller om det noe mer uklart hva det er som gjør at de oppnår konkurransemessige fordeler overfor sine konkurrenter gjennom relasjonen med Rosenborg BK.

Wernerfelt (1984) påpeker også viktigheten av å etablere en ressursbarriere for å kunne utnytte muligheten til å etablere langvarige konkurransefordeler, samtidig som utviklingen av nye ressurser står sentralt. Wernerfelt (1984) poengterer også at opparbeidelse av erfaringer angående bruk av ressurser, kan gi lavere kostnader ved bruk av disse, i tillegg til grunnlag for inngangsbarrierer til markedet. Hvordan man da selv jobber og hvordan man samarbeider med Rosenborg BK for å opparbeide seg en ressursbarriere, som gjøre det vanskeligere for konkurrentene å imitere det som skapes i relasjonene. Et viktig element her er at Rosenborg BK da tilbyr bransjeeksklusivitet for sine partnere. Hvordan utvikler man en slik kompetanse om ressursutnyttelse i relasjonen slik at det blir særdeles vanskelig for konkurrentene å kopiere dette. Hvor lett er det for en ny sponsor fra samme bransje som den man erstatter å oppnå det samme som den forrige? Og går man bevist inn for å ha veldig lange relasjoner på 10-15 år for å skape en så sterk assosiasjonsbinding mellom Rosenborg BK og bedriften at den fungerer som en ressursbarriere selv om man slutter å sponse Rosenborg.

2.6 Hvordan kan sponsing bli en kapabilitet?

Amis og Slack (1999) bygger sin argumentasjon for hvordan sponsing av sport kan bli en særegen kompetanse (kjernekompetanse) på Hamel og Prahalad (1996) sitt arbeid, som er presentert ovenfor. Amis og Slack (1999) mener at det krever tre komponenter for at sponsing av sport kan bli en særegen kompetanse (kjernekompetanse). Den første betingelsen er at sponsingen klarer å tilføre en signifikant økning i den oppfattede verdien av produktet eller

tjenesten hos kunden som foretaket tilbyr, dette oppnås ved å sørge for at den fører til signifikant kvalitets- eller kostnadsfordel (Amis & Slack, 1999). Det andre kravet er at den særegne kompetansen må være unik for å kunne differensiere foretaket fra konkurrentene, sponsingen må være unik, eller, hvis den er allment utbredt i bransjen, bidra signifikant mer til foretaket enn til noen av konkurrentene (ibid.). Det tredje kravet er at kompetansen må kunne brukes på en rekke områder og være overførbar (ibid.).

Amis & Slack (1999) sin påstand er at desto mer oppmerksomhet som gis til hvert av disse punktene, jo større sannsynlighet er det at sponsingen utvikles til en distinkt kompetanse som er kapabel til å sikre foretaket en posisjon med konkurransemessig fordel. Amis & Slack mener også at det viktig at foretakene går bort i fra et synspunkt som ofte går igjen om at en spesiell sponsoravtale er kun verdifull i et enkelt område.

2.7 Sponsing som en ressurs

Vi har nå presentert det ressursbaserte synet innenfor strategi, og ønsker nå å se nærmere på hvordan sponsing kan bli en ressurs for de foretakene som velger å bruke ressurser på sponsing. Amis et al. (1997) trekker fram fire forutsetninger for at sponsing kan bli en ressurs som kan føre til konkurransemessige fordeler for et foretak. Disse presenteres nedenfor.

Ifølge Mintel (1994) søker foretak mot sponsorobjekter som passer inn med de andre delene av markedsmiksen. Foretak søker etter utbytte av de aktiviteter de foretar seg, og da særlig Richardiansk utbytte, som Amis et al. (1997, s. 84) definerer som *"the return to resources which confer competitive advantage over and above the real costs of these resources"*. Dette oppnås ved å eie og utnytte en verdifull ressurs som er sjelden (ibid.). Å ta i bruk en posisjon hvor Richardiansk utbytte kan brukes erverves enten fra forhåndskunnskap eller tilfeldigheter (ibid.). For at denne posisjonen kan utnyttes med suksess, er man avhengig av overensstemmelsen til fire faktorer, som Peteraf (1993) beskriver som et rammeverk av underliggende forutsetninger, for å oppnå en konkurransemessig fordel. For at en ressurs skal gi en konkurransemessig fordel må den være heterogent distribuert på tvers av bransjen, imperfekt imiterbar, imperfekt flyttbar og assosiert med ex-ante begrensninger til konkurranse (ibid.). Amis et al. (1997) tar i bruk Meenaghan, (1991a, s. 36) sin definisjon av sponsing, som er *"...an investment in cash or kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity..."*.

2.7.1 Forutsetning 1: Heterogenitet

Ulik ressursdistribusjon, eller heterogenitet, oppstår på grunn av to årsaker. Den første går på at det er enorme antall og mulige kombinasjoner av ressurser tilgjengelig til foretak, som gjør at eksakt reproduksjon av ressurser er usannsynlig (Penrose, 1959). Den andre er en direkte konsekvens av de unike historiene av foretak som gjør at de institusjonaliserer og bruker forskjellige rutiner og prosedyrer for å utføre det som tilsynelatende er de samme arbeidsoppgavene (Nelson & Winter, 1982). Ut av denne forutsetningen oppstår det som kalles Richardiansk utbytte eller monopolutbytte (Peterarf, 1993). Denne forutsetningen, heterogen distribusjon av ressurser, sees på som så viktig og essensiell at de andre tre av Peterafs ”hjørnesteiner” er avhengig av den (Amis et al., 1997). Suksessfulle sponsoravtaler ser ut til å ha heterogen fordeling av ressurser. En smart utnyttelse av bransje eller foretaks image gjennom en utfyllende sponseordning kan resultere i en unik ressurs som konkurrentene ikke kan imitere (ibid.). Heterogenitet impliserer at foretak med varierende kapabiliteter er kapable til å konkurrere i markedet og kan gå i balanse (Peterarf, 1993). Foretak med marginale ressurser kan kun forvente å gå i balanse, mens foretak med overlegne ressurser vil oppnå utbytte (ibid.).

2.7.2 Forutsetning 2: Ex-post begrensninger til konkurranse

Enhver fordel som oppnås fra overlegne ressurser vil være forbigående hvis slike ressurser kan enkelt imiteres eller erstattet på andre måter (Amis et al., 1997). Av den grunn er det andre karakteristikumet av ressurser som er kapable til å generere konkurransemessige fordeler at de er vanskelige å imitere eller erstatte (ibid.). Imperfekt imiterbarhet sørger for begrensninger til konkurransen, og gjør at utbytte av heterogenitet vedvarer (Peterarf, 1993). To kritiske faktorer for å få ex-post begrensninger til konkurranse er imperfekt imiterbarhet og imperfekt byttbarhet, og det er særlig imperfekt imiterbarhet som har fått oppmerksomhet i forskningen. Dierickx og Cool (1989) mener at imiterbarheten til et gode er avhengig av prosessen til hvordan godet ble akkumulert. For å være imperfekt imiterbar, bør en sponsoravtale produsere et unikt utfall som passer godt med imageret sponsoren ellers prøver å uttrykke (Amis et al., 1997). Selv om en ressurs ser ut til å være verdifull, vil ressurser som ikke er relatert til foretakets strategi neppe gi konkurransemessige fordeler (ibid.). Det er derfor viktig at sponsoravtalene som inngås passer inn med andre aspekter av foretakets image for å skape en ressurs som er kapabel til å forhindre konkurrentene fra å konkurrere direkte med ressursen (Amis et al., 1997; Amis & Slack, 1999). Enhver sponsorrelasjon bør derfor produsere et image som er så overlegent at det klart differensierer foretaket fra sine

konkurrenter, og dermed sørger for at ingen foretak kan konkurrere direkte med det. Det første steget for å få til dette er å inngå en langsiktig avtale (Amis & Slack, 1999). Å bygge et image som omfatter både sponsor og sponsorobjekt tar mye tid og krefter; det er ikke noe som gjøres over natten og derfor er det viktig at begge partene jobber for å skape det imaget som sponsoren ønsker å fremstå med (ibid.). Å skape et ikke-ufullstendig image av foretaket gjennom sponsingen og andre markeds kampanjer er essensielt hvis sponsingen skal være ikke-imiterbar (ibid.).

2.7.3 Forutsetning 3: Imperfekt mobilitet

Hvis en fordel skal forbli vedvarende, er en tredje nødvendig forutsetning at ressursene er ikke-byttbare, eller hvis byttbare; av større verdi innad i foretaket som eier dem ved nåværende tidspunkt (Amis et al., 1997). Perfekt mobile ressurser vil resultere i at konkurrerende foretak har mulighet til å tilegne seg verdifulle ressurser raskt, og dermed, hemme mulighetene for at first-mover foretak beholder sine tidlige fordeler (ibid.). Imperfekt ressursmobilitet sørger for at Richardiansk utbytte blir hos foretaket over en lengre periode og deles internt, som gir en konkurransemessig fordel (ibid.). Å oppnå en assosiasjon med et sponsorobjekt som er så sterk at det krever mye ressurser fra konkurrentene å oppnå samme assosiasjon gjør at imperfekt mobilitet oppstår. Ressurser er perfekt immobile hvis de ikke kan overføres (Peterarf, 1993). Goder som er cospecialized, dvs. goder som brukes sammen med hverandre eller har høyere økonomisk verdi når de brukes sammen, for eksempel at man kombinerer sitt eget foretaks image og Rosenborg BK sitt image og ut av dette oppnår et bedre image enn hvis man kun brukte sitt eget image, kan også være et element (ibid.). Til den grad de ikke har noen tilsvarende bruksområde (de er transaksjonsspesifikk) og til den grad at minst en av godene er foretaksspesifikke, er mobiliteten begrenset (ibid.). Fordi immobile og imperfekt mobile ressurser er ikke byttbare eller mindre verdifulle for andre brukere, kan de ikke enkelt fjernes fra sin eier (ibid.). De blir bundet til foretaket og er tilgjengelig for bruk over lang tid, og kan derfor være en konkurransemessig foredel på lang sikt (ibid.). Videre, vil også alternativkostnaden ved bruken av ressursene vil være signifikant mindre enn verdien til nåværende eier (ibid.). De to faktorene beskrevet her – at imperfekt mobile ressurser vil være tilgjengelig for foretaket og utbytte av de vil deles på tvers av foretaket – er nøkkelegenskapene til imperfekt ressursmobilitet (ibid.).

2.7.4 Forutsetning 4: Ex-ante begrensninger til konkurranse

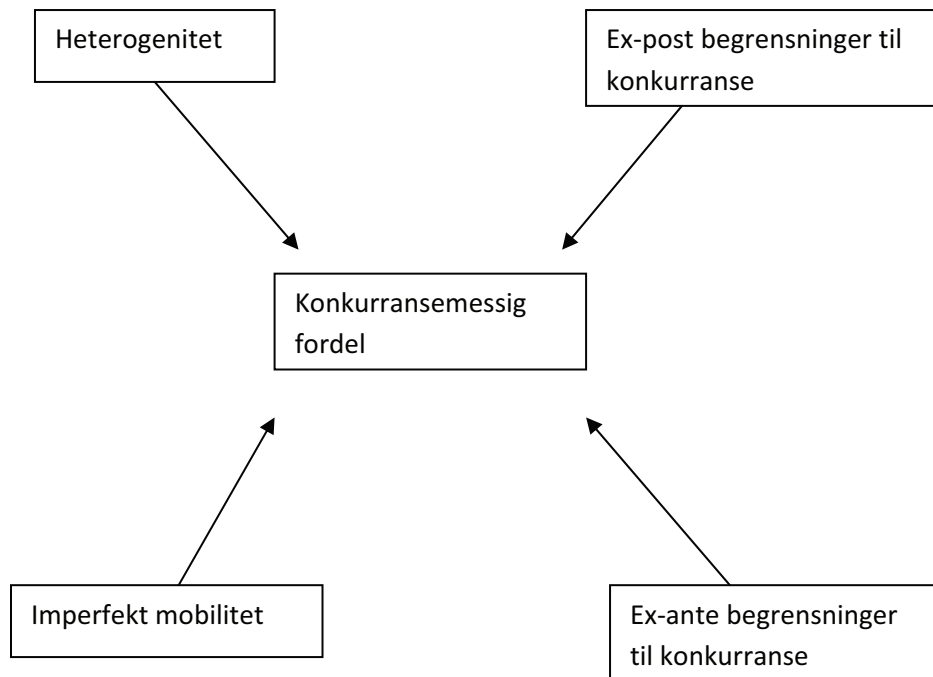
Den fjerde forutsetningen, tilstedeværelsen av ex-ante begrensninger til konkurranse, må være tilstede for å forhindre at fremtidig utbytte erstattes av kostnader (Amis et al., 1997). Før man etablerer en overlegen ressursposisjon, må det være begrenset konkurranse for den posisjonen (Peterarf, 1993.). Med en gang en ressurs ansees som verdifull, vil alle konkurrentene i bransjen umiddelbart tilegne seg den, og dermed fjerne muligheten for individuell fordel (Amis et al., 1997). I og med at Rosenberg tilbyr bransjeeksklusivitet i sine avtaler på partner nivå har de på denne måten effektivt stoppet muligheten for at konkurrentene til Rosenberg sine sponsorer også kan være sponsor av Rosenberg, og dermed er det begrenset konkurranse innad i bransjen som de forskjellige sponsorene opererer i om å være partner med Rosenberg. Dermed er det ex-ante begrensninger om denne ressursen. Gjennom da å være partner med Rosenberg oppnår sponsorene en unik ressurs i forhold til sine konkurrenter, i og med at de har bransjeeksklusivitet. Men, konkurrentene har fortsatt mulighet til å sponse andre fotballklubber. Ex-ante investeringsrisiko er allestedsnærværende til sponing av alle typer (Amis et al., 1997). Ingen foretak kan være sikker på utfallet av et sponset arrangement, vil det alltid være muligheter for et velinformert, snarrådig, eller et modig foretak til å ta en risiko og inngå en avtale (ibid.).

Dette punktet er allestedsnærværende når det gjelder sponing av sport. Det vil alltid være risiko forbundet med å investere i sponing av en idrett, idrettslag eller en individuell utøver, fordi omdømme og imaget til sponsoren til er knyttet opp mot sponsorobjektet til en viss grad. Dette kan aldri forutsees med sikkerhet, og derfor er ex-ante begrensninger til konkurranse tilstede som en forutsetning.

2.7.5 Hjørnesteinene til konkurransemessig fordel

Disse fire hjørnesteinene til konkurransemessige fordeler kan oppsummeres i en modell. Prinsippene som Amis et. al (1997) skisserer i sin artikkel gjelder om et foretak ønsker å bruke en stor sum av ressurser på mange utøvere, arrangementer eller lag (som alle bør passe inn i imaget foretaket ønsker å fremstille) eller om de heller vil investere i å få en solid relasjon med en enkelt enhet. Men å utvikle en uhandgripelig ressurs, som sponing, til en ressurs som gir konkurransemessige fordeler tar både tid og hardt arbeid. En tidlig assosiering med flere utøvere, organisasjoner og arrangementer, hvor hver enkelt tilfredsstiller de fire forutsetningene som Amis et. al (1997) skisserer er sannsynligvis den mest effektive måte å utvikle en suksessfull relasjon. Heterogenitet i ressursene skaper Richardiansk- eller

monopolutbytte, ex-post begrensninger til konkurranse sørger for at utbytte ikke forsvinner i konkurransen, videre sørger imperfekt mobilitet for at verdifulle faktorer blir innad i foretaket og at utbyttet spres over hele foretaket, mens ex-ante begrensninger til konkurranse sørger for at utbytte ikke oppveies av kostnadene (Peterarf, 1993). Disse faktorene er forbundet i hverandre.



Figur 1: Hjørnesteinene til konkurransmessig fordel (Peterarf, 1993, s. 186)

Tar vi da et RBV syn på sponning skulle det da tilsi at Rosenborg BK og foretaket som er partnere med Rosenborg BK besitter ressurser som innehar noen eller alle av disse egenskapene som skal til for at de blir en viktig ressurs. Dette gjør det dermed aktuelt og interessant for både Rosenborg BK og foretaket som sponser å inngå en relasjon med hverandre, hvor de sammen utnytter de unike ressursene. Ressurser som er i besittelse av de egenskapene som skal til for at de gir konkurransmessige fordeler vil samtidig kunne gi grunnlag for strategier hvor langvarige konkurransefordeler er mulig. Foretakene som sponser Rosenborg BK mener da at Rosenborg BK besitter ressurser med disse egenskapene og dette er ressurser som de har behov for, og som man kan utnytte for å skape verdi for foretaket. Men man kan også undre på om det er helt motsatt, altså at Rosenborg BK har bruk for de

ressursene som partnerne til Rosenborg BK har, og at dermed har begge partene et insentiv til å inngå en relasjon, som kan gi potensiale til verdiskapning hos begge partene. Og hvordan utnytter foretakene dette verdipotensialet som da skal ligge i relasjonen de har med Rosenborg BK? Og hvilke (u)like begrunnelser ligger til grunn for at de velger å inngå en partneravtale med Rosenborg BK? Har alle partnerne et overordnet mål, men ulike måter å nå det målet på eller eksisterer det vidt forskjellige overordnede mål for hva man ønsker å få ut av partneravtalen med Rosenborg BK?

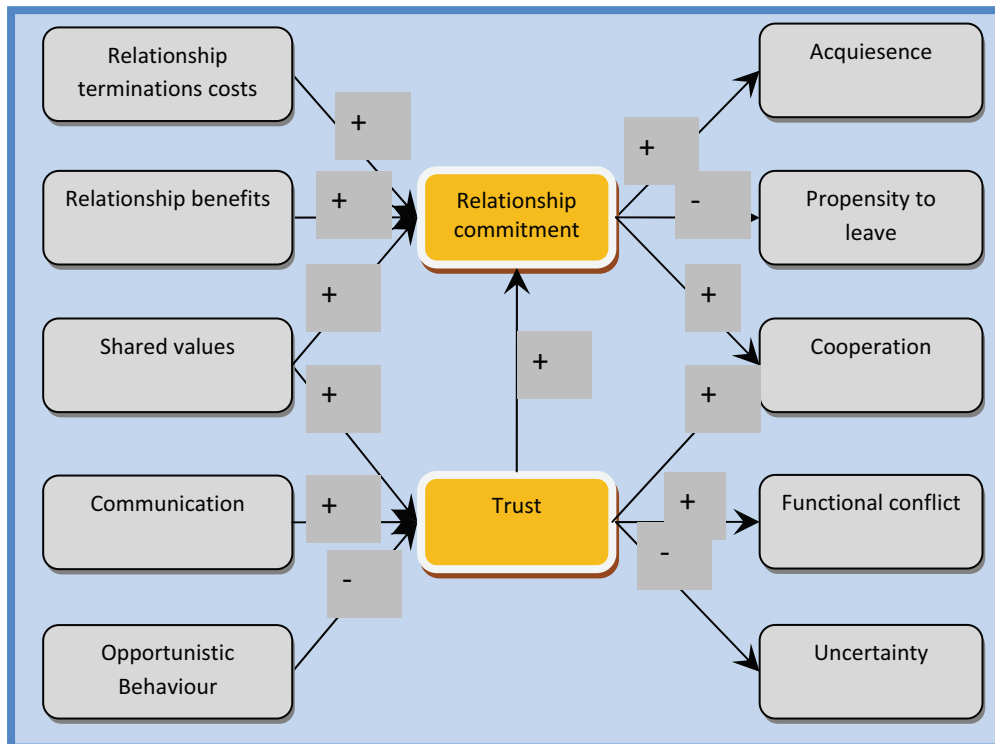
2.8 Relasjonsmarkedsføring i sponsorrelasjoner

For å sikre at sponsorater har mulighet til å skape maksimalt med verdi for både sponsor og sponsorobjekt så må begge parter bidra for at dette samarbeidet skal fungere. Slik kan man skape en relasjon og et partnerskap som er godt rustet til å effektivt utnytte mulighetene til å skape verdier (Morgan og Hunt, 1994). I denne delen av teorikapitlet vil vi se nærmere på hvordan sponsor og sponsorobjekt kan påvirke verdiskapingsprosessen i sponsoratet etter at sponsoratet er inngått.

Chadwick og Thwaites (2005) hevder i sin studie om sponsering av engelsk fotball, at sponsorene må tenke annerledes når det gjelder sponsorater. De hevder at i motsetning til andre former for markedskommunikasjon så har sponsorater potensialet til å oppnå en større og sterkere strategisk, nettverks- og relasjonsmarkedsføringsrolle (ibid). Dette ønsker vi å undersøke nærmere og vil videre presentere teori og forskning relatert til relasjonsmarkedsføring.

Relationship marketing defineres av Morgan og Hunt (1994) som det å ”*etablere, utvikle og vedlikeholde suksessfulle relasjonelle bytter*”. Morgan og Hunt (1994) har utviklet *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, som hevder at man må utvikle relationship commitment og tillit for å lykkes med relasjonsmarkedsføring. Teorien hevder videre at for å utvikle commitment og tillit i relasjonen så er det fem forhold man særlig bør ta i betraktning: Sørge for (1) at det eksisterer termineringskostnader for partneren, (2) å skape flest mulig relasjonsfordeler for partneren, (3) at partneren i stor grad har de samme etiske verdiene, (4) å kommunisere verdifull informasjon, inkludert forventninger, markedsinformasjon og evaluering av partnerens performance og (5) å unngå å opptre opportunistisk og dra nytte av partneren på en ondskapsfull måte. Modellen (modell 1) som Morgan og Hunt (1994) foreslår og får støtte for, er testet i konteksten av en distribusjonskanal, men forfatterne hevder at denne modellen også skal være gyldig for

leverandørpartnerskap, interne partnerskap, partnerskap med kunder og laterale partnerskap, som i praksis vil dekke alle tilfeller av relasjonsmarkedsføring. Teorien til Morgan og Hunt (1994) er presentert i modell 1 hvor man kan se hvordan commitment og tillit operer som selve kjernen til god relasjonsmarkedsføring.



Modell 1: *The KMV (Key Mediating Variables) Model of Relationship Marketing* (Morgan & Hunt 1994, s. 22)

Videre vil vi presentere ulike elementer i Morgan og Hunt's (1994) modell. Vi fokuserer på commitment, tillit, opportuniste, kommunikasjon og relasjonsfordeler. I tillegg vil vi presentere relevant teori om normer som i stor grad berører temaet om opportuniste.

2.8.1 Relationship commitment og tillit

”Relationship commitment” defineres av Moorman et al. (1992, s. 316) som ”et vedvarende ønske om å vedlikeholde en verdsatt relasjon”. For at relationship commitment skal eksistere så må altså relasjonen oppleves som viktig i tillegg til at aktøren må være villig til å jobbe med å vedlikeholde relasjonen og ønske at relasjonen skal vare. Det finnes ingen god oversettelse av ”commitment” til norsk, så vi velger å benytte oss av det engelske uttrykket i resten av oppgaven.

Anderson and Narus (1990, s. 45) definerer tillit som ”*et firmas tro på at den andre bedriften vil gjennomføre handlinger som vil resultere i positive utkom for firmaet i tillegg til ikke å ta uventede handlinger som resulterer i negative utkom*”. Tillit konseptualiseres noe bredere av Morgan og Hunt (1994, s. 23) som eksisterende når en part fester tiltro til en partners pålitelighet og integritet.

2.8.2 Oppportunisme og normer

Oppportunisme har negativ innvirkning i prosesser hvor man ønsker å etablere, utvikle og vedlikeholde suksessfulle relasjonelle bytter (Morgan og Hunt, 1994). I den originale transaksjonskostnadslitteraturen blir opportunisme definert generelt som ”*lack of candor and honesty in transactions, to include self interest seeking with guile*” (Williamson, 1975, s. 9). Essensen i opportunistisk oppførsel er at det er svikorienterte brudd på eksplisitte eller implisitte løfter om hva som er nødvendig eller passende rolleatferd (Morgan og Hunt, 1994). Det som skiller opportunisme i fra standard økonomisk antagelse om self-interest-seeking er, igjen, poenget om svik. Williamson (1985, s. 47, gjengitt i Whatne og Heide 2000) beskriver svik som lyging, stjeling, juksing, og kalkulerte forsøk på å mislede, forstyrre, fordekke, komplisere og ellers forvirre. Denne karakteristikken av opportunisme har blitt beskrevet som ”*blatant*”/åpenbar eller ”*strong form*”/sterk opportunisme (Masten 1988, gjengitt i Whatne og Heide 2000). Andre eksempler på opportunistisk atferd er forvrenging av informasjon og å unndra seg eller mislykkes i å fullføre løfter eller forpliktelser (George John, 1986). Derimot kan ikke andre egoistiske handlinger som for eksempel harde forhandlinger, intense og frekvente uenigheter og lignende konfliktuelle handlinger kalles for opportunisme (ibid.). Det skilles også gjerne mellom aktiv og passiv opportunisme, hvor passiv opportunisme kan eksemplifiseres gjennom det å passivt holde tilbake relevant informasjon for å oppnå fordeler selv eller passivt forholde seg til en situasjon når partneren ønsker/forventer handling. Aktiv opportunisme innebærer en handling som i seg selv er opportunistisk. Videre må det nevnes at tidlig transaksjonskostnadsteori omtaler opportunisme som en fast variabel eller eksogen tilstand, mens nyere forskning har antydnet at opportunisme heller er en variabel som kan forklares (se Anderson 1988; John 1984, gjengitt i Wathne og Heide 2000).

Heide og John (1992) hevder at for at en handling skal kunne kalles opportunistisk så må det være en norm på plass, på det viset at partene deler forventninger i forhold til fremtidige oppførsel. Slike normer kalles gjerne for relasjonelle normer (Macneil, 1980) og skiller seg

fra diskrete normer på den måten at de inneholder forventninger om gjensidighet i interesser og er designet for å forsterke relasjonen som helhet (ibid). I skarp kontrast inneholder diskrete normer forventninger om en individualistisk eller konkurransemessig interaksjon mellom (bytte-)partene (ibid). Det forventes av individene at de forblir autonome og at de forfølger strategier som tar sikte på å oppnå deres individuelle mål (ibid). Begge de fundamentalt forskjellige typene er korrekt ansett som normer fordi de representerer forventninger til partenes atferd (Heide og John 1992).

Den legale kontrakten har lenge vært sett på som det viktigste instrumentet for å beskytte seg mot opportunisme. Men, nyere forskning anslår at formelle kontrakter ofte spiller begrensede roller i B2B-relasjoner (Macaulay 1963, gjengitt i Whatne og Heide 2000). Derimot er kontrakter ofte supplert med en rekke normer og uformelle enigheter. Slike kontrakter kalles relasjonelle kontrakter (Macneil 1978, gjengitt i Wathne og Heide 2000) eller sosiale kontrakter (Macneil 1980). Achrol og Gundlach (1999) fremhever relasjonelle normer og sosiale strukturer som like viktig som legale kontrakter. De mener at det legale apparatet ikke holder, men at man må benytte seg av begge deler. Achrol og Gundlach har videre sett på ulike kombinasjoner av legale og sosiale styringsmekanismer og deres effekt når det gjelder å dempe opportunisme under ulike kontekster. Deres funn viser at relasjonelle normer har sterk effekt når det gjelder å dempe opportunisme.

Brown, Dev og Lee (2000) fremhever utvikling av felles relasjonelle normer og verdier som meget viktig for å bygge commitment til relasjonen, som igjen demper opportunismen. Relasjonell utveksling er indikativ for relasjoner hvor normer for bevarelse av relasjonen, rolleintegritet og harmonisering av konflikter er spesielt intensifisert (Macneil 1980, s. 65, gjengitt i Brown et al., 2000). Disse såkalte delte normene er karakteristiske for relasjonell utveksling, og er en måte å beskytte seg mot opportunistiske handlinger på.

Heide og John (1992) viser at normer spiller en signifikant rolle når det gjelder å strukturere effektive og virkningsfulle relasjoner mellom uavhengige foretak. For å måle tilstedeværelsen av relasjonelle normer i relasjoner benytter Heide og John (1992) tre typer normer: *Fleksibilitetsnormen*, *informasjonsutvekslingsnormen* og *solidaritetsnormen*. *Fleksibilitetsnormen* definerer en bilateral forventning om villighet til å gjøre tilpasninger i det omstendighetene skulle endre seg. Fra en sponsors perspektiv vil dette representere en forsikring om at sponsorobjektet vil tilpasse seg fordelaktig under endrerede omstendigheter.

Informasjonsutvekslingsnormen definerer en bilateral forventning om at partene proaktivt vil tilføre relevant og nyttig informasjon til den andre parten. Fra en sponsors perspektiv vil dette representerer en forsikring for at sponsorobjektet forsyner de med (uforutsett) informasjon som kan påvirke sponsorens virksomhet. *Solidaritetsnormen* definerer en bilateral forventning om at man verdsetter relasjonen høyt. Den foreskriver handlinger som spesifikt er rettet mot det å vedlikeholde relasjonen. Solidaritetsnormen representerer en forsikring for sponsorene fordi den bidrar til at sponsorobjektet ikke velger å bruke bestemmelseskontroll på en måte som vil være ødeleggende for relasjonen som helhet.

Opportunistisk atferd kan forekomme under hvilke omstendigheter som helst (Masten 1988, gjengitt i Whatne og Heide 2000). Likevel kan det sies at visse forhold fasiliterer opportunisme. Whatne og Heide (2000) trekker særlig frem to typer sårbarheter: informasjonsasymetri og lock-in-situasjoner. En parts evne til å oppdage opportunisme er begrenset hvis det eksisterer informasjonsasymetri i favør den andre parten, noe som fører til at den andre parten kan slippe unna med opportunistisk atferd uten å bli oppdaget. I motsetning vil en lock-in-situasjon representere en sårbarhet ved at man ikke kan forlate relasjonen uten at det oppstår økonomiske tap. Som en konsekvens av dette vil en lock-in-situasjon kunne føre til at man må tolerere opportunistisk atferd.

Dahlstrom og Nygaard (1999) ser på hvilke kontrollstrukturer som påvirker opportunisme og hvordan opportunisme påvirker transaksjonskostnader. De har testet modellen sin på relasjoner mellom franchisetaker og franchisegiver. De finner støtte for at bedriftssamarbeid og formalisering kan redusere opportunisme og dermed transaksjonskostnader i relasjonen. En formalisert relasjon vil typisk ha tydelige regler som beskriver forventet atferd og rolleansvar. Direktiver som eksplisitt identifiserer passende atferd i b2b-relasjoner, tenderer til å fordrive opportunisme (ibid). Formalisering fremmer sammenfallende forventninger og et mer tilfredsstillende "trading environment"(ibid). I sponsorsammenheng vil det derfor være interessant å se på i hvilken grad partene har klargjort plikter og ansvar i sponsorkontrakten.

Fokuset i transaksjonskostnadslitteraturen har vært på styringsmekanismer som er kapable til å eliminere opportunisme. Andre, som Dutta et.al (1994, gjengitt i Wathne og Heide 2000) har antydnet at det å etablere en toleransegrense for opportunistisk atferd kan være mer fruktbar enn det å strebe for komplett eliminering. Dette argumentet forsvares med at det å

administrere styringsmekanismer som er gode nok til å eliminere opportuniste totalt kan være så kostbare at det overgår fordelene.

2.8.3 Relasjonelle fordeler

Foretak som kan tilføre ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud, vil bli verdsatt høyt av potensielle partnere, som vil forplikte seg til å etablere, utvikle og ivareta relasjoner med slike partnere (Morgan og Hunt, 1994). I hvilken grad spiller disse relasjonelle fordelene en rolle for sponsorrelasjonene?

2.8.4 Kommunikasjon

Morgan og Hunt (1994) hevder at kommunikasjon er en betydningsfull forløper til tillit. Funn av blant andre Anderson og Weitz (1989) og Anderson og Narus (1990), tyder også på at kommunikasjon er positivt relatert til tillit. Anderson og Narus (1990, s. 44) definerer kommunikasjon på bred basis som "formal as well as informal sharing of meaningful and timely information between firms." Spesielt betimelig kommunikasjon foster tillit ved å løse disputer og tilpasse oppfatninger og forventninger (Etgar, 1979, gjengitt i Morgan og Hunt 1994). Morgan og Hunt fremhever at tillit og commitment utvikles når man kommuniserer verdifull informasjon, inkludert forventninger, markedsprognoser og evalueringer av partnerens ytelse.

2.9 Forskningsspørsmålene

PROBLEMSTILLING:

Hvordan forvalte sponsoravtaler?

FORSKNINGSSPØRSMÅL:

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke mål har de enkelte sponsorbedriftene med sponsoraktivitetene?

For å få en forståelse av hva de ulike sponsorbedriftene har som mål med sponsingen sin, vil vi se nærmere på hvordan de argumenterer for å velge Rosenborg BK, og ut av dette se på hvor man ligger på Meenaghan (1991a) sine nivå av sponsing og hvilke publikum og mål man ønsker å nå med sponsingen sin i henhold til Meenaghan (2005) sin tabell.

Forskningsspørsmål 2:

Er Chadwick og Thwaites (2005) sine funn gyldige i vår setting?

Her ønsker vi å se på om sponsorbedriftene har noen av de elementene Chadwick og Thwaites (2005) presenterer i sin ”steg for steg” praksis og sammenligne casene mot de funnene de gjorde i sin studie.

Forskningsspørsmål 3:

Hvilke av Rosenborg BKs ressurser ønsker sponsorbedriftene å dra nytte av?

Når man skriver en avtale med et sponsorobjekt besitter sponsorobjektet noen ressurser, både i form av konkrete og abstrakte ressurser, som man ønsker å få tilgang til. Her vil vi prøve å se hva slags ressurser sponsorbedriftene vil ha som Rosenborg BK besitter.

Forskningsspørsmål 4:

Er sponsing en ressurs for sponsorbedriftene?

Vi vil med dette spørsmålet prøve å avdekke hvorvidt sponsorbedriftene tilfredsstiller de fire forutsetningene som Amis et al. (1997) har for at sponsing kan være en ressurs.

Forskningsspørsmål 5:

Hvilken rolle spiller relasjonsmarkedsføring for suksess i forvaltning av sponsorrelasjoner?

Her vil vi se på i hvordan partene utvikler og vedlikeholder suksessfulle relasjonelle bytter i sponsorrelasjonen. Vi vil også drøfte i hvilken grad partene utvikler commitment og tillit i sponsorrelasjonen, gjennom å drøfte elementer rundt opportuniste, normer, kommunikasjon og relasjonsfordeler.

3 Vitenskapsteori og metode

I dette kapitlet vil vi først klargjøre hva vi forstår med vitenskap og vitenskapsteori, før vi forklarer hva vi forstår med forskning og hvorfor forskning er viktig. Deretter redegjør vi for det vitenskapsteoretiske ståstedet som er aktuelt for vår forskning, før vi kommer i inn på den kvalitative metoden og dens egenskaper og begrunner hvorfor vi mener en slik metodologisk tilnærming er riktig for vår studie. Under dette ligger det også implisitt å redegjøre for hvordan vi gjorde undersøkelsen vår. Vi vil også kort beskrive casene våre.

3.1 Vitenskapsteoretiske betraktninger

Her vil vi kort gjøre rede for hva vi forstår med vitenskap og vitenskapsteori, før vi kort drøfter hva vi forstår med forskning og hvorfor forskning er viktig.

3.1.1 Hva er vitenskap og vitenskapsteori?

Vitenskapsteori og metode er knyttet sammen ved at vitenskapsteori i bunn og grunn handler om å stille opp teorier for hva vitenskap egentlig er, mens metode dreier seg om hvilke fremgangsmåter man kan og bør anvende i jakten på ny kunnskap (Grenness, 1997, s.14). Hvilket vitenskapsteoretisk ståsted man har legger da føringer for hvilken forskningsmetode man bruker for å frembringe ny kunnskap. Vitenskap er ifølge Nyeng (2004) preget av systematisk, organisert kritikk. Teorier får legitimitet gjennom å ha vært forsøkt forkastet i møte med virkelighetens verden (ibid.).

Ifølge Nyeng (2004, s. 55) skiller vitenskapen seg fra andre kunnskapssøkende aktiviteter ved hjelp av det såkalte demarkasjonsproblemet (å demarkere betyr å skille ut), hvor et av vitenskapsteoriens hovedemner, det å drøfte om det finnes kriterier som klart avgrenser vitenskap og skiller den ut fra ikke-vitenskap, og eventuelt hva som er det mest fruktbare av disse kriteriene. Og ut i fra dette hevder han at vitenskapsteorien deler seg i tre ulike retninger; logisk positivisme, kritisk rasjonalisme og paradigmatheori. Innenfor *logisk positivisme* finner vi prinsippet om *verifikasjon*; som er bekreftelse av påstander gjennom prøving mot virkeligheten (Nyeng, 2004, s. 214), mens vi innenfor *kritisk rasjonalisme* finner prinsippet om *falsifikasjon*; en søken etter å observere fenomener som kan motbevise teori eller utsagn (Nyeng, 2004). Innenfor *paradigmatilknytning* finner vi *strukturteorien*; altså forskning som er ledet av et overordnet paradigme (ibid.).

3.1.2 Hva er forskning?

Ifølge Grønhaug (1999) så er formålet med all forskning å frembringe ny kunnskap. Kunnskap handler om å finne ut hva som fungerer og ikke fungerer. Eller mer presist: ”Kunnskap er berettiget og sann overbevisning” (Krogh et al., 2001, s. 20, Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 58). Kunnskap skapes ved at informasjon tolkes og forstås i bestemte kontekster (Newell et al., 2002).

Formålet med oppgaven er å se på hvordan foretak forvalter sine sponsorrelasjoner, og slik øke både vår egen forståelse for sponsing som fenomen og hvordan sponsorrelasjoner kan forvaltes i ulike kontekster. Resultatene av slike studier, altså kunnskapen de produserer, kan brukes på en måte som gir ny innsikt og kanskje resultere i en ny måte å oppfatte fenomenet på. Dette omtaler Grønhaug (1999) som begrepsmessig bruk av kunnskap.

Jacobsen (2000, s. 17) skriver at forskning er systematisk undersøkelse av ett eller flere spørsmål, hvor nøkkelordet er systematisk, da forskning kjennetegnes ved at innsamling, behandling og presentasjon av data er systematisk.

De data vi samler inn gjennom de intervjuene vi gjennomfører med de som er involvert i sponsingen hos casebedriftene våre vil gjennom systematisk etterbehandling i form av transkribering og annonsering fremstilles som informasjon. Annonsering er ifølge Jacobsen (2000, s. 171) et kortfattet sammendrag av et større hele, altså lager vi sammendrag av intervjuene vi har foretatt. I analysen vil vi forsøke å utvikle og presentere ny kunnskap om sponsing ved at vi drøfter empiri med eksisterende teori.

3.2 Den hermeneutiske tilnærmingen til vitenskapsteorien

Hermeneutikk har ifølge Nyeng (2004) som hovedoppgave å søke forståelse av meningene i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter. Hermeneutikken handler generelt om ”å søke forståelse av meningsfulle fenomener, gjenstander som ikke fullt ut kan identifiseres og beskrives ved fysiske kriterier, slike som fortellinger, bilder, menneskelige handlinger, sosiale relasjoner og organisasjoner” (Nyeng, 2004, s. 73).

En viktig del i hermeneutikk er den hermeneutiske sirkel, hvor helheten må forstås i lys av delene, og delene må forstås i lys av helheten (Nyeng, 2004). Det kanskje viktigste begrepet i

hermeneutikken er den hermeneutiske sirkel, som peker på forbindelsen mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og den sammenheng eller konteksten det må fortolkes i (Gilje & Grimen, 1993). Fortolkningen består i stadig bevegelse mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke, og den kontekst det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke, og vår egen forforståelse (ibid.). Fortolkningen av delen er avhengig av fortolkningen av helheten, og fortolkningen av helheten er avhengig av fortolkning av delen. Hvordan fenomenet skal fortolkes, er avhengig av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt (ibid.). Hermeneutikken handler om å fortolke meningsfulle fenomener (Nyeng, 2004). Disse meningsfulle fenomenene vil forskeren ha en forforståelse av, som betyr at det i hermeneutikken ikke kan eksistere noen objektive forskningsmetoder (Grenness, 2001). Hovedmålet i hermeneutikken er forståelse av det fenomenet man studerer, og som forsker blir man en del av den helheten man studerer.

3.3 Kvalitativ metode

Nå vil vi redegjøre for den kvalitative tilnærmingen vi finner best egnet for å gjennomføre vår undersøkelse og således gi svar på våre forskningsspørsmål, samt beskrive casene våre.

3.3.1 Metodisk analyse av problemstillingen

Vi har valgt å utforme en overordnet problemstilling, som vi så har brutt ned i ulike forskningsspørsmål¹. Ved å gjennomføre intervjuene basert på en halvstrukturert intervjuguide forsøker vi å finne empirisk belegg for å uttale oss om forskningsspørsmålene, for da å kunne belyse ulike aspekter ved problemstillingen.

Vår problemstillinger er:

Hvordan forvalte sponsorrelasjoner?

Problemstillingen legger føringer for hva slags metode og undersøkelsesopplegg vi kan bruke. En problemstilling kan analyseres på tre dimensjoner (Jacobsen, 2000, s. 56): 1) om problemstillingen er uklar eller klar, 2) om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) og 3) om vi ønsker å generalisere eller ikke. Vi forsker på et område som vi vet lite om, og som en konsekvens av dette velger vi en eksplorerende undersøkelse. Vi ønsker heller ikke å generalisere med vår avhandling, men heller å øke vår forståelse for hvordan

¹ Se kapittel 1 for nærmere beskrivelse av problemstillingen og kapittel 2 for forskningsspørsmålene

ulike foretak tenker rundt det å forvalte en sponsorrelasjon. Vi har som hensikt med vår eksplorerende undersøkelse å avdekke ny kunnskap som kan bidra til en økt forståelse rundt hvordan foretak tenker rundt sine sponsorrelasjoner og dermed øke bevisstheten rundt sponsering som fenomen.

3.3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Ett forskningsdesign er i følge Selnes (1999) en slags overordnet plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Man kan grovt sett dele mellom tre vanlige hovedtyper av forskningsdesign; kausale, deskriptive og eksplorative design. Eksplorative forskningsdesign går igjen i tilfeller hvor problemstillingens karakter er uklar eller veldig grov. Selnes (1999) fremhever at det i slike situasjoner ofte er vanskelig å formulere hypoteser på en klar måte. Utgangspunktet kan være at man har et fenomen man ønsker å undersøke, men mangler klare ideer om hvordan dette kan analyseres på en god måte, hvilke variabler som skal måles og eventuelt også hvordan de aktuelle variablene har sammenheng. En slik eksplorerende undersøkelse kan på flere måter være et mål i seg selv, da selve gjennomføringen av denne i mange tilfeller vil lære forskeren mer om fenomenet som undersøkes, og hypoteser og teorier ofte kan trekkes ut fra de resultater som kommer fram. Hovedmålet er imidlertid ofte å tilføre økt innsikt eller forståelse. Eksplorative studier kan gi innsikt i trender innenfor en utvikling. Små detaljer og anekdoter kan komme fram som gir en helhetlig oversikt over det fenomenet man ønsker å få innsikt i (ibid.). Blant de største fordelene med et slikt design, er i følge Grenness (2001) at det gir en mulighet til å gi oss innsikt og ideer i upresise problemstillinger med lavt kunnskaps- og kjennskapsnivå. Malhotra (1999) forklarer videre at når man driver eksplorerende forskning, er det viktig å bruke fleksible fremgangsmåter. Underveis vil forskeren få klarhet i enkelte forhold, mens det er sannsynlig at andre ting vil kreve nærmere analyse. Opplegget for datainnsamling vil altså forandre seg og bli til underveis i løpet av selve prosessen. Zikmund (1991) understreker at man gjennom et slikt forskningsdesign ikke vil komme fram til konkluderende bevis som fører til et bestemt handlingsforløp, men at man eventuelt vil måtte bruke annen påfølgende forskning for å oppnå dette. I enkelte tilfeller vil altså eksplorative undersøkelser på denne måten føre til at en går videre med kausal eller deskriptiv forskning som følge av ny kunnskap og klarhet i problemets karakter.

Problemstillingen vi står overfor her er noe uklar. Selv om den klargjør hva det er ønskelig å undersøke, fremstår det som noe uklart hvordan en skal gå frem for å redegjøre for og analysere dette fenomenet. Det virker lite hensiktsmessig å prøve å lage en kvantifiserbar

beskrivelse av forskningsproblemet, samt at størrelser vanskelig kan tallfestes. Derfor kan det virke lite velegnet å benytte et deskriptivt forskningsdesign. Den informasjonen vi ønsker å samle inn vil hovedsakelig ha som hensikt å skulle gi innsikt og dypere kvalitativ forståelse av det aktuelle tema og situasjonen. Altså kan vi egentlig bare forvente å oppnå en økt innsikt i hvordan sponsing av fotballklubber fungerer. I lys av disse omstendighetene, og det som tidligere er nevnt i forbindelse med eksplorative forskningsdesign, faller valget på et slikt design helt naturlig.

Når vi har valgt forskningsdesign er det naturlig å fortsette med å avgjøre hvilken undersøkelsesmetode vi ønsker å benytte. Et eksplorerende forskningsdesign innebærer i de fleste tilfeller at det er kvalitative undersøkelser som er aktuelt. Selnes (1999) presiserer at datainnsamling innenfor eksplorerende forskning foregår enten ved skrivebordsundersøkelser eller kvalitative metoder. Skrivebordsundersøkelser er forskning som kan utføres med base ved et skrivebord. Kvalitative metoder er hovedsakelig casestudier og foregår i motsetning til skrivebordsundersøkelser ute i felt blant respondentene.

3.3.3 Casestudier

Jacobsen (2000) beskriver to ulike former for studier man opererer med innenfor intensive undersøkelsesopplegg; casestudier og små-N-studier. Små-N-studier innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter fra ulike kontekster hvor man ved hjelp av de fokuserer på et spesifikt fenomen som da belyses fra ulike ståsted. Dette medfører at denne typen studier har fokus på et spesifikt *fenomen*, men at fenomenet belyses fra ulike ståsted. Her tones betydning av et spesielt sted eller en spesiell hendelse ned, mens betydningen av fenomenet blir viktigere (Jacobsen, 2000). Vi ønsker å forstå fenomenet sponsing, og ved å ha enheter fra ulike bransjer vil vi å få en rikere beskrivelse av fenomenet sponsing.

3.3.4 Hvordan få tilgang til forskningsfeltet (casene)?

Det kan være problemer for oss som studenter å få tilgang til de ønskede sponsorbedriftene, og det trekkes fram to årsaker til dette; casebedriftene kan være usikre på våre hensikter og motiver, samt frykte unødvendig sløsing av deres tid (Maaløe 1996; Gotvassli, 1999). Ifølge Maaløe (1996, s. 140) kan dette løses på to måter:

- a) Ha et tema og problemstilling som er så interessant for bedriften slik at det da også vil være interessant for de menneskene man ønsker å få tilgang til.
- b) Opparbeide tillit hos nøkkelpersoner i bedriften.

Som vi ser, trenger vi altså både formell tillatelse og uformell aksept for å få tilgang til feltet vi skal studere.

For å finne ut hvem vi ønsket å snakke med i de bedriftene vi ønsket og studerer nærmere ba vi vår respondent i Rosenborg BK gi oss en liste over personer i de forskjellige organisasjonene som er partnere til Rosenborg BK med kontaktinfo. De personene tok vi så kontakt med på telefon og forklarte de kort hva vi ønsket å gjøre, og så en lengre forklaring på mail og om det var andre personer i organisasjonen som kunne være interessant for oss å snakke med.

3.4 Casebeskrivelser

3.4.1 Adresseavisen

Adresseavisen ble grunnlagt i 1767, og er Norges eldste dagsavis som fremdels utkommer (Adresseavisen, 1992). Adresseavisen eies av Schibsted ASA (34,3 %), Roll Severin AS (18,7 %), Must Invest AS (17,2 %) og øvrige eiere (29,8 %) (Medieregisteret, 2007). Aviskonsernet eier i tillegg hele eller store deler av mange lokalaviser i Trøndelag; Fosna-Folket AS, Innherreds Folkeblad og Verdalingen AL, Levanger-Avisa AS, Sør-Trøndelag AS, Trønderbladet AS, TVadressa og Hitra-Frøya Lokalavis AS (ibid.). Mediehuset Adresseavisen består i dag av fire kanaler print form av Adresseavisen, nett i form av adressa.no, radio i form av Radioadressa og TV i form av TV-adressa og har i tillegg et eget trykkeri. Adresseavisen holder til på Heimdal, rett utenfor Trondheim. Adresseavisen eier sammen med Bergens Tidende, Fedrelandsvennen og Stavanger Aftenblad et selskap som heter 4 store, som sitter i Oslo og som på den kommersielle siden jobber inn mot nasjonale annonsører, hvor de også samarbeider om produktutvikling, både på nett og avis (Nasjonalbiblioteket, 2007). Adresseavisen er også inne på eiersiden på finn.no og har også felles distribusjonsopplegg, og en egen annonsepakke sammen med Trønder-Avisa, som gjør at de dekker hele Trøndelag på en fyldig måte (ibid.). I dag treffer Adresseavisen 240.000 lesere hver dag, hovedsakelig i Trøndelagsregionen.

Mediehuset Adresseavisen er todelt i form av en redaksjonell del og en kommersiell del og da i forhold til Rosenborg BK så har Adresseavisen en dobbeltrolle i og med at de skal dekke

Rosenborg BK som kritisk journalist og være en samarbeidspartner i form av markedsavdelingen. Adresseavisen skriver mye om Rosenborg BK, både på print og på nett, og Rosenborg BK er således ett av de viktigste emnene Adresseavisen skriver om.

Organisering av sponning

I den kommersielle delen så har Adresseavisen tre personer som jobber aktivt inn mot partneravtalen med Rosenborg BK. Hogne Langvatn, markedsdirektør, er den som har hovedansvar inn mot avtalen, og da avtaleeier sammen med markedsdirektør hos Rosenborg BK, Erik Espeseth. Disse to eier avtalen sammen med administrerende direktør hos Rosenborg BK, Nils Skutle og administrerende direktør i Adresseavisen Per Axel Koch. I tillegg er det to salgssjefer, Pål Munkvold og Roar Holthe, som er mer på det operative planet ut i fra hva avtalen sier.

Salgssjef Pål Munkvold sitt ansvar er mye knyttet opp mot bruk av VIP-losjen og kundepleie i kampsammenheng, samt jobbing i forhold til annonsering og annonseplan i samarbeid med Rosenborg BK. Roar Holthe har ansvaret for alt som går på radio, tv og nett gjennom de tre andre kanalene som Adresseavisen har i tillegg til papirutgaven. Holthe har ansvaret for annonsesalget på den delen, samt produktutvikling for Adresseavisen på den kommersielle siden, da blant annet i form av Radiobilen som er en eventsak som Adresseavisen startet høsten 2006.

Avtalen

Hovedårsaken til at man gikk inn som Partner til Rosenborg BK var at Rosenborg BK var en stor annonsør hos Adresseavisen, noe de fortsatt er, og Adresseavisen hadde noen billetter og noen VIP-plasser som de kjøpte. Men det var ingen dynamisk jobbing mellom partene sånn som det er i dag. Dette ble det for alvor tatt tak i i 2001 og de endte opp med en omfattende samarbeidsavtale som har som formål å styrke begge parter.

Avtalen Adresseavisen har med Adressa går i hovedsak ut på Adresseavisen kjøper en del tjenester fra Rosenborg BK og at Rosenborg BK kjøper en del tjenester fra Adresseavisen. Rosenborg kjøper i hovedsak annonsering i forbindelse med kamper fra Adresseavisen, mens det Adresseavisen kjøper av Rosenborg er i hovedsak eksponering på Lerkendal, først og fremst i form av egen adressatribune og markedsføring og plakatering på stadion. I tillegg har man tilgang til egen VIP-losje som man bruker aktivt opp mot kunder, som i all hovedsak er

bedrifter, men også i forbindelse med en del interne arrangement. Blant annet brukes VIP-losjen til interne kurs. I tillegg har man tilgang til en del billetter, som brukes til konkurranser, avisbud og kundepleie generelt.

3.4.2 Byggern

Bygger'n-kjeden ble grunnlagt i 1991 med 22 butikker i Midt- og Nord-Norge av E.A. Smith Bygg AS (Smith.no). I dag er Bygger'n en landsdekkende byggevarekjede med en sisteleddsomsetning på ca. 2,7 milliarder kroner, hvor proffkundene står for ca halvparten av omsetningen, fordelt på 100 butikker, hvorav ca. 20 av butikkene er eid av Smith (ibid).

Bygger'n Norge AS har sitt hovedkontor på Heimdal rett utenfor Trondheim og ivaretar kjedens markedsføring, innkjøpsforhandlinger og utvikling av Bygger'n konseptet som er eid av E.A. Smith AS (ibid).

Organisering av sponsing

Hos Bygger'n er det totalt ni stykker som jobber med hele Bygger'n konseptet. Ansvar for sponsing er det marketingsjef Ottar Hansen som har, han har også ansvaret for kampanjer og DM aktiviteter. På kjedekontoret er det han pluss en sekretær som har ansvaret for dette. Det er Ottar Hansen som er kontaktperson mot Rosenborg BK, i tillegg til at det er tre-fire andre hos Bygger'n som er kontaktpersoner på oppfølging av avtalen.

Avtalen

Hovedpunktene i partneravtalen Bygger'n har med Rosenborg BK går ut på at de, i tillegg til det som ligger i partneravtalen, har draktreklame og egen tribune som bærer Bygger'n sitt navn. Det man bruker avtalen til er opp mot de to lokale Bygger'n-butikkene i Trondheim, og da igjen opp mot proffkunder, altså profesjonelle aktører i byggebransjen. Først har de et opplegg før kampen, så drar de på kamp på slutten av dagen. Bygger'n bruker Rosenborg BK som belønning for sine kunder, ikke som et middel for å få kunder. Hos Bygger'n blir man blit invitert fordi man er en god kunde, ikke for at man skal bli en god kunde. Man bruker også spillere fra Rosenborg BK når det er happening i en av butikkene man har i Trondheim og på Byggmessen i Trondheim, hvor de da viser frem noe av det Bygger'n tilbyr. I tillegg har de tilgang til billetter på bortekamper og er med på seminar og sponsorforum i regi av Rosenborg BK. I forbindelse med Rosenborg BK har Bygger'n rundt 15-20 aktiviteter i året.

3.4.3 Fokus Bank

Fokus Bank ble etablert 1.oktober 1987 ved fusjon av Buskerudbanken A/S, Bøndernes Bank A/S, Forretningsbanken A/S og Vestlandsbanken L/L (Helgesen, 2000). Fokus Banks historie går tilbake til Privatbanken i Trondheim, etablert i 1859 (ibid.). Fokus Bank ble 9. mai 1999 et heleid datterselskap av Den Danske Bank konsernet (Reiersen, 2000) og har i dag 61 kontorer spredt i Norge, med hovedkontor i Trondheim (Fokus.no). Danske Bank A/S er et av Nordens ledende finanskonsern hvor Fokus Bank er ansvarlig for konsernets samlede virksomhet i Norge (ibid.). Fokus Bank er per i dag en totalleverandør av finansielle tjenester. Dette inkluderer fonds-, kapitalmarkeds- og forsikringsprodukter (ibid.).

	Fokus Bank	Danske Bank konsernet
Antall ansatte:	1300	19 000
Antall kontorer:	61	730
Hovedkontor:	Trondheim	København
Administrerende direktør:	Thomas F. Borgen	Peter Straarup
Forvaltningskapital:	120 milliarder NOK	2 500 milliarder DKK
Markedsandel:	ca. 5 %	ca. 30 - 35 % i Danmark
Antall PM kunder:	210 000	3 000 000
Antall BM kunder:	15 000 (hovedbank)	300 000

Tabell 3: Fakta om Fokus Bank. (Fokus.no)

Organisering av sponsing

Fokus bank skiller mellom store og små sponsorater. Sponsorater under 25.000 kroner tas det beslutninger på lokalt eller regionalt, mens de mellomstore sponsoratene blir behandlet administrativt i systemet, mens de største blir behandlet i konsernledelsen, hvor markedsdirektør Harald Lynum har ansvaret for å behandle de største sponsoratene og da har innstillende myndighet for konsernledelsen, samt lage strategien for de øvrige sponsoratene. Lynum forvalter avtalen sammen med markedsdirektør hos Rosenborg BK, Erik Espeseth. I forhold til bruken av avtalen med Rosenborg BK så er det Stig Nyheim, banksjef for bedriftsmarked region Midt-Nord som har ansvaret for det, og da i form av kundepleie på Lerkendal i forbindelse med kamper. Mens avtalen er signert av administrerende direktør

Thomas Borgen. Per i dag har Fokus Bank en Senior aksjemegler, Tor Robert Johansen, og en tidligere viseadministrerende direktør, Terje Svendsen, i styret til Rosenborg BK.

I tillegg til å være sponsor til Rosenborg BK er man også leverandør av finansielle tjenester og håndterer da alt som Rosenborg BK har behov for av banktjenester, kontanthåndtering og finansiering av Lerkendal stadion.

Avtalen

Avtalen Fokus Bank har med Rosenborg BK går ut på at man i tillegg til det som ligger i partneravtalen har draktreklame og egen VIP-losje, hvor man tar med kunder for å bygge relasjoner med dem, og for at kundene skal kunne bygge relasjoner med hverandre, både gjennom kamper på Lerkendal og sponsorforum. Og når Rosenborg BK har bortekamper i byer hvor Fokus Bank også har kontorer, så gjøres det noe i forbindelse med dette.

3.4.4 Rosenborg BK

Rosenborg BK ble etablert i 1917 av en guttegjeng i bydelen Rosenborg i Trondheim (Rbk.no). Navnet ble Odd, forøvrig oppkalt etter fotballklubben Odd Skien. I 1927 ble navnet endret til Rosenborg Ballklub og fire år senere, i 1931, spilte RBK for første gang i A-serien (ibid.).

Årene fram til 1988 ble preget av både oppturer, med både seriemesterskap, blant annet i 1967, 1971 og 1985, og cupmesterskap, blant annet i 1960 og 1971. Men også av noen nedturer med blant annet nedrykk til 2.divisjon i 1977.

Men i 1988 startet oppturen som skulle bli en storhetstid for RBK, i 1988 tok RBK igjen "The Double", noe som ble gjort også i 1990 og 1992. Dette ble etterfulgt av seriemesterskap i -93 og -94. I 1995 ble det "The Double" igjen, og RBK debuterte samtidig i gruppespillet i UEFA Champions League. Nå dominerte RBK virkelig norsk fotball og i årene 1996-2004 ble RBK sammenhengende seriemester, samt cupmester i 1999 og 2003 og deltok samtidig i UEFA Champions League mange av årene, med kvartfinale i Champions League i 1996/1997 som beste prestasjon (Rbk.no; Rbkweb.no).

Fakta – RBK i dag

Antall medlemmer	ca. 1.600
Hjemmebane	Lerkendal Stadion, Trondheim
Organisering	Årsmøte, styre og administrasjon
Hovedtrener	Knut Tørum
Sportsdirektør	Rune Bratseth
Styreleder	Terje Svendsen
Adm. direktør (Rbk.no)	Nils Skutle

Organisasjon

Organisasjonen til Rosenborg BK har utviklet seg mye i løpet av årene. Fra å være et idrettslag til å bli en profesjonell og kommersiell organisasjon. Og i dag har klubben 45 ansatte fordelt på 15 ansatte i sportslig avdeling, 5 ansatte i administrasjonen, 3 ansatte i økonomi, 16 ansatte på marked, 5 ansatte i media avdelingen og 1 ansatt på kjøkkenet (Rbk.no).

RBKs sponsorvirksomhet

Rosenborg BK har organisert sine sponsorer i tre klasser. Partner, leverandør og sponsor.

Partner

”RBK vil maksimalt ha 10 nasjonale Partnere, hvorav 1 er Hovedsamarbeidspartner. Partneravtalene² er strategiske samarbeidsavtaler mellom et begrenset antall bedrifter og RBK, hvor utvikling av ulike forretningsmessige samarbeid, kompetansehevende tiltak og kundepleie er sentrale elementer med tillegg av logoprofilering og benyttelse av og tilknytning til en av Norges mest kjente merkevarer” (Rbk.no).

Leverandør

”Leverandøravtalene er større regionale samarbeidsavtaler som gjerne er forbundet med leveranser til RBK. Avtalene er bygget opp på samme lest som Partneravtalene, hvor største forskjellen er geografisk begrensning i profilelementer samt at Partnere har inkludert vinduslosje og større omfang av elementer rundt kundepleie (Rbk.no). ”

² Se vedlegg for innholdet i en partneravtale

Sponsor

”Som sponsor får man tilgang på RBKs nettverk av bedrifter gjennom deltakelse i Sponsorforum. Her kan nevnes aktiviteter som lunsjmøter, turer, Sponsorcup, golfturnering, Møtecup og julebord mm. Som sponsor har man muligheter til profilering på arenareklame og i kampprogram (Rbk.no). ”

3.5 Kvalitative forskningsintervjuer

Maaløe (2002) nevner flere kilder som kan brukes når man skal gjennomføre kvalitative undersøkelser, dette inkluderer blant annet direkte observasjon, intervjuer, foreliggende dokumenter og arkiver. Kvalitative intervjuer er i følge Grenness (2001) en fellesbetegnelse på uformelle, ustrukturerte og semistrukturerte intervjuer. Et dybdeintervju er et intervju med en person av gangen hvor respondenten snakker mest mulig fritt og uttrykker sine tanker omkring problemet. Vi velger å gjennomføre en serie med kvalitative intervjuer med utvalgte nøkkelpersoner.

Intervjuguide

Ifølge Kvale (1997) skal en intervjuguide inneholde de emnene som skal tas opp i intervjuet, samt rekkefølge de skal ha. Denne guiden er rettesnoren for intervjuene som gjennomføres (Grønmo, 2004). Når vi skal utforme intervjuguiden må vi ta stilling til informasjonsbehovet, dette gjøres ved å tenke gjennom hva slags informasjon som skal skaffes til veie gjennom intervjuene (ibid.). Denne vurderingen tas med utgangspunkt i problemstillingen, og på grunnlag av ny substansiell innsikt og nye metodologiske erfaringer under datainnsamlingen kan vi som forskere hele tiden revurdere og eventuelt revidere behovet for informasjon (ibid.). Med bakgrunn i informasjonsavklaringen kan vi spesifisere tema for intervjuene vi ønsker å gjennomføre, og de ulike temaene utgjør en oversikt over de informasjonstypene vi tar sikte på å skaffe til veie under intervjuene (ibid.). En intervjuguide kan utformes på tre ulike måter i følge Thagaard (2003). Den ene ytterligheten innehar en sterk struktur på både spørsmål og rekkefølge, mens den andre ytterligheten bare har et forhåndsbestemt tema og intervjuet gjennomføres som en samtale mellom to personer. Vår tilnærming stemmer mer overens med den tredje måten som Thagaard (2003) og Kvale (1997) kaller for det kvalitative forskningsintervju.

Vi valgte å ha en grunnstamme i alle intervjuene våre, men vi tilpasset intervjuguidene³ til hvem vi intervjuet basert på hvilken organisasjon de representerte, hvilken stilling de har og hvilken rolle de har i når det gjelder partneravtalen med Rosenborg BK. Intervjuguidene ble også utviklet etter hvert som vi fikk mer erfaring med å intervjuer, og hvordan respondentene svarte på våre spørsmål. Dette for at vi skulle få ut mest mulig relevant informasjon fra intervjuene. Intervjuene våre er halvstrukturerte, men tar utgangspunkt i strukturerte intervjuguides. Våre guider er delt inn i forskjellige tema som vi vil belyse og i de forskjellige temabolkene har vi formulert en del konkrete spørsmål under hvert tema som vi ønsker å få besvart. Etter hvert som vi tilegnet oss større kjennskap til fagområdet, ble vi i større grad i stand til å stille flere relevante oppfølgings- og avklaringsspørsmål.

Intervjuguidene ble utformet på forhånd med bakgrunn i diskusjoner vi hadde mellom oss angående temaet, ut i fra teori vi har lest om sponing og beslektede fagområder. Spørsmålene ble formulert på bakgrunn av våre undringer rundt temaet sponing og delvis ut i fra teori som vi fant relevant.

Gjennomføring av intervjuene

Vi intervjuet to personer i Adresseavisen og Fokus Bank, mens vi intervjuet en person i Bygger'n og Rosenborg BK. Intervjuene ble gjennomført i mars 2007. Intervjuene varte mellom 45 og 60 minutter. Samt at vi hadde oppfølgings spørsmål via e-post i mai 2007.

Et aspekt som Maaløe (1996) trekker fram er at vi under intervjuene bør fremstå som en "utlending"; det vil si som en person som ikke kjenner til forholdene, og som respondentene gjerne vil åpne seg for og forklare fenomenet til. Dette innebærer at vi også må erkjenne at vi blir "forskjet på", og respondentene brukte den første tiden av intervjuet til å danne seg et bilde av oss, før de var villige til å svare på spørsmål fra oss. For at respondentene lettere skulle åpne seg til oss forsøkte vi å bygge en ramme av fortrolighet, da vi mener at dette vil føre til bedre kvalitet på dataen vi samler inn, som igjen vil føre til høyere validitet.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til respondentene slik at vi kunne etablere en god kommunikasjonssituasjon ved å ha intervjuet på et sted hvor respondentene

³ Se vedlegg for intervjuguidene

føler seg vel og dermed komfortabel med situasjonen. Samtidig var det mye enklere for de å stille opp på intervju hvis vi intervjuet dem der de var. Intervjuene ble enten gjennomført på kontoret til respondentene eller et møterom som bedriften hadde. Disse lokalene var i tillegg skjermet for støy fra sideværelser og trafikk utenfor lokalene. I tråd med det Kvale (1997) anbefaler hadde vi før intervjuene startet en kort briefing med respondentene som gikk ut på at vi fortalte kort om oss selv og studiene våre og respondentene lurte på noe i forbindelse med intervjuet og oppgaven, videre informerte vi de om at om de ønsket det kunne de være anonyme og muligheten for taushetsplikt, og at vi valgte å bruke en digital opptaker til intervjuene og at intervjuene ble slettet etter at oppgaven blir levert. For å få en følelse av nærhet i intervjuet plasserte vi oss tvers overfor respondenten og plasserte den digitale opptakeren midt mellom oss. Deretter begynte vi intervjuene ved å stille noen enkle og ganske åpne introduksjonsspørsmål for å få respondentene trygge på seg selv og tilpass i situasjonen, som Jacobsen (2000) anbefaler.

Vi gjennomførte intervjuene ved at begge to deltok, men en person stilte spørsmålene og styrte intervjuene, mens den andre kom med oppfølgingsspørsmål og litt mer konkrete spørsmål rettet mot det som ble uttalt. Vi valgte også å la det gå noen sekunder etter at respondenten hadde svart på et spørsmål før vi stilte et nytt spørsmål. En slik stillhet kan føles ubehagelig og mange velger da å prate videre for å fjerne denne ubehageligheten. Vi hadde ingen intensjon om å plage respondentene, men vi ville la de få prate videre for å kanskje få litt mer informasjon om det aktuelle spørsmålet.

Vi bestemte på forhånd at vi ville ta opp alle intervjuene med en digital opptaker – såfremt respondentene tillot det. En av fordelene med en opptaker er at vi kan gå tilbake i ettertid og lytte på hva som ble sagt, og at vi kan transkribere intervjuene ordrett og bruke sitater ordrett fra respondenten. Videre slipper vi å ta mange notater under intervjuet og kan heller konsentrere oss om hva respondentene uttaler og slik enklere komme med oppfølgingsspørsmål på det som blir uttalt i intervjuet. En ulempe ved bruk av opptaksutstyr når man skal intervjuer er at respondenten både bevisst og ubevisst kan båndlegge seg fordi de er bekymret for at andre kan få høre hva de har uttalt. En annen ulempe er at vi kun får det Kvale (1997) kaller en dekontekstualisert versjon av intervjuet. Dette innebærer at vi ikke får med de visuelle aspektene ved intervjuet – verken omgivelser eller deltakernes ansiktsuttrykk og kroppsspråk.

Etter at intervjuene var over diskuterte vi imellom oss hva vi syntes om intervjuet og de svarene vi fikk. Sammen med de notatene vi tok under intervjuet hjalp det oss til å sette i gang tankeprosesser knyttet opp mot teori og analysen.

3.6 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Når man gjennomfører undersøkelser bør de være gjenstand for kritisk refleksjon, og vitenskapelige undersøkelser bør forsøke å redusere problemer knyttet til validiteten og reliabiliteten til studien til det minimale. Det som da er viktig for forskeren er da at studiens gyldighet og pålitelighet sikres på alle trinn i forskningsprosessen. *Reliabilitet* er hvor pålitelig resultatene er, mens *validitet* viser gyldigheten til studien (Jacobsen, 2000).

Kvalitative studier er avhengige av konteksten de gjennomføres innenfor og resultatene er avhengige av denne spesielle konteksten (ibid.). Dette vanskeliggjør vurderingen av vår studies gyldighet, fordi fenomenet vi studerer oppfattes forskjellig i ulike organisasjoner og brukes forskjellig alt etter hva man ønsker å oppnå med fenomenet. Dette gjør at det kan være vår kompetanse, evne til kritisk refleksjon eller vårt rykte, som er faktorer som gjør at studien blir sett på som reliable eller ikke. Likevel står begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet sentralt innenfor kvalitative studier, dette fordi vi må holde oss kritiske til kvaliteten på vårt arbeide og kvaliteten på våre innsamlede data.

Rundt dette stiller Jacobsen (2000, s. 205) tre spørsmål:

1. Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)?
2. Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)?
3. Kan vi stole på de data vi har samlet inn (pålitelighet)?

Nedenfor vil vi drøfte disse tre spørsmålene i forhold til vår studie.

3.7 Vår undersøkelses gyldighet, pålitelighet og overførbarhet

Når vi gjennomførte vår kvalitative undersøkelse la vi til grunn allment aksepterte normer for hvordan undersøkelser for å redusere problemer knyttet til validitet og reliabilitet til det minimale. Vi valgte derfor å la vår kontakt i Rosenborg BK gi oss en liste over de som har hovedansvar for avtalen opp mot Rosenborg BK, og når vi sendte en forespørsel til de, spurte vi også om det var flere personer i organisasjonen som kunne være aktuelle personer å

intervjue. Slik sikret vi oss at vi fikk flere respondenter fra samme organisasjon der det var mulig, og slik en bedre kvalitet på studien. Ved å redegjøre for de metodologiske valg vi har tatt og beskrive hva vi har gjort, gjør vi det mulig for andre å gå inn og evaluere studien og de forhold vi belyser.

Som vi tidligere har presisert så vil relasjonen mellom forsker og respondent påvirke de svarene man får. Dette gjelder også for vår studie, vi har ikke bakgrunn fra noen av bransjene som vi casene våre er i, og dette kan føre til at respondentene kanskje vil være litt tilbakeholdne, samt at vi er ferske intervjuere og har relativt liten kjennskap til sponning. Ved at vi gjennomførte intervjuene hos bedriftene vi studerte, tok opp intervjuene med en digital opptaker (under forutsetning av at de ble slettet etter at avhandlingen var ferdig) og at intervjuene ble transkribert i sin helhet er faktorer som vi mener er med på å ivareta vår undersøkelses pålitelighet.

Som vi nevnte tidligere har forskning som formål å skaffe til veie ny innsikt og ny kunnskap. Men dette betyr ikke at den innsikten og kunnskapen som fremkommer av forskning innenfor en kontekst er gyldig i en annen kontekst. Hensikten med kvalitativ forskning er som regel ikke å generalisere fra et utvalg av enheter til en større gruppe enheter (Jacobsen, 2000). Kvalitative studier har i liten grad til hensikt å fastslå omfanget eller hyppigheten av et fenomen, men heller til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener (ibid.). Altså konteksten man studerer bringer fram innsikten kunnskapen man får fram, mens kunnskapen bekrefter konteksten.

Vi gjennomførte totalt seks intervjuer. Sponning er ofte en aktivitet som blir fordelt på noen få personer, og gjerne da med en markedsdirektør som har overordnet ansvar, mens andre har ansvar for gjennomføring av avtalen, og med tanke på at intervjuene skal transkribes og etter transkriberingen analyseres på en god og systematisk måte, begrenses dette antallet av både praktiske og tidsmessige årsaker. I tillegg er det begrenset med foretak som kan være partnere med Rosenberg BK, siden det er bransjeeksklusivitet på det nivået. Vi kunne ha intervjuet med flere personer i de organisasjonene vi intervjuet, men vi er usikre på hva det ville tilført ekstra til vår oppgave. Når vi startet med oppgaven hadde vi en veldig bred tilnærming, som etter hvert ble snevret inn når vi fikk innsikt i hvordan de forskjellige organisasjonene arbeidet med sponning. Og de respondentene vi har valgt en kun

representative for seg selv og sin organisasjon, noe som legger føringer for undersøkelsens gyldighet, pålitelighet og overførbarhet.

Casene vi har valgt er kun lokale foretak som har en relasjon til Rosenborg som har vart veldig lenge, som nevnt har Fokus Bank hatt en relasjon med Rosenborg BK siden 1956. Og alle foretakene har vært med når Rosenborg BK har hatt suksess på fotballbanen ved å vinne både serie og cup, samt deltatt i Champions League. Det er ikke sikkert de hadde vært med hvis Rosenborg BK ikke hadde hatt slik suksess.

3.8 Analyse av kvalitative data

Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkriberte gikk vi systematisk til verks for å kategorisere det kvalitative materialet. Først printet vi ut alle intervjuene og leste gjennom dem, mens vi i margen noterte hvilket overordnet tema som de forskjellige uttalelsene kunne kategoriseres i. Videre tok vi ut disse sitatene og plasserte de under forskjellige kategorier for å lettere kunne se uttalelsene i en større sammenheng og for å fjerne all informasjon som ikke var interessant eller relevant for det vi ønsker å studere.

Etter at vi var ferdig med klassifisering av sitatene fra de transkriberte intervjuene, gikk vi igjennom de på nytt for å finne interessante sitater som kunne hjelpe oss til å belyse problemstillingen vår. Vi valgte ut sitater som var mulig å se på i lys av relevant teori eller som kunne settes opp mot hverandre der det var mulig.

Etter at vi hadde plukket ut sitatene og kategorisert de begynte vi å se på dem i lys av teorien. Vi valgte å dele inn analysekapitelet etter forskningsspørsmålene slik at det blir enklere å få en oversikt over hva de ulike casene våre svarer på de samme forskningsspørsmålene.

Kvale (2001) beskriver fem ulike former for kvalitativ analyse, som er: fortetting, kategorisering, narrativ, tolkning og ad hoc. Ut fra beskrivelsen ser man at vi valgte å bruke fortetting og tolkning, ved at vi både har tatt ut enkelt sitater fra intervjuene og at vi har tolket det respondentene har uttalt i intervjuene.

3.9 Bidrag til teoriutvikling

Ifølge Eisenhardt (1989) kan casestudier bidra til å generere teori, og hun trekker fram flere aspekter for at dette skal muliggjøres. Dette vil vi nå se litt nærmere på.

Når man skal hente inn data er det viktig at man har en klar mening med de data man innhenter, og at man har formulert en problemstilling med klare forskningsspørsmål. Både problemstillingen og forskningsspørsmålene kan være av tentativ kvalitet. Det viktigste er at man vet hva man er interessert i og ikke havner i den situasjonen at man har innhentet store mengder data og ikke er i stand til å analysere den. En arbeidsproblemstilling ble formulert tidlig, mens forskningsspørsmålene ble formulert etter hvert som vi leste teori og diskuterte fenomenet mellom oss. Samtidig var vi veldig beviste på hvilke typer organisasjoner vi ville intervju personer fra (organisasjoner som er partnere med Rosenberg og har vært det noen år). Eisenhardt (1989) hevder at ved teoriutviklende forskning skal case velges ut basert på teori, og ikke av statistiske årsaker. Vi valgte derfor organisasjoner som er på partnernivå med Rosenberg BK og har vært det noen år.

Når man skal analysere de data man har samlet inn hevder Eisenhardt (1989) at det er en fordel at man er to stykker, da dette gjør det mulig å se observasjonene fra flere sider, noe som høyner validiteten og reliabiliteten til funnene i studien. Dette gir da oss et godt grunnlag for å belyse hvordan sponsorrelasjoner forvaltes.

For å utvikle teori er analysefasen svært viktig, og Eisenhardt (1989) trekker her fram ”within-case” analyse som et viktig steg. Dette innebærer at vi under kategoriseringen av de transkriberte intervjuene, jobber så mye med dem at de blir familiære for oss. Dette gjør det enklere for oss å trekke inn de teoriene vi har valgt i analysen. Analysen ender opp i en figur som skisserer hvordan organisasjoner kan arbeide med sponsorrelasjoner, og således utgjør et rammeverk for diskusjoner innad i organisasjoner som ønsker å bruke ressurser på sponsing.

3.10 Ethiske betraktninger

Kvale (1997, s. 66) trekker fram tre etiske regler for forskning på mennesker: det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. For å oppnå informert samtykke presenterte vi oss selv og studien når vi tok kontakt med respondenten, slik at det skulle bli enklere for dem å avgjøre om de ønsket å stille opp på dette. Dette ble gjentatt foran intervjuene, samt at vi fortalte hvordan vi ville behandle informasjonene som fremkom i intervjuet. Vi informerte

også om at det som ble sagt kunne være konfidensielt hvis ønskelig, og hvis de må uttale seg om noe som er konfidensielt under intervjuet måtte de bare poengtere det. Vi understreket også at vi ville slette opptakene av intervjuene etter at studien er ferdig, samt at vi gjorde respondentene oppmerksomme på mulige fordeler og ulemper ved å delta i studien vår.

Vi ser på det som viktig å ha en avklart og reflektert tilnærming til hvordan etiske forhold kan fremstå i alle forskningsprosessens faser, og i følge Kvale (1997) kan en forsker variere sin åpenhet om formålet med forskningen. Vi ser på det som viktig å være åpen om hva studien går ut på og hva vi skal bruke de innsamlede data til overfor våre respondenter, slik at de ikke vil være mistenkelige overfor oss og våre intensjoner med studien.

4 Analyse og drøfting

Dette kapittelet inndeles etter de forskningsspørsmålene som ble formulert etter at teoriene vi har valgt ble presentert i kapittel 2.

4.1 Hvilke mål har de enkelte sponsorbedriftene med sponsoraktivitetene?

Adresseavisen

Det overordnede målet for Adresseavisen når det kommer til sponsering er;

”å styrke merkevaren vår generelt”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

I all hovedsak er det to argumenter Adresseavisen har for å være partner med Rosenborg BK. Det første er at;

”det er viktig for adressa å støtte opp om trøndersk idrett, utøvere eller lag. Det er viktig for oss å være på den arenaen nettopp for å få blest om regionen vår. Adresseavisen og trøndere flest er stolt over Rosenborg og synes det er artig når Rosenborg gjør det bra”

[Pål Munkvold, Salgssjef i Adresseavisen]

Mens det andre argumentet går mer på det forretningsmessige aspektet ved å sponse et sponsorobjekt som også har mange andre sponsorer, noe begge respondentene poengterer;

”Det andre er at vi ser det forretningsmessige gjennom sponsor i dette her, nettopp det å komme inn på en arena sammen med andre sponsorer som gjør at vi kan gjøre butikk der. Vi får mange gode relasjoner ikke bare mot RBK, men også andre sponsorer, som vi kanskje ikke ville ha kommet like lett til (...) Rosenborg har et sponsorforum hvor de knytter kundene sine inn i et sponornettverk, som gjør at vi kan gjøre butikk med hverandre. Det er en viktig del av grunnen til at vi er med inn i dette. Det er å være på en arena hvor vi treffer andre”

[Pål Munkvold, Salgssjef i Adresseavisen]

”... de sørger for at vi gjennom et samarbeid med de får utnytta posisjoner som vi ellers ikke ville nådd hvis vi ikke var en del av det de holder på med. De gir oss tilgang på en del arenaer, eksempelvis, de kjører slike møtestafetter, møteforum, viktig

arena for oss å stille på (...) man sitter jo sammen med ganske viktige kunder av oss også (...) og som vi kommer i veldig tett dialog med og det er klart det er veldig positivt det, å ha den type nettverk og å bygge relasjoner på”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

I forhold til de tre nivåene av sponning som Meenaghan (1991a) beskriver, tolker vi uttalelsene fra respondentene slik at de er på nivå 2. Dette i form av at Adresseavisen har noen spesifikke mål med sponningen sin. De ønsker å gjøre forretninger med de andre samarbeidspartnerne til Rosenborg BK og de ønsker å oppnå avkastning på de investeringer som de gjør.

For Adresseavisen er det altså viktig at de gjennom sponsoravtalene styrker merkevaren Adresseavisen generelt. Imaget Adresseavisen ønsker å oppnå, kan forsterkes gjennom at man er partner med Rosenborg, og utnytter potensialet riktig (McDonald, 2001). Videre ønsker de at den støtten man går inn med gagnar idretten og at man kan gjøre business på de store sponsoravtalene man inngår. Sett i forhold til tabellen (Tabell 1) som Meenaghan (2005) presenterer så er *Relationship management*, *Brand Exposure* og *Brand/Sponsorship association* viktigst for Adresseavisen i relasjonen til Rosenborg BK. Videre kan vi tolke utsagnet: ”alt som er godt for Trondheim er godt for Adresseavisen og det som er godt for Adresseavisen er godt for Trondheim” til det Meenaghan (2005) kaller *corporate social responsibility*, ved at man gjennom sponning av arrangementer bygger goodwill hos innbyggerne i Trondheim og dermed anses som en ansvarlig samfunnsaktør.

Bygger'n

Hovedgrunnen til at man velger å bruke ressurser på sponning i Bygger'n er at;

”med sponning så vil vi bygge kjennskap til Bygger'n”

[Ottar Hansen, marketingsjef i Bygger'n]

Ser vi på de uttalelsene fra respondenten i forhold til de tre nivåene av sponning som Meenaghan (1991a) presenterer så tolker vi det slik at Bygger'n er på nivå 2. De har noen mål de ønsker å oppnå, i form av økt kjennskap til navnet Bygger'n, og de ønsker å oppnå avkastning på sin investering ved at flere kjenner til Bygger'n og da velger Bygger'n når man

skal gå til anskaffelse av byggevarer. Bygger'n nevner også noen viktige kriterier for valg av sponsorobjekt ved at sponsorobjektet må være i Tippeligaen og ha medieeksponering.

Ser vi litt nærmere på uttalelsen om hvorfor de ulike casene velger å gå inn på Rosenborg BK sett i forhold til tabellen som Meenaghan (2005) presenterer så er det i all hovedsak *Brand exposure* og *Brand/sponsorship association* man ønsker å oppnå, men det at man har hovedkontor i Trondheim og da velger Rosenborg BK kan også tyde på at man velger sponsorobjekt delvis med bakgrunn i det Meenaghan (2005) kaller *Personal enhancement*. Man har altså en lokal tilknytning som kan påvirke valg av sponsorobjekt. Viktig å merke seg er også at styret og eieren i Bygger'n er inne i bildet når man skriver en kontrakt, og at tidligere styreformann i Rosenborg BK, Ove Snuruås har også vært kjededirektør i Bygger'n. Dette kan tyde på at *Chairman's choice* også kan ha spilt en rolle for videreføring av kontrakten med Rosenborg BK.

Fokus Bank

Fokus Bank har en viktig grunnleggende forutsetning for sponsingen sin;

”En forutsetning for at vi skal drive med sponsorater er at vi skal tjene penger på dem.”

[Harald Lynum, Direktør i Fokus kommunikasjon, Fokus Bank]

Videre må et potensielt sponsorobjekt samsvare omdømmemessig til Fokus Bank og de verdiene de står for ifølge våre respondenter. Dette går på troverdigheten til Fokus Bank, mener Lynum.

Hos Fokus er det tre argumenter som ligger til grunn for sponsingen av Rosenborg BK. De to første går på de økonomiske aspektene ved en fotballklubb og det at de får mye eksponering.

”Det ene er at de har en økonomi som fotballklubb som gjør de interessante som kunde av banken. Så er det slik at hvis du skal være med i norsk fotball så er det den med mest medieinteresse. Og vi får jo også bra med eksponering i og med at de brukes så mye i media”

[Harald Lynum, Direktør i Fokus kommunikasjon, Fokus Bank]

Det tredje argumentet som trekkes fram er relasjonsbygging;

”Så har vi en sånn profil element i det, hva skal du sponse. Vi gjør hovedsakelig med utgangspunkt i, det har noe med branding å gjøre og noe med relasjonsbygging å gjøre ... skape gode relasjoner mellom våre rådgivere og våre kunder og skape de bindingene ... Det gjøres mye forretninger og det skapes mye relasjoner mellom våre kunder, når de kommer på våre arrangement. Det er vår hovedintensjon”

[Stig Nyheim, Banksjef bedriftsmarked i Fokus Bank]

Sett i forhold til de tre nivåene av sponing som Meenaghan (1991a) presenterer så er Fokus Bank på nivå 2. De har noen spesifikke mål med sponingen sin i form av at de ønsker å eksponere merkevaren Fokus Bank, bygge relasjoner både mellom kunder og banken, og hjelpe kundene til å etablere relasjoner seg i mellom. Samt at det er interessant å ha Rosenborg BK som kunde på grunn av de økonomiske midlene klubben besitter.

4.2 Er Chadwick og Thwaites (2005) sine funn gyldige i vår setting?

Adresseavisen

Slik vi tolker utsagnene til respondentene i Adresseavisen så er de veldig bevisste på hvorfor man velger å inngå en partneravtale med Rosenborg. Dette er ett av punktene i Chadwick og Thwaites (2005) sin tabell, i tillegg til at de bruker sponingen sin av Rosenborg BK strategisk opp mot de samarbeidspartnerene Rosenborg BK har. Man har et spesifikt mål med all sponing i form av at det skal gagne Trondheim, mens målet med sponingen av Rosenborg BK er at man skal selge annonser, og bidra til at Rosenborg BK fortsatt kan gjøre det bra. Det at et sponsorobjekt skal kunne bidra til få blest om regionen er et kriterium for at man skal sponse noen, og er således et kriterium man har for å gå inn i potensielle sponsorobjekt. Avtalen er inngått av de som har ansvar for markedsavdelingen, som også har ansvar for å gjennomføre de aktivitetene som trengs for å oppnå de målene man har, noe som Chadwick og Thwaites (2005) poengterer. Partene har en kontinuerlig dialog med hverandre, som også er en av anbefalingene til Chadwick og Thwaites (2005).

Ser vi hva respondentene i Adresseavisen uttaler opp mot de funnene Chadwick og Thwaites (2005) gjorde, så er det forskjell i hvordan man forvalter sine avtaler. Adresseavisen er veldig bevisst på hva sponingen kan gi de og hvorfor de går inn som partner til Rosenborg BK i motsetning til Chadwick og Thwaites (2005) sine funn hvor bedriftene betrakter sponingen

som en taktisk markedskommunikasjon, mens Adresseavisen har helt klare uttalte mål hva de ønsker å oppnå med sponsingen sin og hva man bruker avtalen til ved at man ønsker å bygge relasjoner til de andre samarbeidspartnerne til Rosenborg BK. De har rasjonelle grunner til å gå inn som partner til Rosenborg BK, mens i Chadwick og Thwaites (2005) sin studie måtte ofte sponsorsjefene forsvare og forvalte en relasjon som ikke har en rasjonell begrunnelse. Da er vi inne på at det som Meenaghan (2005) omtaler som "Chairman's choice", altså at de med størst beslutningsmakt i foretaket velger å sponse noe på grunn av personlig interesse og de ansvarlige for sponsorrelasjonene i de engelske bedriftene må da hele tiden forsvare hvorfor man går inn som sponsor. Altså kan det se ut som at Adresseavisen er mye mer profesjonell i sin sponsorvirksomhet i forhold til hva engelske bedrifter er hvis vi tolker ut i fra Chadwick og Thwaites (2005) sin studie.

Bygger'n

Knytter vi de funnene vi har gjort opp mot det klassiske perspektivet som Chadwick og Thwaites (2005) presenterte, så har man et helt klart mål med sponsingen sin, som det går an å måle og sponsingen brukes strategisk, noe Chadwick og Thwaites (2005) anbefaler. Bygger'n er klar over hvorfor man går inn i avtalen med Rosenborg BK og i avtalen har Bygger'n reklame på drakt og en tribune med eget navn, som gjør at innholdet i kontrakten hjelper de med å oppnå målet de har. Gjennom de målingene som de får, så får de svar på om de utnytter potensialet i avtalen til det fulle og om de oppnår det de ønsker med avtalen. Avtalen er inngått av markedssjefen som har ansvar for markedsavdelingen, som har en tett link til de som har ansvar for å gjennomføre de aktivitetene som trengs for å oppnå de målene man har med avtalen. Videre har man en kontinuerlig dialog med hverandre, som også er en av anbefalingene til Chadwick og Thwaites (2005).

Ser vi det respondenten fra Bygger'n uttaler i forhold til de funnene Chadwick og Thwaites (2005) gjorde så er det forskjeller. Bygger'n antyder en balansert maktbalanse, mens i de engelske relasjonene satt klubbene med mye av makten. Bygger'n tenker langsiktig med sponsingen, noe de selv gir uttrykk for ved at man ønsker å øke kjennskapen til navnet Bygger'n og er klar over at det tar tid. Videre er man også klar over hvordan man skal utnytte og bruke avtalen man har inngått med Rosenborg BK, noe bedriftene Chadwick og Thwaites (2005) studerte manglet kompetanse på, og interesse for hvordan de skal utnytte de mulighetene som ligger i en sponsoravtale. Blant annet ved å ha reklame på drakten på en del

som synes ofte i media samt egen tribune som bærer navnet Bygger'n gjør at man øker kjennskapen til navnet Bygger'n. Man har en rasjonell begrunnelse til å inngå partneravtale med Rosenborg BK, mens i Chadwick og Thwaites (2005) sin studie måtte ofte sponsorsjefene forsvare og forvalte en relasjon som ikke har en rasjonell begrunnelse. Da er vi inne på at det som Meenaghan (2005) omtaler som "Chairman's choice", altså at de med størst beslutningsmakt i foretaket velger å sponse noe på grunn av personlig interesse og de ansvarlige for sponsorrelasjonene i de engelske bedriftene må da hele tiden forsvare hvorfor man går inn som sponsor. Altså kan det se ut som om Bygger'n er mer profesjonell i sin tilnærming til sponsing enn hva engelske bedrifter er, hvis vi sammenligner med Chadwick og Thwaites (2005) sin studie.

Fokus Bank

Opp i mot det klassiske perspektivet så har Fokus Bank mange av de anbefalingene som er listet opp under *objective setting* ved at de har et klart mål med sponsingen sin og bruker sponsingen av Rosenborg BK strategisk sammen med de andre delene av sponsingen sin. Også under punktet *screening and selection* har de mange av de anbefalingene Chadwick og Thwaites (2005) kommer med ved at man har kriterier for å søke om sponsormidler og økonomiske støtte. De har også klare retningslinjer for hva man ønsker å sponse eller gi økonomisk støtte til. Avtalen er inngått av de som har ansvar for markedsavdelingen, som har en tett link til de som har ansvar for å gjennomføre de aktivitetene som trengs for å oppnå de målene man har med avtalen. Gjennom de målingene de får, får de svar på om de utnytter potensialet i avtalen til det fulle og om de oppnår det de ønsker med avtalen de har med Rosenborg BK. Videre har man også en kontinuerlig dialog med hverandre, som også er en av anbefalingene til Chadwick og Thwaites (2005).

Knytter vi uttalelsene fra respondentene hos Fokus Bank opp i mot de funnene Chadwick og Thwaites (2005) gjorde så er det noen forskjeller. Her har man en jevnere maktbalanse i følge respondentene og et langsiktig perspektiv på sponsingen sin, mens i den engelske studien var maktbalansen skjevfordelt i favør klubbene og det var kortsiktige perspektiv på sponsingen. Dette ser vi også av uttalelsen til en av respondentene:

"Men igjen så er det, for å få verdi av sponsorater så må du holde på noen år. Det er ikke gjort over natta. Jeg bruker å si en tre år jeg, så begynner du å få effekter av det".

[Harald Lynum, Direktør i Fokus kommunikasjon, Fokus Bank]

Videre er Fokus Bank også klar over hva Rosenborg BK har, slik at det vil bli lønnsomt å inngå et samarbeid. Dette står i sterk kontrast til foretakene som Chadwick og Thwaites (2005) studerte, som manglet kompetanse på og interesse for hvordan de skal utnytte de mulighetene som ligger i en sponsoravtale. Som tidligere nevnt har man en rasjonell begrunnelse til å inngå partneravtale med Rosenborg BK, mens i Chadwick og Thwaites (2005) sin studie måtte ofte sponsorsjefene forsvare og forvalte en relasjon som ikke har en rasjonell begrunnelse. Da er vi inne på at det som Meenaghan (2005) omtaler som ”Chairman’s choice”, altså at de med størst beslutningsmakt i foretaket velger å sponse noe på grunn av personlig interesse og de ansvarlige for sponsorrelasjonene i de engelske bedriftene må da hele tiden forsvare hvorfor man går inn som sponsor. Altså kan det se ut som om Bygger’n er mer profesjonell i sin tilnærming til sponsering enn hva engelske bedrifter er, hvis vi tolker ut i fra Chadwick og Thwaites (2005) sin studie.

4.3 Hvilke av Rosenborg BKs ressurser ønsker sponsorbedriftene å dra nytte av?

Adresseavisen

For å utnytte de mulighetene avtalen med Rosenborg BK gir, mener Adresseavisen at de også må være klar over hvilke personer innad i egen organisasjon som besitter kompetanse som kan brukes for å videre utvikle samarbeidet, slik at begge parter kan ta et steg videre i samarbeidet og ha et vinn-vinn samarbeid.

Av uttalelsene til respondentene hos Adresseavisen lengre opp ser vi at en viktig ressurs som de ønsker å knytte til seg er sponsorforum, som er en konkret ressurs i form av at det er en fysisk møteplass for Rosenborg BK sine samarbeidspartnere, men også en mer abstrakt ressurs i form av at hvordan sponsorforum fungerer er bygget mye på erfaringer Rosenborg BK har gjort seg siden de innførte konseptet. Videre nevner en av respondentene en annen årsak til at man velger å sponse Rosenborg BK, som er at Rosenborg BK har en tillit i markedet til Adresseavisen og stemmer med de målgruppene som Adresseavisen ønsker å nå. Ved å bruke den abstrakte ressursen tillit så vil man nå ut til sine lesere ved at man assosieres med Rosenborg BK og slik får også Adresseavisen tillit hos de som følger med Rosenborg BK. Så ved å kombinere egne ressurser i form av personer på markedssiden og det man får

tilgang til gjennom sponsorforum, og den tilliten Rosenborg BK har i det markedet Adresseavisen ønsker å nå, prøver man å utnytte avtalen man har på best mulig måte

Det at de har bransjeeksklusivitet vil være særlig interessant for Adresseavisen da de har mye større nedslagskraft i trøndelagsregionen enn andre aviser, og bransjeeksklusiviteten vil da fungere som en ressursbarriere for andre mediehus ved at man er den avisen med størst nedslagsfelt i Trøndelag, og siden Rosenborg BK har mange samarbeidspartnere fra Trøndelag vil det være enklere og mer interessant for de å gjøre forretninger med Adresseavisen og motsatt enn med for eksempel VG og Dagbladet.

Videre fremstår Rosenborg BK med et image som vinnere ved at man har vært så suverene, og vil da fremme regionen Trøndelag, og da særlig Trondheim noe som Adresseavisen har som grunnleggende filosofi for sine sponsorat, og ved da å assosieres med en vinner fra Trøndelag og Trondheim vil dette styrket imaget til Adresseavisen.

Bygger'n

Målsettingen Bygger'n hadde når de skulle finne et sponsorobjekt var å finne et som de visste skulle synes på TV og slik bygge kjennskap til Bygger'n. Da man i Bygger'n ser på TV som et veldig sterkt medium og hovedargumentet for at man legger såpass mye ressurser ned på Rosenborg BK er at det er nettopp det laget som er helt klart mest på TV, og da denne koblingen mellom TV og Rosenborg BK gjør at man sponsing interessant, samt at man har hovedkontor i Trondheim og da var det naturlig i starte med Rosenborg BK. Rosenborg BK er den bærende enheten for å bygge kjennskap til Bygger'n. En viktig ressurs som Bygger'n ønsker å knytte til seg fra Rosenborg BK er da imaget og ryktet til Rosenborg BK i form av at det er en velkjent merkevare som mange har positive assosiasjoner til. Fotballen og da særlig Rosenborg BK brukes til å gjøre navnet Bygger'n kjent, mens andre markedsføringskanaler brukes til å gjøre det Bygger'n står for kjent. Så da ved å bruke egne ressurser i form av sitt eget merkenavn og koble det sammen med Rosenborg BK prøver man å få best utnyttelse av avtalen man har.

Fokus Bank

Når det gjelder ressurser man spesifikt ønsker å knytte til seg så trekkes særlig en ressurs fram;

”Hvis jeg skal si en ting så er det at de har en vinnerkultur, det å være assosiert med noen som vinner år etter år, i alle fall nesten, de har gjort det veldig mye de siste 14 årene, det er positivt for oss. Det er klart da at det er naturlig at man bruker sånne sponsorobjekter som Rosenborg til, både på kundesiden og rent verdimesig, Rosenborg er et vinnerlag, og det har vi vært med på gjennom det vi har gjort og skapt da. Og det ønsker vi å være assosiert med”

[Stig Nyheim, Banksjef bedriftsmarked i Fokus Bank]

Det er altså det abstrakte ressursen vinnerkultur man ønsker å knytte til seg og da gjennom at Rosenborg BK vinner serien oppnå en kobling mellom Rosenborg BK og Fokus Bank hvor da Fokus Bank blir sett på som en vinner. Slik kan man da havne på buyers list, og derfra og ut stoler man på sin egen kompetanse for å få flere kunder. Som nevnt over, under hvorfor man er partner med Rosenborg BK, så er det at de har et image og omdømme som passer inn med det Fokus Bank ønsker å framstå med, og således er det særlig de abstrakte ressursene til Rosenborg BK man ønsker å knytte seg til. Men man ønsker også knytte til seg en mer konkret ressurs og det er Lerkendal stadion og de fasilitetene som tilbys der, og da særlig konferanselokalene som man som partner kan disponere. Ved da å bruke de ansatte sin kompetanse når man får henvendelser fra potensielle kunder, som overfører det Rosenborg BK står for til Fokus så prøver man slik å utnytte den avtalen man har best mulig.

4.4 Er sponsing en ressurs for sponsorbedriften Adresseavisen

Heterogenitet

I Adresseavisen har men en grunnleggende filosofi som sier at;

”alt som er godt for Trondheim er godt for Adresseavisen, og alt som er godt for Adresseavisen er godt for Trondheim. Som er en dynamikk som Adresseavisen er opptatt av å bygge videre på”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

Som en direkte konsekvens av denne grunnleggende filosofien som gjør at man utnytter alt som er positivt for Trondheim for å markedsføre seg selv, vil man oppnå heterogenitet gjennom at det blir en unik link mellom det som er godt for Trondheim og Adresseavisen, og heterogenitet er en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponning kan bli en ressurs. Det er også en annen faktor som gjør at avtalen er god for Adresseavisen, som er at Rosenborg BK siden tidlig 90-tallet har vunnet en tittel så å si hvert år og ved at Rosenborg BK har vært med i Champions League og ønsker å komme ut i Europa for å spille Europacup igjen, og ut av det markedsføre Trondheim ute i Europa, noe som er vanskelig for Adresseavisen ved at de er en regionsavis. Gjennom at Rosenborg BK skaper positiv oppmerksomhet om seg selv og Trondheim overfor resten av Norge vil også Adresseavisen få det. Siden begge partene er trønderske merkevarer så kan man også gjennom det oppnå heterogenitet ved at man gjennom Rosenborg BK, og det de står for, også blir oppfattet som en positiv merkevare fra Trøndelag.

Ex-post begrensninger til konkurranse

Videre gjør denne grunnleggende filosofien som ligger til grunn for all sponning, at en event som er bra for Trondheim vil Adresseavisen være med på, og ut av det kunne skape et image for Adresseavisen som en positiv samfunnsaktør for Trondheim og slik differensiere seg fra sine konkurrenter og få imperfekt imiterbarhet. Og da som en konsekvens av at Rosenborg BK har vært det suverent beste laget i Norge i over 10 år, så vil man da få en positiv assosiasjon mellom Rosenborg BK og Adresseavisen. Man har i tillegg en relasjon som har gått over en lang tid med Rosenborg BK og i 2001 ble Adresseavisen partner så man har et langsiktig perspektiv på sponning, samt at man har bransjeeksklusivitet som gjør at man er eneste mediehus som kan være samarbeidspartner med Rosenborg BK. Noe som medfører at ingen av Adresseavisens konkurrenter kan konkurrere med Adresseavisen og dermed blir det ex-post begrensninger til konkurranse, som er en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponning kan bli en ressurs for foretaket.

Imperfekt mobilitet

Gjennom at man har hatt en lang relasjon med Rosenborg BK og da særlig i tiden hvor Rosenborg BK har vært så suveren har man fått en assosiasjon mellom Adresseavisen og Rosenborg BK som er at begge partene er vinnere. Dette gjør at Adresseavisen blir sett på som en vinner og det vil da kreve mye ressurser fra konkurrenten å oppnå det samme, som

gjør at imperfekt mobilitet oppstår, som er en av forutsetningene til Amis et al. (1997). Imperfekt mobilitet oppstår også ved at man har bransjeeksklusivitet som gjør at man utestenger potensielle konkurrenter fra å assosieres med Rosenborg BK. Man prøver også å cospecialize Rosenborg BK og Adresseavisen sine image, og ut av dette potensielt oppnå et bedre image og bedre muligheter for å oppnå det man ønsker med partneravtalen

Ex-ante begrensninger til konkurranse

Det at Adresseavisen gjennom å være partner hos Rosenborg BK har bransjeeksklusivitet som mediehus, gjør at de utestenger andre aviser fra å kunne gjøre forretninger på Lerkendal, og dermed kanskje også enklere kunne få inntekter gjennom at de kan bygge relasjoner til de andre samarbeidspartnerne til Rosenborg BK når man er på arrangementer i regi av Rosenborg BK, det er altså ex-ante begrensninger til konkurranse, som jo nevnes av Amis et al. (1997) som en av forutsetningene til at sponsing kan bli en ressurs for et foretak. Adresseavisen selv mener at de konkurransemessige fordeler ved å være partner til Rosenborg BK;

”Ja, det har vi absolutt. Vi har kraftige konkurrenter vi. I det øyeblikket vi går ut av Lerkendal så står det VG”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

Som nevnt i teoridelen er det alltid risiko forbundet med å sponse noen, og slik sett har Adresseavisen vært heldig i og med at Rosenborg BK har vært så suverene de siste 10-15 årene, hvor de har vunnet seriene nesten alle årene, vunnet cup og spilt i Champions League, og slik sett blir en vinner.

Bygger'n

Heterogenitet

Bygger'n bruker i all hovedsak fotball som sponsorobjekt, og da i stor grad Rosenborg BK;

”Jeg vil jo tro at 80 % av det vi bruker er fotballen. Av det igjen er 80 % til RBK”

[Ottar Hansen, marketingsjef i Bygger'n]

Det at man har valgt fotball som sitt område for sponning, mens andre byggevarehus har valgt andre idretter (Byggkjøp har skiskyting), gjør at man utnytter det fotballen står for og kan tilby sine sponsorer, og gjennom det har man potensiale til å oppnå en unik ressurs som den byggervarehuskjeden som automatisk blir assosiert med fotball, og ut av det oppnå heterogenitet som er en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponning kan bli en ressurs. Gjennom at man har hatt en relasjon med Rosenborg BK siden 1991 vil dette bygge under at man er det byggervarehuset som blir assosiert med Rosenborg BK er dermed på å underbygge heterogeniteten til ressursen. Siden begge partene er trønderske merkevarer så kan man også gjennom det oppnå heterogenitet ved at man gjennom Rosenborg BK, og det de står for, også blir oppfattet som en positiv merkevare fra Trøndelag.

Ex-post begrensninger til konkurranse

Bygger'n har hatt en relasjon til Rosenborg BK siden 1991, og har de siste årene vært på Partnernivå. Gjennom å ha hatt en så lang relasjon så har man hatt god tid til å bygge et image som omfatter både sponsor og sponsorobjekt, og slikt klart å differensiere seg fra sine konkurrenter. Når man fornøyer kontrakten så tenker man langsiktig og skriver en avtale som er på fire år. Det at Rosenborg BK har vært det beste laget i Norge de siste 10 årene vil skape en positiv assosiasjon for Bygger'n da de er med på det laget som er det beste laget i Norge. Dette gir ex-post begrensninger til konkurranse ved at man tenker langsiktig når man innleder et samarbeid og viderefører det over en lengre periode, og blir assosiert som en vinner når Rosenborg BK vinner, som er den andre forutsetningen Amis et al. (1997) til at sponning kan bli en ressurs. Bygger'n ser selv på det som veldig virkningsfullt å ha en lang relasjon ved at det kan da skape en assosiasjon som blir vedvarende selv om man trekker seg ut og da fungerer som det Wernerfelt (1984) omtaler som en ressursbarriere for Bygger'n overfor sine konkurrenter. Det at Rosenborg BK fortsetter å vinne og slik fortsetter å være det beste laget kan også fungere som en ressursbarriere ved at Bygger'n da hele tiden blir assosiert med en vinner.

Imperfekt mobilitet

Som tidligere nevnt har Bygger'n hatt en relasjon med Rosenborg BK siden 1991 og det var på den tiden begynte sin suksess periode til Rosenborg BK startet som gjorde de til den ledende klubben i Norge, og ved å ha vært med siden starten på suksessperioden har man fått en assosiasjon mellom Bygger'n og Rosenborg BK som er at begge partene er vinnere, Dette

gjør at Bygger'n blir sett på som en vinner og det vil da kreve mye ressurser fra konkurrenten å oppnå det samme, noe som gjør at imperfekt mobilitet oppstår, som er en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponsing kan bli en ressurs, for merkevaren Bygger'n. Bygger'n bruker fotball som sin viktigste eksponeringsarena, og i tillegg til Rosenborg BK er det også sponsorer hos Aalesund FK, SK Brann og Odd Grenland. Tidligere har man også vært sponsor hos Lillestrøm SK og Bodø/Glimt. Som en viktig faktor for hvem man skal sponse så mener Bygger'n at det å være i Tippeligaen er en viktig faktor, dette på grunn av den store interessen rundt Tippeligaen, både fra media, og da særlig at TV2 nå er inne på fotball så tungt, og publikum generelt. Ved at man er inne som sponsor på flere fotballklubber i Tippeligaen så har man på den måten laget til grunnlag at man skal bli assosiert med fotball, og ut av det skapes det en imperfekt mobilitet. Det er Bygger'n som er fotballsponsoren i byggevarerhusbransjen, og det medfører at det har blitt en ressursbarriere for Bygger'n sine konkurrenter. Gjennom at man, som partner, har bransjeeksklusivitet oppstår også imperfekt mobilitet siden dette medfører at ingen andre byggevarerhus kan være samarbeidspartner med Rosenborg BK. Man prøver også å cospecialize Rosenborg BK og Bygger'n sine image, og ut av dette potensielt oppnå et bedre image og bedre muligheter for å oppnå det man ønsker med partneravtalen

Ex-ante begrensninger til konkurranse

Det at man som byggevarerhus har bransjeeksklusivitet, gjør at de stenger ute sine konkurrenter og er dermed eneste byggevarerhus som kan bli assosiert med Rosenborg BK og det Rosenborg BK står for og oppnår. Og dette gjør at det er ex-ante begrensninger til konkurranse, som jo en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponsing kan bli en ressurs, og som en konsekvens av dette har konkurrentene til Bygger'n valgt å sponse andre idretter. Bransjeeksklusiviteten er kun viktig for å være eneste byggevarerhus som er assosiert med Rosenborg BK og fotball. Bransjeeksklusiviteten nevnes som en viktig faktor;

”Når vi skriver avtale med RBK så er det bransjeeksklusivitet. Det er veldig viktig”

[Ottar Hansen, marketingsjef i Bygger'n]

Som nevnt i teoridelen er det alltid risiko forbundet med å sponse noen, og slik sett har Bygger'n vært heldig i og med at Rosenborg BK har vært så suverene de siste 10-15 årene,

hvor de har vunnet seriene nesten alle årene, vunnet cup og spilt i Champions League, og slik sett blir en vinner.

Fokus Bank

Heterogenitet

Som en konsekvens av den lange relasjonen Fokus Bank har hatt med Rosenborg BK, siden 1956, kan det tyde på at det er en symbiotisk relasjon i form av at de har vært sammen så lenge, og ut av dette kan heterogenitet oppstå, som er en av forutsetningene som Amis et al. (1997) har for at sponsing kan bli en ressurs. Og med denne lange relasjonen kan det som en konsekvens også oppstå institusjonalisering og slik bygge under at det er heterogenitet. Siden begge partene er trønderske merkevarer så kan man også gjennom det oppnå heterogenitet ved at man gjennom Rosenborg BK, og det de står for, også blir oppfattet som en positiv merkevare fra Trøndelag. Gjennom at man sponser flere fotballag, skulle man tro at heterogenitet oppstår, og man blir assosiert med fotball, men siden det er mange banker som sponser fotballag vil sannsynligvis ikke dette oppstå (Eks.: Sparebanken Vest sponser Brann, Sparebanken Møre sponser Aafk og Molde og Sparebank1 Drammen sponser Strømsgodset).

Ex-post begrensninger til konkurranse

Fokus Bank har hatt en relasjon til Rosenborg BK siden 1956, og har de siste årene vært på Partnernivå. Gjennom å ha hatt en så lang relasjon så har man hatt god tid til å bygge et image som omfatter både sponsor og sponsorobjekt, og slikt prøvd å differensiere seg fra sine konkurrenter. Når man fornyer kontrakten så tenker man langsiktig og skriver en avtale som er på fire år. Det at Rosenborg BK har vært det beste laget i Norge de siste 10 årene vil skape en positiv assosiasjon for Fokus Bank da de er med på det laget som er det beste laget i Norge. Dette gir ex-post begrensninger til konkurranse ved at man tenker langsiktig når man innleder et samarbeid og viderefører det over en lengre periode, og blir assosiert som en vinner når Rosenborg BK vinner, som er den andre forutsetningen Amis et al. (1997) til at sponsing kan bli en ressurs.

Imperfekt mobilitet

Som tidligere nevnt har Fokus Bank hatt en relasjon med Rosenborg BK siden 1956 og det betyr at de har vært med på både opp- og nedturer, men de siste årene vært med på

suksessperiode til Rosenborg BK. Ved å ha vært med på denne suksessperioden har man fått en assosiasjon mellom Fokus Bank og Rosenborg BK som er at begge partene er vinnere, dette gjør at Fokus Bank blir sett på som en vinner. Det vil da kreve mye ressurser fra konkurrenten å oppnå det samme, som gjør at imperfekt mobilitet oppstår, som er en av forutsetningene til Amis et al. (1997) for at sponning kan bli en ressurs. Og man trekker selv fram at man må ha langsiktighet på sponning for å kunne se effekter på de ressursene man legger ned;

”... for å få verdi av sponsorater så må du holde på noen år. Det er ikke gjort over natta. Jeg bruker å si en tre år jeg, så begynner du å få effekter av det. Så RBK og vi har jo fulgt hverandre i Trondheim her, som Trønderske merkevarer. Og det har vært nær sånn korrelasjon mellom det, og vi har jo klart å utnytte det godt”.

[Harald Lynum, Direktør i Fokus kommunikasjon, Fokus Bank]

Man prøver også å cospecialize Rosenborg BK og Fokus Bank sine image, og ut av dette potensielt oppnå et bedre image og bedre muligheter for å oppnå det man ønsker med partneravtalen

Ex-ante begrensninger til konkurranse

Gjennom at man som partner har bransjeeksklusivitet utestenger man andre banker fra å være assosiert med Rosenborg BK, og slik sikrer man seg at ingen andre banker kan assosieres med Rosenborg BK og ex-ante begrensninger til konkurranse oppstår, som jo nevnes av Amis et al. (1997) som en av forutsetningene til at sponning kan bli en ressurs for et foretak. Men andre banker kan velge å sponse andre klubber eller kjøpe rettighetene til å være sponsor av hele ligaen og således få assosiasjon til fotball, men Fokus Bank vil være eneste bank som er assosiert med Rosenborg BK.

Som nevnt i teoridelen er det alltid risiko forbundet med å sponse noen, og slik sett har Fokus Bank vært heldig i og med at Rosenborg BK har vært så suverene de siste 10-15 årene, hvor de har vunnet seriene nesten alle årene, vunnet cup og spilt i Champions League, og slik sett blir en vinner.

4.5 Hvilken rolle spiller relasjonsmarkedsføring for suksess i forvaltning av sponsorrelasjoner?

4.6 Opportunisme og normer

For å finne ut om opportunisme og normer spiller viktige roller i sponsorrelasjoner, har vi valgt å først drøfte om det eksisterer opportunisme i sponsorrelasjonene og i så fall i hvilken grad. Vi kommer også inn på mulige årsaker til disse forholdene.

Først skal vi se på om sponsorene oppfatter Rosenborg BK som opportunistiske og vil hovedsaklig trekke frem to situasjoner som henholdsvis Fokus Bank og Adresseavisen opplever som problematisk. Etterpå vil vi trekke noen parallelle linjer og se på hva som kan være årsaken til det vi forstår som et nytt mønster i Rosenborg sin atferd.

Våre respondenter i Fokus Bank forteller oss at Rosenborg BK har planer om et multifunksjonelt betalingssystem på deres egen arena, Lerkendal Stadion. Dette prosjektet har Fokus Bank vist forretningsmessig interesse for og ytre ønske om å være med på å levere tjenester og produkter i forbindelse med dette system. Et eksempel på et produkt som Fokus og Rosenborg BK kunne samarbeidet om er et RBK-betalingskort med utvidede muligheter i forhold til kjøp av billetter og andre medlemsfordeler. Rosenborg BK har, på tross av Fokus Bank sitt initiativ, valgt å utvide samarbeidet med SkiData for å utvikle et lukket betalingssystem for Lerkendal som ekskluderer bruk av Visa-kort og lignende. Meningen er at SkiData skal produsere kort og systemer med diverse muligheter for tilskuere på kampene. Disse kortene skal kunne benyttes som betalingsmiddel inne på stadionen, samt som billett og i forbindelse med andre fremtidige tjenester. Rosenborg BK har altså valgt å benytte en ikke-sponsor som leverandør av tjenester i forbindelse med et helt nytt og lukket betalingssystemet for Lerkendal Stadion. Dette stiller Fokus Bank seg undrende til:

”Som bank så er jo dette kjipt. Så hvorfor velger man ikke løsninger som sponsorene vil være med på? Det er jo akkurat det samme med Narvesen og billettsystem også. De drar jo det inn fra Narvesen og inn til egne greier for å ha full kontroll selv. Det tror jeg kan være en utfordring.[...] I deres kommersielle tenkning så har de en utfordring der.”

[Harald Lylum, Direktør i Fokus kommunikasjon, Fokus Bank]

Uttalelsen viser at Fokus oppfatter Rosenberg BKs handlinger som uforståelige, da de stiller seg spørsmålet om hvorfor Rosenberg BK ikke velger løsninger som sponsorene vil være med på. Utsagnet tyder på at Fokus har noen forventninger til hvordan samarbeidet mellom Rosenberg BK og dem selv skal være, som ikke samsvarer med Rosenberg BKs forventninger. Hvis Fokus sine forventninger til relasjonen er legitime i den grad at Rosenberg BK har bidratt til at slike forventninger er etablerte, så gir det grunnlag for å mistenke at Rosenberg BK har forbrutt seg på en relasjonell norm som de selv implisitt eller eksplisitt har vært med på å etablere i relasjonen. Et brudd på en relasjonell norm er i følge Morgan og Hunt (1994) en forutsetning for en opportunistisk handling. Respondenten antyder videre at de som samarbeidspartnere bør tilstrebe fordeler for begge parter. Dette vitner om at Fokus Bank ønsker at det skal ligge solidariske normer til grunn for relasjonen. Når da Rosenberg BK velger å unnlate Fokus fra denne muligheten til å gjøre forretninger så tolker vi det slik at Fokus føler seg sveket. Dette forsterker mistanken om at Rosenberg BK har opptrådd opportunistisk overfor Fokus Bank.

Når det gjelder Adresseavisen, så forteller våre respondenter oss at Rosenberg BK er har opprette en egen medieavdeling med egen TVkanal og WebTVkanal, som blant annet får enerett på reportasjer og innslag fra garderoben i forbindelse med kamparrangement. Dette vil være med på å generere trafikk til RBK.no og sørge for bedre kontroll på hvordan Rosenberg BK blir fremstilt/eksponert i media. Trafikkgenerering vil igjen generere reklameinntekter for Rosenberg BK, noe som for eksempel Adresseavisen har tatt store deler av frem til nå. Rosenborgs egen medieutvikling vil paradoksalt nok få konsekvenser for Adresseavisen i form av at de vil få nok en konkurrent når det gjelder å formidle nyhetsstoff om Rosenberg BK. Det at Adresseavisen i tillegg er relativt avhengige av å være en høyt foretrukket kilde for de som ønsker å holde seg oppdatert om Rosenberg BK, gjør ikke denne saken mindre betydningsfull for Adresseavisen.

”RBK er fryktelig viktig for Adresseavisen som innhold. Det er vel ingen, hvis jeg kan kalle det sak, som har så mye oppmerksomhet egentlig som RBK.”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

Respondenten forteller videre at Adresseavisen misliker at Rosenberg vil forsøke å ta markedsandeler i reklamemarkedet og legger ikke skjul på at dette ikke er noe de vil forholde seg passive til:

”Det er ikke å legge skjul på det at vi har noen fighter rundt sånne ting som at RBK etablerer nye kanaler. En egen tv-kanal som de sågar går å knabber våre folk for å få til. Sant? Hvordan skal de finansiere dette? Jo, med reklameinntekter. Ja vel. Er vi plutselig blitt konkurrenter på samme marked? Hvordan håndterer vi det?”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

En slik presisering faller sammen med det Morgan og Hunt (1994) sier om opportunistisk atferd, fordi Rosenberg BK etter vår oppfattelse har gjort svikefulle brudd på eksplisitte eller implisitte løfter om hva som er passende rolleatferd. Å etablere en virksomhet som er i direkte konkurranse med sin partners virksomhet, vil helt opplagt være i strid med det partneren ønsker og på det viset oppfattes som opportunistisk av den berørte parten. Langvatn fremhever også det at Rosenberg har ”stjålet” ressurspersoner og etablert seg som en konkurrent til Adresseavisen på visse områder. Disse handlingene har kun ført til negative konsekvenser for Adresseavisen, noe som Langvatn opplever som opportunisme.

Adresseavisen trekker frem et annet eksempel for å belyse Rosenberg BK sin atferd:

”RBK gir jo ut et sånt eget magasin. Nå var det partnersamling denne uka. Veldig flott gjennomgang, presentasjon, sånn og sånn. Så nevner de ikke med et eneste ord at vi har samarbeid om et temabilag. Det glemmer de da, i den settingen. Da blir vi ganske ”pist” på RBK. Det synes vi er unødvendig. Og det styrker bare mistanken om at de har egentlig ikke funnet formen på hvordan de skal jobbe inn imot partnerne sine. For de er så målerette på hva de har satt opp av vekstkurver og hvordan de skal komme dit.”

[Hogne Langvatn, Markedsdirektør i Adresseavisen]

Dette utsagnet gir nok en gang grunnlag for å tro at Adresseavisen ikke er helt fornøyd med Rosenberg BK som samarbeidspartner. Slik vi tolker utsagnet så fremstiller markedsdirektøren i Adresseavisen det som om RBK skal ha glemt med vilje å nevne deres samarbeidsbilag i sponsorforumet, fordi de ville fremheve deres eget magasin med den hensikt å selge mer reklame selv. For det er jo det RBK tjener pengene sine på: reklame i magasinet. Adresseavisen oppfatter dette som opportunistisk atferd, og gir uttrykk for at tilliten til Rosenberg BK er svekket.

Langvatn etterspør mer samarbeid for å skape verdier, og stiller spørsmålsteget til at partene skal gjøre ting hver for seg:

” For det er ikke bare slik som Rosenborg av og til uttrykker; *hvis dere har noe å tilføre oss, så sier vi ja til det*. Men, er det ikke slik med partnerskap at dere skal tilføre oss noe da? Er det slik kanskje at hvis vi gjør ting sammen, så får vi mye større effekt enn hvis vi gjør ting hver for oss? [...] Hvis vi blir sittende med en slik ensidig følelse av at RBK bare skal dra nytte av oss...da blir vi ikke like god samarbeidspartner og heller ikke en langsiktig samarbeidspartner. Det må være en gjensidighet.”

[Hogne Langvatn, Markedsdirektør i Adresseavisen]

Dette tyder på at Adresseavisen har en holdning om at det bør være mer gjensidighet i relasjonen. De ønsker å få noe igjen for å være i partnerskap, på lik linje med at Rosenborg BK får noe igjen for partnerskapet. Det Langvatn etterspør er det samme som det Heide og John (1992) kaller relasjonelle normer, eller solidaritetsnormer mer spesifikt.

”Vi ønsker jo at RBK skal lykkes med sine strategier. Vi ønsker jo at de store ambisjonene deres...At de skal få det til. Men, vi må jo ha lov til å ha oppfatninger vi også. Vi må jo lære dem å kjenne for å forstå. Så håper vi jo at de har vilje til å lære våre strategier å kjenne da.”

[Hogne Langvatn, Markedsdirektør i Adresseavisen]

Det Langvatn sier her ser vi på som et viktig utgangspunkt for å bygge relasjonelle normer i sponsorrelasjonen. Videre tolker vi Langvatn dit hen at Adresseavisen er mer åpen for dette enn hva Rosenborg BK er. Likevel er det viktig å presisere at Rosenborg BK, ved sponsorsjef Lasse Veie, mener at problemer som oppstår i relasjonen blir behandlet som felles heller enn som individuelle ansvar, noe som tyder på at Rosenborg BK er av en annen oppfatning, og at det i større grad eksisterer solidaritetsnormer i relasjonen.

Sponsoratene er regulerte av de konkrete formelle avtalene som partene skriver under på. Disse kontraktene regulerer hovedtrekkene i sponsorrelasjonene. En av våre respondenter fremhever mangler og svakheter ved kontrakten og sponsorrelasjonen:

”Det er forferdelig viktig, synes vi da at RBK er tydelig på hvor er det de egentlig vil hen og hva de vil med vårt samarbeid. [...] Jeg tror det er veldig viktig å beskrive nøye bakgrunnen og formål, at vi er enig i grunnprinsippene rundt det vi skal gjøre sammen, at du har en klart definert periode som vi skal jobbe sammen. Beskrivelse av rettighetene og pliktene til begge parter. Særdeles viktig.”

[Hogne Langvatn, Markedsdirektør i Adresseavisen]

Slik vi tolker respondenten så etterspør han mer presise klargjøringer i de legale kontraktene da de tilhørende relasjonelle normene ikke er til stede i relasjonen. Dette behovet kommer av at Langvatn føler at Rosenborg BK ikke oppfyller sin relasjonelle rolle. Etter vår mening så oppfatter respondenten den skriftlige sponsoravtalen som noe mangelfull og utilstrekkelig når det gjelder å beskrive og klargjøre gjensidige plikter og forventninger. Dette faller sammen med det Achrol og Gundlach (1999) nevner i sin studie av legale og sosiale styringsmekanismer, og det Macneil (1980, gjengitt i Brown et al. 2000) kaller relasjonelle kontrakter.

Forøvrig finner vi ingen åpenbare tegn om at det eksisterer opportunisme i relasjonen mellom Bygger'n og Rosenborg BK.

4.6.1 Kommunikasjon

Videre vil vi se på hvordan partene kommuniserer verdifull informasjon, inkludert forventninger, markedsinformasjon og evaluering av partnerens ”performance”.

Respondentene i Fokus Bank og Adresseavisen gir uttrykk for at Rosenborg BK på generell basis er god på å kommunisere markedsinformasjon og hva som vil skje i fremtiden. Dette sier en av respondentene:

”I løpet av de siste to årene har RBK blitt betydelig bedre på dette området. De fremstår i dag med en klar visjon om å bli blant de 20 beste klubbene i Europa med en offensiv strategi for hvordan de ønsker å nå dette målet.”

[Stig Nyheim, Banksjef bedriftsmarked i Fokus Bank]

Nyheim fremhever her at Rosenborg BK i det siste har blitt bedre på å kommunisere egen strategi overfor sponsorene. Men, av de tre sponsorene så er det Adresseavisen som gir

sterkest uttrykk for at den relasjonsspesifikke kommunikasjonen med Rosenborg BK bør forbedres:

”Det er forferdelig viktig, synes vi da at RBK er tydelig på hvor er det de egentlig vil hen og hva de vil med vårt samarbeid. [...] Jeg tror det er veldig viktig å beskrive nøye bakgrunnen og formål, at vi er enig i grunnprinsippene rundt det vi skal gjøre sammen, at du har en klart definert periode som vi skal jobbe sammen. Beskrivelse av rettighetene og pliktene til begge parter. Særdeles viktig.”

[Hogne Langvatn, Markedsdirektør i Adresseavisen]

Til gjengjeld så gir Rosenborg uttrykk for at sponsorene har en god del å gå på når det gjelder å klargjøre forventningene de har til Rosenborg BK sine prestasjoner i sponsorsammenheng. Dette kan kan være en mulig årsak til at Rosenborg BK ikke har innfridd det Langvatn etterspør, og mye tyder på at ingen av partene har tatt initiativ til å, i sterk nok grad, klargjøre rettigheter og plikter, samt grunnprinsippene for å gjøre ting sammen.

4.6.2 Relasjonsfordeler

Videre har vi undersøkt hva partene kan bidra med av ressurser, muligheter og fordeler som oppfattes som overlegne alternative partners tilbud.

Hva tilfører sponsorene Rosenborg BK?:

Adresseavisen:

Lasse Veie, sponsorsjef i Rosenborg BK, fremhever Adresseavisens dominerende nedslagsfelt som kommunikasjonskanal gjennom TV, radio, internett og avis. Adresseavisen og Rosenborg BK har felles målgruppe, og Adresseavisen når hver dag over 150 000 i denne målgruppen. Pål Munkvold, salgssjef i Adresseavisen, har de samme oppfatningene som Rosenborg BK. Munkvold anser Adresseavisen som en overlegen arena og som en nødvendighet for at Rosenborg BK skal holde det trønderske publikumet orientert.

Fokus Bank:

Rosenborg BK, ved sponsorsjef Lasse Veie, fremhever bankens bistand i økonomiske spørsmål og deres nettverk innenfor både privat- og bedriftsmarkedet som overlegne ressurser. I tillegg presiserer han at Fokus har mye å bidra med når det gjelder organisasjonsutvikling i Rosenborg BK. Fokus Bank, ved banksjef Stig Nyheim, fremhever

også den finansielle rådgivningen i tillegg til rådgivning i forbindelse med forretningsutviklingen av Rosenberg BK.

Bygger'n:

Rosenborg BK, ved sponsorsjef Lasse Veie, gir uttrykk for at Bygger'n i mindre grad enn Fokus Bank og Adresseavisen bidrar med overlegne ressurser, muligheter og fordeler, da det i mindre grad foregår spesialprosjekter med Bygger'n. Likefullt fremhever han kundebasen deres som en viktig ressurs/mulighet for Rosenberg BK.

Hva tilfører RBK sponsorene?:

Adresseavisen:

Adresseavisen, ved salgssjef Pål Munkvold, fremhever Rosenberg BK sin merkevare som en unik ressurs. Adresseavisen utnytter attraktiviteten i merkevaren både markedsmessig og i form av kundepleie. Munkvold legger også vekt på det gjensidige avhengighetsforholdet som gjør at man får utnyttet ressurser på begge sider. Rosenberg BK, ved sponsorsjef Lasse Veie, på sin side fremhever unike fordeler som tilgang til spillere og innholdsleveranser på web og TV i tillegg til den tilknytningen Adresseavisen får til *"landets mest kjente idrettsvaremerke"*.

Fokus Bank:

Fokus Bank, ved banksjef Stig Nyheim, fremhever merkevaren Rosenberg og mener at de som sponser Rosenberg BK først og fremst ønsker å bli assosiert med vinnerkultur og lokalpatriotisme. Videre sier han at *"hovedproduktet, det sportslige, kan ingen andre tilby! Utover det er det en rekke tjenester som er av god kvalitet og er priset riktig som for eksempel kurs- og konferansetilbudet"*.

Bygger'n:

Rosenborg Ballklub, ved sponsorsjef Lasse Veie, fremhever 20.000 potensielle kunder hver 14. dag på Lerkendal som en unik mulighet for Bygger'n, i tillegg til en assosiasjon til merkevaren Rosenberg. Dette er noe Ottar Hanssen, markedssjef i Bygger'n, stiller seg bak, men nevner i tillegg kundepleie som en viktig ressurs og mulighet.

Oppsummering

Foretakene vi har studert er alle på nivå 2 av Meenaghan (1991a) sine tre nivåer, men de opererer på forskjellige deler av dette nivået. Adresseavisen og Fokus Bank er høyere opp enn hva Bygger'n er ved at de har mer uttalte mål i form av hvilke avkastninger de ønsker.

Som vi ser har de ulike sponsorbedriftene forskjellige begrunnelser for å være partner med Rosenborg BK, noen trekker fram det forretningsmessige, mens andre trekker fram imaget til Rosenborg BK som et viktig argument. Av de funnene vi har gjort om hvilket publikum man ønsker å nå og effekter dette kan ha i forhold til Meenaghan (2005) sin tabell så ser vi allsidigheten til sponing som virkemiddel. Og hvordan det kan brukes av forskjellige bransjer og at forskjellige bransjer bruker sponing til det samme og særlig *brand/sponsorship association* trekkes fram av alle foretakene. Gjennom at man da blir assosiert sammen med Rosenborg BK ønsker man å forsterke disse elementene og således fremstå som mer attraktiv overfor eksisterende og potensielle kunder. Også det at man ønsker at kundene skal bygge nettverk med hverandre, gjør at man også driver med det Meenaghan (2005) kaller *Relationship management*. Og slik passer sponing godt inn med resten av markedsmiksen hvis sponingen brukes riktig, sammen med resten av markedsmiksen. Altså har de foretakene vi har studert et bevist forhold til hva de ønsker å oppnå med sponingen sin, og hvorfor man ønsker å oppnå det man vil.

I forhold til det klassiske perspektivet som Chadwick og Thwaites (2005) presenterer og de funnene de gjør, så er casene våre mye mer bevisst på hvorfor man gjør dette og det er godt forankret i forhold til slik man ønsker å fremstå. Fokus Bank har, som beskrevet i casebeskrivelsen, utviklet egne retningslinjer for valg av sponsorobjekt. Dette kan skyldes at Rosenborg BK er bevisste på å skrive lange kontrakter med sine partnere. Således "tvinger" de partnerne til å tenke langsiktig med sponingen sin. Rosenborg BK er også bevisste på å selge inn verdiskapingen som sponsorene potensielt kan få ut av ved å gå inn som samarbeidspartner på langsiktig basis.

Ser vi på hvorfor casene våre velger Rosenborg BK som sponsorobjekt og ressursene som de besitter, så trekkes særlig fram det Rosenborg BK har oppnådd i form av at de har vunnet så mye. De har et vinnerimage, en vinnerkultur, de assosieres med å være beste og å være fra Trøndelag og det er faktorer som både Adressa, Bygger'n og Fokus Bank legger vekt på. Det å bli assosiert med en vinner, og slik fremstå som en vinner overfor sine kunder og potensielle kunder er viktig. Dette er særlig uttrykt hos Fokus Bank, men mer implisitt hos Bygger'n og

Adresseavisen. Mens det i hovedsak er de mer abstrakte ressursene (image, kultur) som trekkes fram hos Bygger'n og Fokus Bank, legger Adresseavisen mer vekt på en mer konkret ressurs som en viktig ressurs de ønsker å knytte til seg, i form av sponsorforum. Dette kommer av at de har en mer businessorientert tilnærming opp mot de andre samarbeidspartnere til Rosenborg BK, mens Bygger'n og Fokus er mer orientert mot å fremme sin egen merkevare ved sin sponing av Rosenborg BK. Gjennom da å inngå en avtale med Rosenborg BK, som man sammen med Rosenborg BK forvalter, prøver man å dra ut disse ressursene av Rosenborg BK.

Ut i fra de funnene vi har gjort i vår analyse av respondenten sine svar kan det se ut som om Adresseavisen tilfredsstillere alle de fire forutsetningene til at sponing kan bli en ressurs for dem. Men spørsmålet blir hvor sterke de ulike forutsetningene er og det sentrale for om sponing kan bli en ressurs er ikke bare om de tilfredsstillere de fire forutsetningene, men måten de er koblet sammen på, måten de brukes og utnyttes, samt hvilke erfaringer man har rundt bruken av disse. Ser vi på heterogeniteten så er det noe avhengig av at Rosenborg BK fortsetter å prestere i den hjemlige ligaen, og således opprettholder den positive assosiasjonene som ligger rundt Rosenborg BK som merkevare og klarer å holde på noe av det trønderske i seg. Det at Rosenborg BK fortsetter å være Norges beste fotballag og at Adresseavisen fortsetter å støtte opp om det de mener er godt for Trondheim vil føre til at ex-post begrensninger til konkurranse vil være tilstede sammen med imperfekt mobilitet. Dette krever at begge partene gjør nettopp dette og at man tenker langsiktig med sponingen sin, sammen med at bransjeeksklusiviteten beholdes, som gjør at Adresseavisen blir eneste mediehus assosiert med Rosenborg BK. Risikoen med å sponse vil alltid være tilstede, og således har Adresseavisen tjente på at det er bransjeeksklusivitet på partnernivå når Rosenborg BK har hatt suksess. Bransjeeksklusiviteten kan se ut til å være en faktor, sammen med Rosenborg BK sin suksess og sponsorforum som gjør at sponingen til Adresseavisen kan være en ressurs for de.

De funnene vi har gjort i vår analyse av respondenten sine svar, kan tyde på at Bygger'n tilfredsstillere alle de fire forutsetningene til at sponing kan bli en ressurs for dem. Men spørsmålet blir hvor sterke de ulike forutsetningene er. Det sentrale for om sponing kan bli en ressurs er ikke bare om de tilfredsstillere de fire forutsetningene, men måten de er koblet sammen på, måten de brukes og utnyttes, samt hvilke erfaringer man har rundt bruken av disse. Heterogeniteten er avhengig av at ingen andre byggevarerhus ønsker å komme tungt inn

på fotball, og slik prøver å overta den potensielle assosiasjonen med fotball fra Bygger'n, men heterogeniteten mot Rosenborg BK vil kunne vedvare hvis de fortsetter å være så tungt inne på Rosenborg BK som de er nå. Ex-post begrensninger til konkurranse og imperfekt mobilitet vil kunne fortsette å være tilstede ved at man også fremover tenker langsiktig og viderefører den allerede lange relasjonen og er bevist på hva slags image man vil at forbrukerne skal ha av Bygger'n, og at man får være det eneste byggevarehuset som er inne på fotball.

Bransjeeksklusiviteten sørger for at ingen andre byggevarehus får profilere seg sammen med Rosenborg BK, men ved å gå inn tungt som for eksempel sponsor av Tippeligaen og ta over det navnet og erstatte "Tippe" med sitt eget navn kan andre byggevarehus lage en assosiasjon til fotball og slik oppnå en sterkere assosiasjon til fotball enn Bygger'n. Bransjeeksklusivitet og Rosenborg BK sin suksess og mediaeksponering ser ut til å være viktige faktorer for at sponsingen til Bygger'n kan være en ressurs for de.

Ut i fra de funnene vi har gjort i vår analyse av respondenten sine svar kan det se ut som om Fokus Bank tilfredsstiller alle de fire forutsetningene til at sponsing kan bli en ressurs for dem. Men spørsmålet blir hvor sterke de ulike forutsetningene er og det sentrale for om sponsing kan bli en ressurs er ikke bare om de tilfredsstiller de fire forutsetningene, men måten de er koblet sammen på, måten de brukes og utnyttes, samt hvilke erfaringer man har rundt bruken av disse. Heterogeniteten til Fokus Bank er kanskje det elementet som tilfredsstilles svakest, selv om man har hatt en lang relasjon, er det mange banker som er inne på fotball og således kan det være vanskelig å skille seg ut. Man har prøvd å skille seg fra andre banker ut ved å være assosiert med Rosenborg BK i den mest suksessfulle periode de har hatt og ved at man tenker langsiktig og slik ønsker å overføre de verdiene som Rosenborg BK besitter over til seg selv slik at både ex-post begrensninger til konkurranse og imperfekt mobilitet er tilstede. Ex-ante begrensninger til konkurranse gjør at ingen banker får assosiere seg med Rosenborg BK og mulighet til å reklamere på Lerkendal og Rosenborg BK sin drakt. Bransjeeksklusiviteten og de mer abstrakte ressursene ser ut til å være viktige faktorer for at sponsing skal være en ressurs for Fokus Bank.

Adresseavisen og Fokus Bank beretter om situasjoner hvor Rosenborg BK kan oppfattes som opportunistiske. De respektive respondentene gir uttrykk for at de føler seg sveket. I det ene tilfellet utelukker Rosenborg BK Fokus Bank fra å utvikle betalingssystemet på Lerkendal Stadion, mens i det andre tilfellet etablerer Rosenborg BK seg som en konkurrent til Adresseavisen i forbindelse med etablering av RBK-TV. Det at noen sponsorer opplever

Rosenborg BK som opportunistiske, vil i følge Morgan og Hunt (1994) potensielt føre til svekket tillit og dermed lavere commitment til relasjonen. Dette er et inntrykk som vi også sitter igjen med etter å vært i samtaler med sponsorene.

Vi har ingen funn på at sponsorene opptrer opportunistisk overfor Rosenborg BK, men vi kan ikke utelukke at det skjer eller har skjedd. Det er viktig å presisere at det er visse utfordringer forbundet med å studere opportunisme i relasjoner. Opportunisme er en belastet merkelapp som mange ikke ønsker å assosieres med, da slik atferd kan straffes sosialt og omdømmemessig. Dette vil derfor være en hindring for å få informasjon fra aktører som skal berette om egen og andres atferd. Det vi kan gjøre er å spørre hvordan partene oppfatter andres atferd, for så å se om det kan være belegg for å anta at opportunisme eksisterer.

Når det gjelder normer så er det mye som tyder på at relasjonelle normer er etterspurt av enkelte av sponsorene. Spesielt Adresseavisen etterspør klarere retningslinjer for relasjonen og samarbeidet: Hva vil man med samarbeidet, og hvilke plikter og ansvarsområder har man? En eventuell mangel på relasjonelle normer vil legge forholdene bedre til rette for opportunisme og mindre commitment hos begge parter. Under mangel på relasjonelle normer vil også tilliten i relasjonen bli svekket, som en konsekvens av mer opportunistisk atferd.

Partene oppfatter kommunikasjon rundt forventninger til den andre parten som relativt mangelfullt. Rosenborg BK får gode skussmål for å ha forbedret sin kommunikasjon av strategi og hvordan de tenker rundt å oppnå sine mål. Alle parter opplever kommunikasjon av forventninger som en mangelvare i sponsorrelasjonen. Dette er en indikasjon på at informasjonsutvekslingsnormen ikke er sterk i noen av relasjonene, og da spesielt med hensyn på forventninger. Dette tyder på at ingen av partene har tatt initiativ til å, i sterk nok grad, klargjøre rettigheter og plikter samt grunnprinsippene for å gjøre ting sammen.

Partene har stort sett de samme oppfatningene om hva det er de enkelte partene i relasjonen bidrar med av ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud. Det er en generell oppfatning blant sponsorene om at merkevaren Rosenborg er en unik ressurs i tillegg til at de får tilgang til et stort publikum og adgang til å drive kundepleie.

5 Konklusjon og implikasjoner

Med den stadig økende interessen for hva sponning kan gjøre for foretak og stadig flere fotballklubber som satser hardt på å bli det beste laget i Norge, vil betydningen av at man har en forståelse av hvordan man som foretak kan få utbytte av de ressursene man legger ned i sponning. Dette kombinert med en stadig økende mengde av forespørsler fra idretter/idrettslag som ønsker å bli sponset gjør det nødvendig med større oppmerksomhet rundt hva sponning kan gjøre for foretaket og hvordan det kan brukes til å skaffe seg konkurransefortrinn overfor konkurrentene.

Dette kapitlet ender opp i en tentativ modell vi har valgt å kalle sponsorsirkelen, som kan brukes som et verktøy for hvordan man kan arbeide for å utnytte det potensialet som ligger i en sponsoravtale.

De funnene vi har gjort opp i mot Meenaghan (1991a) sine tre nivå av sponning støtter funnene til Thjømøe et al. (2002), som også fant at store norske foretak som sponset befant seg på de høyere nivåene av sponning slik som Meenaghan (1991a) har definert sponning. Dette kan da tyde på at norske foretak har et veldig bevist forhold til hva sponsoravtaler skal oppnå og at store sponsorater skal gi avkastning på de ressursene som investeres. Casene vi har studert, holder til innenfor forskjellige bransjer, men har både en del ulike og like publikum og mål de ønsker å nå med sponningen sin. Funnene vi har gjort bare underbygger dermed hva Meenaghan (2005) sier om at sponning er høyt ansett for sin allsidighet i publikum man kan nå og mål man kan ha.

Etter å ha studert casene våre så virker de mer profesjonelle enn hva Chadwick og Thwaites (2005) kom fram til i sin studie av engelske foretak. Det varierer hvor mange av punktene i ”steg for steg” praksisen de har, men særlig på *objective setting* har alle casene en god tilnærming. Dette går først og fremst på hva man vil oppnå med sponningen sin og tilnærming man har til sponning. Det foreligger rasjonelle begrunnelser for hvorfor man skal sponse Rosenborg BK og hva man vil få ut av det. Alt i alt har casene en profesjonell tilnærming til og tenker langsiktig med sponningen, i motsetning til de funnene Chadwick og Thwaites (2005) gjorde i sin studie av sponsorer av fotballklubber i Premier League og Championship.

Alle casene legger vekt på at Rosenborg BK har ressurser som kan tilføre de noe. Dette legger også Rosenborg BK vekt på når de skal ha inn samarbeidspartnere på Leverandør- og Partnernivå. Det må være foretak som kan hjelpe Rosenborg BK å utvikle seg slik at de kan nå de målene de ønsker å nå. Både abstrakte og konkrete ressurser trekkes fram av casene våre som viktig ressurser og således er dette viktige elementer for sponsorobjekter som ønsker å trekke til seg store sponsorat.

De sponsorbedriftene vi har studert tilfredsstillende, slik vi ser det, alle de kravene som Amis et al. (1997) setter for at sponsing skal bli en ressurs for de. Men styrken til de fire forutsetningene er vi noe usikre på. Dette fordi som IEG (1999), referert til i Chadwick og Thwaites, sier at det er en kompleks oppgave å forvalte sponsoravtaler. Og ressurser er vanskelig å vurdere. Men det kan synes som om bransjeeksklusivitet er en viktig faktor, som Rosenborg BK har for sine samarbeidspartnere på partnernivå. Bransjeeksklusiviteten er en viktig faktor som gjør at sponsing blir en ressurs, sammen med det store suksessen Rosenborg BK har hatt siden tidlig 90-tallet og langsiktig tenkning hos sponsorene. Begrunnelsene for hvorfor sponsing er en ressurs for casene er også noe overlappende og det er elementer som går igjen i flere argumenter som vi presenterer og således et spørsmål om en ressurs kan være verdifull for flere foretak, og om alle kan utnytte den til det maksimale.

I følge Morgan og Hunt (1994) har ingen av partene lyktes veldig godt med sin relasjonsmarkedsføring. Eksempelvis så finner vi tegn på opportunistisk atferd, mangel på presiserende kommunikasjon og for stor usikkerhet rundt relasjonelle normer noe som i følge Morgan og Hunt (1994) ikke vil bidra til å utvikle og vedlikeholde optimale relasjonelle bytter mellom de respektive partene i fremtiden. Til tross for dette så oppfattes sponsoratene som verdifulle og viktige av alle parter. Derfor er det ekstra forunderlig at Rosenborg BK ser ut til å tillate seg å "trække" litt på sponsorene. Som vi har antydning tidligere så finner vi indisier på at Rosenborg BK vanskjøtter noen av sine sponsorrelasjoner i form av opplagt opportunistisk atferd. Mye tyder på at dette legitimeres ved klubbens nye mål og strategi. Det kan være vanskelig å forstå hva som skjer når relasjoner er opptil 25 år gamle og tar vendinger hvor den ene parten opptrer opportunistisk, men slik vi forstår vårt datamateriale så kan det at Rosenborg BK har endret sine sportslige ambisjoner for fremtiden ha vært den utløsende faktoren for at det har oppstått komplikasjoner mellom Rosenborg BK og noen av

sponsorene. Rosenborg BK har i den siste tiden uttalt at de sikter på å etablere seg blant Europas topp 30 fotballklubber. For å kunne gjennomføre dette så har de satt seg som mål å øke omsetningen fra snau 180 millioner kroner til ca. 700 millioner kroner i løpet av 10 år (adressa.no), noe som fordrer at de finner nye inntektskilder og forsterker de gamle. Dette har sponsorene også merket seg:

”Jeg tror RBK har en filosofi der de først og fremst vil gjøre ting selv. De sier at: *vi må opp dit som Arsenal er, og Milan er, og andre. Og da må vi kapitalisere på det som det er muligheter for og som kanskje fører til at vi må trække på dere som sponsorer.* Det sier de rett ut. Og der har RBK en utfordring, og der har vi en utfordring.”

[Hogne Langvatn, markedsdirektør i Adresseavisen]

Rosenborg BK har altså satt seg nye og krevende mål som må følges opp i praksis gjennom en mye tøffere linje når det kommer til det å skape inntjening. Dette reflekteres også i deres behandling av sponsorene. Fokus Bank og Adresseavisen opplever at Rosenborg BK vil ha en større del av kaka selv, og at de ikke har like stort rom for å dele veksten i inntekter på sine samarbeidspartnere. Det er tydelig at dette kommer litt brått på noen av sponsorene som føler seg overkjørt og dårlig behandlet. De normene som tidligere gjaldt for samarbeidet ser ut til å viskes ut i en viss grad. Spesielt gjelder dette for Adresseavisen hvor Rosenborg BK utfordrer de på Adresseavisens inntektskilder; TV-reklame, webreklame og annonser.

Videre kan vi stille spørsmålstegn ved hvor mye opportuniste som kan tolereres i sponsorrelasjoner. Mye tyder på at Dutta et al. (1994, gjengitt i Wathne og Heide 2000) sine funn om at opportuniste kan tolereres til en viss grad også kan gjelde i vår setting. Vi snakker altså om en toleransegrense for opportuniste i stedet for en nulltoleranse. Vårt datamateriale tyder på at sponsorene kan tåle litt opportuniste fra Rosenborg BK, så lenge fordelene ved å være med i relasjonene oppfattes som overlegne andre alternativer. Dette vil likevel ikke være helt problemfritt. For eksempel er det mye som tyder på at Rosenborg BK har Fokus Bank i det Wathne og Heide (2000) kaller en lock-in situasjon. Dette innebærer at Fokus blir ”tvunget” til å akseptere opportuniste som en følge av at de fortsatt vil komme best ut om de blir i relasjonen. Dette til tross for at Rosenborg oppfører seg usolidarisk i forbindelse med utviklingen av nytt betalingssystem på Lerkendal.

Opportunisme og relasjonelle normer spiller viktige roller i sponsorrelasjoner, men virker ikke å ha en avgjørende rolle i casene våre i forhold til om relasjonene skal opprettholdes eller ikke. Da er det først og fremst andre faktorer som avgjør: Sponsorene vurderer helheten i sponsoratet. De ser på hva de totalt får igjen for å være i relasjonen. Så lenge de anser det som fordelaktig totalt sett å være i relasjonen, så gir de uttrykk for at de forblir der. Når det ellers gjelder Rosenborg BK som sponsorobjekt, så virker det som om at de sitter på størst makt, og at de kan tillate seg å ”tråkke på sponsorene”, slik en respondent uttalte det. Kanskje må sponsorene tilpasse seg en ny hverdag i fremtiden, hvor de ikke kan forvente å høste fruktene i større grad enn det de strengt tatt trenger for å opprettholde sponsoratet.

Realiteten er at Rosenborg BK sitt behov har endret seg som følge av endrede målsettinger, og at dette sakte men sikkert vil få konsekvenser for sponsorene. Hvor fort dette vil merkes og med hvilke skritt er vanskelig å si noe om. Men, problemet ligger ikke bare hos sponsorene som risikerer å bli mindre ”viktige” for Rosenborg BK. Også Rosenborg BK må passe på at de ikke gjør seg uspiselige for sponsorene. Rosenborg BK gir uttrykk for at de ønsker seg større hovedsponsorer og kanskje en ny organisering av sine sponsorater. Fremtidens sponsorstruktur er enda ikke lagt, men Rosenborg BK har sikret seg at alle sponsoravtaler nå går ut i 2009. Hva dette vil føre til vet ikke en gang Rosenborg BK selv, men likefullt så ligger forholdene til rette for at Rosenborg BK kan endre sin sponsorstruktur fra 2009. Det kan nevnes at dagens organisering med 10 likestilte partnere på øverste nivå er det motsatte av hva klubbene i verdens ledende fotballigaer har: der er det nemlig obligatorisk med kun ÉN hovedsponsor som preger spilletrøyene. Er dette en trend som også passer Rosenborg BK? Det vil i alle fall bli interessant å følge med hvordan sponsoratene utvikler seg, og spesielt i 2009 når det nye sponsorstrukturen til Rosenborg BK formodentlig vil se dagens lys. Da vil vi kanskje få svar på en del av spørsmålene som fortsatt står ubesvart.

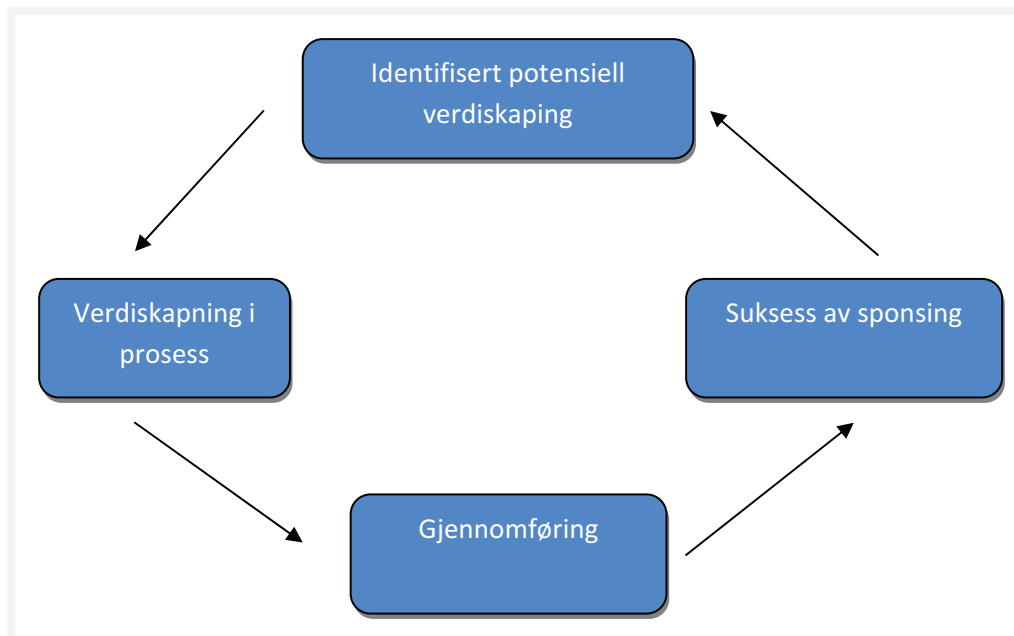
Vi nevnte tidligere at vi ut i fra vårt datamateriale ikke har grunn for å tro at sponsorene opptrer opportunistisk overfor Rosenborg BK. Dette faller forøvrig sammen med det Chadwick og Thwaites (2005) finner i sin studie av Engelsk toppfotball, der klubbene sitter med makten i relasjonene og sponsorene pent må godta det klubbene finner for godt. En slik usymmetrisk maktfordeling ser vi også konturene av i våre undersøkte sponsorrelasjoner. For eksempel får vi høre at sponsorene, for hver gang kontrakten skal fornyes for 3-4 år, må overby andre sponsorer innen sine forretningsfelt for å få fornyet sine sponsoravtaler (Eksempelvis ønsker andre banker å ta over Fokus Bank sin posisjon som sponsor av

Rosenborg BK). Dette tyder på at Rosenborg BK oppfattes som unik og sjelden som sponsorobjekt og har derfor relativ stor etterspørsel i sponsormarkedet.

Som en konklusjon kan vi si at det eksisterer mange måter å forvalte en sponsorrelasjon på. Dette fordi sponsering er et allsidig virkemiddel og hvordan man da forvalter sponsorrelasjonen på er helt avhengig av hvilke mål og publikum man ønsker å nå, hvor profesjonell man er i tilnærmingen sin, herunder langsiktighet, hvilke ressurser man ønsker å knytte til seg fra sponsorobjektet. Hvordan sponsering kan bli en ressurs for et foretak er en komplisert prosess og krever således mye innsats fra foretaket og fra sponsorobjektet ved at de jobber sammen i en tett relasjon. Slik sett eksisterer det ingen entydig konklusjon på hvordan man bør forvalte sponsoravtaler, men heller en del elementer man bør tenke igjennom når man inngår en sponsoravtale med et sponsorobjekt alt etter hvem dette sponsorobjektet og hva man ønsker å knytte til seg fra sponsorobjektet.

5.1 Studiens bidrag for å forståelse av sponsering

Gjennom vår forskning har vi fått en forståelse for hvordan prosessen rundt det å bruke såpass mye ressurser som de foretakene vi hadde som case at vi ønsker å oppsummere det i en modell.



Figur 2: Sponsorsirkelen

Vi vil nå kort forklare de fire elementene sponsorsirkelen består av.

Slik vi ser det handler det for foretak som ønsker å bruke ressurser på sponing å identifisere hvilke ressurser et sponsorobjekt har som kan bidra til verdiskapning for foretaket og hvordan det kan utnyttes for foretaket. Herunder kan man ta i bruk Meenaghan (2005) sitt oppsett for publikum, mål og effekter sponing har, for å vite hvordan man kan bruke de ressursene sponsorobjektet har, og hvilke målgruppe man ønsker å nå.

Videre handler det så om å sette i gang en prosess for å få til denne verdiskapningen både i samarbeid med sponsorobjekt og internt i foretaket. Herunder kommer en del av det Chadwick og Thwaites (2005) poengterer i sin tabell (tabell 2) under punktet *objective setting* på at man bør bruke sponingen strategisk, ha mål med sponingen som reflekterer både markedsføring og markedskommunikasjon mål og ha en definert målgruppe man har noen spesifikke mål mot. Under punktet *contract content* poengterer Chadwick og Thwaites (2005) at innholdet i kontrakten sørger for å reflektere strategisk tenkning og at man er klar over hvordan innholdet i kontrakten hjelper til for å nå de målene man har satt seg. Man har altså en prosess hvor man arbeider for å legge til rette for verdiskapning til bedriften.

Gjennomføring er hvordan man klarer å utnytte det arbeidet man har lagt ned, både internt og samme med sponsorobjektet, for å tilføre verdi til foretaket gjennom det og således få en ”return on investement” til foretaket på de ressursene man har lagt ned i sponingen. Denne suksessen er da avhengig av hvilke ressursen som man har identifisert som kan bidra til verdiskapning ved valg av sponsorobjekt og hvordan man utnytter disse.

Verdiskapningen er hva man har fått av verdi hos foretaket gjennom sponingen, og således avgjøre suksessen til sponingen. Klarer man å utnytte den verdiskapningen man har identifisert opp mot det publikum man ønsker, så vil sponingen ha en større suksessgrad.

Man vil da hele tiden gå igjennom denne prosessen når man har inngått en avtale med et sponsorobjekt ved at man hele tiden prøver å identifisere potensiell verdiskapning og hvordan man kan sette i gang en prosess for å komme til disse verdiene og så gjennomføre verdiskapningen som avgjør suksessen av sponsoravtalen. Verdiskapningen man ønsker å oppnå bør avstemmes med strategien man selv har og hvordan resten av markedsmiksen er, men også sponsorobjektets strategi forandres over tid, og således bør man også vurdere om den strategien som sponsorobjektet har er forenlig med det man ønsker å oppnå. Slik vil

foretakene arbeide for å utnytte sponsoravtalen til det maksimale og dermed oppnå størst mulig utbytte av de ressursene man har lagt ned i sponsing.

Vi ser på denne modellen som noe mer dynamisk enn det klassiske oppsettet til Chadwick og Thwaites (2005) presentert i kapittel 2, men dette klassiske oppsettet har en del gode punkter som man kan plukke med seg, og da særlig på *screening and selection*, hvor man kan lokkes av en idrett eller et idrettslag som er populært, men som ikke nødvendigvis vil hjelpe foretaket å oppnå de målene man ønsker å oppnå med sponsingen sin, og således utarbeider kriterier for hva man skal sponse og hva man ønsker å oppnå med sponsingen i henhold til Meenaghan (2005) sin oversikt over publikum, mål og effekter.

Gjennom å gjøre dette kan man tilfredsstille de fire forutsetningene, heterogenitet, ex-post begrensninger til konkurranse, imperfekt mobilitet og ex-ante begrensninger til konkurranse, for at sponsing kan bli en ressurs.

Forslag til videre forskning

Hvorfor velger foretak å sponse mindre suksessfulle sponsorobjekt? Hvilke grunner legges til grunn for dette? Og hva er det de kan tilby, selv om de ikke er ”vinnere”?

I og med at vi har studert kun foretak som har en lokal tilknytning, ville det vært interessant å se hvordan foretak som er partnere til Rosenborg BK, som ikke har en lokal tilknytning tenker rundt sin sponsing av Rosenborg BK.

Foretakene vi studerte ønsker å bli assosiert med hva Rosenborg BK står, men hvor sterke er disse assosiasjonene?

Hvordan kan sponsing brukes som identitetsutvikling?

Er de funnene Chadwick og Thwaites (2005) gjorde allmenngyldige norsk setting?

Det ville også være interessant om noen kunne forske videre på det vi har kalt sponsorsirkelen, og slik konseptualisere den enda mer, og faktisk undersøke på om dette er en måte å se prosessen rundt det å sponse på

6 Referanser

Achrol, R.S. & Gundlach, G.T (1999), Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange, *Journal of Retailing*, Vol. 75, s. 107-124

Adressa.no (2007) *RBKs vei til Europatoppen* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://fotball.adressa.no/eliteserien/article80477.ece> [Lest 05.05.2007]

Adresseavisen (1992) *Adresseavisen 225 år: 1767-1992*, Trondheim, Adresseavisen.

Ambrosini, V. (2002) Resource-Based View of the Firm. I: *Strategic Management – a multiperspective approach*, red. Jenkins. M & Ambrosini, V., s. 132-151. Palgrave.

Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997) Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol.11, s. 80-96

Amis, J. & Slack, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*. Vol. 33, nr 3/4.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990), "A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54 (Jan), 42-58.

Anderson, E. & Weitz, B. (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, Vol. 8 , 310-323.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

Berge, Å. (2000) Thue and Selvaag. Sponsor brokers, personal interview. I: Thjømmø et al. (2002) Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, Vol. 42, Nr. 6, s. 6-15

Bowman, C. & Asch, D. (1996) Chapter. 4: Skills and Resources. I: *Managing Strategy*, red. Bowman, C. & Asch, D., s. 56-70. Palgrave.

Brown, J., Dev, C.S. & Lee, D. J. (2000), Managing Marketing Channel Opportunism: The efficacy of Alternative Governance Mechanisms, *Journal of Marketing*, Vol.64 (April), 51-65.

BT.no (2006) *Fotballfeber i toppklasse* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://fotball.bt.no/eliteserien/article54291.ece> [lest 03.03.07]

Burton, R., Quester, P.G. & Farrelly, F.J. (1998) Organizational Power Games. *Marketing Management*, Vol. 7, nr. 1, s. 27-36. I: Chadwick, S. & Thwaites D. (2005). Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, nr. 3, s. 328-338.

Carter, D.M. (1996) *Keeping score: An inside look at Sports Marketing*. Oasis Press/PSI Research, Grants Pass, OR.

Conner, K. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1, s. 121-154.

Chadwick, S. & Thwaites D. (2004). Advances in the management of sport sponsorship: fact of fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, Vol. 30, nr. 2, s. 39-60.

Chadwick, S. & Thwaites D. (2005). Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, nr. 3, s. 328-338.

Cornwell, T.B. & Maignan, I. (1998) An international review of sponsorship research, *Journal of advertising*, Vol. 27, nr. 1, s. 1-21

Dahlstrøm, R. & Nygaard, A. (1999), An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*, 36 (Mai) 160-170.

Ducan, T. & Moriarty, S. (1997) Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Management Profitable Stakeholder Relationships. I: Thjømmø Thjømmø, H.M., Olson, E.L. & Brønn, P.S. (2002) Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, Vol. 42, Nr. 6, s. 6-15

Dierickx, I. & Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, s. 1504-1513. I: Amis, J., Pant, N. & Slack, T.

- (1997) Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol.11, s. 80-96
- Douma, S. & Schreuder, D. (2002) *Economic Approaches to Organizations*.(3rd utg). Essex, Prentice Hall.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, nr. 4, s. 532-550.
- Fokus.no (u.å.) *Om Fokus Bank* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.fokus.no/omfokusbank> [lest 15.04.07]
- Fokus.no (u.å.) *Kriterier for å søke om sponsormidler og økonomisk støttet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.fokus.no/CSRRetningslinjer> [lest 16.04.07]
- Fotball.no (u.å.) *Tilskuertallene i Tippeligaen* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.fotball.no/t2.aspx?p=56941&cat=51834> [lest 15.05.2007]
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002) *Kampen uten ball – Om penger ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Gilbert, D. (1988) Sponsorship strategy is adrift. *The Quarterly Review of Marketing*, Vol. 14, s. 6-9.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1993) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo, Universitetsforlaget
- Gotvassli, K.Å. (1999) *Case studier – bakgrunn og gjennomføring*. Arbeidsnotat nr. 81, Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33, No. 3. s. 114-135.
- Grenness, T (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo, Universitetsforlaget.
- Grønhaug, K. (1999) Forskning og nyttig kunnskap. I Friedman K. & Olaisen, J. red. (1999) *Underveis til fremtiden – Kunnskapsledelse i teori og praksis*. Bergen, Fagbokforlaget. S. 55-70.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996) *Competing for the Future*. Boston. Harvard Business School Press.
- Head, V. (1981) Sponsorship – The Newest Marketing Skill. I Thwaites & Chadwick (2004) Sport sponsorship and endorsements. I: *The business of Sport Management*, red. J. Beech & S. Chadwick, s. 350 – 367. Essex, Pearson Education Limited
- Heide, J.B. & John, G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, vol. 56, s. 32-44.
- Helgesen, K. (2000) *Fokus Banks historie – banker i fokus 1859-1987* (1.bind). Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.
- Hoek, J. (1999) Sponsorship: An evaluation of management assumptions and practices. *Marketing Bulletin*, Vol. 10, s. 1-11.
- Jacobsen, D.I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Jap, S. D. & Anderson, E. (2003), Safeguarding Interorganizational Performance and continuity Under Ex Post Opportunism, *Management Science*, Vol 49, No.12, Desember, 1684-1701.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy*, 7th ed., Essex. Prentice Hall.
- Krogh, G.V., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001) *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo, NKS forlag
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norske Forlag
- Maaløe, E. (1996) *Case-studier – af og om mennesker i organisationer*. København, Akademisk Forlag
- Macneil, Ian R. (1980) *The New Social Contract*. New Haven, CT. Yale University Press
- Malhotra N.K (1999) *Marketing Research: An Applied Orientation*. 3.utg. London, Prentice-Hall International, Inc.

McDonald, C. (2001) Sponsorship and the Image of the Sponsor. *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Nr. 11, s. 31-38.

Medieregisteret (2007) *Adresseavisen* [Internett] Tilgjengelig fra:

<http://www.medieregisteret.no/database/dbprogs/?1=1&fid=20001> [lest 17.04.07]

Meenaghan, J. A. (1983) Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 17, nr. 3, s. 5-73.

Meenaghan, T. (1991a) The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International Journal of Advertising*, Vol. 10, Nr. 1, s. 35 – 47.

Meenaghan, T. (2005) Evaluating Sponsorship Effects. I: *Global Sport Sponsorship*, red John Amis og T. Bettina Cornwell, s. 243-264, New York, Berg.

Mintel (1994) *Sports Sponsorship*, London, Intel International Group Limited. I: Amis, J.,

Pant, N. & Slack, T. (1997) Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol.11, s. 80-96

Mintel (2000) *Sponsorship 2000*, London, Intel International Group Limited.

Moorman et.al (1992) Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Between and within Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29 (aug), s. 314-319

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

Nasjonalbiblioteket (2007) *Adresseavisen - Strategiske allianser* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.nb.no/avis/adresseavisen/allianser.html> [lest 15.04.07]

Nelson, R.R. & Winter, S.J. (1982) *An evolutionary theory of the firm*. New York, John Wiley

& Sons. I: Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997) Achieving a Sustainable Competitive Advantage: Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol.11, s. 80-96

Newell, S. et. al. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York, Palgrave

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.

Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo, abstrakt forlag

Nyman, H. (2007) Konge på sponsorhaugen. *Kampanje*, Nr. 2, 2007

Otker, T. (1988) Exploitation: the key to sponsorship success. *European Research*, Vol. 16, nr. 2, s. 77-86

Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. New York, John Wiley & Sons. I

Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997) Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol.11, s. 80-96

Peteraf, M.A. (1993) The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191.

Porter, M. E. (1987) *Konkurransestrategi*. Oslo, TANO A.S.

Quinn, J. B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Rbk.no (u.å.) *Fra Odd til Nordens stolthet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53877.ece> [lest 15.04.07]

Rbk.no (u.å.) *Fakta RBK* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53848.ece> [lest 15.04.07]

Rbk.no (u.å.) *Organisasjon* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53864.ece> [lest 15.04.07]

Rbk.no (u.å.) *Partner* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53860.ece> [lest 15.04.07]

Rbk.no (u.å.) *Leverandør* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53859.ece> [lest 15.04.07]

Rbk.no (u.å.) *Sponsor* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/info/article53858.ece> [lest 15.04.07]

Rbkweb.no (u.å.) *Rosenborgs meritter* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www.rbkweb.no/klubben/meritter.shtml> [lest 10.05.07]

Reiersen, E. (2000) *Fokus Banks historie – Fokus på banken 1987-2000* (2.bind). Trondheim, Tapir Akademiske Forlag.

Sanchez, R. (2001) Building Blocks for Strategy Theory: Resources, Dynamic Capabilities and Competences. I: *Rethinking strategy*, red. Volberda, H. W. & Elfring, T., s. 143-157. King's Lynn, Norfolk, Sage.

Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser*. Oslo, Tano-Aschehoug.

Skaar, S. (2005) Sponsordobling i Tippeligaen. *Økonomisk Rapport*, Vol 32, Nr. 6

Smith.no (u.å.) *Det er viktig for oss å være stolt av historien* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www.smith.no/smith/StaticPage.aspx?guid=1&ObjectID=104566> [lest 23.04.07]

Stipp, H. & Schiavone, N.P. (1996) Modelling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image. I: Thjomøe, H.M., Olson, E.L. & Brønn, P.S. (2002) Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, Vol. 42, Nr. 6, s. 6-15

Synovate MMI (2006) *Sponsortrends 2006 Analyse av det norske sponsormarkedet*. [Internett] Tilgjengelig fra:
<http://www.sponsorforeningen.no/download.asp?DAFID=15&DAAID=2> [Lest 17.04.07]

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget

Thjomøe, H.M., Olson, E.L. & Brønn, P.S. (2002) Decision-making Processes Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of advertising research*, Vol. 42, Nr. 6, s. 6-15

Thwaites, D. (1995) Professional Football Sponsorship – Profitable or Profligate? *International Journal of Advertising*. Vol 14, s. 149-164.

Thwaites D. & Chadwick S. (2004) Sport sponsorship and endorsements. I: *The business of Sport Management*, red. J. Beech & S. Chadwick, s. 350 – 367. Essex, Pearson Education Limited

Wathne, K.H & Heide J.B (2000) Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions, *Journal of Marketing*, 64, 36-51

Wernerfelt, B (1984) A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, s. 171-180.

Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Whittington, R. (2002) *Hva er strategi? – og spiller den noen rolle?* Oslo. Abstrakt Forlag.

Zikmund, W.G. (1991) *Exploring marketing research*. (4. Utg.) Forth Worth, Tex. Dryden

7 Vedlegg

Vedlegg 1: Innhold partneravtale

Vedlegg 2: Intervjuguide RBK v/Lasse Veie

Vedlegg 3: Intervjuguide Adresseavisen v/Hogne Langvatn

Vedlegg 4: Intervjuguide Adresseavisen v/Pål Munkvold

Vedlegg 5: Intervjuguide Bygger'n v/Ottar Hansen

Vedlegg 6: Intervjuguide Fokus Bank v/Harald Lynum

Vedlegg 7: Intervjuguide Fokus Bank v/Stig Nyheim

Vedlegg 8: Intervjuguide oppfølgingsspørsmål sponsorer

Vedlegg 9: Intervjuguide oppfølgingsspørsmål Rosenborg BK

Vedlegg 1

Innhold partneravtale

RBK vil maksimalt ha 10 nasjonale Partnere, hvorav 1 er Hovedsamarbeidspartner.

Partneravtalene er strategiske samarbeidsavtaler mellom et begrenset antall bedrifter og RBK, hvor utvikling av ulike forretningsmessige samarbeid, kompetansehevende tiltak og kundepleie er sentrale elementer med tillegg av logoprofilering og benyttelse av og tilknytning til en av Norges mest kjente merkevarer.

I dag har RBK langsiktige avtaler på Partner-nivå med flere selskaper:

Hovedsamarbeidspartner:

Narvesen

Partnere:

Adidas Norge AS

Adresseavisen ASA

Byggern Norge AS

Coca Cola Drikker AS

Fokus Bank

Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk (NTE)

Shell

Telenor

Innhold partneravtale

- Bransjeeksklusivitet
- Deltagelse i Sponsorforum med møter, turer, RBK Sponsorcup, med mer.

- Egen kombinasjonslogo: "Offisiell RBK Partner"
- 1/1 side annonse i kampprogram, logo med link på www.rbk.no, reklamefilm på storskjerm før og etter kamp samt logoeksponering i kampannonser.
- 10% av all arenareklame i nasjonale TV-sone på Lerkendal.
- Arenareklame på alle treningsfelt.
- 25 sesongkort til alle seriekamper på Lerkendal.
- Egen Partner-losje på beste VIP-tribune på Lerkendal. Losjen kan benyttes hele året til møter og lignende. Partnere disponerer losjen også under E-cup kamper og andre kamparrangement.
- God middag med drikke før kamp. Dessert og kaffe i pausen.
- To plasser til turer i forbindelse med bortekamper i E-cup dersom RBK er kvalifisert.
- Lokalleie og kurs/konferanser i regi av RBK til en verdi av kr. 100.000,- er inkludert i avtalen.
- "Fri" tilgang til ressurspersoner fra RBK i foredragssammenheng.
- Egen parkering i forbindelse med kamper.
- Fritt tildelt kampprogram - alle kamper.
- Underholdning over egne TV-skjermer ute og inne før kamp og i pausen.
- Utarbeidelse av skreddersydde forretningsmessige samarbeidskonsept
- Avtaletid: 3-5 år

Kilde: <http://www.rbk.no/info/article53860.ece>

Vedlegg 2

Intervjuguide – RBK (Lasse Veie)

Info om intervjuobjektet

Generelt om RBK sin sponsorvirksomhet

roller, ansvar, antall sponsorer

TEMA 1: Valg av sponsor

Hva annet enn penger er det RBK ser etter når de søker en partner?

Har de som sponser RBK noe som gjør at de er attraktive å ha som partner? (Finnes det noen viktige kriterier?)

Hva er best av langsiktige og kortsiktige avtaler? (Når er verdiskapingen størst? Etter tre år?)

Noen av sponsorene har vært med lenge

Tema 2: Sponsorenes bidrag til RBK

Hvilken rolle spiller sponsorene for verdiskapingen i RBK? Hva er det sponsorene bidrar med som øker verdiskapingen i RBK?

Hvilken merverdi får RBK igjen for å ha sponsorer, utenom penger?

Hvordan utvikler dere kompetanse om sponing og de produktene som kan tilbys i en sponsorpakke?

Tema 3: RBKs bidrag til sponsorene

Hvor godt kjent ønsker RBK å bli med sine sponsorer? Og hvordan jobber dere for bli kjent med sponsorene

(Hva legger RBK i det å bli kjent med sponsoren? Hvorfor kan det være viktig?)

Hvordan kan RBK skape verdier for FOKUS, ADRESSA OG BYGGERN? (eksempler)

Hvordan jobber RBK for å synliggjøre fordelene for sponsorene?

Tema 4: Samarbeidet med sponsorene.

Hvordan foregår samarbeidet i praksis? (Frekvens på kontakt, antall planlagte møter, involverte parter, fast eller sporadisk)

Innholdet når man har møter?

Hvordan lærer dere hverandre å kjenne?

Hvordan identifiserer RBK sponsorenes behov og ønsker?

Hva er den største utfordringen ift å jobbe med sponsorer?

Hva ser du på som de 3 mest kritiske suksessfaktorene for å få til et godt samarbeid med partnerne?

Tema 5: Evaluering

Hvordan evaluerer dere hvordan samarbeidet fungerer?

Tema 6: Prosess

Når dere skal evaluere dere selv ift hvor gode dere er til å jobbe med en sponsor for å skape økonomiske resultater. Hva ser dere på da? (Resultat og/eller prosess?)

Tema 7: Kompetanseoverføring

Besitter sponsorene noen kompetanse som dere kan dra nytte av, og vice versa?

Hvordan kan den da brukes og hvor viktig er den kompetanse?

Avslutning

Hva er de 3 største utfordringene for RBK for å få enda bedre uttelling av sine partnere i fremtiden? (Hvordan tror du utviklingen vil bli de neste årene?)

Vedlegg 3

Intervjuguide – Adressa (Hogne Langvatn)

Innledningsspørsmål

- Info om intervjuobjektet
- Generelt om bedriftens sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, hva som sponses...
- Intervjuobjektets rolle (mer spesifikt)
- Hvordan har du bygd opp kompetanse om sponsing?

TEMA 1: MÅLSETTING (ønsket resultat) MED SPONSINGEN

Hva vil dere oppnå med å sponse RBK? Har det alltid vært slik?

Hvordan har dere kommet frem til målene?

Hvem har satt målene?

Hvem legger føringen for hva sponsingen skal brukes til?

Hva er det RBK har som gjør de til attraktive sponsorobjekt for dere?

Hvorfor...?

Kunne dere oppnådd det samme med å gå andre veier enn å sponse RBK?

Ser dere potensialet til å dra større nytte av sponsorsamarbeidet med RBK enn hva dere får i dag?

Har dere en konkurransemessig fordel ved å sponse RBK?

Har dere fordeler ift konkurrenter, pga RBK, når dere skal konkurrere om kunder?

Har du lagt noen begrensninger eller føringer for hvordan sponsingen skal benyttes i praksis?

TEMA 1a: Kontrakten

Hvem er med på å lage kontrakten for sponsingen? Hvor ofte oppdateres denne?

Hva er viktig å få med i kontrakten? Hvorfor? Hvordan bruker dere dette strategisk?

Hva kan unnlates fra kontrakten men som likevel er viktig?

TEMA 2: Evaluering av RESULTAT

Er det stort sprik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?

Hvordan evaluerer dere hva dere har oppnådd med sponsingen (resultatene)?

TEMA 3: RELASJON/SAMARBEID (Prosess)

Hvordan foregår samarbeidet i praksis? (Frekvens på kontakt, møter, involverte parter, fast eller sporadisk, hvem tar insj?)

Innholdet når man har møter eller kontakt per telefon, epost, etc. (Tema)

Hvor mye tid/ressurser investeres i relasjonen, ut over det som er kontraktsfestet, for å utnytte verdiskapingspotensialet? (Fra begge parter)

Hva gjør dere for å bli bedre kjent med hverandre?

Gjør du/dere noe for å lære hva RBK trenger/ønsker å oppnå?

Er et godt samarbeid mellom sponsor og RBK viktig for å få til suksess? På hvilken måte?

Kan du nevne tre kritiske suksessfaktorer for å få til et godt samarbeid med et sponsorobjekt som RBK? (Hva gjør du for å skape en god relasjon til RBK?)

TEMA 4: Evaluering av SAMARBEIDET (Proessen)

Har dere en evaluering av hvor godt samarbeidet fungerer? (Internt eller i lag med RBK? Hva blir evaluert?)

TEMA 5: Læring/Kompetanseoverføring

Besitter RBK noen kompetanse som dere kan dra nytte av, og vice versa? Hvordan kan den da brukes og hvor viktig er den kompetansen?

AVSLUTNING

Hva er de 3 største utfordringene for å få samme eller enda bedre uttelling av sponsingen av RBK i fremtiden?

Vedlegg 4

Intervjuguide – Adressa – Pål Munkvold

Innledningsspørsmål

- Fortell litt om deg selv og din jobb i Adressa.
 - o Fartstid, avdeling, erfaring med RBK (antall år),
- Hvordan jobber Adressa internt ift sponning? (Roller, ansvar, møter, diskusjon...)
- Hvilken kompetanse har Fokus på sponning?
- Hvordan jobber Adressa eksternt ift sponning? (Roller, ansvar, møter, diskusjon...)
- Din rolle ift RBK (din kontakt med RBK og ditt ansvar ifm sponsoravtale.)
- Hva gjør du for å skape en god relasjon til RBK?

SPM3: Hvordan arbeider sponsoren (legger grunnlaget) for å gjøre verdiskapingspotensialet oppnåelig i praksis?

Stikkord: Prosess, samarbeid, pleie av relasjonen, læring, opportuniste, tillit, commitment ...

1. **Hvordan vil du karakterisere samarbeidet mellom Adressa og RBK?**
2. **Kan du utdype hvordan samarbeidet foregår i praksis? (Frekvens, innhold, deltakere, etc)**
3. ...
4. På hvilken måte er samarbeidet mellom ADRESSA og RBK viktig for verdiskapingen i ADRESSA? Er verdiskapingen avhengig av at begge parter klarer å samarbeide i det daglig? På hvilket vis?
5. Hvor godt forstår RBK hva som er verdifullt for ADRESSA?
 - a. Oppfattes RBK som en hjelpsom ressurs?
 - b. På hvilken måte bidrar de aktivt til å hjelpe ADRESSA? (hvor initiativet kommer fra RBK...)
6. Kan RBK oppfattes som selvisk/egoistisk?
 - a. I så fall, er det noe dere kan gjøre for at RBK får en annen holdning til ADRESSA?

7. Kan ADRESSA opptre egoistisk eller oppfattes som egoistisk i saker som angår både RBK og ADRESSA?
8. Hvilken rolle har tillit i relasjonen med RBK?
 - a. Hvilke tanker har ADRESSA om det å skape tillit og forpliktelse til relasjonen med RBK?
 - b. Er opportunisme (løgn og bedrag) noe som ADRESSA tenker på i relasjonen med RBK?
9. Læring
 - a. Har ADRESSA noe å lære av RBK?
 - b. Har RBK noe å lære av ADRESSA?

SPM1: Hvordan identifiserer sponsoren det verdiskapingspotensialet som sponsorrelasjonen har?

1. Hva har RBK som er attraktivt for Adressa? (Hvilke ressurser er attraktive å knytte seg opp til?)
2. Når ADRESSA skal vurdere de potensielle verdiene som kan skapes gjennom sponsingen, men som enda ikke er realisert: hvordan kommer ADRESSA frem til disse potensielle verdiene?
 - a. Hvem deltar i en slik prosess? (RBK? Ansatte? Markedsavdelingen? Sponsorbyrå? Etc...)
 - b. Hvilke metoder benyttes?
 - c. Hvem har ansvaret for dette (helhetlig og spesifikt)?

SPM2: Er verdiskapingen bevisst og planlagt eller mer ubevisst og fremspirende/"tilfeldig"?

1. Når dere først startet å sponse RBK, hva var hensikten?
 - a. Hva har forandret seg siden dere først startet å sponse RBK?
2. Har dere en baktanke/strategi for sponsingen av RBK?
3. Hvilke spesifikke mål har ADRESSA for sin sponsorrelasjon med RBK?
 - a. Når ble målene fastsatt i prosessen? (På forhånd av hver "kontrakt"? Fortløpende?)
 - b. Hvem fastsatte målene? Hvem bidro til hvilke mål som ble valgt?
 - c. Hvordan kom man frem til målene?

4. Hvilke evalueringer blir gjort ift sponsingen og verdiskapingen?
 - a. Hvor systematisk er den?
5. På hvilke måter bidrar sponsingen til verdiskaping for ADRESSA?
6. Finnes det noe alternativ til å sponse RBK for å oppnå målene med sponsingen?
(Hva skulle så det være?)

SPM5: Hvordan arbeider sponsoren i praksis for å sikre tilgang til verdiene (ressursene) på lengre sikt? (kan også plasseres som underspm til SPM3?)

Hva er kritiske suksessfaktorer for at Adressa skal lykkes med sponsingen av RBK?

Vedlegg 5

Intervjuguide – Bygger'n – Ottar Hanssen

Innledningsspørsmål

- Info om intervjuobjektet
- Generelt om bedriftens sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, hva som sponses...
- Intervjuobjektets rolle (mer spesifikt)
- Hvordan har du bygd opp kompetanse om sponning?

TEMA 1: MÅLSETTING (ønsket resultat) MED SPONSINGEN

Hva vil dere oppnå med å sponse RBK? Har det alltid vært slik?

Hvordan har dere kommet frem til målene?

Hvem har satt målene?

Hvem legger føringen for hva sponsingen skal brukes til?

Hva er det RBK har som gjør de til attraktive sponsorobjekt for dere?

Hvorfor...?

Kunne dere oppnådd det samme med å gå andre veier enn å sponse RBK?

Ser dere potensialet til å dra større nytte av sponsorsamarbeidet med RBK enn hva dere får i dag?

Har dere en konkurransemessig fordel ved å sponse RBK?

Har dere fordeler ift konkurrenter, pga RBK, når dere skal konkurrere om kunder?

Har du lagt noen begrensninger eller føringer for hvordan sponsingen skal benyttes i praksis?

TEMA 1a: Kontrakten

Hvem er med på å lage kontrakten for sponsingen? Hvor ofte oppdateres denne?

Hva er viktig å få med i kontrakten? Hvorfor? Hvordan bruker dere dette strategisk?

Hva kan unnlates fra kontrakten men som likevel er viktig?

TEMA 2: Evaluering av RESULTAT

Er det stort sprik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?

Hvordan evaluerer dere hva dere har oppnådd med sponsingen (resultatene)?

TEMA 3: RELASJON/SAMARBEID (Prosess)

Hvordan foregår samarbeidet i praksis? (Frekvens på kontakt, møter, involverte parter, fast eller sporadisk, hvem tar insj?)

Innholdet når man har møter eller kontakt per telefon, epost, etc. (Tema)

Hvor mye tid/ressurser investeres i relasjonen, ut over det som er kontraktsfestet, for å utnytte verdiskapingspotensialet? (Fra begge parter)

Hva gjør dere for å bli bedre kjent med hverandre?

Gjør du/dere noe for å lære hva RBK trenger/ønsker å oppnå?

Er et godt samarbeid mellom sponsor og RBK viktig for å få til suksess? På hvilken måte?

Kan du nevne tre kritiske suksessfaktorer for å få til et godt samarbeid med et sponsorobjekt som RBK? (Hva gjør du for å skape en god relasjon til RBK?)

TEMA 4: Evaluering av SAMARBEIDET (Prosess)

Har dere en evaluering av hvor godt samarbeidet fungerer? (Internt eller i lag med RBK ?

Hva blir evaluert?)

TEMA 5: Læring/Kompetanseoverføring

Besitter RBK noen kompetanse som dere kan dra nytte av, og vice versa? Hvordan kan den da brukes og hvor viktig er den kompetansen?

AVSLUTNING

Hva er de 3 største utfordringene for å få samme eller enda bedre uttelling av sponsingen av RBK i fremtiden?

Vedlegg 6

Intervjuguide – Fokus – Harald Lylum

Innledningsspørsmål

- Info om intervjuobjektet
- Generelt om bedriftens sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, hva som sponses, .
- Intervjuobjektets rolle (mer spesifikt)
- Hvordan har du bygd opp kompetanse om sponsing?

TEMA 1: MÅLSETTING (ønsket resultat) MED SPONSINGEN

Hva vil dere oppnå med å sponse RBK? Har det alltid vært slik?

Hvordan har dere kommet frem til målene?

Hvem har satt målene?

Hvem legger føringen for hva sponsingen skal brukes til?

Hva er det RBK har som gjør de til attraktive sponsorobjekt for dere?

Hvorfor...?

Kunne dere oppnådd det samme med å gå andre veier enn å sponse RBK?

Ser dere potensialet til å dra større nytte av sponsorsamarbeidet med RBK enn hva dere får i dag?

Har dere en konkurransemessig fordel ved å sponse RBK?

Har dere fordeler ift konkurrenter, pga RBK, når dere skal konkurrere om kunder?

Har du lagt noen begrensninger eller føringer for hvordan sponsingen skal benyttes i praksis?

TEMA 2 a: Kontrakten

Hvem er med på å lage kontrakten for sponsingen? Hvor ofte oppdateres denne?

Hva er viktig å få med i kontrakten? Hvorfor? Hvordan bruker dere dette strategisk?

Hva kan unnlates fra kontrakten men som likevel er viktig?

TEMA 2: Evaluering av RESULTAT

Er det stort sprik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?

Hvordan evaluerer dere hva dere har oppnådd med sponsingen (resultatene)?

TEMA 3: RELASJON/SAMARBEID (Prosess)

Hvordan foregår samarbeidet i praksis? (Frekvens på kontakt, møter, involverte parter, fast eller sporadisk, hvem tar insj?)

Innholdet når man har møter eller kontakt per telefon, epost, etc. (Tema)

Hvor mye tid/ressurser investeres i relasjonen, ut over det som er kontraktsfestet, for å utnytte verdiskapingspotensialet? (Fra begge parter)

Hva gjør dere for å bli bedre kjent med hverandre?

Gjør du/dere noe for å lære hva RBK trenger/ønsker å oppnå?

Er et godt samarbeid mellom sponsor og RBK viktig for å få til suksess? På hvilken måte?

Kan du nevne tre kritiske suksessfaktorer for å få til et godt samarbeid med et sponsorobjekt som RBK? (Hva gjør du for å skape en god relasjon til RBK?)

TEMA 4: Evaluering av SAMARBEIDET (Proessen)

Har dere en evaluering av hvor godt samarbeidet fungerer? (Internt eller i lag med RBK ?

Hva blir evaluert?)

TEMA 5: Læring/Kompetanseoverføring

Besitter RBK noen kompetanse som dere kan dra nytte av, og vice versa? Hvordan kan den da brukes og hvor viktig er den kompetansen?

AVSLUTNING

Hva er de 3 største utfordringene for å få samme eller enda bedre uttelling av sponsingen av RBK i fremtiden?

Vedlegg 7

Intervjuguide – Fokus – Stig Nyheim

Innledningsspørsmål

- Info om intervjuobjektet
- Generelt om bedriftens sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, hva som sponses.
- Intervjuobjektets rolle (mer spesifikt)
- Hva bygger din kompetanse om sponsing på?

TEMA 1: MÅLSETTING (ønsket resultat) MED SPONSINGEN

Hva vil dere oppnå med å sponse RBK? Har det alltid vært slik?

Hva er det RBK har som gjør de til attraktive sponsorobjekt for dere?

Kunne dere oppnådd det samme med å gå andre veier enn å sponse RBK?

Ser dere potensialet til å dra større nytte av sponsorsamarbeidet med RBK enn hva dere får i dag?

TEMA 2: Evaluering av RESULTAT

Er det stort sprik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?

Hvordan evaluerer dere hva dere har oppnådd med sponsingen (resultatene)?

TEMA 3: RELASJON/SAMARBEID (Prosess)

Hvordan foregår samarbeidet i praksis? (Frekvens på kontakt, møter, involverte parter, fast eller sporadisk, hvem tar insj?)

Innholdet når man har møter eller kontakt per telefon, epost, etc. (Tema)

Hvor mye tid/ressurser investeres i relasjonen, ut over det som er kontraktsfestet, for å utnytte verdiskapingspotensialet? (Fra begge parter)

Hva gjør dere for å bli bedre kjent med hverandre?

Gjør du/dere noe for å lære hva RBK trenger/ønsker å oppnå?

Er et godt samarbeid mellom sponsor og RBK viktig for å få til suksess? På hvilken måte?

Kan du nevne tre kritiske suksessfaktorer for å få til et godt samarbeid med et sponsorobjekt som RBK? (Hva gjør du for å skape en god relasjon til RBK?)

TEMA 4: Evaluering av SAMARBEIDET (Prosessen)

Har dere en evaluering av hvor godt samarbeidet fungerer? (Internt eller i lag med RBK ?
Hva blir evaluert?)

TEMA 5: Læring/Kompetanseoverføring

Besitter RBK noen kompetanse som dere kan dra nytte av, og vice versa?

AVSLUTNING

Hva er de 3 største utfordringene for å få samme eller enda bedre uttelling av sponsingen av RBK i fremtiden?

Vedlegg 8

Spørsmål til SPONSOR

Svar så godt du kan i den grad du føler du kan svare på spørsmålet.

Kommunikasjon:

I vår sponsorrelasjon holder RBK oss informert om hva som vil skje i fremtiden.

	1 - Veldig uenig	2	3	4	5	6	7 - Veldig enig
Kommentarer til svarene:							

I vår sponsorrelasjon kommniserer RBK godt sine forventninger til våre prestasjoner.

	1 - Veldig uenig	2	3	4	5	6	7 - Veldig enig
Kommentarer til svarene:							

Relasjonsfordeler:

Hva kan RBK tilføre dere av ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud? (Svar så utfyllende som du kan, og bruk gjerne mer plass enn det som er satt av.)

Svar

Hva kan dere tilføre RBK av ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud?

Svar:

Felles/delte verdier:

Er det noe i deres verdigrunnlag som skiller seg fra RBKs på noen områder, og vice versa?

Svar:

Normer

Påstand: Flexibilitet i respons til forespørsler om endringer karakteriserer denne relasjonen.

1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
Kommentarer til svarene:						

Påstand: Partene i relasjonen forventer å være kapable til å gjøre tilpasninger for å takle endringer i omstendighetene.

1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
Kommentarer til svarene:						

Påstand: Hvis en uventet situasjon oppstår, vil partene heller utarbeide en ny avtale enn å holde hverandre fast til de originale avtalebetingelsene.

1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
Kommentarer til svarene:						

Påstand: I denne relasjonen forventes det at informasjon som kan hjelpe den andre parten vil bli delt med dem.

1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
Kommentarer til svarene:						

Påstand: Problemer som oppstår i relasjonen blir behandlet som felles heller enn som individuelle ansvar.

1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
Kommentarer til svarene:						

Vedlegg 9

Spørsmål til Rosenborg BK

Kommunikasjon:

Påstand: I vår sponsorrelasjon holder sponsoren* oss informert om hva som vil skje i fremtiden.

	1 - Veldig uenig	2	3	4	5	6	7 - Veldig enig
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Påstand: I vår sponsorrelasjon kommniserer sponsoren* godt sine forventninger til våre prestasjoner.

	1 - Veldig uenig	2	3	4	5	6	7 - Veldig enig
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Normer

Påstand: Flexibilitet i respons til forespørsler om forandringer karakteriserer denne relasjonen.

	1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Påstand: Partene i relasjonen forventer å være kapable til å gjøre tilpasninger for å takle endringer i omstendighetene.

	1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Påstand: Hvis en uventet situasjon oppstår, vil partene heller utarbeide en ny avtale enn å holde hverandre fast til de originale avtalebetingelsene.

	1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Påstand: I denne relasjonen forventes det at informasjon som kan hjelpe den andre parten vil bli delt med dem.

	1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Påstand: Problemer som oppstår i relasjonen blir behandlet som felles heller enn som individuelle ansvar.

	1 – Helt uriktig beskrivelse	2	3	4	5	6	7 – Helt riktig beskrivelse
*FOKUS							
*ADRESSA							
*BYGGERN							
Kommentarer til svarene:							

Relasjonsfordeler:

Spørsmål: Hva kan de respektive sponsorene tilføre RBK av ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud? (Svar så utfyllende som du kan, og bruk gjerne mer plass enn det som er satt av.)

ADRESSEAVISEN:

FOKUS BANK:

BYGGERN:

Hva kan RBK tilføre SPONSORENE av ressurser, muligheter og fordeler som er overlegne alternative partners tilbud?

ADRESSEAVISEN:

FOKUS BANK:

BYGGERN:

Felles/delte verdier:

Er det noe i RBKs verdigrunnlag som skiller seg fra sponsorenes verdigrunnlag på noen områder, og vice versa?

ADRESSEAVISEN:

FOKUS BANK:

BYGGERN:

Definisjon av sponning:

Spørsmål: Hva legger du i ordet sponning?

Svar: