

Arne Alexander Hong

Jonas Omholt Grefslı

Et nettverk av relasjoner: Velsignelse eller forbannelse?

- En casestudie av risiko i Bislett Games

A network of relations: Blessing or curse?

- A case study of risk in Bislett Games

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, Mai 2016

Hovedprofil: Økonomistyring

Veileder: Harry Arne Solberg og Per Ståle Knardal

Samarbeidsbedrift: Bislett Games/Bislett Alliansen



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som den avsluttende delen av vårt toårige masterstudium ved Handelshøyskolen i Trondheim. Den representerer også avslutningen på et femårig studieløp innen økonomi og administrasjon. Oppgaven inngår i studieretningen økonomistyring, og er obligatorisk med 30 studiepoeng.

Masteroppgaven tar for seg et case-studie av Bislett Games, der vi har undersøkt hvordan relasjonen mellom administrasjonen og stevnets interessenter påvirket lønnsomhetsrisiko. Caset ble valgt med bakgrunn i en interesse for å studere et arrangement med en forretningsdrift som skiller seg fra andre tradisjonelle bedrifter. Dette ga oss mulighet til å anvende kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom vårt studieløp. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, men samtidig en lærerik prosess.

Vi vil takke våre veiledere Harry Arne Solberg og Per Ståle Knardal for all hjelp underveis i arbeidet. En stor takk rettes til stevnedirektøren for Bislett Games, Steinar Hoen, som har tatt seg tid til å dele sin kunnskap, satt oss i kontakt med sine forbindelser, og gitt oss svar på spørsmål over mail. Vi vil også takke de øvrige informantene i undersøkelsen for engasjement de viste overfor vårt forskningsprosjekt, og for at de tok seg tid til å stille til intervju.

Avslutningsvis vil vi takke våre medstudenter vi har delt masterkontor med i et halvt år; Hans Reiten, Eirik Ellingsen, Rasmus Evensen og Jens Folstad. Vi har hatt et godt samhold, og en åpenhet for å dele både frustrasjon og glede.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens egen regning.

Trondheim 21. Mai 2016

Arne Alexander Hong

Jonas Omholt Grefslis

Sammendrag

Denne studien omhandler en case-undersøkelse av Bislett Games, med det formål å kartlegge risikofaktorer interessentrelasjonene skaper for arrangementets lønnsomhet. Arrangementet har hatt varierende resultater i senere år, og har vært avhengig av ulike aktører for å skape et vellykket arrangement. Oppgaven har som mål å svare på følgende problemstilling:

«Hvilke risikofaktorer utgjør relasjonene mellom Bislett Games og deres interessenter for arrangementets inntekts- og kostnadsposter?»

Det teoretiske rammeverket knyttet til problemstillingen inkluderer teori om relasjonsforpliktelse og tillit, kontrollmekanismer i styring, etterspørsel i sportsarrangementer og nettverksteori. Undersøkelsen besto av intervjuer med representanter fra arrangementets viktigste interessenter. Empirien var med dette basert på åtte intervjuer med ulike nøkkelpersoner.

Resultater fra våre forskningsintervjuer indikerer at risikofaktorer i hovedsak er knyttet til inntektene i Bislett Games. Uformell styring i interessentrelasjoner identifiseres som en usikkerhet ved at tillit og forpliktelse er gitt enkeltpersoner og ikke til organisasjonen i sin helhet. Spesielt sponsorinntekter er nært tilknyttet disse relasjonene, og stevnet er således avhengig av at enkeltpersoners roller vedvarer for å generere inntekter i fremtiden. Videre fremstår også ujevn maktbalanse som en usikkerhet for flere av interessentrelasjonene. Publikumsinntekter identifiseres som den mest kritiske inntektsposten, der publikumsoppmøte påvirkes av etterspørselsforhold som utøveres deltakelse. Alle forløperne til tillit og forpliktelse i modellen av Morgan og Hunt (1994) fremstår som sentrale faktorer i flere av Bislett Games' relasjoner. Tillit og forpliktelse var videre viktig for å redusere risiko knyttet til avslutning av samarbeid og redusert usikkerhet. Avslutningsvis påviser vi at brudd i enkeltforhold kan påvirke hele nettverket av relasjoner som Bislett Games er en del av, og vil med dette vanskeliggjøre videre drift av arrangementet. I denne sammenheng eksisterer det risiko knyttet til alle inntektspostene, der sponsor- og publikumsinntekter fremstår som spesielt risikable.

Vi konkluderer med at de påpekte risikofaktorene kan svekke Bislett Games' lønnsomhet, spesielt gjennom inntektstap fra publikumsoppmøte og sponsorer. Hovedfunnene er at uformelle styringsmekanismer kan gjøre systemet sårbart, og at nettverket av relasjoner innebærer en betydelig risiko for stevnets totale lønnsomhet.

Abstract

This Master's thesis entails a case study of Bislett Games, with the purpose to identify risk factors the stakeholder's relations creates for the event. The event has experienced varying results in recent years, and has been relying heavily on different actors to create a successful event. The thesis will answer the following research question:

"What risk factors does the relations between Bislett Games and their stakeholders constitute for the event's income and expenses?"

The theoretical framework related to this research question include commitment-trust theory, control mechanisms, demand in sporting events and network theory. Our research consisted of interviews with representatives of the key stakeholders associated with the event. The empirical data therefor included eight interviews with various key persons.

The results from our research interviews indicate that risk factors in Bislett Games are mainly related to income. Informal management of stakeholder relationships is identified as an uncertainty, in that trust and commitment is given to individuals and not to the organization as a whole. Especially sponsorship revenues are closely linked to those relationships, and the event is thus dependent on that employees continues in their roles to generate revenue in the future. An uneven balance of power appears as an uncertainty in many of the stakeholder relationships. The revenues of audience are identified as the most critical source of income, where audience participation is influenced by demand conditions like participation of athletes. All precursors of trust and commitment in Morgan and Hunts (1994) model appears as key factors in several of the Bislett Games' relations. Trust and commitment was also important to reduce the risks associated with the termination of cooperation and reduced uncertainty. Lastly our findings suggest that breaking one relationship can affect the entire network of relationships Bislett Games is part of, and will make it harder for the continued operation of the event. In this context, the risk is related to all of the sources of income, where sponsorship and income from the audience appears to be particularly risky.

We conclude that the identified risks can weaken Bislett Games' profitability, particularly through loss of income from the public attendance and sponsorships. Our main findings are that informal governance mechanisms can make the system vulnerable, and that the network of relationships implies a significant risk for the events overall profitability.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Tabelloversikt.....	VII
Figuroversikt.....	VII
1. Introduksjon.....	1
1.1 Motivasjon og problemstilling.....	1
1.2 Casebeskrivelse: Bislett Games.....	3
1.2.1 Bislett Games.....	3
1.2.2 Bislett Alliansen.....	6
1.2.3 Diamond League og IAAF.....	7
1.2.4 Exxon Mobil.....	8
1.2.5 TV-rettigheter.....	8
1.2.6 Utøvere.....	9
1.2.7 Andre involverte aktører.....	9
1.3 Oppgavens avgrensing.....	10
1.4 Oppgavens struktur.....	10
2. Tidligere forskning.....	11
2.1 Kostnader.....	11
2.2 Relasjoner og styring.....	11
2.3 Bruk av interessentmodellen i sportsforskning.....	13
2.4 Forskning rettet mot sponsorer.....	13
2.5 Oppsummering.....	15
3. Teori.....	17
3.1 Kontrollmekanismer i styring.....	17
3.1.1 Resultatkontroll.....	17
3.1.2 Atferdskontroll.....	18
3.1.3 Sosiale kontroll.....	18
3.2 Relasjonsforpliktelse og tillit.....	18
3.2.1 Forløpere.....	20
3.2.2 Utfall.....	21
3.2.3 Makt.....	22
3.2.4 Relasjonsforpliktelse.....	22
3.2.5 Tillit.....	23
3.3 Etterspørsel i sportsarrangementer.....	25

3.4 Nettverksteori	27
4. Metode.....	29
4.1 Forskningsmetode.....	29
4.2 Design.....	29
4.3 Datainnsamling	30
4.3.1 Forskningsintervju.....	30
4.3.2 Intervjuguide	31
4.3.3 Utvalg	32
4.4 Analyse av data	33
4.5 Kvalitet	34
4.5.1 Reliabilitet	34
4.5.2 Validitet.....	35
4.5.3 Generalisering.....	36
4.5.4 Kvalitet i Case	36
4.6 Etske hensyn	36
5. Resultater.....	38
5.1 TV-inntekter	39
5.2 IAAF-inntekter.....	41
5.3 Sponsorinntekter	42
Tittelsponsor - ExxonMobil	44
5.4 Publikumsinntekter.....	45
5.5 Kostnader	47
5.6 Egenkapital.....	50
5.7 Indirekte innvirkninger på kostnader og inntekter.....	51
5.7.1 Bislett Alliansen.....	51
5.7.2 Media	52
5.7.3 Utøvere	53
5.7.4 Norges friidrettsforbund	54
5.7.5 Oslo kommune	55
5.7.6 TV	56
5.7.7 IAAF	57
5.7.8 ExxonMobil	59
5.7.9 Publikum	59
6. Analyse.....	60
6.1 TV-inntekter	60
6.2 IAAF-inntekter	63

6.3 Sponsorinntekter	65
Tittelsponsor - ExxonMobil	68
6.4 Publikumsinntekter	70
6.5 Kostnader	71
6.6 Egenkapital.....	74
6.7 Nettverk	75
6.7.1 Bislett Alliansen.....	76
6.7.2 Media	79
6.7.3 Utøvere	80
6.7.4 NFIF	81
6.7.5 Oslo kommune	83
6.7.6 TV	84
6.7.7 IAAF	85
6.7.8 ExxonMobil	88
6.7.9 Publikum	88
6.7.10 Oppsummering, nettverk.....	89
7. Avslutning.....	91
7.1 Konklusjon.....	91
7.2 Bidrag	92
7.3 Videre forskning.....	93
8. Referanser	95
VEDLEGG	100
Vedlegg 1: Intervjuguide - Stevnedirektør i Bislett Games.....	100
Vedlegg 2: Intervjuguide – Styreformann i Bislett Alliansen	102
Vedlegg 3: Intervjuguide - Generalsekretær i Norges friidrettsforbund	104
Vedlegg 4: Intervjuguide - Rettighetssjefen i NRK	105
Vedlegg 5: Intervjuguide - Sportsjournalist i VG.....	106
Vedlegg 6: Intervjuguide – Representant for bymiljøetaten i Oslo kommune.....	107
Vedlegg 7: Intervjuguide – Sponsorsjef for ExxonMobil Norge	108
Vedlegg 8: Intervjuguide – Representant for IAAF	108

Tabelloversikt

TABELL 1: Estimert av inntekter og kostnader for Bislett Games de siste fire årene.....	5
TABELL 2: Oversikt over studiens informantintervjuer.....	33
TABELL 3: Oversikt over inntekter, kostnader og egenkapital i Bislett Games.....	38

Figuroversikt

FIGUR 1: Oversikt over de viktigste involverte aktørene i Bislett Games.....	6
FIGUR 2: Forløperne til tillit og forpliktelse, og utfallet av de to faktorene.....	20
FIGUR 3: Publikumsinntekter for Bislett Games de siste fire årene.....	46
FIGUR 4: Kostnader for startpenger til Usain Bolt	48
FIGUR 5: Omtrentlige markedsføringskostnader fra 2012 til 2016.....	49
FIGUR 6: Oversikt over hvordan interessentene påvirker hverandres risiko i nettverket.....	76
FIGUR 7: Oversikt over hvordan interessentene påvirker hverandres risiko i nettverket.....	89

1. Introduksjon

1.1 Motivasjon og problemstilling

Sportsarrangementers inntekts- og kostnadsposter kan ofte være vanskelige å estimere. I nyere tid har flere forskere forsøkt å forstå usikkerheten i sportsarrangementers lønnsomhet, spesielt med tanke på underestimering av kostnader (Andreff, 2012, Molloy og Chetty, 2015, Solberg og Preuss, 2015). Det globale sportsmarkedet for 2015 ble av PWC estimert til en verdi av 145 milliarder dollar (Clark, 2011), eller ca. 1171 milliarder NOK. Til sammenligning ble det i Norges statsbudsjett for 2015 estimert totale utgifter på om lag 1199,2 milliarder kroner (Lorentzen, 2014), noe som tydeliggjør sportsindustriens størrelse. Mulighetene for økonomisk forskning innenfor denne sektoren er derfor store. Det er tidligere gjennomført en rekke forskningsprosjekter på store arrangementer som OL og VM i ulike sportsgrener, med budsjetter på milliard-nivå. Styring og kontroll av både økonomi og utøvende aktører har i disse avhandlingene vist seg å være utfordrende.

Til tross for beskjedne budsjetter sammenlignet med OL og VM, har Norge etablert enkeltarrangementer med gode tradisjoner både nasjonalt og internasjonalt. Et av disse er friidrettsarrangementet Bislett Games (heretter referert til som BG) i Oslo, som med årlige inntekter på ca. 16 millioner kan anses som en dråpe i havet i det internasjonale sportsmarkedet. Etersom mye av forskningen på sportsøkonomi har fokusert på de største arrangementene i verden, vil en studie av økonomistyringen i et arrangement som BG være blant de sjeldne.

BG er et av de mest tradisjonsrike friidrettsstevnenestevnene i verden. Med sin 90 år lange erfaring, utallige store idrettsprestasjoner og et historisk stjernespekket utøvergalleri, har stevnet etablert seg som en av de viktigste aktørene innen norsk idrett (Sponsorogeventforeningen). Friidrett er en stor internasjonal sport, selv om det i Norge har vært et større fokus på andre idretter. I en undersøkelse om sportsinteresse fra 2015 endte friidrett på en åttende plass, der kun 24 % av de spurte utrykte interesse for idretten. Til sammenligning viste 57 % av de spurte interesse for langrenn (Brenna, 2015). Samtidig har interessen for langrenn dalt internasjonalt, hvor eksempelvis seertallene for Tour de Ski har sunket til under 10 millioner på den siste etappen (Manglerød og Strøm, 2015, Røed-Johansen, 2016). BG trekker derimot stabilt over 20 millioner TV-seere internasjonalt (Sponsorogeventforeningen), til tross for moderat norsk interesse.

BG er spesielt av flere årsaker; for det første er det snakk om et årlig arrangement som kun går over én dag. Det er med andre ord et markant skille fra tradisjonelle produksjonsorganisasjoner.

For det andre ser vi en motsetning i frivillighet og idrett i sentrum på den ene siden, og et ønske om profittmaksimering på den andre siden. Disse kontrastene har vekket vår nysgjerrighet. Lynn et al. (2000) hevder at det innen sportsstyring ligger det en stor utfordring i å kontrollere og koordinere helt eller delvis autonome individer eller organisasjoner, da disse vil motstå enhver form for kontroll. Samtidig vil kommersialiseringen av sportsgrener medføre økt kontrollbehov. Vi antar derfor at styringen og risikoen i arrangementer som BG skaper utfordringer, noe som gjør denne forskningen spesielt interessant.

BG er avhengig av flere aktører for å kunne gjennomføre arrangementet, og det er derfor interessant å få et innsyn i måten disse relasjonene styres på. På bakgrunn av dette har vi valgt å ta utgangspunkt i BGs interesser, og satt søkelyset på hvordan relasjonene med disse påvirker stevnets lønnsomhet. Vi har innledningsvis en antakelse om at relasjonene hver for seg vil utgjøre risikofaktorer for arrangementet, og vi ønsker derfor å identifisere disse. Med risiko sikter vi i denne oppgaven til sannsynligheten for at en organisasjon (som BG) utsettes for noe som kan påvirke arrangementets mål (dvs. usikkerhet), samt de mulige tilhørende konsekvensene. Videre antar vi at relasjonene i caset ikke nødvendigvis bare fungerer som dyader, men at relasjonene mellom to aktører inngår i ett og samme nettverk og påvirker hverandre.

Oppsummert er formålet med oppgaven å kartlegge risikofaktorer knyttet til relasjonene BG har til de ulike interessentene. Disse risikofaktorene ses i sammenheng med hvilken usikkerhet de skaper for arrangementets inntekter og kostnader. Samtidig er ikke formålet å beskrive risikoen i kroner og øre, men å identifisere *om* det eksisterer en risiko i relasjonene. Vi vil derfor ikke gi konkrete monetære estimater av risikoens utfall, men isteden rette oppmerksomheten mot hvilke relasjoner arrangementet må være ekstra varsomme med, i styringen og hvorfor. Problemstillingen for undersøkelsen blir med dette:

«Hvilke risikofaktorer utgjør relasjonene mellom Bislett Games og deres interesser for arrangementets inntekts- og kostnadsposter?»

For å belyse denne problemstillingen vil vi gjennomføre intervjuer med sentrale nøkkelpersoner som alle representerer interesser av arrangementet, i tillegg til representanter fra arrangørene. Empirien som kommer frem i denne oppgaven, vil derfor være basert på meninger og tolkninger fra disse informantene.

I vår undersøkelse har vi valgt ut de mest sentrale aktørene tilknyttet BG. Vi har derfor anvendt tankene fra «stakeholders theory» utviklet av Freeman. Gjennom denne oppgaven er dette

oversatt til interessenteorien, og vi anvender interessenter som uttrykk for å betegne casets viktigste aktører. Teorien ble først omtalt av Freeman i 1984, gjennom boken «Strategic management – A stakeholders approach.» Bakteppet for denne tilnærmingen var lederes utfordringer med å håndtere usikkerhet i omgivelsene. Teorien har som mål å kartlegge viktige aktører tilknyttet en organisasjon slik at ledelsen får en helhetlig forståelse av hvordan strategien bør utvikles (Freeman, 1984). Kaler (2002) betegner en interessent som ethvert individ eller gruppe som har en rett eller interesse i en organisasjon. Freeman (1984) påpeker imidlertid viktigheten av å stramme inn teoriens liste over interessenter, og fjerne de som er av for liten signifikans til å bry seg om. I vår forskning har vi forsøksvis identifisert interessentene gjennom litteratur og intervju samtaler med informanter, og på den måten kommet frem til de vi ser på som mest sentrale i forhold til BG.

Littau et al. (2010) viser til økende bruk av interessente-teori i nyere forskning, og anser den som en viktig trend i prosjektledelse. I tidligere forskning ser vi eksempler på at teorien også er anvendt for å forstå relasjonene i ulike arrangementer (Leopkey og Parent, 2015, O'Connor, 2010, Solberg og Preuss, 2015). Det er imidlertid lite forskning som omhandler gjengjeldelse mellom organisasjoner med en gjensidig avhengighet. Det er ofte et fokus på organisasjonens ansvar, men det er lite som omhandler det faktum at en interessent både kan påvirke og bli påvirket av organisasjonen den er avhengig av (Fassin, 2012). Etersom denne tilnærmingen er mindre diskutert i tidligere studier, kan denne oppgaven være et nytt bidrag til denne teoriens anvendelse. Vi antar at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom BG og deres interessenter, og ved vår identifisering av ulike interessentrelasjoner, vil vi undersøke om dette er tilfelle i virkeligheten. Utover dette er ikke ulike modeller for interessenter benyttet i oppgaven. Vårt formål er kun å anvende interessenter som metode for å avgrense og strukturere utvalget av informanter, da vi mener dette gjør at vi kan innhente den mest relevante informasjonen.

1.2 Casebeskrivelse: Bislett Games

I dette delkapittelet vil vi gi en grundig beskrivelse av caset BG, samt gjennomgå de viktigste interessentene tilknyttet arrangementet.

1.2.1 Bislett Games

BG er et internasjonalt friidrettsarrangement som arrangeres årlig på Bislett Stadion i Oslo. Stevnet arrangeres ved inngangen til sommeren, og det konkurreres i 16 ulike friidrettsgrener. BG er en del av den internasjonale friidrettsserien IAAF Diamond League (DL) (Diamondleague).

Stevnet ble startet opp i 1924 (Diamondleague). I 1993 gikk eierne av arrangementet inn i et samarbeid med Brussel, Zurich og Berlin og dannet stevnekjeden Golden Four. Kjeden ble utvidet til Golden League i 1998, og ligaen ble arrangert frem til 2009. Året etter tok IAAF DL over, og BG ble ett av 14 stevner på verdensbasis som fikk arrangere et DL-stevne. Oslo har dermed, sammen med Zurich og Brussel, vært med i alle de største seriene i friidrett (Diamondleague).

Eieren av BG er en sammenslutning av tre Oslo-klubber, og går under navnet Bislett Alliansen (BA). Styret er øverste myndighet i BA og ledes av en styreformann. BGs stevnedirektør handler på vegne av eierne, leder forberedelse og gjennomføringen av stevnet, holder kontakt med sponsorene, og driver daglig drift. Nåværende stevnedirektør har hatt stillingen siden 2009.

27. Juni 2005 åpnet den nye, renoverte Bislett Stadion med en kapasitet på ca. 15.100 tilskuere. Den benyttes i dag som arena for skoler, idrettslag, etc., i tillegg til BG. Utredningen for stadion ble startet i 1994 hvor det etter politisk drakamp i ti år ble gitt klarsignal for bygging. Det er per 2016 Norges mest brukte idrettsanlegg og eies av kultur og idrettsetaten i Oslo kommune (Diamondleague).

Videre følger en oversikt over BGs inntekter og kostnader de siste fire år. Inntektene kommer i hovedsak fra fire kilder; TV-inntekter, støtte fra det internasjonale friidrettsforbundet (IAAF), sponsorer og publikum. Kostnadene er noe mer oppdelt, og vi har trukket frem de mest sentrale kostnadene knyttet til oppgavens problemstilling.

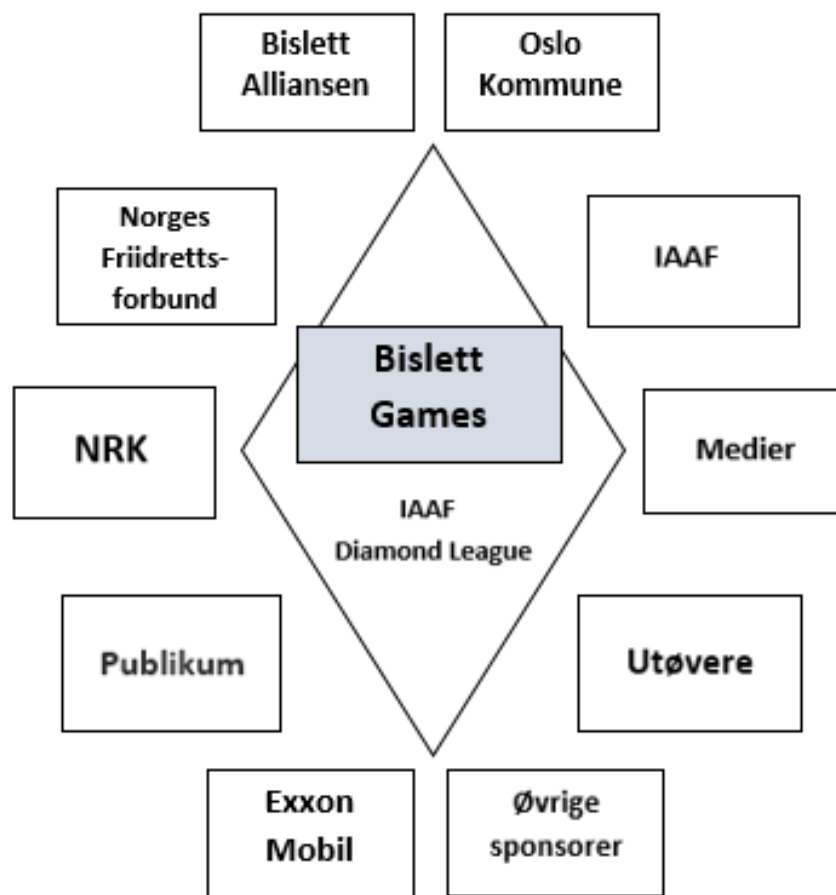
Årlige resultater:

	2012	2013	2014	2015
<i>Inntekter</i>				
TV-inntekter	2 856 400	2 890 350	3 009 450	3 535 600
Støtte fra IAAF	1 713 850	1 734 200	1 805 650	2 121 400
Sponsorerinntekter	7 600 000	7 600 000	7 600 000	7 600 000
Publikumsinntekter	4 000 000	4 000 000	3 000 000	3 000 000
Totalt inntekter	16 170 250	16 224 550	15 415 100	16 257 000
<i>Kostnader</i>				
Startpenger, Bolt	2 856 412	2 890 373	0	0
Pengepremier	1 599 590	1 618 609	1 685 286	1 979 964
Markedsføring	0	0	1 000 000	1 000 000
Øvrige kostnader	10 914 248	10 865 568	12 679 814	13 277 036
Totalt kostnader	15 370 250	15 374 550	15 365 100	16 157 000
<i>Resultat</i>	800 000	850 000	50 000	100 000

Tabell 1: Estimert av inntekter og kostnader for Bislett Games de siste fire år

På grunn av forretningshemmeligheter og vanskeligheter med å skille ulike poster i BAs regnskap, er noen av resultattallene estimerte ut fra uttalelser og beregninger fra vår side. Regnskapsoppstillingen gir allikevel et bilde på utviklingen av resultatene de siste årene. Et sentralt aspekt er også at vårt hovedfokus ikke er å identifisere risiko i kroner og øre, men å vektlegge *relasjonsrisiko* som kan påvirke disse postene. Tallene i tabellen forklares nærmere i resultatkapittelet.

For å kunne besvare vår innledende problemstilling om risiko i ulike relasjoner, er det nødvendig å få en forståelse av de sentrale aktørers tilknytning til BG. På neste side illustreres de vi anser som de viktigste aktørene, før hver av disse beskrives nærmere:



Figur 1: Oversikt over de viktigste involverte aktørene i Bislett Games

1.2.2 Bislett Alliansen

BA er eier og arrangør av BG. Frem til 1965 holdt en rekke ulike arrangører stevnene på Bislettstadion, men da med store underskudd. Det ble derfor dannet en allianse mellom de tre idrettsklubbene BUL, Vidar og Tjalve, som ønsket å samle ressurser og dele risikoen forbundet med stevnet (Diamondleague).

Ifølge BAs vedtekter er styret den høyeste myndigheten mellom årsmøtene, og består av seks medlemmer, to fra hver klubb. Det rulleres i styrets roller, der styreleder veksles på mellom de tre klubbene med to års mellomrom.

BG har et eget budsjett innad i BA, og overskudd fra arrangementet ble tidligere delt ut til hver enkelt klubb. På grunn av klubbenes suksess med egne arrangementer de siste årene, har det derimot ikke vært et behov for å dele ut overskuddet direkte. Det ble i 2010 besluttet å opprette et sikringsfond, der BGs eventuelle årlige overskudd skulle settes inn. Sikringsfondet er i

hovedsak utviklet som en buffer for å dekke opp for arrangementets mindre lønnsomme år. Per i dag (våren 2016) utgjør fondet ca. 2,5 millioner kroner.

1.2.3 Diamond League og IAAF

DL er en årlig, global serie med friidrettskonkurranser som arrangeres av det internasjonale friidrettsforbundet IAAF, og tok over etter Golden League i 2010. Det nye systemet for IAAFs stevneserie har som mål å øke bredden av store friidrettsstevner i verden. Ligaen består av 14 endagskonkurranser, der IAAF leder konkurransene i samarbeid med de ulike vertsbyene. IAAF eier en tredjedel av DL, mens resterende andel er fordelt mellom de 14 arrangørene (Diamondleague, 2015).

Sammenlikner vi denne ligaen med andre idretter, kan vi trekke paralleller til verdenscupen i langrenn, skiskyting, og tippeligaen i fotball, der det samles opp poeng underveis i sesongen, og det tilslutt står igjen en vinner. DL består totalt av 32 individuelle disipliner med et eget poengsystem (Diamondleague, 2015). Det deles ut poeng i hvert møte, og hver enkelt disiplin avholdes i sju av de 14 stevnene. Vinneren av “The Diamond Race” er den med flest poeng totalt etter disse 14 møtene, gitt at utøveren også stiller i finalen. Denne avholdes hvert år enten i Zurich eller Brussel. Totalt er pengepremiene i stevnene verdt åtte millioner USD, der vinneren i hver gren får tildelt 40.000 USD. Ut over dette er det pengepremier til de åtte øverste plassene i enkeltarrangementene, med 10.000 USD til vinneren. Alle vinnere fra fjorårets DL vil automatisk få en invitasjon til å delta i deres disiplin året etter (Diamondleague, 2015).

Det internasjonale friidrettsforbundet IAAF (International Association of Athletics Federations) ble etablert i 1912 med det formål å være verdens styringsorgan for friidrett. IAAF ble skapt for å styre og kontrollere sporten med autoritet og har sørget for en standardisering av teknisk utstyr og konkurranseprogrammer. Forbundets fokus er ikke bare på medaljer og rekorder, men at friidrett skal være en sport for alle (IAAF).

I relasjon til BG fungerer IAAF som et styringsorgan hvor de setter opp retningslinjer og regler som alle stevnene må forholde seg til. Dette innebærer for eksempel å bestemme hvilke øvelser de skal ha hvert år, regler som omhandler likhet i premiering i de ulike øvelsene (alle premiepengene er uavhengig av kjønn og gren), og krav om å invitere vinnere fra fjorårets disipliner. De gir også et fast årlig beløp til arrangementet.

Mot slutten av 2015 var det flere oppslag i media knyttet til korrupsjonsanklager mot IAAF. Saken endte blant annet med at tidligere president for IAAF, Lamine Diack, ble ansvarliggjort for å organisere og muliggjøre flere dopingskandaler. Et eksempel på en slik dopingsak er

skandalen i Russland, der samtlige russiske friidrettsutøvere risikerer utestengelse fra Rio-OL i 2016 (Bentsen og Støstad, 2015). Sebastian Coe ble innsatt som ny president for å “rydde opp” i korrupsjonsanklagene og for å bedre friidrettens rykte (Mueller, 2015).

1.2.4 Exxon Mobil

BGs tittelsponsor har i 29 år vært det internasjonale oljeselskapet ExxonMobil (EM), som hvert år står for den største delen av arrangementets sponsorinntekter. Sponsoratet inkluderer også et samarbeid med Røde Kors om bedriftsstafetten “Race against Malaria”, hvor deltakende lag bidrar med en startkontingent som går til arbeid for å bekjempe malaria (ExxonMobil). EM har vært med i alle år siden 1985, foruten i 2004 da den nye Bislett Stadion ble bygget og BG ble arrangert i Bergen.

EM støtter ikke bare BG med et årlig beløp, men er en del av et kontinuerlig samarbeid. Representanter fra de to aktørene møtes jevnlig, og EM-ansatte og kunder deltar i arrangementer i regi av BG før, under og etter stevnet. I tillegg kjøper også tittelsponsoren billetter til sine ansatte og bidrar dermed med mer penger enn det som direkte inngår i samarbeidskontrakten.

1.2.5 TV-rettigheter

NRK har sendt BG siden 70-tallet. Kanalen står med sine TV-rettigheter ansvarlig for å legge til rette for produksjon og distribusjon av TV-sendingen fra stadion, og promoterer arrangementet i forkant for å tiltrekke seg TV-seere og vekke engasjement.

Når det gjelder BGs TV-rettigheter, er *IMG* en viktig aktør. *IMG* er verdens største uavhengige produsent og distributør av sportsmedia, og deres Europa-avdeling selger TV-rettighetene til de 14 Diamond League-stevnene. Ordningen er slik at alle de internasjonale TV-rettighetene for samtlige stevner er puttet i en pott, og TV-kanaler kan kjøpe disse. Samtidig er det arrangøren selv som har de nasjonale rettighetene til sitt stevne. NRK har i årene dette har vært mulig, kjøpt rettighetene til BG av arrangøren, samt de 13 utenlandske stevnene av *IMG*. Avtalene om TV-rettigheter inngås i kontrakter på fem år, og BG mottar inntekter fra *IMG* når deres internasjonale rettigheter selges til en TV-kanal.

Utover NRK er det også andre medier som kan ha interesse av å omtale arrangementet. Gjennom omtale av BG vil medier som aviser, andre TV-kanaler og radio, kunne være involvert.

1.2.6 Utøvere

Avgjørelsen om hvilke friidrettsutøvere som skal delta på stevnet, gjøres gjennom avtaler med utøvernes agenter. Dette foregår i de fleste tilfeller gjennom kommunikasjon mellom agentene og BGs stevnedirektør, ved at agentene meddeler hvilke utøvere som er tilgjengelige, og stevnedirektøren velger de han ønsker skal konkurrere i de årlige øvelsene. De resterende er utøverne med høyere stjernestatus, som er vanskeligere å få tak i. I slike tilfeller konkurreres det ofte på pris mellom arrangementer, i tillegg til at stevnet må passe inn i utøverens kalender. For at BG skal sikre stjerneutøvernes deltakelse og ha forutsigbare kostnader, må disse skaffes i god tid før arrangementet.

Et eksempel på en stjerneutøver er Usain Bolt. Han har deltatt på BG ved flere anledninger, sist i 2013. Å skaffe en slik stjerne, krever høye kostnader gjennom startpenger, men skaper samtidig stor oppmerksomhet rundt arrangementet. Startpenger vil si at enkelte utøvere får betalt av arrangøren for å stille opp i stevnet. Fra samtalen med stevnedirektøren fremkommer det at Bolt har en fastpris på 400.000 USD for å delta på et DL-stevne.

Det er stadig nye diskusjoner og medieoppslag knyttet til doping blant friidrettsutøvere. Doping er et problem i friidretten, og de siste årene har det kommet opp flere dopingsaker som har skadet friidrettens rykte (Christiansen, 2015, Ingle, 2016). Ettersom BG er et invitasjonsstevne¹, kan arrangementet velge å utelukke utøvere som er tatt for doping også etter at de har sonet sin straffetid.

1.2.7 Andre involverte aktører

I tillegg til EM, har stevnet 14 andre sponsorer. Disse er blant annet DNB, Dagens Næringsliv og Omega (Diamondleague). Totalt genererer sponsorene (inkl. EM) nesten 50 % av BGs totale inntekter. Kontraktene som er inngått med sponsorene, har ulik levetid, og det er forskjeller i hvor lenge de ulike sponsorene har vært del av BG.

Publikum er en annen sentral inntektskilde for arrangementet. Tilskuerkapasiteten på Bislett Stadion er ca. 15.100. Til tross for at stadion stort sett blir fylt opp, har inntektene vært varierende de siste årene. Årsaken til dette er at mange billetter selges med rabatter i de årene hvor pågangen ikke har vært like stor.

Norges friidrettsforbund (NFIF) organiserer friidrett i Norge, og er med dette involvert i BG. Generalsekretæren i forbundet er ansvarlig for den daglige driften. BG er det største

¹ Et invitasjonsstevne innebærer at arrangementet selv har makt til å velge hvilke utøvere de ønsker å ha med i Bislett Games.

friidrettsarrangementet Norge, og er underlagt det formelle lovverket til friidrettsforbundet (NorgesFriidrettsforbund, 2015).

Oslo kommune er eier av Bislett Stadion og har skrevet kontrakter med BA som inneholder avtaler om drift av anlegget, og at stadion holdes åpen for kommuneinstitusjoner som for eksempel skoleklasser. I kraft av avtalen deles overskuddet av alle aktiviteter som finner sted på stadion, mellom kommunen og BA. Videre har kommunen ansvaret for vedlikeholdet og eventuelle påkostninger som behøves på stadion.

1.3 Oppgavens avgrensing

Vårt formål med oppgaven er å kartlegge egenskaper ved relasjonene til de overnevnte interessentene, samt å identifisere hvordan relasjonene kan innebære risiko. Vi vil imidlertid ikke gå inn på strategier knyttet til hvordan risikoen løses og håndteres. Undersøkelsen vil derfor være en deskriptiv studie, hvor formålet er en kartlegging og synliggjøring av ulike risikofaktorer. Selv om det potensielt identifiseres andre former for risiko, vil vi kun drøfte faktorene som omhandler interessentrelasjoner.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i følgende kapitler:

Kapittel 3 viser til *tidlige forskning* på økonomi, styring og interesser i sportsbransjen.

Kapittel 4 presenterer *teoriene* vi har brukt for å analysere resultatene av studien, og for å besvare den innledende problemstillingen.

Kapittel 5 inneholder de *metodiske valgene* vi har gjort i oppgaven, og en beskrivelse av hvordan vi har samlet inn empiri.

Kapittel 6 presenterer den *empirien* vår undersøkelse har generert, som er av relevans for oppgavens problemstilling.

Kapittel 7 er *analysen* av funnene fra empirien, drøftet i sammenheng med vårt teoretiske fundament.

Kapittel 8 er det *avsluttende* kapittelet som konkluderer våre funn, fremhever oppgavens bidrag og foreslår videre forskning.

2. Tidligere forskning

Det er tidligere gjort mye forskning på økonomien i sportsarrangementer. Flere forskningsprosjekter har omhandlet kostnader og budsjettoverskridelser, der formålet har vært å avdekke hvorfor disse overskridelsene skjer (Andreff, 2012, Molloy og Chetty, 2015, Solberg og Preuss, 2015). Det er også gjort arbeid knyttet til arrangementenes "legacy"² for å forstå hvilken effekt det har på lang sikt (Alm et al., 2014, Girginov, 2011, Leopkey og Parent, 2015). Studiene av inntektssidene til sportsarrangementer har for det meste fokusert på faktorer knyttet til sponsorer, men arbeidet har i hovedsak vært anvendt i en markedsføringskontekst (Crompton, 2014, Macintosh et al., 2012). Ut over dette finner vi få studier som har sett konkret på inntektssiden av arrangementer, da det gjerne er kostnadsutfordringer som har vært ansett som det viktigste.

2.1 Kostnader

Det er gjort flere forskningsprosjekter på store arrangementer som OL og VM. Solberg og Preuss (2015) studerte for eksempel budsjettoverskridelser i FIFA World Cup 2010 i Sør-Afrika og Ski-VM i Oslo i 2011, der arrangementenes kostnadsbruk ble henholdsvis 15,5 og 17,5 ganger høyere enn budsjettet. En sentral årsak til disse overskridelse ble i undersøkelsen identifisert som FIFAs og FIS' strenge retningslinjer på kvalitet. FIS endret blant annet regelverket for hoppbakkene selv om det hadde vært arrangert renn der tidligere år, noe som resulterte i økte kostnader. Forbundenes interesser av høy kvalitet på anlegget gikk dermed foran andre interesser, og førte til langt høyere pengebruk enn budsjettet. Det vil derfor være interessant å undersøke om relasjonen mellom BG og forbundet IAAF gjenspeiler den samme maktbalansen, og om dette vil ha noe å si for stevnets lønnsomhet.

Andreff (2012) undersøkte hvordan budrunder påvirker store budsjettoverskudd i OL, hvor han blant annet konkluderte med at kostnadsoverskridelser er regelen, snarere enn unntaket. Dette kommer blant annet av IOCs makt, som har et system hvor de som vinner budrunden om å få OL, må bruke mye penger og spreng budsjetter for å oppnå høy kvalitet på arrangementet.

2.2 Relasjoner og styring

For denne studien vil relasjoner og styringen av disse være sentralt for å forstå risikoen i BG. Det vil derfor være en fordel å forstå hvordan styring er anvendt av tidligere forskere i sportssammenheng.

² Legacy innebærer verdiene som står igjen i etterkant av et arrangement, for eksempel OL, VM ol.

Utfordringene knyttet til styring og kontroll av idrettsarrangementer, ble identifisert av Carlsson-Wall et al. (2016), som forsket på «pulserende organisasjoner». Dette vil si organisasjoner med mange ansatte i korte perioder (mens arrangementet pågår), men få ansatte resten av året. Hovedfokuset var å undersøke kontrollen av ansatte og frivillige som deltok under seks svenske sportsarrangementer. De fant at detaljerte handlingsplaner og klar rollestruktur overfor de frivillige, var viktig for arrangementets suksess.

Frem til nå har akademikerens forskning knyttet til relasjoner i styring av sport fokusert på organisasjonsstyring, og mer spesifikt styring i non-profit sportsorganisasjoner (Hoye og Doherty, 2011). Imidlertid identifiseres det en gradvis overgang fra en frivillighetsbasert tilnærming til en mer profesjonelt og byråkratisk styrt sportsledelse. Dette ser vi allerede fra arbeid gjort på 80-tallet, hvor Slack (1985) viste til en bevegelse bort fra frivillighet som leverandør av sport (Shilbury et al., 2013).

Flere forskningsprosjekter er relatert til sportsorganisasjoner/idrettsforbund som IOC, FIFA, IAAF, osv. Forskerne har studert kontrollen forbundene innehar, samt hvordan de forholder seg til interessenter blant annet relatert til ulike sportsarrangementer (Geeraert et al., 2014, Lam, 2014). Lam (2014) fremhever at effektiv styring i sportsorganisasjoner er krevende på grunn av den store spredningen av ulike aktører som er involvert. Dette gjelder både individer, klubber, kommersielle og ikke-kommersielle aktører som typisk har ulike interesser og prioriteringer. Det mest sentrale er ifølge Lam (2014) å ha klart definerte roller og ansvarsområder for alle aktører, samt transparens gjennom god kommunikasjon. Geeraert et al. (2014) konkluderte i sin forskning med at korrupsjonsskandaler er økende innenfor store arrangementer der sportsorganisasjonene er involvert. I denne sammenheng trekkes både IOC og FIFA frem. Det fremheves et ønske om å presse disse sportsorganisasjonen og skape en reform.

Et annet eksempel på styring av interessenter, er studien av Trans Rockies Inc., som omhandler en arrangør av mountain bike-løp m.m. Trans Rockies bygget tillit til sine interessenter gjennom suksessfull implementering av deres planer, og ved å levere på deres forpliktelser. Videre vises det til viktigheten av å bygge gode nettverk til arrangementspartnerne for å skape felles mål. Suksessen bak deres businessmodell, kom av en detaljert forståelse av markedet, samt tilstedeværelsen av spesifikk kompetanse, motivasjon og erfaring. De måtte være nøye med å fremstå som legitime, bevare sitt merkenavn og ha et publikumsfokus, da dette var essensielt for å kunne oppnå finansiell suksess (Getz et al., 2015).

2.3 Bruk av interessentmodellen i sportsforskning

Interessentmodellen ble anvendt av Parent (2008) for å forstå hvilke utfordringer sportsarrangementskomiteer hadde i arrangementet. Hun kartla da ulike interessentgruppene og fant ut hvilke kategorier av utfordringer som var relevante for de enkelte interessentene. Inndelingen gjort av Parent (2008) er noe vi også ser på som anvendelig for vår studie. Imidlertid har vi gått et steg videre ved å forsøke å forstå *hvordan* relasjonene til interessentene medfører en risiko for arrangementets inntekter og kostnader.

Forskningen gjort av O'Connor (2010) på Rally Ireland 2007 er også relevant for å forstå bruken av interessentmodellen. Arrangementet hadde flere interessenter, deriblant FIA som er sportsforbundet for motorsport (slik IAAF er for friidretten). FIA hadde standarder som måtte møtes for å få tilstrekkelig kvalitet på arrangementene og var slik i en tydelig maktposisjon. Videre ble det kartlagt at de viktige interessenter var sponsorer, utøvere, publikum, staten og media som hadde økonomiske interesser i at arrangementet skulle gå bra. Getz et al. (2015) viser til at de som ikke tar hensyn til interessenter, gjør dette enten fordi de ikke anser dem som viktige, fordi det koster tid og penger, eller på grunn av en tro om at de kan ignoreres uten at det resulterer i straff. En kritisk komponent for å bygge og vedlikeholde positive arbeidsrelasjoner med interessenter, er åpen, konstant, toveis-kommunikasjon (Parent, 2010). Dersom interessenten føler seg som del av arrangementet, gjør dette arbeidet med kontroll av interessentene, enklere (Parent, 2013).

Videre gjennomførte Babiak (2007) en studie av interorganisatoriske relasjoner i canadiske non-profit sportsorganisasjoner. Hun fant at komplementære mål mellom organisasjonene, arbeidet til nøkkelindivider som samlet organisasjonene, og gjensidig avhengighet, skapte muligheten til interorganisatoriske samarbeid. I dette caset fant hun også at tidligere historikk, tidligere opplevelser og personlig interaksjon med nøkkelindivider, ser ut til å forenkle formasjonen av interorganisatoriske relasjoner.

2.4 Forskning rettet mot sponsorer

Mye tidligere forskning på sportsarrangementer er rettet mot forholdet til sponsorer. Dette er en viktig del av økonomien for mange og er også en essensiell del av BGs inntekter. Vi har derfor et eget delkapittel om tidligere forskning knyttet til sponsorrelasjoner.

I sponsorsammenheng har forskningsfokuset vært rettet mot hvordan sponsorene fremstår, hvordan merkenavnet styrkes, eller hva som er foretrukne eller passende sponsorer ved et idrettsarrangement. Færre har derimot sett på utfordringene knyttet til inntektene sponsorene

genererer. Når det gjelder risiko, har sponsorforskning gjerne fokusert på negative effekter gjennom assosiasjoner. Dette ser vi blant annet i undersøkelsen av Crompton (2014) som studerte operasjonell risiko og rykterisiko. Relevant for oppgaven er operasjonell risiko, som går ut på at sponsorer insisterer på å endre regler eller formatet av et arrangement, samt ønsker å påvirke arrangementets innhold (Crompton, 2014).

I sammenheng med sponsorrelasjoner tar Olkkonen (2001) for seg forholdet mellom Nokia som sponsor for FIS (Det internasjonale skiforbundet). Han benyttet nettverkstilnærmingen for å forstå denne relasjonen og fremhever viktigheten av et holistisk perspektiv, for å forstå hvilke relasjoner som er viktige og hvordan nettverket henger sammen. Farrelly et al. (2006) finner at nåtidens sponsorer har mer definerte strategiske mål og forventinger til partneren enn tidligere. Tidligere var det ikke uvanlig at organisasjoner inngikk sponsorkontrakter bare fordi administrerende direktør likte sporten (Meenaghan, 1996).

Urriolagoitia og Planellas (2007) undersøkte en sveitsisk banks sponsorering av et seilelag, som var en viktig sponsor for laget gjennom flere år. De undersøkte blant annet hvordan styringen utviklet seg over tid. I begynnelsen vil formell styring og formulering av mål og normer være hovedfokuset, da uformelle mekanismer krever en historie av interaksjoner og personlige bånd som tar tid å utvikle. Med kontinuerlig interaksjon vil tillit etter hvert utvikles og kan brukes som styring, i tillegg til at uformelle mekanismer begynner å komplementere de formelle. Til slutt vil sponsorrelasjonen stabiliseres og tilpasse seg endringer kontinuerlig. Det har da oppstått en balanse mellom formelle og uformelle mekanismer.

Avgjørende faktorer for attraktive sponsorobjekter ble identifisert av Johnston og Paulsen (2014). De viktigste viste seg å være at sponsorenes merkevare mål stemte overens med organisasjonens, og at tidsperioden for sponsorkontraktene var kortvarige. Likhet i mål støttes videre av Douvis et al. (2015), som i tillegg fant at et liknende verdier og muligheter for et bedre image er viktig aspekt for valg av sponsorer. Flere undersøkelser finner også at en kritisk faktor i utformingen og vedlikeholdet av en suksessfull sponsorallianse, er høy relasjonskvalitet mellom sponsorer og arrangøren, bygget på toleranse og fleksibilitet (Farrelly, 2010, Johnston og Paulsen, 2014).

En bemerkelse som fremkommer av tidligere forskning på sponsorer, er rettet mot tillit og forpliktelse. Det fremstår som utfordrende, men viktig å legge til rette for utvikling av tillit og forpliktelse i relasjonen, for å oppnå samarbeid og redusere konflikter (Wolfe et al., 2002). I sponsorkontekst tar forpliktelser form ved å se hvor mye som legges inn av investeringer i

relasjonen. Dette innebærer allokering av tilleggsressurser ut over det opprinnelig avtalte for å promotere merkevarens assosiasjon til det som blir sponset. Dette er spesielt relevant om det antas et langsiktig forhold hvor de midlene som investeres, kan brukes over lengre tid (Farrelly og Quester, 2003). Forpliktelse signaliserer stabilitet og utholdenhet og er et godt estimat på langsiktige relasjoner, noe Farrelly og Quester (2003) fant da de undersøkte den australske fotballigaens sponsorer. Kvaliteten på relasjonen som er utviklet, gjør at de føler seg som en sikker og stabil del av sponsoromgivelsene. Det er vanskelig å finne partner bedrifter kan stole på, som forstår deres behov (Douvis et al., 2015).

Wolfe et al. (2002) brukte nettverksteori for å forstå forholdet mellom sport og media, sport og sponsorer og relasjoner i sportsnettverket. Sport og media er gjensidig avhengig av hverandre, og en sports popularitet baseres ofte på oppmerksomhet i media, samtidig som sport gir media stor oppslutning. Denne relasjonen er direkte relatert til sponsorene da disse finner sporten attraktiv når media mener den er attraktiv. Når det gjelder relasjoner i sportsnettverk, har det blitt en større grad av gjensidig avhengighet mellom aktørene etter hvert som det kommersielle fokuset har økt (Wolfe et al., 2002).

Som vi ser av tidligere forskning på sponsorrelasjoner, er det en klar tendens til at det tradisjonelle synet på sponsorer har utviklet seg fra å være transaksjons- og avstandsbasert, til handle om partnerskap og tette bånd. Det samarbeides da som alliansepartnere, og relasjonene blir mer langsiktige (Farrelly, 2010, Farrelly og Quester, 2003, Urriolagoitia og Planellas, 2007, Wolfe et al., 2002).

2.5 Oppsummering

Fra de overnevnte studiene identifiserer vi at store arrangementer som VM og OL er gjennomgående. Forskingen rettet mot mindre sportsarrangementer er derimot mangelfull. Det påpekes av Getz et al. (2015) at funn fra store arrangementer kan være vanskelig å direkte overføre til mindre arrangementer med et sterkt feste i nærmiljøet. Videre har kostnader fått et større fokus enn inntekter i tidligere forskning på arrangementer. I denne studien vil også inntektsdelen av arrangementet være et viktig forskningsområde, da vi ønsker å identifisere risikoen knyttet til disse. Vår oppgave vil også skille seg ut ved å undersøke kostnader i et *mindre arrangement* og følger derfor Getz et al. (2015) sitt forslag til videre forskning på sportsarrangementer. I tillegg vil det være nødvendig å undersøke relasjoner til flere interessenter enn bare forbund og sponsorer, slik at vi forstår nettverket av interessenter rundt sportsarrangementet. Forskingen på hvordan relasjoner medfører lønnsomhetsrisiko, fremstår også som mangelfull. Det påpekes at sportsarrangementer er på vei bort fra frivillighet som

leverandør av sport, og ettersom BG er en kombinasjon av et frivillighetsbasert og profittorientert arrangement, kan vår forskning være et bidrag til å forstå denne utviklingen. Det er avslutningsvis lite forskning knyttet til tilstedeværelsen av risiko i interessentreasjoner, og vi ønsker med dette å skape en bedre forståelse av slike usikkerhetsmomenter.

3. Teori

Et teoretisk fundament er viktig for å kunne forstå empirien som fremkommer i vår forskning. Vi vil i dette kapitlet redegjøre for hvilke teorier vi har valgt å anvende for å oppnå oppgavens formål om å kartlegge relasjonsrisikoen knyttet til inntekter og kostnader i BG. Tidligere forskning på styring og kontroll i interorganisatoriske relasjoner har ofte vært basert på transaksjonskostnadsteorien og agentteorien (Kraus og Lind, 2007), og kunne derfor vært et godt utgangspunkt for denne oppgaven. Vi har imidlertid valgt en annen fremgangsmåte ved å benytte mindre brukte teorier innen forskningsområdet. Oppgavens teoretiske fundament består av kontrollmekanismer i styring, relasjonsforpliktelse- og tillitsteorien til Morgan og Hunt (1994), etterspørsel i sportsarrangementer og nettverksteori. Å velge alternative teorier i vil potensielt gi et mer nyansert bilde og skape en større bredde i forskningen på risiko i interorganisatoriske relasjoner.

3.1 Kontrollmekanismer i styring

Kontrollmekanismer er et mye diskutert område innen økonomistyring, og er en naturlig del av vårt teoretiske fundament. Ettersom vi undersøker relasjoner i interorganisatoriske settinger, er det viktig å forstå hvilke kontrollmekanismer som anvendes mellom BG og deres interessenter. Økende grad av interorganisatoriske relasjoner og samarbeid skaper en ny hverdag for ledelsen, og påvirker deres evner og kontrollmetoder. Mye tidligere forskning på interorganisatoriske relasjoner og styring er knyttet til et kjøper-selger-perspektiv hvor en inngår i allianser for å oppnå gode priser og avtaler. BG har mange trekk som skiller de fra en typisk produksjonsbedrift, og det er derfor interessant å forstå de kontrollmekanismene som anvendes i dette caset.

Det skilles ofte mellom tre former for kontroll: resultatkontroll, atferdskontroll og sosial kontroll. Hovedvekten av eldre forskning har fokusert på de to første formene for kontroll som påvirkningskraft for å oppnå ønskede mål. Disse betegnes som *formelle* kontrollmekanismer. I senere forskning finner vi imidlertid et større fokus på sosial kontroll, også kalt *uformell* kontroll. Vi vil i det neste gå nærmere inn på de tre formene for kontroll.

3.1.1 Resultatkontroll

Resultatkontroll innebærer at det ligger en forventning om hva organisasjonen ønsker å oppnå. Kjernen er at ansatte finner motivasjon i å prestere for å nå mål innenfor lokale forhold og rammer som er satt for dem. Resultatkontroll fungerer dårlig dersom motivasjonen for å nå målene ikke er tilstede, eller hvis de ansatte opplever resultatsystemet som urettferdig (Cäker, 2013).

Resultatkontroll kan være basert på både finansielle og ikke-finansielle målinger, for eksempel gjennom kvalitetskontroll og kostnadskontroll. Dekker (2004) identifiserer blant annet målinger av kostnadsreduksjon og bestillingskvantum som eksempler på resultatkontroll i sitt casearbeid, i tillegg til de finansielle belønningssystemene. Samarbeidsbedriftene i caset utviklet finansielle insentivsystemer for å sørge for at finansielle resultater ble fordelt rettferdig mellom aktørene i relasjonen.

3.1.2 Atferdskontroll

Atferdskontroll innebærer forventninger om en spesifikk oppførsel i en organisasjon, og at disse forventningene må kommuniseres ut til organisasjonsmedlemmene (Merchant og Van der Stede, 2007). Kontrollmetoden handler om å spesifisere hvordan parter skal handle, og deretter evaluere hvorvidt disse spesifikasjonene er fulgt. Dette kan gjøres gjennom policyer, prosedyrer strukturer for regulering av ansatte og opplæring. Det er da viktig å forklare hva som er akseptabel atferd, i tillegg til å spesifisere hvilken rolle den enkelte aktør skal ha i relasjonen (Kraus og Lind, 2007).

Ved atferdskontroll er det viktig med jevnlige møter og kontakt. Representanter fra begge sider av samarbeidet bør møtes for å diskutere og utvikle retningslinjer for felles prosjekter (Kraus og Lind, 2007). Det er derfor avgjørende å etablere regler og rutiner, for å klargjøre hvilken atferd som er akseptert (Dekker, 2004).

3.1.3 Sosialkontroll

Mens formell styring refererer til styring etter formelle kontrakter, betegnes sosial styring av Poppo et al. (2008) som en sosial institusjon som leder og guider transaksjonspartnere på bakgrunn av både relasjonelle normer og samarbeidsaktiviteter. Relasjonell styring er knyttet til menneskelige egenskaper, og relatert til dette viser Dyer og Singh (1998) til at relasjonelle styringsmekanismer kan koples til mekanismer som bygger tillitt og sosial identifikasjon.

Et sentralt aspekt ved den sosiale kontrollen er tillitsbegrepet. Dette redegjøres det for i teorien under, der tillit anvendes i en modell.

3.2 Relasjonsforpliktelse og tillit³

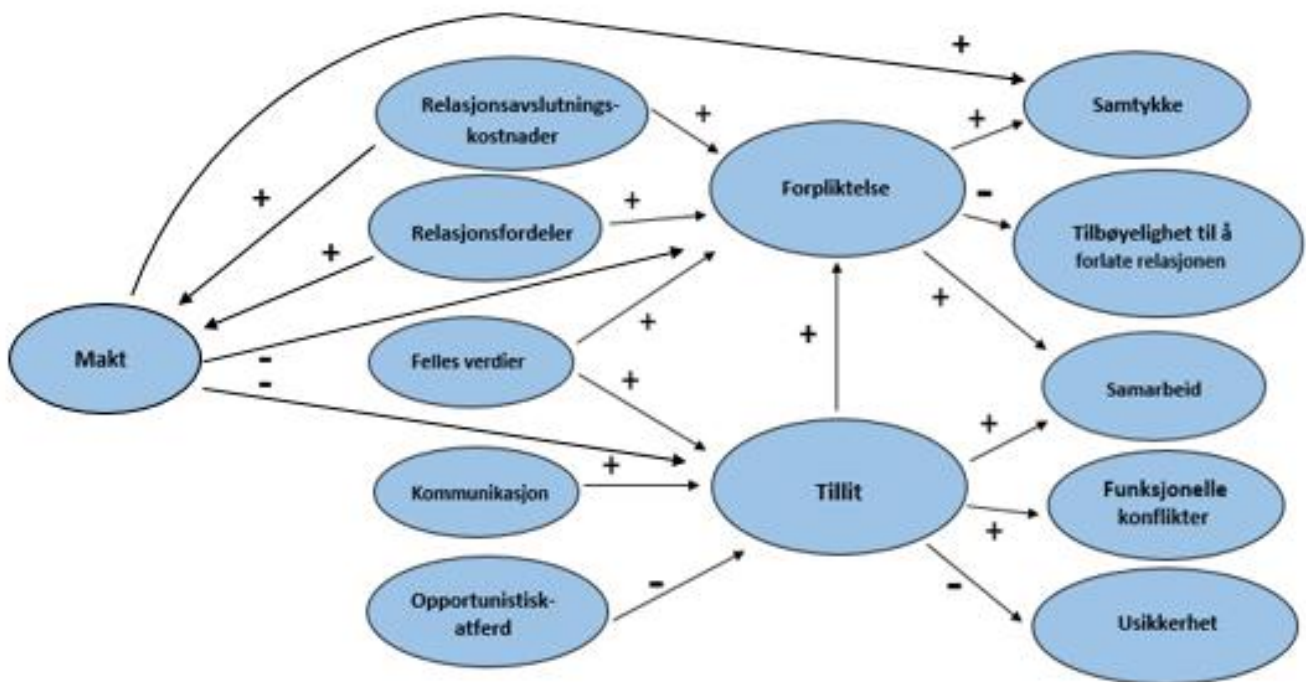
Teorien om relasjonsforpliktelse og tillit handler om å danne, utvikle og vedlikeholde gode relasjonstransaksjoner. I hovedsak dreier den seg om psykologiske faktorer som er avgjørende for å skape forpliktelse og tillit. Teorien ble i første omgang benyttet i markedsføringsartikler for å forstå relasjoner innenfor markedsføring, og tok i hovedsak for seg kunde-selger-forhold

³ Oversatt fra "commitment-trust-theory" fra Morgan og Hunt (1994).

(Morgan og Hunt, 1994). Imidlertid undersøkte Friman et al. (2002) om den også kunne anvendes for relasjoner mellom bedrifter. Dette ble bekreftet da de fant antydninger til at alle faktorene var gjeldende for denne relasjonen. Videre er teorien brukt på frivillige organisasjoner (MacMillan et al., 2005), og i en masteroppgave i økonomistyring om styringsmekanismer i interorganisatoriske samarbeid i et byggeprosjekt (Granbo og Øien, 2013). Teorien kan derfor anses som relativt generell og anvendelig for denne studien. Vi vil benytte teorien for å forstå en ny type business-to-business-relasjon som skiller seg fra både servicebedriftene som Friman undersøkte, og Macmillans frivillige organisasjon.

Forpliktelse og tillit er nøkkelen til å skille effektive, relasjonelle bytter fra uproduktive og ineffektive, fordi de fremmer bevaring av relasjonsinvesteringer. Dette gjøres ved å samarbeide med transaksjonspartnere, motstå attraktive kortvarige alternative relasjoner, og se høy-risikohandlinger som forsvarlig fordi organisasjonen har en tro på at partneren ikke vil handle opportunistisk (Morgan og Hunt, 1994).

Morgan og Hunt (1994) setter i sin forskning forpliktelse og tillit som «formidlende variabler», og fremhever fem forløpere til disse: relasjonsavslutningskostnader, relasjonsfordeler, felles verdier, kommunikasjon og opportunistisk atferd. Forpliktelse og tillit gir videre fem resultater: samtykke, tilbøyelighet til å forlate organisasjonen, samarbeid, funksjonelle konflikter og beslutningsusikkerhet. Ved å anvende de antatte forløperne til tillit og forpliktelse i modellen, ønsker vi å forstå hvilke risikofaktorer BG kan stå overfor, dersom deres nåværende styrings- og kontrollmekanismer i interessentrelasjonene vedvarer. Fortegnene i modellen viser hvorvidt tilstedeværelsen av en faktor har negativ eller positiv innvirkning på en annen. En viktig bemerkelse er at forpliktelse, også påvirkes positivt av tillit. På neste side illustreres modellen, før de ulike elementene beskrives:



Figur 2: Modellen viser forløperne til tillit og forpliktelse, og hvilke utfall de to faktorene leder til. (Basert på og modellen av Morgan og Hunt (1994)).

3.2.1 Forløpere

Relasjonsavslutningskostnader handler om at bytte av en transaksjonspartner innebærer kostnader. Dwyer et al. (1987) hevder at høye byttekostnader øker sannsynligheten for å forsøke å etablere et kvalitetsforhold til partneren. De forventede avslutningskostnadene medfører at pågående relasjoner blir viktige, og har i forlengelsen av dette en positiv innvirkning på forpliktelser i relasjonen (Morgan og Hunt, 1994).

Relasjonsfordeler vil medføre større forpliktelse og et ønske om å bevare forholdet. Relasjoner er fordelaktige når bedrifter oppnår overlegen profitt, kundetilfredshet og produktkvalitet gjennom sine partnerskap, relativt til andre alternativer (Morgan og Hunt, 1994).

Felles verdier handler om hvorvidt partnerne har samme verdier knyttet til hvilke(n) atferd, mål og policyer som er viktige, uviktige, akseptable eller uakseptable. Delte verdier mellom transaksjonspartnere er ifølge teorien en direkte forløper til både relasjonsforpliktelse og tillit (Morgan og Hunt, 1994).

Kommunikasjon defineres som formell og uformell deling av meningsfull og riktig informasjon mellom bedrifter (Anderson og Narus, 1990). I følge Etgar (1979) avler kommunikasjon frem tillit ved å bidra til å håndtere diskusjoner, og samkjøre forventinger og persepsjon (Morgan og Hunt, 1994).

Oppportunistisk atferd stammer fra transaksjonskostnadsteorien og innebærer en søken etter å oppnå egeninteresser, potensielt på bekostning av andre. Oppportunistisk atferd vil, i motsetning til de andre forløperne, ha en negativ effekt på tilliten, fordi partneren mister troen på at den andre kan stoles på (Morgan og Hunt, 1994).

3.2.2 Utfall

Videre ser vi at modellen også illustrerer fem utfall dersom tillit og forpliktelse er tilstede i relasjonen:

Samtykke handler om hvorvidt en partner aksepterer eller fester seg til en annens spesifikke forespørsel eller policy. Dette vil si at en partner føyer seg etter den andre parts ønske. Relasjonsforpliktelse vil ha en positiv innvirkning på samtykke (Morgan og Hunt, 1994).

Samarbeid omhandler arbeid for å nå felles mål, og anses som det eneste resultatet som direkte påvirkes positivt av både relasjonsforpliktelse og tillit. En partner som er forpliktet og har tillit til en relasjon, vil samarbeide med de andre medlemmene fordi han har et ønske om å få relasjonen til å fungere (Morgan og Hunt, 1994).

Funksjonelle konflikter anses av Deutsch (1969) som noe positivt, fordi de forhindrer stagnasjon, samt stimulerer interesser og nysgjerrighet. De legger også til rette for at problemer kan luftes, og slik bidra til gode løsninger. Teorien antar at tillit medfører at en partner tror at fremtidige konflikter vil være funksjonelle (Morgan og Hunt, 1994).

De resterende utfallene påvirkes negativt av forpliktelse og tillit, og en tilstedeværelse av de formidlende variablene vil medføre lavere sannsynlighet for disse:

Tilbøyelighet til å forlate relasjonen vil si den antatte sannsynligheten for at en partner vil avslutte relasjonen i nær fremtid. Modellen antar et negativt forhold mellom organisasjonsforpliktelse og tilbøyelighet til å forlate relasjonen. Dette betyr at dersom forpliktelsen øker, minsker sannsynligheten for dette utfallet (Morgan og Hunt, 1994).

Usikkerhet innebærer hvorvidt en partner har tilstrekkelig informasjon til å ta viktige beslutninger, kan forutse konsekvensene av disse beslutningene, og har selvtillit i

beslutningene (Achrol og Stern, 1988). Tillit vil ifølge modellen redusere graden av beslutningsusikkerhet (Morgan og Hunt, 1994).

3.2.3 Makt

Makt defineres av Jacobsen og Thorsvik (2013) som en person eller gruppes evne til å påvirke en situasjon, eller få noe til å skje som har betydning for interessene til personen eller gruppen. Behovet for å anvende makt til å påvirke en annen, oppstår først når aktørene er avhengige av hverandre. Det må også foreligge en uenighet mellom partene for at makt skal være nødvendig å bruke. Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom flere former for makt. I denne studien er det spesielt begrepene *bytemakt* og *meningsmakt* som er relevante. **Bytemakt** innebærer at en av aktørene har kontroll over ressurser som den andre ønsker seg. Vi sier da at: “jo mer aktør B ønsker seg det godet aktør A har, desto mer makt får A over B”. Og: “jo vanskeligere det er for aktør B å tilegne seg det godet aktør A kontrollerer fra andre kilder, desto mer makt får A over B.” Makt anses for å være mest effektivt når den kan forme andre menneskers oppfatning og preferanser slik at de godtar sin rolle i organisasjonen. Dette er enten fordi de ser det som umulig å endre dette, eller fordi de verdsetter organisasjonen og den rollen de innehar. En slik maktform betegnes som **meningsmakt**, hvor det skapes felles mål og interesser (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I Morgan og Hunt (1994) modell vil bruk av makt påvirke den andre parts *samtykke* positivt. Kontinuerlig bruk av makt vil imidlertid kunne svekke *tilliten* og *relasjonsforpliktelsen* mellom transaksjonspartnerne. Samtidig påvirker *relasjonsavslutningskostnader* og *relasjonsfordeler* makt positivt. Når relasjonsfordelene og relasjonsavslutningskostnader er høye for partner 1, vil dette gi partner 2 større makt i relasjonen.

3.2.4 Relasjonsforpliktelse

Morgan og Hunt (1994) definerer relasjonsforpliktelse som en transaksjonspartners tro på at et pågående forhold med en annen er såpass viktig at organisasjonen vil gi maksimal innsats for å bevare det. Dette vil si et langvarig ønske om å opprettholde et verdibasert forhold. Forpliktelse mellom transaksjonspartnerne regnes som nøkkelen til å oppnå verdifulle resultater og få partene til å anstrenge seg for å opprettholde egenskapene i forholdet. Dette er derfor sentralt for alle relasjonelle transaksjoner mellom en organisasjon og deres partnere.

Flere studier har vist at forpliktelser til spesifikke relasjoner er en potensiell løsning for å håndtere usikkerhet. Dersom en part viser at den er til å stole på, vil gjentakende transaksjoner med denne partneren være en sikkerhet fra andre potensielle opportunistiske partnere. Slike

forpliktelser har imidlertid den ulempen at det oppstår store tap fordi bedrifter velger vekk andre, og potensielt bedre alternativer til fordel for det som er trygt (Yamagishi et al., 1998).

3.2.5 Tillit

Morgan og Hunt (1994) viser til tillit som eksisterende når en part har tiltro til en transaksjonspartners relabilitet og integritet. Tillit er et resultat av en organisasjons tro på at parten som gis tillit, er konsistent ærlig, rettferdig, kompetent og hjelpsom. I følge Tomkins (2001) påvirkes alle relasjoner i noen grad av tillitt. Han definerer tillit som adopteringen av en gruppes/deltakeres tro om at andre grupper/deltakere ikke vil handle mot deres interesser i relasjonen. Når tilliten er vunnet, vil kontinuerlig overvåkning medføre brudd på tilliten.

Ulike former for tillit har blitt redegjort for av flere forskere (Baldvinsdottir, 2013, Das og Teng, 2001, Langfield-Smith og Smith, 2003). For å skape flere nyanser i modellen, anvender vi derfor flere former for begrepet, slik at tilstedeværelsen av tillit gis andre aspekter enn i den opprinnelige modellen. Vi vil i de neste avsnittene gå gjennom ulike former for tillit.

Baldvinsdottir (2013) skiller mellom tre former for tillit. **Primærtillit** oppstår når kostnaden knyttet til tillitsbrudd, er antatt å være høyere enn gevinsten av opportunistisk atferd. **Kunnskapsbasert tillit** baserer seg på erfaringer av den andre parts atferd. Gjennom regelmessig kommunikasjon kan partene bytte informasjon om deres behov og preferanser og komme frem til en avtale om hvordan problemer bør behandles. **Identitetsbasert tillit** handler om empati for andres ønsker, og utvikles gjennom en personlig identifisering.

Identitetsbasert tillit kan sammenlignes med det andre forskere betegner som affektbasert tillit. Å se på tillit som risiko, er ofte anvendt i en businesskontekst, og tilstedeværelsen av affektbasert tillit vil ikke passe like godt inn i en slik sammenheng. En rasjonell tilnærming til tillit vil si at ledere må styre tillit med varsomhet. En skepsis til affektbasert tillit på arbeidsplassen blir derfor anbefalt (Das og Teng, 2004).

Det er også gjort forskning direkte rettet mot tillit og risiko. Das og Teng (2001) skiller mellom tillit basert på kompetanse og tillit basert på goodwill. Disse er direkte knyttet til ulike former for risiko og er således relevante for gi tillitsbegrepet en større dybde og skape nyanser. Risiko forbundet med relasjoner er viktig for denne studien, og vi går derfor igjennom risikoen knyttet til tillit i de neste avsnittene.

Barber (1983) (Som sitert i Das og Teng (2001)) påpeker viktigheten av kompetanse i tillit. Kompetansetillit refererer til forventingen om teknisk kompetanseprestasjoner (Das og Teng,

2001), eller som ferdigheter eller ekspertise (Mayer et al., 1995). Den andre dimensjonen anses som goodwill (Ring og Van de Ven, 1992), og viser til forventingen om at noen andre i relasjonen har en moralsk forpliktelse og ansvar til å demonstrere bekymring for andres interesser ut over deres egen. Vi kan derfor ha tillit til at noen har kompetanse til å gjennomføre noe og/eller tillit til at noen føler en moralsk forpliktelse til å gjennomføre sine oppgaver.

I strategiske allianser er nedsiderisiko delt inn i *relasjonsrisiko* og *prestasjonsrisiko*. Disse omhandler usikkerhet knyttet til partners samarbeid og prestasjoner i alliansen. Relasjonsrisiko defineres som sannsynligheten for, og konsekvensene av ikke å ha et tilfredsstillende samarbeid (Das og Teng, 1996). Denne risikoen oppstår på grunn av sannsynligheten for opportunistisk atferd (Das og Teng, 2001). Den andre formen for risiko er *prestasjonsrisiko* og inkluderer rivalisering, fluktuasjon i etterspørsel, lovendringer, manglende kompetanse osv. Prestasjonsrisiko omhandler derfor sannsynligheten for og konsekvensen av ikke å nå alliansens mål til tross for et godt samarbeid (Das og Teng, 1996).

En bedrifts goodwill-tillit til sin partner vil redusere deres antatte relasjonelle risiko, mens bedriftens kompetansetillit til sin partner vil redusere bedriftens antatte prestasjonsrisiko. Antatt relasjonell risiko i en allianse vil bli redusert mer effektivt med atferdskontroll enn med resultatkontroll, da opportunistisk atferd og relasjonelle konflikter er vanskelige å fange opp basert på resultater. Antatt prestasjonsrisiko i en allianse vil derimot bli redusert mer effektivt med resultatkontroll enn atferdskontroll. Atferdskontroll vil ikke være effektivt fordi ledere ikke alltid vet hvilken atferd som skaper bedre prestasjoner. Sosial kontroll i allianser vil redusere både antatt relasjonell risiko og antatt prestasjonsrisiko. Dette er fordi sosial kontroll kan redusere prestasjonsrisiko gjennom etableringen av delte verdier innad i alliansen, og slik redusere risikoen for opportunistisk atferd. I tillegg reduseres prestasjonsrisiko, fordi sosial kontroll oppfordrer partnerne til å lage rimelige og oppnåelige mål for alliansen, og i forlengelsen av dette medfører økt samhandling og kommunikasjon (Das og Teng, 2001).

Ring og Van de Ven (1994) antar at interorganisatorisk tillit ofte handler om individbasert tillit. Det kan derfor argumenteres for at det ikke er bedrifter, men individer som har tillit. Seabright et al. (1992) argumenterer for at individtillit er en forløper som skaper bedriftstillit på lengre sikt. Dette innebærer at nedgang i individuell tillit ofte assosieres med avslutningen av alliansen, da dette også vil innebære en nedgang i bedriftstillit (Seabright et al., 1992). Haugland (2004) anbefaler å bruke erfaringene fra tidligere relasjoner for å styre nåværende samarbeid mellom bedrifter. Ledelsen kan benytte samarbeidspartnerens og egen historikk for

å gjøre seg opp en mening om hvorvidt partneren vil handle opportunistisk eller ikke. Selv om det kan være fristende å stole på en alliansepartners ord, er det viktig å skille mellom hva man kan stole på som privatperson og som leder i en bedrift (Ring og Van de Ven, 1994).

Det eksisterer også utfordringer knyttet til tillitsbaserte forhold, og Nooteboom et al. (1997) identifiserer både positive og negative aspekter. Samarbeid basert på tillit ved person til person-forhold, kan lede til problemer ved at personen ikke handler i samsvar med organisasjonens beste. Samtidig kan utskiftning av personer føre til ødeleggelse av forholdet som er basert på personlig tillit (Nooteboom et al., 1997). Dyer og Singh (1998) støtter det positive aspektet ved å påpeke at gjentakende interaksjon mellom individer fra to firmaer kan resultere i interorganisatorisk kommunikasjon og koordineringsrutiner.

I et casestudie viser Inkpen og Beamish (1997) til at nettverk på personlig nivå skaper optimale forutsetninger for partnerskapsformasjoner. De finner at individuell interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene har en viktig funksjon i å bidra til både formasjonen, men også langsiktig vedlikehold av interorganisatoriske relasjoner. Inkpen og Beamish (1997) viser videre til at vennskapsbånd og likhet kan medføre normer innad i gruppene og styrke forpliktelsen til en samarbeidsrelasjon. Til tross for at mellommenneskelige relasjoner har sine fordeler, må denne strategien gjennomføres på en god måte og bli omfavnet av hele organisasjonen. Dersom det oppstår endringer i roller eller funksjoner hos individene som er involvert, kan det påvirke relasjonen negativt.

Chang et al. (2015) undersøkte i sin studie hvordan sosiale bytteforhold mellom bedrifter vil øke sannsynligheten for styrkede partnerforhold. De så videre på sammenhengen mellom partneres interaksjon og langsiktige tankegang og relasjonskvalitet. Funnene viste at bedrifter ønsker å bevare en stabil og langsiktig relasjon for å skaffe seg konkurransefortrinn, og bør derfor fortsette med effektive og jevn bytteatferd. Relasjonskvaliteten må også være sterk for enkelte relasjonsspesifikke investeringer.

Det er imidlertid også forskning som trekker frem negative sider ved relasjonell styring. Ernst og Bamford (2005) advarer mot at forhold basert på oppbygd tillit og forpliktelser ikke kan overvåkes og evalueres, og kan med dette ignorere behovet for restrukturering.

3.3 Etterspørsel i sportsarrangementer

Etterspørsel i sportsarrangementer er basert på økonomisk nytteteori, og omhandler antakelsen om at kunden ønsker å maksimere sin nytte ut fra budsjettrestriksjoner (Borland og MacDonald, 2003). Kunden er i denne sammenhengen en publikummer som potensielt vil

møte opp på et sportsarrangement. Budsjettrestriksjonen vil gi et bytteforhold for kunden, der alternativkostnaden ved å konsumere mer av et gode, reduserer konsumet av et annet gode. I anvendelsen av denne teorien foreslår Borland og MacDonald (2003) fem avgjørende faktorer for etterspørsel etter å møte opp på et sportsarrangement; (1) kunders preferanser, (2) økonomi, (3) kvalitet på tilskuer-opplevelse⁴ (4) karakteristika ved sportsarrangementet, og (5) tilbudskapasitet.

Kunders preferanser er knyttet til kundens ønske om å maksimere nytte. Publikums motivasjon til å møte opp på sportsarrangementer påvirkes blant annet av vaner, for eksempel deres lojalitet til utøverne som skal konkurrere, eller arrangementet i seg selv.

Økonomiske faktorer vil også påvirke etterspørselen etter et sportsarrangement. Høye billettpriser og lave alternativkostnader vil eksempelvis påvirke publikumsoppmøte negativt. Størrelse på populasjonen i det potensielle markedet og tilskueres inntekt, er derimot eksempler på faktorer som vil lede til høyere publikumstall.

Substitutter vil også ha en innvirkning. Direkte effekter av slike substitutter kan være å se arrangementet på TV, mens indirekte effekter kan være andre sportsarrangementer i samme tidsrom.

Kvalitet på tilskuer-opplevelsen innebærer hvordan publikum opplever forholdene rundt arrangementet. Eksempler på slike kvaliteter er ifølge Borland og MacDonald (2003) fasiliteter ved stadion, vær, stadions beliggenhet og arrangementets tidspunkt.

Karakteristika ved sportsarrangementet vil kunne påvirke publikums interesse. Høy usikkerhet om hvem som vinner konkurransen vil påvirke etterspørselen positivt. Videre vil suksessen til publikums utøverfavoritter være positivt forbundet med etterspørsel. En tredje faktor som vil påvirke interessen positivt, er kvaliteten på konkurransen, i betydning av om utøvere er i verdensklasse i sin idrett.

Tilbudskapasiteten på stadion der arrangementet foregår, er den siste faktoren for etterspørsel av Borland og MacDonald (2003). Dersom etterspørselen blant publikum er høyere enn stadions kapasitet, må denne rasjoneres slik at oppmøte blir lik kapasiteten. Om etterspørsel er lavere enn stadions kapasitet, vil det ikke være nødvendig med slike begrensninger.

⁴ Oversatt fra “quality of viewing”

3.4 Nettverksteori

For å forstå BG og deres interessentrelasjoner, har vi valgt å anvende nettverksteori som en alternativ innfallsvinkel. Denne teorien er en relativt ny tilnærming innenfor økonomistyring. Det har generelt vært et betydelig fokus på dyadiske forhold⁵ i tidligere forskning, og frem til 2004 hadde nettverk i interorganisatoriske relasjoner ikke vært omtalt (Håkansson og Lind, 2006).

Kouwenhoven (1993) argumenterer for at tilstedeværelsen av et nettverk, hvor individer fra ulike parter møtes uformelt, bidrar til formasjonen av interorganisatoriske relasjoner ved hjelp av åpne kommunikasjonskanaler (Babiak, 2007). Dette er ulikt den strengt strategiske eller økonomibaserte motivasjonen, og fokuserer på relasjonsinteraksjon og sosial kapital som skapes mellom mennesker. Et slikt fokus er viktig, da allianser ofte feiler i å vedlikeholde sterke arbeidsrelasjoner og mellommenneskelige koblinger som forener partnerorganisasjonen (Babiak, 2007).

Et nettverk er en fremgangsmåte for samarbeid som bringer sammen alle interessenter for å gi en mer holistisk forståelse. Nettverksstrukturen er ulik tradisjonelle organisasjonsstrukturer fordi ingen sitter med ledelsen. Derimot er det et samarbeid, hvor noen kan ha mer makt enn andre ut i fra hvilke ressurser de bringer inn i samarbeidet (Keast et al., 2004).

BG har mange interessenter å forholde seg til, og det er sannsynlig at enkeltr relasjoner henger sammen med andre. Det er derfor ikke tilstrekkelig å kun ta for seg risikoen knyttet til dyadiske relasjoner. Ettersom relasjonen til en interessent potensielt påvirker relasjonen til en annen, mener vi at en nettverkstilnærming til risikoen i de ulike relasjonene er en god innfallsvinkel. Easton (1992) påpeker at en nettverkstilnærming gir kunnskap om at en relasjon ikke kan styres i isolasjon fra andre, og at en relasjon kan representere en kanal til andre relasjoner gjennom hvilke ressurser en organisasjon har tilgang til (Olkkonen, 2001). En beskrivelse av dette finnes i artikkelen av Kraus og Lind (2007) som viser til at interaksjonen mellom bedrift A og B gjennom nettverkseffekter kan påvirke bedrift C.

Mouritsen og Thrane (2006) hevder at alle relasjoner i et nettverk har tre elementer der C hjelper oss med å forstå handlingene til A og B. Aktør C behøver ikke være en bedrift, men for eksempel en norm eller en kontrakt. Verken A, B eller C kan stå alene, da deres interesser og

⁵ Dyadiske forhold vil si et forhold mellom to parter.

identiteter er formet i et nettverk. Dersom C skal kunne anses som et relevant element, må den ha en effekt på relasjonen mellom A og B.

Sosiale nettverksstudier søker ofte etter å finne mønster i interaksjonen mellom aktører i et system, samt avgjøre under hvilke forhold disse dukker opp for å forstå konsekvensene av dem. Vi kan bruke teorien til å forske på ulike relasjoner mellom aktører og til å se på ulike attributter i relasjonsbåndene (Quatman og Chelladurai, 2008). Konklusjonen er at forskere bør gå lenger enn bare å beskrive relasjonen mellom enhetene. Det bør også forklares hvordan og hvorfor de observerte relasjonene er som de er. Dette innebærer en forståelse av maktbalansen, samhandlingen og nærheten de har seg imellom (Quatman og Chelladurai, 2008).

Tomkins (2001) påpeker at det er viktig at ledelsen vurderer om informasjonssystemene er gode nok, og om de interorganisatoriske relasjonene er passende for de målene de ønsker å oppnå. Informasjonssystemet må fange opp både direkte og indirekte effekter av relasjonene. Det er nødvendig å forstå at forhandlinger med en aktør ikke bare påvirker denne parten, men at de sammensatte forholdene i et nettverk medfører at en tredje- og fjerdepart også indirekte kan bli påvirket. Videre fremheves viktigheten av å velge hvilke relasjoner som er de mest avgjørende, ettersom en aktør ikke kan ha en nær relasjon til alle. For å kunne ta disse beslutningene, må ledelsen se på alle relasjonene og hvordan endringen i en av de kan påvirke andre gjennom nettverkseffekter. Å forstå sammenhengen mellom disse relasjonene, vil bli essensielt for vår studie, ettersom vi antar at nettverkets sammensetning vil ha betydning for hva risikoen i interessentrelasjonene utgjør, og derav også risikoen knyttet til arrangementets inntekts- og kostnadsposter.

4. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for hvilke metodiske valg og begrensninger som er gjort i oppgaven. Videre vil vi beskrive designet for undersøkelsen, før det redegjøres for hvordan vi har gått frem i vår innsamling av data. Avslutningsvis diskuteres kvaliteten ved forskningen, samt etiske hensyn.

4.1 Forskningsmetode

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative tilnærmingen fokuserer på data i form av tekst og fortolkning, mens den kvantitative metoden innebærer kategorisering og opptelling om utbredelse av fenomener (Johannessen et al., 2010). Innsamling av data i kvalitativ metode kjennetegnes av åpenhet og fleksibilitet. Valg av metode er essensielt for hvorvidt vi kan svare på vår problemstilling, som lyder:

«Hvilke risikofaktorer utgjør relasjonene mellom Bislett Games og deres interesser for arrangementets inntekts- og kostnadsposter?»

I oppgaven vil vi anvende en kvalitativ forskningsmetode, som Halkier mener har som formål å forsøke å avdekke mønster i vår forståelse og praksis, og hvordan de henger sammen med de situasjoner de oppstår i (Hoffmann, 2013). En slik forskning er nødvendig for å kunne besvare vår problemstilling som søker en forståelse av relasjoners konsekvenser. Når innholdet i relasjoner undersøkes, vil det være vanskelig å kvantifisere. Kvalitativ metode fremstår derfor som det eneste reelle alternativet for å kunne besvare denne problemstillingen.

4.2 Design

Vårt metodiske utgangspunkt vil være en casestudie av BG, der hensikten er å kartlegge risikofaktorer basert på relasjonsforhold. Jacobsen (2005) påpeker at slike case-studier egner seg når vi skal beskrive hva som er spesifikt med for eksempel en organisasjon, og man vil få et innblikk i den konteksten undersøkelsen foregår i. Ettersom vi vil undersøke et arrangement i en særegen kontekst, vil en slik studie være relevant. En case-studie er et eksempel på et intensivt forskningsdesign, som går i dybden for å få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten og konteksten den inngår i. Vår problemstilling vil være et tilfelle av det Jacobsen (2005) omtaler som en deskriptiv studie, hvor forskeren har et ønske om å beskrive en situasjon. Kombinasjonen av et intensivt og deskriptivt studie understreker relevansen av å gjennomføre en case-undersøkelse (Jacobsen, 2005).

De to vanligste tilnærmingene for datainnsamling er induktiv og deduktiv metode. En induktiv tilnærming innebærer at innledende forskning er preget av åpenhet, grunnet usikkerhet i hva slags empiri som genereres og hvilke teoretiske fundamentersom er relevante. Denne tilnærmingen går derfor fra empiri til teori. Motsetningen er en deduktiv metode, der teorien danner utgangspunktet for empirien. Det innebærer at teorien skaper en forventning om hvordan virkeligheten vil se ut, før det testes om antakelsene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Vi har i vår undersøkelse anvendt en mellomting mellom induktiv og deduktiv tilnærming. En slik metode betegnes av Alvesson og Skoldberg (2009) som en *abduktiv* tilnærming. Metoden har et induktivt utgangspunkt i empirien, samtidig som teorier og perspektiver påvirkes underveis i prosessen (Tjora, 2012). Systematisk kombinerings (abduksjon) er nærmere tilknyttet en induktiv enn en deduktiv metode, og er derfor nærmere utvikling av teori enn bekreftelse av teori (Dubois og Gadde, 2002). I vår oppgave er vi interessert i å se hvordan teori kan belyse risikofaktorene som gjelder for BG. Informantene uttrykker sin forståelse av deres relasjon til stevnet, og ut ifra dette identifiseres og analyseres teori som kan forklare eventuelle risikofaktorer dette medfører. Det stemmer godt overens med beskrivelsen av en abduktiv metode, der man ønsker å finne en matching mellom realitet og teoretiske konstruksjoner.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Forskningsintervju

Innsamling av empiri har i hovedsak foregått gjennom dybdeintervjuer av BGs interessenter. Slike intervjuer har som mål å skape en relativt fri samtale som omhandler det temaet vi som forskere har bestemt på forhånd (Tjora, 2012). Johannessen et al. (2010) påpeker at rekkefølgen på spørsmål kan variere mellom intervjuer, og at det skal være mulig å stille oppfølgingsspørsmål. I vår intervjuguide satte vi opp ulike temaer med spørsmål som ble diskutert, men var åpne for at disse kunne skifte rekkefølge underveis for å skape god flyt i samtalen. Informantene svarte for eksempel på flere spørsmål når det i utgangspunktet var ett spørsmål som ble stilt. Dette gjorde det nødvendig å hoppe frem og tilbake i intervjuguiden, samt legge til oppfølgingsspørsmål underveis.

Intervjuet med stevnedirektøren i BG var det første som ble gjennomført, og dette dannet grunnlaget for oppgaven. Dette intervjuet ble derfor også utgangspunktet for intervjuguidene til de andre informantene. Stevnedirektøren hadde en travel tidsplan, og det var derfor nødvendig å foreta intervjuet tidlig i prosessen. Dette medførte at vi ikke hadde tilstrekkelig

med forhåndskunnskaper om caset under det første intervjuet, og intervjuet ble derfor preget av åpne spørsmål om ulike temaer. I ettertid opplevde vi også at enkelte deltemaer inneholdt mangelfulle svar, og det var derfor nødvendig å foreta oppfølgingsspørsmål og avklaringer over telefon. Det var også behov for e-post-korrespondanser med stevnedirektøren for å klargjøre enkelte utsagn, og for å få tilgang til nøkkeltall tilknyttet stevnets lønnsomhet.

På grunn av koordinasjonsutfordringer og travle tidsplaner for informanter, ble intervjuene med NRK og VG foretatt over telefon. Redaksjonssjefen i NRK var for eksempel opptatt med skiskytter-VM, og hadde ikke tid eller anledning til å gjennomføre et ansikt-til-ansikt-intervju. Et sentralt aspekt er også at alle potensielle informanter som var relevante for oppgaven, holdt til i Oslo, noe som gjorde enkelte møter vanskelig. Siden vi ikke gjennomførte alle intervjuene ansikt-til-ansikt, kan vi ha gått glipp av viktig kroppsspråk fra informantene. Svar kan også ha blitt noe kortere i forhold til hva vi kunne fått ved ansikt-til-ansikt møter, noe (Tjora, 2012) påpeker som problematisk. Det kan imidlertid sås tvil om vi hadde hatt mer nytte av personlige møter, da informantenes roller ikke krevde like omfattende intervjuer som de vi møtte ansikt-til-ansikt. Vi erfarte også at både representanten for VG og NRK svarte utfyllende på spørsmålene vi stilte, samt viste engasjement overfor vår forskning.

Intervjuene med ExxonMobil (EM), Oslo kommune og IAAF ble foretatt ved e-post-korrespondanser, der vi innledningsvis sendte en liste med spørsmål. Dette var blant annet grunnet i at vi hadde innhentet mye bakgrunnsinformasjon på forhånd, samt at kriteriet for å få til et intervju med dem var å fatte oss i korthet. Tjora (2012) påpeker at intervjuer per e-post kan være et alternativ dersom det er vanskelig å møtes ansikt-til-ansikt, og at det kan fungere godt dersom informantene engasjerer seg i temaet. Vår opplevelse var at informantene ga svært utfyllende svar på spørsmålene vi sendte, og at de viste nysgjerrighet og engasjement overfor vår forskning.

4.3.2 Intervjuguide

Intervjuene ble bygd opp i tre faser, som beskrevet i Tjora (2012); oppvarmingsspørsmål for å bli kjent med informantene, refleksjonsspørsmål med mer dybdepreg, samt lettere avslutningsspørsmål mot slutten. Vi begynte med å forklare formålet med oppgaven og hvilke temaer vi ønsket å snakke om. Ettersom utvalget var basert på interessenter, ble intervjuguidene ulike fra intervju til intervju. Arbeidet vi hadde gjort i forkant, av intervjuene gav oss et innblikk i hva som ville være relevant å stille hver enkelt informant spørsmål om. Dermed skreddersydde vi intervjuguidene etter informasjonen vi tilegnet oss om hver informant, samt etter hvilke temaer som var nærliggende å ta opp i deres relasjon til BG. De tre intervjuene

foretatt over mail, skilte seg ut fra de andre ved at de hadde færre spørsmål, og gikk mer rett på sak enn de resterende intervjuene.

4.3.3 Utvalg

Utvalget av informanter i oppgaven er gjort på bakgrunn av den kartleggingen av interessenter vi gjorde i forkant av første intervju, i tillegg til det som kom frem i intervjuet med stevnedirektøren. Hovedregelen for utvalg i kvalitative studier er ifølge Tjora (2012) å velge informanter som kan uttale seg reflektert om det aktuelle tema. Ettersom vi har valgt et casedesign i vår oppgave fikk utvalget en naturlig avgrensning, og ble basert på hvem som kunne generere relevant empiri om BG. Et naturlig utgangspunkt var derfor et dybdeintervju med stevnedirektøren i BG, som jobber direkte med stevnet til daglig. Deretter fikk vi tilgang til flere av stevnedirektørens kontakter, noe som resulterte i flere intervjuer. Johannessen et al. (2010) karakteriserer dette som en “snøballmetode”, der man begynner med et lite utvalg, og at dette utvalget gradvis vokser ved at man får tips til nye informanter fra førstekontakten. Vi tok også kontakt med andre sentrale informanter, uavhengig av stevnedirektørens nettverk.

Tjora (2012) påpeker at det ikke finnes noe klart svar på hvor mye data som behøves i forskning, da dette avhenger av hvert enkelt prosjekt. Vanligvis vil man i en masteroppgave ha behov for 8-15 dybdeintervjuer. I denne oppgaven ble det gjennomført åtte intervjuer; fem dybdeintervjuer og tre intervjuer per e-post. Dette er en potensiell svakhet ved oppgaven, da resultatene kan være begrenset. Samtidig har oppgavens fokus vært å innhente empiri fra stevnets viktigste interessenter, og vi mener dette har blitt fulgt. Det eneste unntaket er mangelen av en representant for utøverne. Vi har ikke vært i stand til å finne en god kandidat knyttet til denne interessentgruppen, og anser det derfor som en svakhet ved oppgaven. Den viktigste utøveren ville i denne sammenheng vært Usain Bolt, med hovedfokus på risikoen knyttet til hvorvidt han stiller på arrangementet. Det har i denne sammenheng ikke vært mulig for oss å komme i kontakt med en representant fra hans støtteapparat. Ut over dette mener vi å ha hentet inn tilstrekkelig med data fra alle de andre informantene.

Arbeidet med å få tak i informanter resulterte i empiri fra to medieaktører, representant for Bislett Alliansen (BA), Norges Friidrettsforbund (NFIF), Oslo kommune, det internasjonale friidrettsforbundet (IAAF) og hovedsponsor (EM), i tillegg til stevnedirektøren.

Informanter:

Rolle	Dato / Sted	Format	Varighet
Stevnedirektør, Bislett Games	04.02.16 / Bislett Stadion, Oslo	Ansikt-til- ansikt	90 min
Styreformann, Bislett Alliansen	02.03.16 / Kaffebrenneriet, Oslo	Ansikt-til- ansikt	60 min
Generalsekretær, Norges friidrettsforbund	02.03.16 / Ullevål Stadion, Oslo	Ansikt-til- ansikt	50 min
Rettighetssjef/ Sportsbestiller, NRK	04.04.16 / Handelshøyskolen i Trondheim	Telefon	45 min
Sportsjournalist (ansvarlig for Bislett Games), VG	03.03.16 / Handelshøyskolen i Trondheim	Telefon	40 min
Representant for Bymiljøetaten, Oslo Kommune	04.04.16	E-post	-
Sponsoransvarlig, ExxonMobil Norge	15.02.16	E-post	-
Representant, IAAF	18.02.16	E-post	-

Tabell 2: Oversikt over studiens informantintervjuer

4.4 Analyse av data

Intervjuene ble transkribert ut ifra lydopptak, og vi var konsekvente med å hyppig skrive ned tidspunkter fra lydopptakene i den transkriberte teksten. På den måten kunne vi enkelt finne tilbake i lydopptaket om noe var uklart i transkriberingsteksten. Å transkribere kan være utfordrende ved at nyansene i tale ikke kommer frem i tekst. Kvale og Brinkmann (2009) viser til at det må avgjøres hvorvidt transkriberingen skrives ordrett og inkludere alle pauser og

uttrykk eller omformer intervjuet til en mer skriftlig stil. I vår oppgave har vi ikke transkribert inn pauser som «eh», «hmm» og lignende. Vi er derfor innforstått med at dette kan medføre at noen nyanser vil bli borte. Ut over dette har fokuset vært å gjengi intervjuene så godt som mulig, men samtidig lage meningsfulle setninger som fungerte godt skriftlig. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det ingen korrekt form for transkripsjon eller en konkret objektiv måte å gjøre det på. Det viktigste er at den formen for transkripsjon som er mest nyttig for ens egen forskning anvendes.

Videre systematiserte vi empirien ved å kople det opp mot de ulike resultatpostene som ble beskrevet i det innledende kapittelet. Vi kategoriserte empirien etter hvilken resultatpost den omhandlet for å besvare oppgavens problemstilling. Samtidig var det vanskelig å ha et fast system på denne kategoriseringen, da flere uttalelser omhandlet mer enn én resultatpost. Det var derfor nødvendig med flere gjennomlesninger og diskusjoner om hvilke kategorier de ulike uttalelsene skulle stå under. På den måten unngikk vi å få gjentakelser av samme uttalelser i resultatdelen, til tross for at deler av empirien kunne stått innenfor flere kategorier. Empirien som ikke kunne kategoriseres under en enkelt resultatpost ble satt under «indirekte effekter», der resultatene ble systematisert etter hvilken interessent de omhandlet.

4.5 Kvalitet

Tjora (2012) viser til tre indikatorer som måler kvaliteten på forskningsarbeid; reliabilitet, validitet og generalisering. Videre er det også viktig å forstå kvalitetstegn ved case-forskning.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) handler om intern logikk gjennom forskningsprosjektet, det vil si i hvilken grad vi kan stole på de data som samles inn. For å oppnå høy pålitelighet til forskningen er det viktig å få frem hvordan vår posisjon som forskere har preget forskningsarbeidet, i tillegg til å beskrive valg som ble foretatt underveis (Tjora, 2012). Vi har tidligere i metodekapittelet beskrevet hvordan vi har gått frem i de ulike intervjuene. I tillegg er hovedspørsmålene i intervjuene synliggjort i vedlagte intervjuguider.

Under intervjuene var vi oppmerksomme på vår egen påvirkningskraft på informantene. Dette innebar å unngå å stille ledende spørsmål, opptre profesjonelt, samt holde reaksjoner til et minimum. Vi må imidlertid innse at vi som studenter ikke har vært i en slik situasjon tidligere, og vår manglende erfaring kan derfor gjenspeile deler av arbeidet. Dette gjør at vi potensielt kan ha ledet informantene inn på enkelttemaer basert på det teoretiske fundamentet vi hadde jobbet med i forkant.

Jacobsen (2005) viser til at undersøkelsesopplegget i seg selv kan påvirke de som undersøkes, og dermed svekke reliabiliteten til undersøkelsen. Dette kan være en såkalt *intervjueffekt*, der intervjuobjektet blir påvirket av den som intervjuer og at svarene kan bli formet av dette. Vi la vekt på å forsøke å få til en fri samtale ved våre telefon- og ansikt-til-ansikt-intervjuer. På den måten erfarte vi at intervjuene fikk god flyt, og at informantene dermed ikke ble nevneverdig formet av intervju-situasjonen. Jacobsen (2005) viser i tillegg til at våre intervjuer gjort over telefon kan ha bidratt til å svekke intervjueffekten, da informantene fikk mulighet til å opptre noe mer anonymisert.

En utfordring knyttet til reliabiliteten i vår undersøkelse er unøyaktigheten i de økonomiske tallene som gitt oss av BA. Stevnedirektøren kunne kun gi oss et estimat på de ulike inntektene og kostnadene knyttet til BG. Dette var blant annet på grunn av delvis overlappende inntekter og kostnader mellom BG og annen forretningsdrift i BA. I tillegg var det noe hemmelighold rundt summene som ble gitt av sponsorene. Det var derfor vanskelig å gi nøyaktige tall på det økonomiske i stevnet.

Enkelte av resultatpostene var gitt i USD. For å få en oversikt over hva dette utgjorde i norske kroner, beregnet vi disse ved å bruke gjennomsnittlige årlige kronekurser mot USD. Slike beregninger kan ha gitt noe unøyaktige tall, da transaksjonene i forbindelse med disse postene ifølge stevnedirektøren ble gjennomført ved ulike tidspunkter i løpet av året. Beregningsmetoden var imidlertid nødvendig, ettersom det var usikkerhet knyttet til tidspunktet de ulike inntektene hadde kommet inn og kostnadene ble betalt.

4.5.2 Validitet

Validitet (gyldighet) er betegnelsen på om funnene vi gjør i forskningen svarer på de spørsmålene vi forsøker å stille (Tjora, 2012). Den viktigste kilden til høy validitet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning. Vi har i forkant, og underveis i forskningen lest oss opp på en mengde tidligere studier som omhandler både arrangementsvirksomhet og relasjoner i interorganisatoriske samarbeid. Flere av studiene handlet i likhet med vår studie om spesifikke relasjoner som sponsorer og media. Vi fant videre i vår analyse at mange funn samsvarte med resultater fra tidligere forskning. Som nevnt av Tjora (2012) vil dette styrke oppgavens gyldighet.

Gyldigheten i oppgaven kan bli svekket på grunn av uklarheter rundt ord og uttrykk brukt i intervjuene. I våre intervjuer kom det opp faglige begreper som var fremmede for informantene. Vi var imidlertid konsekvente med å forklare begrepene slik at de ble forståelige.

I vår undersøkelse valgte vi informanter ut ifra hvilke interessenter som er viktigst for BG, og hvilke personer innenfor disse kategorien som hadde best forutsetninger for å kunne belyse samarbeidsrelasjonene. Informantenes nærhet til caset vi studerte kan ha bidratt til å styrke studiets validitet. Samtidig var vi klar over at informantene hadde et subjektivt syn på temaet, og at deres uttalelser ikke nødvendigvis var korrekte. Det kan også ha vært tilfeller der informantene ikke fortalte alt de visste om temaet, og valgte å holde tilbake informasjon for eksempel på grunn av forretningshemmeligheter.

4.5.3 Generalisering

Tjora (2012) foreslår at generalisering kan være en indikasjon på kvalitet også i kvalitative studier. Undersøkelsen gjort i denne oppgaven kan beskrives som en intern casestudie, der generalisering ikke nødvendigvis er et sentralt kvalitetstegn. Til tross for dette har vi jobbet for å holde mulighetene åpne for en naturalistisk generalisering. Det vil si at vi har redegjort for detaljene som ble studert slik at leseren selv kan vurdere om det kan generaliseres til andre områder. Vi ser potensiale i at våre funn kan overføres til andre idretts- og kulturarrangementer. Til tross for at arrangementer har stor variasjon i både størrelse og ressursbruk, mener vi flere av våre teoretiske tilnærminger og funn knyttet til nettverk, relasjonsrisiko og kontrollmekanismer kan anvendes i andre sammenhenger.

4.5.4 Kvalitet i Case

Et viktig aspekt ved en case-studie er å være sparsommelig med hvor mye teori og empiri vi skal ha med. Dette fordi vi risikerer å ende opp med noe som blir for komplekst og sier altfor mye om veldig lite (Eisenhardt, 1989). Vi fremhentet i begynnelsen av arbeidet store mengder teori og tidligere forskning, noe som ga oss en god forståelse av caset. Videre satt vi igjen med en betydelig mengde empiri fra de ulike intervjuene. Vi snevret inn data betraktelig etter hvert som oppgaven tok form, da vi gradvis fant ut hvilke temaer vi ville fokusere på. Vi har derfor ikke gjennomført for mange intervjuer, slik at empirien ble begrenset og vi kunne fokusere en spesifikk del av caset. Dermed har vi forsøkt å følge Eisenhardts tanke om at kvaliteten i caseforskningen styrkes gjennom et sparsommelig syn på teori og empiri.

4.6 Etiske hensyn

I alle undersøkelser må forskeren ta hensyn til etiske dilemmaer som oppstår. I vår oppgave har det vært viktig å informere alle informanter om oppgavens formål. Vi har derfor startet alle intervjuer med en beskrivelse av vårt mål med oppgaven, og hvordan de enkelte intervjuene ville bidra i forskningen. Det ble informert om at informantene kunne velge å trekke seg fra intervjuet dersom de følte behov for dette.

Videre har lite ved oppgaven vært knyttet til sensitiv, privat informasjon. Selv om vi har forsket på relasjoner, har fokuset vært på arbeidsrelasjoner og relasjoner mellom større enheter. Underveis i intervjuene ble vi allikevel oppmerksomme på at mange av arbeidsrelasjonene også var private forhold mellom enkeltpersoner. Dette gjorde at vi måtte behandle disse relasjonene med varsomhet.

En annen etisk vurdering er knyttet til anonymisering. Etersom forskningen har foregått i en case-ramme, har anonymisering vært utfordrende. For å besvare oppgavens problemstilling har det vært nødvendig å påpeke informantenes roller i store deler av empirien. I tillegg ville det vært umulig å anonymisere enkelte av informantene, da arbeidstittelen avslører deres identitet. En anonymisering av oppgaven ville sannsynligvis resultert i at detaljgraden hadde vært for lav til å kunne svare på problemstillingen.

Som del av et godt etisk prosjekt har vi meldt inn prosjektet til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste), og senere fått klarsignal til å innhente data.

Ut over det overnevnte er det i et case spesielt vanskelig å holde balansen mellom casets egne interesser og forskerens resultater. Vi har fokusert på å fremstille forskningen slik at de viser korrekte resultater og tolkninger, uavhengig av om dette kan være i konflikt med stevnets interesser.

5. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene basert på empirien fra de åtte intervjuene i undersøkelsen. Vi har kategorisert funnene etter hvilke av BGs inntekts- og kostnadsposter de i hovedsak omhandler. Hver kategori inneholder sitater fra de transkriberte intervjuene eller sammendrag av det som er uttalt. Etter gjennomgangen av sitater direkte tilknyttet inntekts- og kostnadskildene, vil vi fremlegge empiri som potensielt har en indirekte effekt på stevnets resultat. Innledningsvis følger en oversikt over BGs resultat og egenkapital:

	2012	2013	2014	2015
<i>Inntekter</i>				
TV-inntekter	2 856 400	2 890 350	3 009 450	3 535 600
Støtte fra IAAF	1 713 850	1 734 200	1 805 650	2 121 400
Sponsorerinntekter	7 600 000	7 600 000	7 600 000	7 600 000
Publikumsinntekter	4 000 000	4 000 000	3 000 000	3 000 000
Totale inntekter	16 170 250	16 224 550	15 415 100	16 257 000
<i>Kostnader</i>				
Startpenger, Bolt	2 856 412	2 890 373	0	0
Pengepremier	1 599 590	1 618 609	1 685 286	1 979 964
Markedsføring	0	0	1 000 000	1 000 000
Øvrige kostnader	10 914 248	10 865 568	12 679 814	13 277 036
Totale kostnader	15 370 250	15 374 550	15 365 100	16 157 000
<i>Resultat</i>	800 000	850 000	50 000	100 000

Egenkapital (sikringsfond)	2 500 000
----------------------------	-----------

Tabell 3: Oversikt over årlige inntekter og kostnader i Bislett Games, samt den opptjente egenkapitalen

Ut fra interne tall tilsendt av stevnedirektøren, har vi fått et innblikk i den økonomiske situasjonen til BG. I Bislett Alliansens (BAs) formelle regnskap inngår ikke bare inntekter og kostnader fra BG, men også fra andre arrangementer de arrangerer. Dette har ført til at enkelte av stevnets inntekter og kostnader ikke er isolert i egne poster. På grunn av problemer med forretningshemmeligheter og de nevnte vanskelighetene med å skille de ulike postene er derfor resultatallene estimerte ut fra uttalelser og beregninger fra vår side. Disse har allikevel gitt oss et bilde på hvordan den økonomiske utviklingen har vært de siste årene. Vi har valgt å ta for oss de fire siste år med BG for å få frem ulikhetene i resultatposter mellom to år Usain Bolt deltok, og to år han ikke var med.

I enkelte kategorier er inntekter og kostnader opprinnelig gitt i amerikanske dollar. Vi har da foretatt beregninger basert på årlige gjennomsnittskurser (NOK/USD) for å få et estimat av beløpet i norske kroner. Årlige snittkurser har blitt brukt fordi transaksjonene knyttet til dollarinntektene skjer på ulike tidspunkt i løpet av året. Vi har ikke fått tilstrekkelig med informasjon til å kunne si med nøyaktighet når transaksjonene er utført, og vi anså det derfor som mest realistisk å beregne årlige estimater.

5.1 TV-inntekter

Stevnedirektøren påpeker at de sikreste inntektskildene de siste årene har vært TV-inntektene og støtten fra det internasjonale friidrettsforbundet IAAF, da disse avtalene er 5 års kontrakter. Inntektene fra TV har årlig utgjort 500.000 USD, noe som innebærer at størrelsen på inntektene avhenger av kronkursen. TV-inntektene har fra 2011 til 2015 utviklet seg fra ca. 2.800.000 kr til i overkant av kr 3.500.000, og tilsvarer ca. en femtedel av arrangementets totale inntekter.

NRK trekkes frem som en av de mest sentrale interessentene tilknyttet BG:

“NRK er viktig, med den jobben de gjør både i forkant og etterkant av stevnet, samt promotere arrangementet, slik at det skaper en interesse for arrangementet.”

Stevnedirektøren viser til at det er IMG som selger de internasjonale tv-rettighetene til de 14 stevnene i Diamond League (DL). Som beskrevet i innledningen er ordningen slik at rettighetene fra alle de 14 arrangørene er lagt i en pott, der TV-kanaler kan kjøpe disse rettighetene. En kanal må derfor kjøpe alle eller ingen av TV-rettighetene til DL-stevnene. Det er likevel arrangøren selv som innehar BGs nasjonale rettigheter. NRK har kjøpt rettighetene til BG av arrangøren, samt de 13 utenlandske stevnene av IMG i årene dette har vært mulig. Avtalene om TV-rettigheter inngås i kontrakter på fem år. IMG genererer inntekter for BG gjennom salg av deres stevne.

BGs IMG-inntekter er i utgangspunktet faste, men stevnedirektøren viser til at eventuell profitt over det faste beløpet er en fordel for begge parter:

“... IMG har gitt oss en garanti i bunn så vi vet hva vi har. Så hvis IMG er flinke og vi er flinke til å lage produktet bedre, så har vi en profitt-splitt over et visst nivå da. Vi spiller med helt åpne bøker, så hvis vi lykkes alle sammen med å lage et bedre produkt og fylle stadion, få høye TV-tall, så vil man kunne selge til flere og flere land, og da blir det en profitt-splitt på toppen der man deler så og så mye til IMG og så og så mye på hver av de 14 andre arrangørene da. Så da har vi et incentiv til å bli bedre.”

NRKs forhold til BG beskrives av rettighetssjef i NRK. Han viser til relasjonen med enkeltpersoner i BG, hvordan de går frem i planlegging og produksjon, samt inngåelse av rettighetsavtaler:

"Jeg er jo rettighetssjef, så jeg inngår alle slike avtaler. Og har jo en strategi som allmennkringkaster, at vi ønsker å vise store eventer som samler hele det norske folk, som Bislett Games da ... Og da er jo det en forhandlingssituasjon, hvor vi ønsker å få rettigheten, men innenfor rimelighetens grenser. Men det er et lite pengebeløp, også er det viktigste at vi, å lage en god produksjon ... Min redaksjon har selve kontakten med Bislett Games. Og det samarbeidet er viktig, helt naturlig ... Sportsavdelingen følger opp og gjennomfører produksjonen ... De har jo en god dialog, som for eksempel å ta opp forslag som å utvide eventet osv. Så den type ting vil jo være en dialog og utvikling med Bislett Games. De er jo delvis forpliktet til det programmet som de skal arrangere og vi må produsere."

På spørsmål om hvor ofte NRK møter med representanter fra BG svarer rettighetssjefen at det evalueres etter arrangementet og eventuelle nye ideer diskuteres:

"Ja, det er jo historisk og produksjonsmessig noe vi har gjort mange ganger. Så det er ikke sånn at man har ukentlige møter. Men man har evaluering etter og setter seg kanskje ned og diskutere om det er noe nytt vi kan tilføre arrangementet osv. Og da vil vi pushe på for å lage det beste programmet da."

Videre var vi interesserte i rettighetssjefens synspunkt på hvor god tillitsbasen er mellom NRK og BG er. Det fokuseres på at det lange forholdet har bidratt til et godt tillitsforhold, og at det er åpenhet om utfordringer og uenigheter. Kommunikasjonen betegnes derfor som god:

"Forholdet er profesjonelt med mye kompetanse. Klart, er det noe man lurer på eller er uenige i, så er det ikke vanskelig å ta det opp. Fordi man har jobbet sammen så lenge da ... Det ligger avtaler i bunn som er profesjonelle og styrer det meste. Også må hver passe på sitt mål og sin oppgave. Og for å få et bra produkt og godt program så må det være en avtale. Er folk med så er det bra for begge parter, ikke noe galt i det, men det er ikke like sikkert vi er med på alt de ønsker å vise. Det bestemmer vi i redaksjonelt helt selv. Men siden man har jobbet samme og har det forholdet, så er det null problem å ta det opp ... Kompetanse skaper tillit, og det gjør jo at man har en trygghet i bunn der. Vi har produsert det så mange ganger at de vet det blir en bra produksjon. Det er 100 % sikkert, så da kan man få tilført nye, mindre elementer, for eksempel produksjonsmessig eller innholdsmessig.»

Vi ønsket også å få rettighetssjefen i NRK sitt synspunkt på hva som er kritisk for at NRK skal ønske å fortsette sin produksjon og distribusjon av BG. Rettighetssjefen trekker frem doping som et aspekt, samt at norske utøvere gjør det bra. Han understreker at det ikke er slik at TV-sendingen av BG gjennomføres uansett, og at de hele tiden vurderer det produktet de får.

Når det gjelder konkurransen om å få sende BG, trekkes det frem faktorer som veier positivt og negativ for konkurransen i markedet:

"Konkurransen i Norge og Norden er generelt veldig, veldig stor. Så det blir vanskelig å si. Interessen for friidrett har jo vært høyere også. [Norske utøvere] kunne hevdet seg litt bedre. Det er den ene siden, men på den andre siden så har det kommet mange kanaler og sportskanaler etc. som trenger innhold som vil være med å øke konkurransen."

Rettighetssjefen påpeker samtidig at NRK kan ha et konkurransefortrinn i forhold til de kommersielle kanalene i det faktum at de slipper å vise reklame. Allikevel hevder informanten at betalingskanaler som viser reklame trolig er villige til å betale mer enn NRK for å få rettighetene til arrangementet.

5.2 IAAF-inntekter

BG får støtte av det internasjonale friidrettsforbundet IAAF. De årlige inntektene har utgjort 300.000 USD de siste fire årene, og har i norske kroner dermed variert mellom 1,7 millioner og 2,1 millioner. Det vil være nødvendig å fremheve relasjonen mellom BG og IAAF for å kunne identifisere risiko i dette forholdet.

Under epost-korrespondansen med IAAF fremkommer det at de er svært lite involvert i planleggingen og gjennomføringen av BG, selv om de eier en tredjedel av DL. De enkelte stevnene fremstår derfor som svært autonome. På spørsmål om hvor involvert IAAF er i BG, svares følgende:

"The answer is actually very simple. Aside administering the international competition rules for the sport of Athletics, the IAAF has no direct involvement in the organization of any of the IAAF Diamond League meetings."

Vi ser dermed at IAAF er ansvarlig for opprettholdelse av konkurransereglene for friidrett. Såfremt disse opprettholdes vil ikke IAAF gripe inn. Imidlertid får vi et annet bilde av relasjonen under samtalen med stevnedirektøren. Han forklarer at IAAF er en viktig aktør i utarbeidelsen av BG ettersom de eier en tredjedel av DL. De sitter ikke med majoriteten, og kan således ikke kontrollere de andre dersom alle stemmer imot, men det påpekes:

“... [IAAF] kan fortsatt stoppe veldig mange viktige spørsmål. For eksempel hvis vi, alle arrangørene, bestemmer oss for at diskos kvinner er for kjedelig, ingen som ser på, og ønsker å hive det ut, så kunne IAAF ut fra sosialpolitiske årsaker sagt «nei, her skal det være likhet for alle» osv.”

IAAFs regelverk medfører at alle grener får samme pengepremie for å vinne, og stevnedirektøren legger vekt på dette solidaritetsprinsippet som viktig for IAAF å ivareta i en ellers kommersialisert konkurranse. I tillegg uttaler stevnedirektøren at det er jevnlig kontakt mellom stevnene og DL, og at det foregår møter mellom eierne av DL der det forhandles og diskuteres. Å bevare denne relasjonen til IAAF gjennom jevn kontakt og samhandling påpekes som svært viktig for BG.

5.3 Sponsorinntekter

Sponsorinntekter utgjør den største delen av BGs inntekter, med et samlet beløp på omlag 7,6 millioner i året. Tittelsponsor ExxonMobil (EM) står for en betydelig andel av disse inntektene, mens de resterende kommer fra 14 andre sponsorer.

Under intervjuet med stevnedirektøren fremkommer det at sponsorer er viktige for driften av arrangementet. Det påpekes at BG er i særklasse i norsk sammenheng når det gjelder sponsorinntekter. Han legger vekt også på at stevnet tidlig gikk bort fra de tradisjonelle sponsorrollene.

Stevnedirektøren eksemplifiserer hvordan logoseksponeringen i senere tid har blitt mindre viktig:

“Ja, dette er jo den viktigste saken, for uten sponsorpenger ikke noe arrangement. Og ordet sponsorer bruker jeg ikke lenger, jeg bruker samarbeidspartnere ... Som DNB for eksempel har merkevarekjennskap på 98 %. For dem er det mye viktigere hva vi gjør av aktiviteter mot kundene deres ... Mot DNBs nettbankkunder så sender de først ut muligheter til å kjøpe Bislett Games-billetter for rabattert pris. Så har vi konkurranser sammen med DNB, aktiviteter som barnas Bislett-dag, stand på torsdag, åpen dag på søndag for barnefamilier i hele Oslo omegn ... [Arbeidet med sponsorene] er en kontinuerlig jobb, og det er ikke noe som du bare kommer inn og blir ansatt til å gjøre, for det går veldig mye på relasjoner ...”

Relasjoner fremstår derfor som sentralt for hvordan samarbeidspartnerne hentes inn. Stevnedirektøren hevder:

“ ... Jeg har skaffet størstedelen av avtalene som vi har her i arrangementet. De kommer alltid via relasjoner ... Det er det som funker over lengre tid da, bygge relasjoner ... Så jeg har veldig liten tro på å sitte å ringe sånne kalde telefoner ... ”

Han trekker frem sin tidligere karriere som sentral for relasjonsbyggingen:

“... Jeg har i tillegg til å vært høydehopper litt annen erfaring, har jobbet som aksjemekler i 8 år. Så jeg kjenner folk derfra da ... ”

Det fremkommer at bruken av nettverk stort sett alltid er veien å gå, og da gjerne forbindelser som er bygd opp over lang tid. Viktigheten av å bevare disse relasjonene understrekes:

“... man sender ikke bare en mail da, man inviterer til lunsj ... Det kan være at man sitter ved lunsj en dag og diskuterer Bislett Games, eller det kan være at man diskuterer noe helt annet. Så det er faktum at det å bevare en relasjon, bevare sponsorer er mye lettere enn å skaffe en ny. Så vi har over tid klart å bevare partnerne år etter år etter år ... Vi har gjort de fornøyde og relasjonen er så sterk at det blir en barriere også for dem å bryte.”

Stevnedirektøren viser til at god kvalitet i samarbeidsavtalene blant annet er bygd opp gjennom arrangementer tilrettelagt for sponsorene:

“... har et enormt hospitality⁶-telt med 1800 oppmøtte. Der er det sushi, tapas, champagne alt mulig rart. Det er for at store partnere skal ta med seg kunder ansatte, osv. Så har vi et så bra opplegg at de kan komme til oss da. Så vi levere veldig mye i tillegg.”

Stevnedirektøren har hovedansvaret med å følger opp de fleste sponsorrelasjoner. Han forklarer at fem av samarbeidspartnerne har gitt sponsorinntekter i over 10 år, fem har vært med de siste 5 år, og fem er skaffet for 1 til 3 år siden. Stevnedirektøren nevner at dersom han skulle slutte i sin stilling, kunne det vært en risiko for at enkelte av sponsorene hadde sagt opp avtalene etter at kontraktene deres hadde gått ut. Dette kan skje fordi flere av samarbeidspartnerne har en direkte, personlig relasjon til han.

I denne sammenheng vises det til en hendelse der brudd i en relasjon medførte tap av en sponsor:

“ ... I år mistet jeg Atea⁷. Og det var ikke på grunn av at Atea nødvendigvis var misfornøyde, men det var fordi at markedsføringssjefen som jeg hadde en relasjon til, han sluttet da. Nå

⁶ Gjestfrihet. Begrepet BG bruker om deres vertskapsforhold ved arrangementer.

⁷ Atea er et IT-selskap som gjennom flere år har vært sponsor for BG

kommer det en ny en inn som skal gjøre ting på sin måte. Det er veldig sjelden man får videreført en avtale når din relasjon slutter.”

Tittelsponsor - ExxonMobil

EM er BGs største sponsor, og er per 2016 inne i sitt 29. år som tittelsponsor. Stevnedirektøren forklarer at det eksisterer en nær relasjon mellom dem. De har flere felles aktiviteter i tillegg til det som foregår under selve arrangementsdagen. Blant annet nevnes det at de er ute med utøverne til oljeraffinerier, har de med ned til lunsjen i ulike avdelinger i EM, og at de i fellesskap lager kampanjer og konkurranser på bensinstasjoner. Det inviteres også til egne arrangementer bestående av middager og underholdning for EMs ansatte og kunder.

I intervjuet med EM var vi opptatt av å få et innblikk i hvordan styring og kontroll fungerte mellom dem og BG. Det påpekes at kontroll av relasjonen i hovedsak foregår gjennom samarbeid:

“[Kontrollerer] mest gjennom et nært samarbeide om planlegging av aktiviteter og gjennomføring av avtalens bestemmelser som gjøres i en arbeidsgruppe med representanter for ExxonMobil og Bislett Alliansen. Denne gruppen møtes jevnlig fra ca. november året før stevnet og helt frem til stevnet finner sted, hvor aksjonsplaner og status blir grundig dokumentert. Etter stevnet møtes man igjen for å evaluere både samarbeidsprosessen og hvordan aktivitetene har blitt gjennomført, som igjen blir dokumentert og inngår som grunnlag for neste års samarbeid.”

På spørsmål om det brukes formelle og/eller uformelle kontroller i relasjonen mellom BG og EM, poengteres følgende:

“Vår erfaring er at kontrollen har vært ivaretatt på en god og balansert måte mellom det formelle og det uformelle ... I ExxonMobil har selskapets avdelingsvise representanter i arbeidsgruppen rapportert til beslutningstakere utenfor gruppen, noe som også har bidratt til kontroll med oppfylging av samarbeidsavtalen.”

Informanten fra EM erfarer i tillegg at det opp gjennom årene har oppstått et tillitsbasert forhold mellom partene, samtidig som innovasjon er fremmet gjennom skifte av personell:

“Det har vært god kontinuitet med ikke for mange og for hyppige skifter av personer som deltar i arbeidsgruppen fra både ExxonMobil og Bislett Alliansen – det har bidratt til at partene kjenner hverandre godt og således skapt stor grad av tillit. Samtidig har det også vært noen

utskiftninger i gruppen som har bidratt til en fin balanse mellom tradisjon/kontinuitet og nye idéer og utvikling."

I denne sammenheng ønsket vi å få et innblikk i hvordan et samarbeid kan opprettholdes over lang tid, herunder hvilke gevinster dette forholdet har resultert i for EM. Informanten viser til at det lange samarbeidet i hovedsak er grunnet i felles verdier, gjensidig tillit og en forståelse av hverandres behov:

"Felles verdier knyttet til kvalitet, konkurranse og internasjonalt miljø har vært viktige – likeså omdømmebygging og en arena for «hospitality» for våre viktigste samarbeidspartnere. Gjensidig tillit mellom selskapet og Bislett Alliansen og god forståelse for hverandres ønsker og behov har vært andre viktige forhold som har bidratt til det lange samarbeidet."

Det fokuseres også på et positivt utbytte for de ansatte i EM, gjennom at mange får ta del i arrangementet. I tillegg har samarbeidet bidratt positivt til EMs omdømme:

" ... Vi har mange tilbakemeldinger på at ExxonMobils tilknytning til Bislett Games har vært positivt for vårt omdømme og gitt oss kredit for å støtte et viktig idrettsarrangement. Et annet viktig element i samarbeidet de senere årene har vært bedriftsstafetten Race Against Malaria i samarbeide med Røde Kors, som har bidratt til å fokusere på et humanitært arbeide som ExxonMobil internasjonalt er sterkt involvert i."

Styreleder for BA påpeker at det er en fare for at EM skal avslutte sitt samarbeid, samtidig som det da blir vanskelig å finne en erstatter:

"Det som er spennende med de er jo hva som skjer med de i Norge, om de fortsetter i Nordsjøen. De har avviklet bensinstasjonene, så da er det bare Nordsjøen igjen. Og det er klart den dagen de sier farvel til Norge, så sier de farvel til Bislett Games ... Ja, det er en veldig stor utfordring å skulle skaffe tilsvarende penger fra noen andre, for vi får fryktelig mye penger fra Exxon."

5.4 Publikumsinntekter

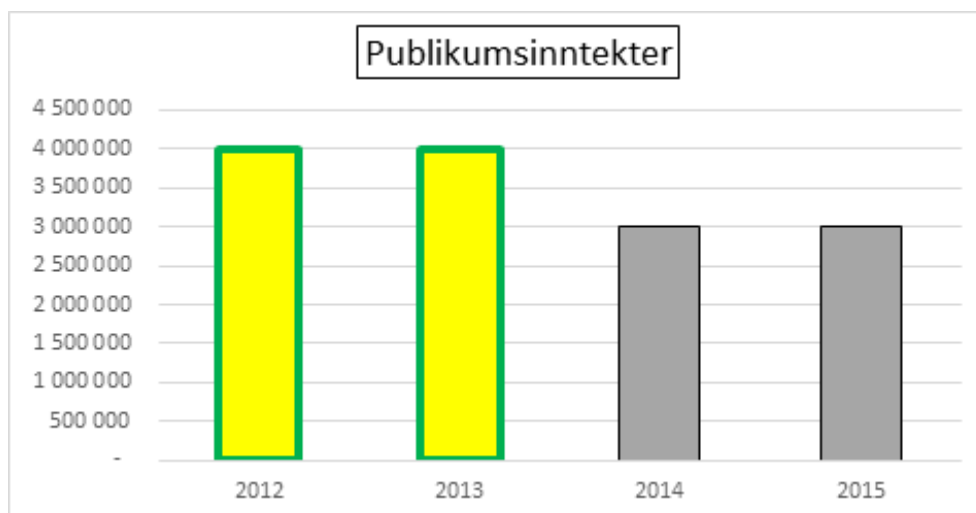
Publikumsoppmøte anses av flere informanter som den mest usikre av de fire inntektskildene. Styreformannen i BA uttaler:

«... Det å selge billetter har vist seg å være det vanskeligste. Og det er jo årsaken til at Bislett Alliansen ble til. Fordi billettsalget gikk veldig opp og ned i Bislett Games ... Per i dag, og de siste stevnene, så er det billettsalget som er det største usikkerhetsmomentet ... Et år er det veldig bra, ellers så er det veldig varierende ... Det var tre ganger Usain Bolt var her, tre fulle hus. Og etter han har vært her så har vi hatt dårligere billettsalg."

Publikumsinntektene påvirkes av Usain Bolts deltakelse, og sank fra ca. 4 millioner NOK i årene han deltok til ca. 3 millioner de to siste årene.

Stevnedirektøren påpeker:

“Publikumsinntektene var jo mye lavere i fjor enn da Usain var der, og i år blir de kanskje enda lavere. Vi må fylle stadion uansett, så vi kan rabattere litt for familier osv. Da Usain var med fikk ingen noe rabatt.”



Figur 3: Publikumsinntekter for Bislett Games de siste fire årene. Gule søyler viser årene Usain Bolt deltok på stevnet.

I forbindelse med publikumsoppmøte hevder generalsekretær i NFIF at interessen for friidrett i Norge kan ha blitt svekket de siste årene fordi norske utøvere har hevdet seg dårlig. I denne sammenheng forklarer også styreformann i BA at idretten mangler profiler, og at det derfor har vært nødvendig med mer promotering av BG:

"Friidretten kan du si har færre profiler nå i forhold til hva man hadde før. Det var flere kanskje profiler på mellom og langdistanse før. Og nå har jo Bolt vært en veldig viktig profil i noen år, men en klarte jo allikevel å skape et bra stevne i fjor [2015]. Vi fokuserte for eksempel på høyde og lagde en del stunt rundt det, og promoterte det. Hvor høyt de hoppet, var utenfor Bislett, og var ute på sosiale medier."

BG som merkevare ble videre et tema i flere av intervjuene. Generalsekretær i NFIF påpeker:

"Jeg føler Bislett Games er et merkevarenavn så absolutt. Som har anerkjennelse både i norsk idrett og blant folk flest ... Jeg føler det står like sterkt som før."

I tillegg forklarer stevnedirektøren:

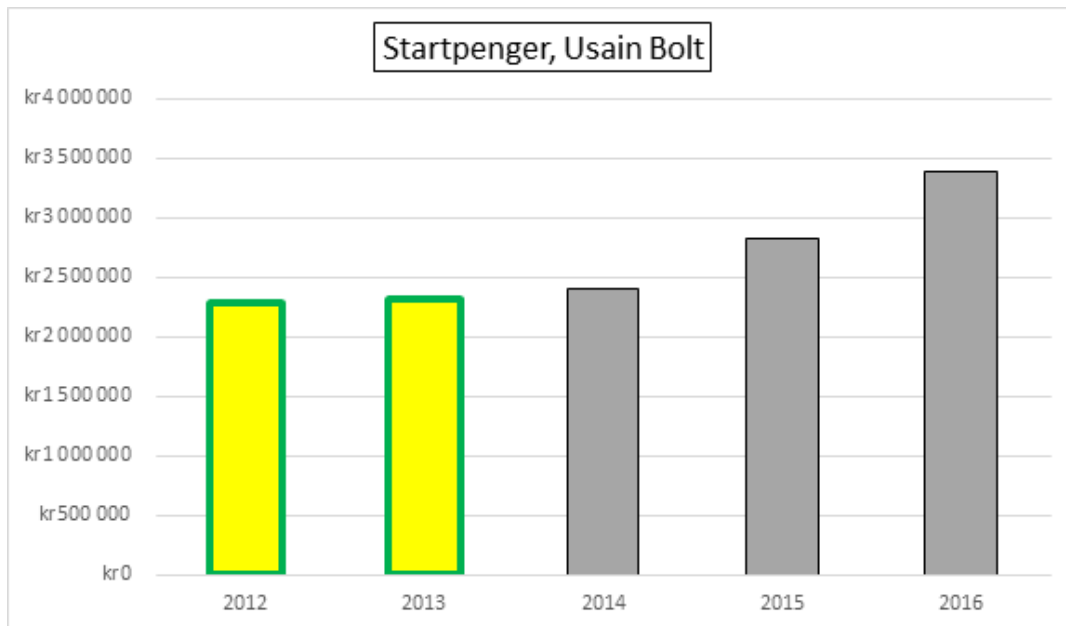
" ... Bolt har bygd opp merkevaren Bislett Games tungt når han har vært her. Og mange av de som er yngre har jo hørt om Bislett Games nettopp fordi Usain har vært der da ..."

5.5 Kostnader

Kostnadene til BG har stort sett vært like fra år til år. De kostnadene som er knyttet til premiepenget og startpenget er i likhet med enkelte av inntektene i dollar, og stevnedirektøren påpeker at disse kostnadene tilnærmet utjevner inntektene. Av estimatene i resultatet ser vi imidlertid at dette ikke alltid har vært tilfelle. Stevnedirektøren påpeker:

"Vi har jo inntekter fra Diamond League og IAAF i dollar, og vi har utgifter i forbindelse med premiepenget og startpenget i dollar. Og det utjevner seg sånn noenlunde. Men når du har Usain så har du alt for mye startpenget, og da må vi dekke det med norske penger, og det var veldig bra når dollaren sto i 5,70. Men når den står i 9 så klarer vi ikke det, og da blir det altfor mye ekstra. Så hvis Bolt har kostet opp mot 2 millioner før, og nå koster han opp mot 4 nå. Og de pengene klarer vi ikke å dekke inn. I år har vi rett og slett ikke råd til å ha han."

Kostnadene og inntektene i dollar vil dermed uten startpenget til Bolt være tilnærmet utliknet. Imidlertid vil startpengene Bolt krever være kritisk høye med en kronkurs rundt dagens nivå (ca. 8,5 kr/dollar). Bolt har en fast sum i startpenget for å bli med, gitt i dollar. Denne summen er på 400.000 USD. Figur 4 viser hvor mye han tilnærmet har kostet de to årene han var med (2012, 2013), hvor mye han potensielt ville kostet de to siste årene, og ved det fremtidige stevet i 2016. Disse tallene er som tidligere basert på gjennomsnittlig årlig kronkurs mot dollar:



Figur 4: Kostnadene for startpenger til Usain Bolt i årene han har deltatt (gule søyler), og estimerte kostnader de årene han ikke har vært med (grå søyler).

På spørsmål om hvor viktig stevnedirektøren mener Bolt har vært for arrangementet de årene han har deltatt, påpekes følgende:

"Vi har hatt tre år med Bolt, ett som var tidenes beste. Også fikk vi skikkelig blåmandag i 2014 og litt i 2015 da Bolt ikke var der. Det er litt naturlig at når en kar har dratt det så veldig opp da, unaturlig opp kanskje."

Til tross for høye kostnader i forbindelse med Usain Bolt, viser generalsekretæren i NFIF til at det generelt er blitt billigere med internasjonale utøvere enn tidligere, men at forskjellene er større:

"Jeg tror internasjonalt så er det billigere nå de fleste enn de var for noen år siden. Men det er en polarisering, Bolt han er veldig dyr, langt over alle andre, og får helt andre summer. Mens hvis du går 15 år tilbake så var det kanskje flere som fikk mer. Mens nå så kan man få de fleste utøvere ganske billig til å komme."

Premiepenger utgjør også en betydelig kostnad for arrangementet. I hver enkelt øvelse utbetales det premiepenger til de åtte øverste plassene, der vinneren tildeles \$10.000. Vi ser at disse kostnadene varierer fra rundt 1,6 millioner til i underkant av 2 millioner i 2015.

De fleste informantene i undersøkelsen nevner utøvere som en viktig interessent. Stevnedirektøren forklarer at store stjerner i idretten gir arrangementet mye oppmerksomhet, og er derfor viktige til tross for at de krever startpenger:

" I 90 % av tilfellene så er det forskjellige agenter rundt omkring som sender en liste til meg, jeg sender til dem hvilke øvelser vi har, også sender de en liste tilbake igjen over hvilke utøvere som er tilgjengelige da. For de resterende 10 % er jeg ute tidlig, for det er utøvere vi vil ha ... Og da har jeg ikke råd til alle, og det er tre, fire navn som er viktig for meg. Da veit jeg hvilke agenter jeg skal forhandle med."

Stevnedirektøren påpeker videre at også markedsføringskostnadene blir påvirket av Usain Bolts deltakelse:

"... Markedsføringsmessig så bruker jeg 0 i markedsføring. Absolutt 0. Uten han så må jeg bruke en million i markedsføring. Og vi må være kreative og smarte."



Figur 5: Omtrentlige markedsføringskostnader fra 2012 til 2016

Resterende kostnader har vi kategorisert under "øvrige kostnader". Dette er i hovedsak på grunn av vanskelighetene med å skille kostnadene fra hverandre. En del av de øvrige kostnadene er tilknyttet startpenger til utøvere (ekskl. Usain Bolt). Det påpekes av stevnedirektøren at disse startpengene er vanskelig å sette i en egen kategori, da enkelte bytteforhold med agentene kan innebære at stevnet for eksempel tar inn ekstra utøvere istedenfor penger. Startpengene er som

nevnt gitt i dollar, og en svakere krone bidro derfor til at øvrige kostnader ble høyere de to siste årene. Andre kostnader i kategorien er ifølge stevnedirektøren knyttet til transport, leie av utstyr, sikkerhet etc.

5.6 Egenkapital

Eventuelle overskudd som genereres av BG deles mellom de tre eierklubbene. BA har imidlertid endret overskuddsfordelingen i senere tid, og i dag settes eventuelle overskudd i BG inn i et sikringsfond. Sikringsfondet skal også brukes ved eventuelle underskudd. Fondet ble opprettet i 2010, og utgjør i dag ca. 2,5 millioner kr.

Stevnedirektøren påpeker:

"Før betalte vi utbytte til klubbene. Og hadde vi et dårlig år så måtte klubbene betale inn. Men av flere grunner har vi isteden opprettet et sikringsfond. For det første gjør klubbene det veldig bra med egne arrangementer, slik at klubbene har god økonomi og trenger ikke de pengene. Så nå, hvis vi for eksempel må legge ned, så deler vi fondet på tre, og betaler dem ut til klubbene."

Imidlertid fremheves egenkapitalen som et usikkerhetsmoment i intervjuet med generalsekretæren i NFIF:

"Egenkapitalen er for liten. Det var jeg med på selv da jeg var med i BUL, at vi ønsker mest mulig overskudd som vi kunne bruke i klubben til idrettslig arbeid. Men man burde på et tidligere tidspunkt ha bygd opp en egenkapital som gjorde at vi var sikret til å møte dårlige år. Og det er blitt gjort nå de senere årene, men fortsatt er egenkapitalen for liten. Så det burde vært gjort, men jeg forstår hvorfor det ikke har blitt gjort. Klubbene var jo interessert i å få penger til sin årlige drift ..."

I forbindelse med egenkapitalen påpeker også styreformannen i BA at det er problematisk:

"Det er ikke greit økonomisk altså. Det er veldig små marginer!"

5.7 Indirekte innvirkninger på kostnader og inntekter

Ut fra intervjuene identifiserer vi flere faktorer som ikke har direkte effekter på stevnets resultatposter. Videre har vi derfor kategorisert sentrale interessenter som ikke knyttes direkte til enkelte kategorier, men som likevel kan ha en innvirkning på stevnets økonomi. Vi omtaler disse faktorene som indirekte effekter.

5.7.1 Bislett Alliansen

Alliansen består av Oslo-klubbene BUL, Vidar og Tjalve, og er eier av BG. Styret består av representanter fra de tre klubbene, og er øverste myndighet for arrangementet. Det er ifølge stevnedirektøren stor frihet for de som driver BG til daglig, men det rapporteres inn til klubbene om hvordan arrangementet gjør det økonomisk:

"[Eier-klubbene] deltar ikke i den daglige driften av Bislett Games, men på styremøter ... Vi rapporterer jo til klubbene hvordan det går og sånn. Men vi har stor frihet så lenge vi tjener penger og driver bra."

Styreformann i BA viser til at styret stort sett fungerer som et vanlig forretningsstyrestyre, men at dette har variert etter hvem som har vært styreleder. Det kommer frem at det har blitt mindre behov for kontroll i senere tid:

"[Kontroll] gjøres ved vanlige styreverv, gjennom helt normale prosedyrer, som i forretningslivet. Sjekker protokoller og følger opp, styreledere har litt forskjellige måter å jobbe på. Jeg har holdt en ganske armlengdes avstand fra administrasjonen, andre har vært oftere tilstede på kontoret. Administrasjonen er blitt flinkere og flinkere, bedre og bedre rutiner, sånn at mer og mer er automatisert. Så det er mindre behov for å kontrollere hva administrasjonen gjør ... Veldig mye rutiner på plass, og det er en forbedring fra hvert år. Det begynte med en dugnadsånd, så har det blitt mer og mer profesjonalitet ettersom det har blitt mer og mer penger involvert. Klart, det er viktigere og viktigere å ha gode rutiner."

Det påpekes videre at forholdet mellom administrasjonen og eierne er basert på nære relasjoner:

"Det er jo et lite miljø. Alle er jo på en måte rekruttert innen friidretten. Alle som jobber der har tilknytning til friidrett ... Sånn at det er korte avstander mellom eiere og Bislett Alliansen."

Styrelederen viser til at det er få personer med spesifikk kunnskap om driften av arrangementet, og dette er arbeid som få kan overta på kort varsel. Dette gjelder også for styrets kompetanse som kun i nødstilfeller vil gripe inn. Det nevnes et spesifikt tilfelle der sykdom medførte at styret måtte engasjere seg mer enn vanlig:

"Vi må gripe inn hvis vi ser noe går galt. Vi hadde en situasjon for to år siden der vi hadde sykdom, og da grep vi inn. Og da måtte styret ta på seg mer ansvar enn vi pleier. Men det er første gang vi har måttet gripe inn, og det var rett og slett en uheldig omstendighet med sykdom, ellers har vi ikke gjort det. Vi har godt tillitsbasert forhold mellom administrasjonen og styret ... Jeg er ikke sikker på om styret hadde hatt så mye forutsetninger for å gjøre så mye mer enn vi gjør nå. Det er de ansatte som sitter med kunnskapene, som jobber med det, ikke oss i styret."

5.7.2 Media

I intervjuet med stevnedirektøren påpekes medier som en sentral aktør knyttet til oppmerksomheten rundt stevnet. Det vises spesielt til at det er en utfordring når en stor stjerne som Usain Bolt ikke deltar:

"... I 2013 skrev VG fra vi lanserte Bolt 11. januar til stevnet, så skrev de 28 helsider i papirutgaven. Med sånn nedtelling. Super-reklame for oss ... "

I 2014 hadde Bolt et hvileår:

"... Da merket vi det med en gang ... VG skrev to artikler istedenfor 28. Den ene var at Bolt ikke kom, den andre var dagen i forveien. Så det var enorm nedgang da."

Styreformannen i BA viser til at konkurranse med andre idretter en risikofaktor for BG. Fokuset på fotball i dagens mediedekning, og en svekket oppmerksomhet rundt friidrettsstevner trekkes frem:

"... I år er første kampen i fotball-VM dagen etter Bislett Games. Og du kan tenke deg, det blir ikke skrevet om noe annet enn fotball VM. ... Det er generelt mer om engelsk Premier League, osv. For skiskytter-VM er det jo sånn passe mediedekning, og det arrangeres i Norge, der Norge har vintersjanser. Da kan du tenke deg et arrangement hvor ingen nordmenn hevder seg."

Det er en fordel for VG å ha personlige relasjoner innad i Bislett Games for å kunne skrive saker om stevnet. Samtidig skal de være et uavhengig medium, og må også skrive om negative saker som kan skade arrangementets rykte. Journalisten påpeker at dette er en utfordring, men argumenterer for at det er viktig å bevare uavhengigheten:

"Hvis vi skal være profesjonelle, så må vi på en måte heve oss over det. Vi kan ikke drive med det vi gjør hvis vi ikke skal kunne skrive negative ting ... Så det er jo noe vi må forholde oss til, og sånn er det, og det må vi bare leve med. Det som gjaldt i mange år, iallfall på 90-tallet, var at VG var en av de største tittelsponsorene til Bislett Games. Og da var det enda mer

problematisk. Da blir det ekstra viktig at det redaksjonelle er uavhengig av det kommersielle. Så det er noe vi er aktivt bevisst på også, å skille mellom disse. Det skal ikke påvirke oss, selv om vi eventuelt er sponsor."

VG-informanten mener at VG som medieinstitusjon har makt til å påvirke publikum:

"Vi har det [makt] tror jeg ... Vi vet jo at vi gir reklame for dem gjennom vår omtale, og det vil nok påvirke interessen blant leserne til å eventuelt møte opp."

I intervjuet med rettighetssjefen i NRK, vises det til at en potensiell konflikt kan oppstå dersom det kommer frem saker som kan skade BG som arrangement. NRK ønsker å vise BG fra sin beste side for å få flest mulig seere. Samtidig har de ansvar for å formidle eventuelle hendelser gjennom sin nyhetsdekning. Informanten påpeker at de ønsker å opptre objektivt, og at det derfor er et klart skille mellom han som rettighetssjef og journalistene som skal være kritiske:

"Nei, ikke sant, og det er derfor jeg ikke sitter i sporten. Jeg inngår avtalene på NRKs vegne. Så får sporten i oppgave av meg, dere får en viss sum penger for å produsere også er det en egen avdeling som er journalistene. Og derfor vi ønsker at det er litt sånn, skal vi si armlengdes avstand der. Vi må være kritisk, selv om det gå utover interessen ... At det er ingen bindinger, sånn skal det være."

5.7.3 Utøvere

Når det gjelder utøvere, legges det spesiell vekt på Usain Bolt som den aller største stjernen innen friidrett. Stevnedirektør påpeker at det ikke konkurreres på pris for å skaffe han til arrangementet siden denne prisen er fast for alle stevnene. Det er da utøver og treners valg om hvor de ønsker å reise. Det er viktig for BG at dette avklares tidlig, da de er nødt til å skaffe større inntekter for å kunne betale han:

"... Vi må gå ut til partnerne og selge noe av Usain Bolts tid. Han kommer hit, har jeg betalt han så og så mye så får jeg så og så mange timer med han tilbake. Sponsorere har lyst til å ha han på et seminar. Så er de med å dekke litt. Kan være at en ny partner kommer inn fordi jeg har med han ..."

Ved spørsmål om hva som er viktig for at VG skal skrive om BG, trekker han frem store stjerner som en sentral faktor. Når journalisten i VG konfronteres med stevnedirektørens uttalelsen om forskjellene i omtale fra et år Bolt deltok til året etter, påpekes følgende:

"Ja, jo større stjerner jo bedre. Det er nok riktig det ja, godt mulig at det er riktig det tallet, det vet jeg ikke. Men uansett så, sånn er det uansett ikke sant. Mer interessant ..."

På spørsmål om hva som er de store usikkerhetsmomentene knyttet til arrangementet, viser generalsekretæren i NFIF til at det er færre profiler nå enn tidligere, og herunder at mangelen på norske profiler er en stor utfordringen:

«Det har jo også med interessen og norske og internasjonale profiler. Jeg tror det viktigste er om du har norske profiler som er gode internasjonalt så vil det trekke folk. Store profiler som betydde mye for interessen rundt stevnet. Og det er kanskje det man sliter litt med nå ... Det er vel den største utfordringen.»

5.7.4 Norges friidrettsforbund

NFIF er involvert i BG ved å blant annet bidra med billettkjøp. Generalsekretæren i friidrettsforbundet påpeker:

"I forhold til Bislett Games benytter vi oss av å for eksempel å ha gjester, eksempelvis sponsorgjester. Vi har brukt rundt 100.000 i året på billetter til Bislett Games. Og vi er bedt på sponsormiddagen ..."

Det uttales også at det eksisterer en tilknytning mellom BG og NFIF ved at forbundet har satt i gang flere arrangementer rundt stevnet:

"... Vi ser veldig verdien av Bislett Games. Og har prøvd å bruke det som en samlingsplass for veldig mange i friidretten. Også synes jeg de har vært flink til å gjøre mer ut av det i senere år, med rammene rundt for eksempel vorspiel, nachspiel. Sånn at en lager en mer totalramme, og i tillegg så har det jo vært barnelekene som for eksempel Donald Duck Games, som også er viktig ..."

Det har imidlertid vært varierende kontakt mellom forbundet og arrangementet. Historisk sett har kontakten vært avhengig av rollene til involverte personer:

"Kontakten varierer veldig. Vår president fram til nå i høst, jobbet som "meeting director" og jobbet i Bislett-Alliansen, så han har jo hatt veldig tett kontakt med de. Mens jeg har hatt variert kontakt ... Men det er ikke noe formalisert, det er jo Bislett Alliansen som driver Bislett Games Selv om forbundet formelt sett har rettighetene til norsk friidrett, så har de fått delegerte rettigheter og hatt denne i mange år."

Det påpekes at NFIF har en sterk interesse i at arrangementet blir vellykket:

«... vi har stor interesse av at det går bra og derfor har vi for eksempel kjøpt mange billetter fordi at vi synes det er viktig at Bislett går bra.»

I forbindelse med dette viser generalsekretæren til at forbundet har som målsetting å fremme norsk friidrett, og har med dette ikke en profitt-maksimerende drift lik BG.

Vi var videre i intervjuet med generalsekretæren interessert i hvorvidt forbundet har makt til å påvirke utforming av arrangementet. Forbundet kan gå inn å stille krav hvis de mener noe er feil, men dette har ikke vært et problem tidligere. Informanten påpeker også at de ikke kan påvirke den daglige driften:

"Vi kunne vært inne og utfordret dersom det var ting vi syntes var feil. I forhold til lovverk er de underlagt Norges friidrettsforbund, Norges idrettsforbund og det internasjonale friidrettsforbundet IAAF. Så når det gjelder det formelle rundt lovverk så er de underordnet organisasjonene. Men jeg synes Bislett Games har blitt drevet veldig godt. Så i forhold til driften så har ikke vi noen formell innflytelse, det er jo de som er arrangør. Vi har ikke noe vi skulle ha sagt i den daglige driften ... Vi har et forhold til stevnedirektøren og styret, men vi har ikke noe styringsrett."

Stevnedirektøren uttrykker fra sin side at NFIF er lite involvert i BG:

"... Norges friidrettsforbund har ingenting med oss å gjøre i det hele tatt ..."

Styreformann støtter stevnedirektørens syn, og påpeker:

"Nei, vi er ikke avhengig av de i det hele tatt. Med mindre de skulle nekte å gi oss tillatelse til å arrangere stevnet, sånne drastiske ting."

5.7.5 Oslo kommune

Bymiljøetaten i Oslo kommune er eier av Bislett Stadion. Stevnedirektør forklarer at det er BA som driver stadion i det daglige på vegne av kommunen. Dette innebærer den daglige driften med å holde åpent for skoleklasser, arrangere KK-mila, Holmenkollstafetten, findingsfestival osv. I tillegg drives det utleievirksomhet av stadion. Videre vises det til at BA ikke betaler husleie til Oslo kommune, men isteden genererer profitt, hvor brorparten av denne (ca. 80 %) gis til kommunen, mens BA beholder det resterende. Overskuddet de sitter igjen med gir mulighet til å kunne betale de ansatte som arbeider med stadion gjennom hele året, samt gir litt ekstra profitt.

Representanten fra Oslo kommune forklarer at avtalen med BA har vart siden den nye stadion sto klar i 2005, og at denne kontrakten fornyes hvert femte år, sist i 2015. Ved de to siste fornyelsene har avtalen blitt endret. Det holdes i tillegg ukentlig kontakt der bruken og forvaltningen av stadion diskuteres.

Vi var interessert i å få innblikk i hovedmålet til Oslo kommune og bymiljøetaten ved å eie Bislett Stadion. Informanten svarer:

"Hovedmålet til Oslo kommune er at Bislett Stadion skal være mest mulig tilgjengelig for den organiserte breddeidretten i Oslo, samt vanlig publikum som ønsker å benytte stadion til trening. I tillegg skal Bislett stadion være en attraktiv arena for toppidrettsarrangementer som Bislett Games og andre store idrettsarrangementer. Samtidig ønsker vi å legge til rette for at stadion kan benyttes til kommersielle arrangementer og annen type ikke-idrettslig bruk ... Det er viktig å presisere at Bislett Stadion primært er et idrettsanlegg, og idretten vil således alltid bli prioritert foran kommersielle arrangementer."

Representanten fra Oslo kommune påpeker også at BA står relativt fritt til å organisere slik de ønsker, så lenge de utfører sine pålagte oppgaver:

"Vil i denne sammenheng presisere at det er Bymiljøetaten som står for hovedtyngden av driften, slik som vedlikehold av bygningsmassen, tekniske anlegg, drift av gressbanen og løpebanen, renhold osv. Hovedoppgaven til Bislett Alliansen er å sørge for den daglige tilstedeværelsen og tilrettelegging for arrangementer og den daglige aktiviteten."

Informanten viser videre til at Bymiljøetaten kan gripe inn dersom de ser at stadion ikke driftes i henhold til kontraktene. Det forklares videre at etaten har god oversikt over hvordan stadion driftes gjennom kontraktene som eksisterer.

I intervjuet med generalsekretæren i NFIF stilte vi spørsmål om hva han ser på som de viktigste suksessfaktorene for BG. I informantens svar trekkes den gode kvaliteten ved Bislett Stadion frem som sentralt for stevnets suksess:

«... Vi har fått mange verdensrekorder fordi det er god luft, det har vært godt dekke. Så vi har fått mange verdensrekorder og gode resultater opp igjennom årene. Og det har nok vært viktig i forhold til å skape det rennomméet som en "world record track".⁸»

5.7.6 TV

Maktposisjonen NRK innehar i forholdet med BG, er et sentralt spørsmål for oppgaven. Rettighetssjefen i NRK påpeker at kanalen har gjennomført gode produksjoner tidligere, og spekulerer i at det kan være vanskelig for BG dersom de slutter å produsere. Dette begrunner

⁸ En stadion som har et rykte om gode forhold for å sette verdensrekorder

han i at andre inntektskilder kan gå ned på grunn av dårligere tilgjengelighet, selv om BG potensielt hadde fått høyere TV-inntekter:

"Det er jo klart vi har jo produsentene, teknologien, og de er jo veldig flinke og kan dette veldig bra. Det er ikke noe i veien for at en annen aktør, om det er TV2 da, eller noen andre kunne ha produsert ... Når vi har hatt et arrangement lenge, får vi høyere seertall enn en annen kanal. Produksjonsmessig kvalitet kan jo bli litt ulik. Og da må Bislett Games vurdere eksponeringen og synligheten, rekruttering, etc. Hvor mye er det verdt å betale i en rettighetssum da. Det blir litt som tippeligaen gjorde for 2-3 år siden da det ble solgt til C more; greit de fikk en milliard, men man tapte på sponsorer i andre enden, publikum, interesse osv. Synlighet for sponsorene vil bli lavere for eksempel, hvis man bytter kanal å sende Bislett Games på, og dermed kan sponsorinntektene gå ned drastisk for Bislett Games. Jeg sier ikke at det er sikkert det samme skjer, men ja, det er en faktor man bør vurdere."

I intervjuet med styreformannen i BA trekkes TV-produksjon frem som en faktor som kan påvirkes av publikumsoppmøte. I tillegg vises det til at produksjonen videre kan påvirke andre interessenter:

"... Det er vanskelig med sponsorer ... [Sponsorene] kan bli påvirket av TV-sendingen ved å få lite eksponering ... Og hvis vi har for store felter på stadion uten tilskuere, så vil det være en dårlig TV-produksjon. Da kan TV-selskapene begynne å bli misfornøyde, sånn at da kan det igjen påvirke TV. Så det bygger på hverandre. Det er en spiral."

5.7.7 IAAF

IAAF er som tidligere påpekt arrangør av DL. Vinnerne av DL vil automatisk bli invitert tilbake til ligaen året etter, og får i tillegg til pokal og pengepremie være et Wild Card⁹ til VM. Dette gjør at det er viktig for utøvere å vinne stevneserien totalt i sin gren.

I forbindelse med tidligere dopingtatte utøvere påpeker stevnedirektør at BG har nulltoleranse ovenfor disse. Det vises til at BG er et invitasjonsstevne hvor man velger hvem som får komme. Dette oppstår som et dilemma dersom den tidligere dopingtatte sprinteren Justin Gatlin¹⁰ skulle vinne DL:

⁹ Deltakelse i et mesterskap uten å nødvendigvis være kvalifisert

¹⁰ Justin Gatlin er en amerikansk sprinter og verdens 5. raskeste mann på 100 meter. Han har også vunnet DL totalt på 100 i 2013 og 2014. Gatlin er dopingtatt ved to anledninger og har vært utestengt fra friidrett i periodene 2001 – 2002 og 2006-2010

“Men Gatlin for eksempel, han kan jeg styre, jeg trenger ikke si nei fordi du er tatt i doping. Jeg sier nei, jeg vil ikke betale noe for å ha deg her. Og da velger han selv å ikke komme. Hvis det var sånn at han trengte å komme til Bislett og han hadde lyst til å delta for å vinne overall, da er det en regel i Diamond League at da må vi invitere han hvis han ligger bra an ... Og han sa greit du betaler ingenting, men jeg betaler flybilletten og kommer selv. Da måtte jeg tatt han med ... men jeg hadde sluppet å betale noe startpenger for han. Også ville jeg ikke promotert noe som helts.”

Andre faktorer innen IAAFs indirekte kopling til BGs resultater påpekes av journalisten i VG. Han mener at merkenavnet til BG har holdt seg og at dette har bidratt til oppmerksomheten pressen har gitt:

"[Merkenavnet] Det har nok holdt seg. På 80-90 tallet var det jo mer internasjonalt ... I Norge så er jo tradisjonen med Bislett Games så stor at den gjør at merkenavnet blir stort på grunn av hvor lenge det har vart, og hvor bra det stort sett har vært hele tiden. Kan ikke se noe årlig idrettsarrangement i Norge som har større internasjonal attraksjon. Jeg har vært der siden 1986 eller noe sånt, og jeg ser jo at de aller beste utøverne i verden kommer til Bislett Games ... Så Bislett Games er stort, i forhold til for eksempel Holmenkollen da som jo er en stor norsk fest, en større norsk fest enn Bislett Games på en måte, men som jo er ganske lite internasjonalt ... Det er jo egentlig interessant at Norge klarer å få til et så bra stevne. Er tross alt en av de store arrangementene i verden. Og at de de største stjernene kommer til Norge er jo ganske spesielt."

Samme informant trekker frem stjerner og status, samt det optimale tidspunktet som viktige faktorer for at VG skal opprettholde sin interesse for stevnet. Samtidig kan andre store arrangementer erstatte mye av plassen som BG normalt ville fått:

"Diamond League-statusen er viktig, at det er store stjerner, og at det er på et tidspunkt på sesongen som gjør at de aktive har interesse av å løpe fort eller kaste langt. Og Bislett Games er på et gunstig tidspunkt stort sett da ... Når det er fotball-VM for eksempel, så er det vanskelig å få en god plassering i avisa."

Også rettighetssjefen i NRK trekker frem BGs DL-status som en sentral faktor for kanalens interesse. Han viser til at NRK ønsker å sende viktige ligaer innen ulike idretter, og trekker frem DL som et godt eksempel på dette.

5.7.8 ExxonMobil

Fra intervjuene med stevnedirektøren kommer det frem at EM i tillegg til å betale for å være hovedsponsor, bruker mye penger rundt arrangementet:

"... [ExxonMobil] legger inn 1 kr i arrangementet, også legger de 2 kr rundt arrangementet ... Så de bruker av egne penger ... De kjøper billetter, lager arrangement der nede [ved stadion], lager middagen der nede, lager masse rundt, kjøper TV-reklame. Så det er penger som ikke kommer til oss, men som de bruker i tillegg."

5.7.9 Publikum

Avslutningsvis er publikums interesse en faktor som kan påvirke andre resultatposter enn de direkte publikumsinntektene. Styreformannen i BA mener det er sannsynlig at lavt billettsalg over tid vil kunne påvirke andre inntektskilder som i utgangspunktet er sikre:

"... hvis vi har for store felter på stadion uten tilskuere, så er det en dårlig TV-produksjon. Da kan TV-selskapene begynne å bli misfornøyde, sånn at da kan det igjen påvirke TV. Så det bygger på hverandre ... "

6. Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere empirien som har kommet frem under våre intervjuer i lys av vårt teoretiske fundament. Vi vil med dette besvare problemstillingen:

«Hvilke risikofaktorer utgjør relasjonene mellom Bislett Games og deres interesser for arrangementets inntekts- og kostnadsposter?»

Vi vil anvende teorien om relasjonsforpliktelse og tillit for å kartlegge hvilke forløpere for disse som eksisterer i BGs interessentrelasjoner, hvor sterk forpliktelsen og tilliten er, og derav hvilke utfall som kan oppstå. Vi vil også undersøke hvilke former for kontroll som anvendes mellom relasjonene. De dyadiske forholdene mellom interessentene og BG vil til slutt settes sammen i et nettverk, for å kunne studere risikoen i et holistisk perspektiv. Implikasjonene analysen gir vil underveis knyttes til hvilken risiko dette utgjør for stevnets inntekts- og kostnadsposter.

6.1 TV-inntekter

I forbindelse med TV-inntektene trekker vi spesielt frem relasjonen mellom BG og NRK. Fra Morgan og Hunt (1994)-modellen finner vi flere forløpere til tillit og forpliktelse som har innvirkning på TV-inntektene. Det påpekes at åpen kommunikasjon er sentralt i relasjon mellom BG og NRK lange samarbeid. Som nevnt av NRK-informanten er det ikke slik at de må godta alt BG ønsker å vise på TV-sendingen. Det fremheves at det er enkelt å stille kritiske spørsmål og ta opp utfordringer i relasjonen, da aktørene har jobbet med hverandre i mange år. Ved evalueringer i etterkant av arrangementet diskuteres det åpent hva som kan tilføres arrangementet.

En annen forløper er relasjonsfordeler, som vi ser igjen i forholdet mellom NRK og BG. Det er generelt stor konkurranse om sendingen av sportsarrangementer i Norge. NRK har erfaringen, tilpasset teknologi og oppbygd kunnskap om arrangementet, og kan nå ut til et større publikum enn eventuelle betalingskanaler. Vi ser her at forholdet mellom de to aktørene innebærer en relasjonsfordel for BG gjennom trygghet i at produktet blir bra. Kompetansen NRK besitter og den gode kjennskapen til arrangementet over lengere tid har derfor skapt fordeler i relasjonen. Relasjonskostnadene anses også som tilstedeværende, da det vil koste å skulle bytte til en ny leverandør av TV-sendingen. Relasjonen til NRK er opparbeidet over lang tid, og det vil kreve mer planlegging og møtevirksomhet dersom BG skulle samhandlet med en ny aktør om produksjonen. Det er derfor ikke overraskende at NRK anses som en av de viktigste interessentene.

Makt blir ifølge Morgan og Hunt (1994) direkte påvirket av relasjonelle fordeler. I vårt intervju med rettighetssjefen i NRK ser vi eksempler på dette, da det påpekes at kanalen innehar makt gjennom sin kompetanse og erfaring. De har tidligere laget gode produksjoner, og kan derfor ha et konkurransefortrinn over de andre kanalene. Både styreleder i Bislett Alliansen (BA) og stevnedirektøren nevner NRK som en av de mest betydningsfulle interessentene. Antakelsen om at NRK innehar en form for makt blir derfor styrket. Ettersom BG er Norges største friidrettsarrangement skaper dette også insentiver for NRK i å bevare arrangementet på sin kanal. Vi finner derfor gjensidig avhengighet mellom de to, hvor begge oppnår relasjonsfordeler. Som Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker er behovet for makt først relevant når aktørene har en gjensidig avhengighet. For å avgjøre hvorvidt det eksisterer usikkerhet i relasjonen, og således om det eksisterer usikkerhet knyttet til inntekten denne relasjonen genererer, kan vi anvende modellen for relasjonsforpliktelse og tillit.

En avgjørende faktor er hvorvidt NRK eller BG sitter med makten i relasjonen, da makt har en negativ effekt på tillit og forpliktelse. Det vil i denne relasjonen handle om det Jacobsen og Thorsvik (2013) betegner som byttemakt, der maktbalansen avhenger av hvem som har størst behov for den andres ressurser. Ettersom flere uttalelser tyder på at tilliten og forpliktelsen er tilstede i relasjonen kan det virke som om den potensielle maktubalansen mellom dem ikke har bidratt til en svekkelse av disse. En årsak til tilliten og forpliktelsen som eksisterer er den gode kommunikasjonen mellom samarbeidspartnerne. Som nevnt av Etgar (1979) kan kommunikasjon skape tillit ved å kunne diskutere og samkjøre forventinger (Morgan og Hunt, 1994). I tillegg fremstår relasjonsfordelene som høye for begge parter, noe som vil øke forpliktelsen ytterligere. NRK-informanten forklarer også spesifikt at aktørens kompetansen har bygd tillit som gir gjensidig trygghet i samarbeidet. Das og Teng (2001) nevner kompetansetillit og goodwill-tillit som hver for seg minsker prestasjonsrisiko og relasjonsrisiko. Basert på empirien ser det ut til at kompetansetilliten er høy, hvor BG gjennom erfaring har etablert en tro på at NRK har kompetanse til å gjennomføre en god sending av arrangementet. Som nevnt av Das og Teng (1996) vil tilstedeværelsen av kompetanse bidra til lavere prestasjonsrisiko. Vi anser derfor prestasjonsrisikoen som relativt lav, forutsatt at relasjonen til NRK bevares. Goodwill-tilliten kan også anses som høy gjennom et lengre samarbeid der det eksisterer en forpliktelse. Graden av NRKs avhengighet til BG er derimot usikker på grunn av den potensielle maktubalansen, og vi kan derfor anta at det eksisterer en form for relasjonsrisiko.

Rettighetssjefen forklarer at det ikke er en selvfølge at NRK ønsker å sende Bislett Games. Det har de siste årene kommet frem flere dopingsaker som har vært skadelig for friidretten, i tillegg til at norske deltakere ikke har prestert. Relasjonen og videre samarbeid er derfor ikke hugget i sten. Allikevel er både stevnedirektøren i BG og rettighetssjefen i NRK klare på at det eksisterer en god relasjon mellom de to aktørene, og at det vil være en barriere å bryte for NRK å avslutte samarbeidet. Det er derfor et spørsmål om hvor sterk forpliktelsen mellom de to er.

Videre anvender stevnet ulike kontrollmekanismer i relasjonen. Informanten i NRK viser eksempler på det Poppo et al. (2008) omtaler som sosial kontroll, da det fremheves mellommenneskelige forhold mellom enkeltpersoner som har vært involvert i arbeidet med BG over lang tid. Dermed er det skapt en sikkerhet som gjør at de kan kontrollere gjennom de relasjonene som eksisterer. Det er inngått formelle kontrakter som grunnlag, men NRK-informanten understreker at kontroll gjøres gjennom kommunikasjon og tillit til at produksjonen blir tilfredsstillende for begge parter. Sosial kontroll vil ifølge teorien redusere prestasjonsrisiko og relasjonsrisiko (Das og Teng, 2001). Etersom vi også har sett et sterkt tillitsbasert forhold, vil usikkerheten i relasjonen ifølge Morgan og Hunt (1994) modell reduseres.

Etersom NRK kjøper de internasjonale rettighetene av IMG, må også relasjonen mellom IMG og BG drøftes når det gjelder risiko ved TV-inntektene. Samarbeidet er basert på formelle avtaler, som blant annet omhandler økonomiske resultater. Det fremkommer at IMG har en garanti i bunn og at det eksisterer en avtale om profittdeling mellom BG og IMG. Dette skaper insentiver for begge parter til å levere et godt resultat, og kan dermed karakteriseres som resultatkontroll der det skapes motivasjon for å nå mål (Cäker, 2013). Som Dekker (2004) påpeker vil samarbeidsbedrifter skape finansielle insentivsystemer for å sørge for at resultater fordeles rettferdig mellom aktørene i relasjonen. Dette ser vi eksempel på i nettopp denne relasjonen. Som beskrevet av Das og Teng (2001) vil resultatkontroll fungere godt for å minske prestasjonsrisiko. Dette vil derfor øke sannsynligheten for at både BG og IMG leverer god kvalitet, og derav styrker relasjonens stabilitet. Gjennom en stabil relasjon med IMG vil også TV-inntektene være stabile, da disse er direkte avhengige av at IMG gjør en god jobb og finner kanaler som ønsker å kjøpe de internasjonale rettighetene. Ut over dette må det også påpekes at IMG eier alle internasjonale rettigheter for samtlige DL-stevner. IMG har derfor rettighetene til å distribuere alle disse TV-sendingene. Relasjonsavslutningskostnadene vil således være høye for IMG, da de vil miste alle rettighetene fra samtlige stevner. Som nevnt av Dwyer et al. (1987) vil dette øke sannsynligheten for å etablere et kvalitetsforhold.

Gjennom høye relasjonelle fordeler og jevn kommunikasjon mellom partene danner dette grunnlaget for tillit og forpliktelse i relasjonen. I henhold til modellen av Morgan og Hunt (1994) gir dette flere potensielle utfall for relasjonen. Det påpekes at det blir en barriere for NRK og BG å bryte samarbeidet, men at det ikke er noen selvfølge at relasjonen vedvarer. Vi finner derfor elementer som både kan øke og minske risikoen for å forlate organisasjonen. Videre fremstår samarbeidet som solid, der konflikter og ulike behov løses gjennom kommunikasjon som har skapt tillit. Konflikter er dermed funksjonelle. Samtidig er det lite usikkerhet på grunn av åpenheten mellom partene og høy grad av tillit. Sannsynligheten for de overnevnte utfallene av relasjonen vil ha en direkte effekt på risikoen TV-inntektene utsettes for.

Oppsummert vil relasjonen mellom aktørene være med på å redusere risiko for avslutning av samarbeidet gjennom gjensidig avhengighet. Imidlertid vil maktbalansen som nevnt være en utfordring. Forskningen viser imidlertid at den dyadiske relasjonen mellom NRK og BG innehar relativt liten risiko for TV-inntektene. Avtalen med IMG fremstår også som sikker, gjennom høy forpliktelse, som videre gir stabile TV-inntekter. Vi må likevel være oppmerksomme på at nettverket NRK og BG er en del av utgjøre en risiko. Dette diskuteres nærmere i kapittel 6.7 om nettverk.

Til slutt er valutasingninger i dollarkursen er en åpenbar risiko for TV-inntekter fra IMG. En svakere dollar vil innebære lavere TV-inntekter for BG. Selv om *svingningene* er uavhengig av relasjonen mellom BG og IMG, kunne *risikoen* for eksempel vært bedre sikret gjennom en avtale om at BG skulle tildeles et fast beløp i norske kroner. Stevnedirektør påpeker imidlertid at kostnader og inntekter gitt i dollar tilnærmet utjevner seg. Derfor vil en svakere dollar ikke nødvendigvis innebære noen nedgang i resultatet.

6.2 IAAF-inntekter

IAAF-inntektene deles ut av det internasjonale friidrettsforbundet, og det vil derfor være nødvendig å utdype forholdet mellom BG og IAAF. Uten å samarbeide med IAAF vil ikke BG kunne motta inntekter fra forbundet. I relasjonen identifiserer vi et forhold basert på et ønske om felles mål og aksept av regler fra det internasjonale friidrettssystemet. IAAF har i tillegg makt ved at BG ønsker å være en del av DL for å få anerkjennelse. Dette er et eksempel på det Jacobsen og Thorsvik (2013) betegner som byttemakt, der BG må følge reglene mot at de får ta del i DL. IAAF har et gode som BG ikke kan få et annet sted. Selv om det sannsynligvis ville vært utfordrende for IAAF å få inn et nytt arrangement som erstatter for BG, ville det antakeligvis vært enklere enn for BG å klare seg uten forbundet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik

(2013) innebærer dette at IAAF har en sterkere makt i relasjonen. Dette betyr også at relasjonsfordelene er høyere for BG enn for IAAF, og gjør dermed BG mer forpliktet til IAAF enn motsatt.

IAAF skaper også felles mål og interesser ved å ta hensyn til mindre attraktive idrettsgrener. Selv om BG ikke har de samme insentivene som forbundet, vil de allikevel "tvinges" til å ivareta deres interesser. Dette betegner Jacobsen og Thorsvik (2013) som meningsmakt, ettersom IAAF skaper felles verdier for begge parter. IAAF anvender i denne sammenheng et solidaritetsprinsipp, blant annet ved at pengepremiene for å vinne de ulike konkurransene er like, uavhengig av friidrettsgren.

En fordel for BG er at IAAF fremstår som en sovende aktør og i liten grad involverer seg i planleggingen og utførelsen av stevnet. BG har derfor stor frihet i hvordan de vil at arrangementet skal gjennomføres. Vi ser her et eksempel på sosial kontroll fra IAAFs side, da det eksisterer lite overvåkning. Kontrollen baseres på kompetansetillit, da IAAF har tro på at de ulike stevnene har tilstrekkelig kompetanse til å styre arrangementene selv. Dette antyder lav tro på opportunistisk atferd mellom partene, hvor troen på at stevnene gjør sitt ytterste for å skape et godt arrangement innenfor IAAFs regler er høy. Tillit vil ifølge Morgan og Hunt (1994) eksistere i nettopp slike tilfeller når det er tiltro til partnerens reliabilitet og integritet, med lav grad av opportunisme. Det er også jevn kommunikasjon mellom stevnene og IAAF ifølge stevnedirektøren, og det påpekes som viktig å bevare denne relasjonen gjennom møter hvor det diskuteres mellom alle eierne av IAAF-Diamond League.

Maktposisjonen og ubalanse i relasjonsfordelene har ifølge modellen til Morgan og Hunt negative innvirkninger på relasjonsforpliktelse, noe vi også identifiserer i forholdet mellom BG og IAAF. Makt har imidlertid medført samtykke, i likhet med det Morgan og Hunt (1994) viser til i sin modell. BG samtykker til reglene fordi IAAF har makt i relasjonen. Risikoen for å miste inntektene fra IAAF minker derfor når BG følger de reglene som er satt. Ifølge det overnevnte vil det derfor i henhold til teorien ikke eksistere høy forpliktelse i relasjonen. Allikevel ser forholdet ut til å være sterkt. Begge parter har en forpliktelse; BG gjennom å følge restriksjoner, og IAAF gjennom å generere inntekter til stevnet og organisere DL som BG er en del av. Vi antar derfor at forpliktelsen kommer av et sterkt tillitsbånd mellom organisasjonene. I modellen av Morgan og Hunt (1994) ser vi at selv om forløperne til forpliktelse er lave, kan forpliktelse allikevel være tilstede fordi den oppstår som konsekvens av tillit. Empirien viser at tilliten har oppstått på grunn av god kommunikasjon og lave forventninger om opportunistisk atferd. Dette

ser vi særlig gjennom den lave graden av overvåkning, som kjennetegner den anvendte sosiale kontrollen. Med dette er sannsynligheten for at en av partene ønsker å avslutte samarbeidet liten. Samarbeidet gir verdifulle utfall for begge parter, og vi ser IAAF-inntekten som en relativt sikker fremtidig inntektskilde. Allikevel må vi være klar over de indirekte effektene samarbeidet kan gi, som beskrives under nettverk.

6.3 Sponsorinntekter

Sponsorinntektene har de fire siste årene vært stabile for BG. En stor andel av disse inntekten har kommet fra tittelsponsoren ExxonMobil (EM). Innenfor sponsorinntekter vil det være nødvendig å skille mellom hovedsponsoren og sponsorer generelt, da det er enkelte ulikheter mellom disse relasjonene. Fra tabellen ser vi at inntektene fra de 15 sponsorene har utgjort tilnærmet 50 % av det totale inntektsbidraget de siste årene, og har derfor stor betydning for arrangementets overlevelse. Vi vil først ta for oss de 14 mindre sponsorene, før vi går konkret inn på relasjonen til EM.

Sponsorene har makt gjennom bytteforholdet i relasjonen, der de får aktiviteter og eksponering tilrettelagt for seg mot å bidra med kapital til arrangementet. Bytteforholdet har imidlertid en skjevhet i maktbalansen ettersom sponsorene ikke er like avhengig av BG som det BG er av sine sponsorer. Relasjonsfordelene for BG er derfor høyere enn det de er for sponsorene, noe som ifølge Morgan og Hunt (1994) øker makten til sponsorene. I tillegg kan vi se at relasjonsavslutningskostnadene er svært høye for BG dersom de mister en avtale som ifølge modellen styrker sponsorenes makt ytterligere.

Stevnedirektøren har gjennom sine relasjoner og kompetanse forsøkt å skape gjensidig avhengighet gjennom et godt opplegg rundt arrangementet, som sponsorene tar del i og setter pris på. Dette gjør at de har klart å skape samarbeidsrelasjoner, i motsetning til en ren sponsoravtale som omhandler logoeksponering. Stevnedirektøren påpeker:

“... For dem [DNB] er det mye viktigere hva vi gjør av aktiviteter mot kundene deres ... Mot DNBs nettbankkunder så sender de først ut muligheter til å kjøpe Bislett Games-billetter for rabattert pris. Så har vi konkurranser sammen med DNB, aktiviteter som barnas Bislett-dag, stand på torsdag, åpen dag på søndag for barnefamilier i hele Oslo omegn ...”

Det nevnes at det er langt vanskeligere å få inn nye sponsorer enn å ta vare på de eksisterende. I tillegg viser tidligere forskningen med sponsor-fokus at relasjonene stadig blir mer langsiktige og bygger på nærmere relasjoner (Farrelly og Quester, 2003, Farrelly, 2010, Urriolagoitia og Planellas, 2007, Wolfe et al., 2002). Det fremstår derfor som en styrke at BG har valgt å

fokusere på nære relasjoner hvor det gjøres mer sammen med sponsorene istedenfor å ha et avstandsforhold. Ifølge tidligere forskning vil den langvarig relasjonen etter hvert kunne utvikle tillit gjennom kontinuerlig interaksjon, og brukes i styringen av relasjonene (Urriolagoitia og Planellas, 2007). Som det hevdes av Douvis et al. (2015) er det vanskelig å finne en partner som kan stoles på, og som forstår partnerens behov. Dette er derfor et problem, BG kan unngå ved at flere av relasjonene har vart over mange år.

Gjennom samtalene fremheves det en tillitsbase mellom stevnedirektøren og sponsorene. Flere av sponsorene har vært med over lengere tid, og har skapt en forpliktelse og tillit til BG som har styrket relasjonen. Fem av sponsorene har vært med i over 10 år (deriblant EM), fem har vært med i 5 år mens de fem siste har kommet til de siste 1-3 årene. Ti av sponsorene har derfor kommet til mens nåværende stevnedirektør har styrt arrangementet. Han har hovedansvaret for oppfølgingen av sponsorene, og har kontinuerlig kontakt med sponsorene for å bevare disse relasjonene. Kommunikasjon fremkommer dermed som et hyppig brukt virkemiddel for å styrke tilliten, og vi identifiserer at denne forløperen fra Morgan og Hunt (1994)-modellen er viktig.

Mange av kontaktpersonene i sponsororganisasjonene er tidligere kjenninger av stevnedirektøren. Dette gjør at vi til tross for å ha en tillitsbasert relasjon som ifølge modellen vil sikre BG fra usikkerhet, kan ha en risiko knyttet til den personlige tilliten. Dersom stevnedirektøren skulle si opp sin stilling, eller på annet vis fratre fra sin stilling på kort sikt er det grunn til bekymring. Mange av relasjonene er ikke nødvendigvis direkte knyttet til BG, men til han personlig. Stevnedirektøren påpeker at han har mistet en av sine sponsorer i år på bakgrunn av nettopp en tapt relasjon. I dette tilfelle avsluttet stevnedirektørens kontaktperson sitt arbeid i sponsorbedriften, noe som resulterte i at avtalen ble avsluttet. Vi ser med dette et eksempel på det Ring og Van de Ven (1994) betegner som individbasert tillit, som ifølge Seabright et al. (1992) er viktig for en utvikling av bedriftstillit. Når en sponsor trekker sitt bidrag kun fordi en kontaktperson forlater sin stilling, ser vi imidlertid at BG ikke har klart å omdanne tilliten fra individ- til organisasjonsbasert. Dette innebærer et sårbart system for BG dersom det viser seg at stevnet ikke kan ha den samme tiltroen til andre i samme rolle. Dermed finner vi at tillit til et individ ikke nødvendigvis innebærer at tilliten automatisk videreføres til organisasjonen individet er en del av.

Vi ser flere likhetstrekk mellom våre funn og tidligere forskning. Forbindelser på personlig nivå har i sponsorrelasjonene vist seg å være effektivt for å skape optimale forutsetninger for

partnerskap og langsiktig vedlikehold av relasjoner. Dette ble også funnet av Inkpen og Beamish (1997). Babiak (2007) fant at tidligere historikk og personlig interaksjon forenkler interorganisatoriske relasjoner, noe vi også ser eksempler på i vår forskning. Problemet med nære, personlige relasjoner mellom nøkkelpersoner i ulike organisasjoner, blir imidlertid beskrevet av Inkpen og Beamish (1997). De viste til at relasjonen ikke nødvendigvis trenger å bli omfavnet av hele organisasjonen, noe som sannsynligvis også er tilfelle i stevnedirektørens relasjon til sponsoren. Dette er også noe Das og Teng (2004) anbefaler varsomhet rundt. En affektbasert tillit til sponsorene anses derfor som en potensiell risiko, hvor noen få enkeltmenneskers relasjoner kan styrte arrangementet. Nooteboom et al. (1997) viser til et negativt aspekt av tillitsbaserte forhold ved at en utskiftning av personer kan ødelegge forholdet fordi samarbeidet er basert på personlig tillit. I vårt case vitner det om høy grad av tillitt mellom enkeltpersoner, hvor relasjonene er avgjørende for hovedstrømmen av inntekter som BG er avhengig av.

I forpliktelse- og tillitsteorien er tilbøyelighet til å forlate samarbeidet negativt forbundet med forpliktelse. Selv om forpliktelsen tilsynelatende er høy i stevnets sponsorrelasjoner, kan tilbøyeligheten til å forlate relasjonen være stor, fordi forholdene ser ut til å være koplet til stevnedirektøren personlig. Dermed vil ikke nødvendigvis utfallet av den høye forpliktelsen være en lavere sannsynlighet for å forlate samarbeidet. En enkelt ansatt som endrer sin stilling kan være nok til at en sponsor som bringer inn store økonomiske ressurser til arrangementet blir borte. Stevnedirektøren påpeker:

«... Vi har gjort [sponsorene] fornøyde og relasjonen er så sterk at det blir en barriere også for dem å bryte.»

Dette er ikke nødvendigvis tilfellet, ettersom relasjonen er mellom to mennesker og ikke mellom to organisasjoner. Eksempelet fra Atea, kan tyde på at denne barrieren ikke er like høy som det stevnedirektøren antyder. Selv om de aktivitetene som gjennomføres for sponsorene er viktige, ser det ikke ut til at disse kan styre relasjonen. Det uformelle forholdet mellom stevnedirektør og sponsorer fremstår derfor som en avgjørende faktor.

Slik vi tolker styringen av relasjonen til sponsorene, er det tydelige tegn på det Das og Teng (2001) betegner som relasjonsrisiko. Hvis stevnedirektøren forlater sin stilling, kan goodwill-tilliten svekkes slik at relasjonsrisikoen øker. BG kan også ha prestasjonsrisiko gjennom avhengigheten av kvaliteten på opplegget stevnedirektøren og administrasjonen lager til de respektive sponsorene. Det vil derfor være resultatkontroll rettet mot BG fra sponsorene, der

det må presteres for å beholde dem. Likevel kan denne risikoen anses som liten ifølge Das og Teng (2001), ettersom kompetansetilliten til BG er høy. Vi ser at stevnedirektøren har ekspertise og ferdigheter til å kunne lage gode løsninger og aktiviteter for sponsorene. Han har også kompetanse fra friidrett og en økonomibakgrunn som gjør han godt kvalifisert til å håndtere sponsoravtalene. Relasjonsrisikoen ved at stevnedirektøren trer ut av sin stilling, fremstår derfor som en utfordringen.

Tilslutt påpeker Das og Teng (2001) at relasjonsrisiko kan styres av atferdskontroll. Dette er likevel vanskelig å anvende i relasjonen til sponsorene, ettersom maktforholdet ikke er i balanse. For sponsorene er samarbeidet en sidejobb ut over den ordinære driften, mens det for BG er essensielt at dette samarbeidet fungerer. Styringen av relasjonen blir derfor utfordrende. Det kan sannsynligvis ikke benyttes atferdskontroll, fordi sponsorene kan trekke seg ut av samarbeidet uten at det er fatalt for deres drift. En alternativ metode til tillit som styringsmekanisme fremstår derfor som vanskelig.

Tittelsponsor - ExxonMobil

Tittelsponsoren skiller seg ut fra de øvrige sponsorene først og fremst fordi de genererer betydelig høyere inntekter enn de 14 resterende, og innehar med dette en sterk maktposisjon. Både EM og stevnedirektøren uttaler at det er gjensidig avhengighet mellom de to partene, noe som har ført til felles verdier, mål, interesser og forståelse i relasjonen. Dette støtter Babiak (2007) funn om at gjensidig avhengighet styrer mot felles mål. Den gjensidige avhengigheten ser vi for eksempel i fellesprosjektet «Race against malaria» med fokus på humanitært arbeid. I tillegg innebærer det felles verdier, som konkurranse-fokus og kvalitet i idrett.

Vi ser imidlertid en risiko i BGs avhengig av EM, mens EM kun har partnerskapet som en sideaktivitet. I likhet med de andre sponsorene har relasjonen en skjev maktbalanse hvor relasjonsavslutningskostnadene og de relasjonelle fordeler er større for BG enn de er for EM. Samtidig påpeker EM at de har store relasjonelle fordeler ved at deres støtte i BG reflekterer god omdømmebygging for selskapet, i tillegg til at «hospitality»-ordningen for EMs viktigste samarbeidspartnere er svært god. Den skjeve maktfordelingen kan derfor vise seg å ikke gjøre relasjonen like sårbar som først antatt. En langvarig relasjon har gjort det vanskelig for EM å gå ut av relasjonen, og det var for eksempel et stort savn for EMs representanter det året de ikke var sponsor for arrangementet. Dette var fordi stevnet ble flyttet til Bergen, i forbindelse med byggingen av nye Bislett Stadion i 2004. Samtidig kan vi identifisere en potensiell svakhet i relasjonen til EM, som ikke direkte fremkommer av intervjuene. Selv om begge parter mener

relasjonen er sterk, vitner fraværet fra EM under arrangementet i 2004 om at relasjonen kanskje ikke har like stor forpliktelse som partene hevder.

I relasjonen til EM finner vi flere forløpere fra modellen til Morgan og Hunt (1994). Vi trekker frem høye relasjonsavslutningskostnader, et sterkt fokus på felles verdier, kontinuerlig kommunikasjon og liten tro på opportunistisk atferd. Dette er alle faktorer som tilsier at det vil skapes et godt og langvarig samarbeid, noe det også ser ut til å ha gjort i relasjonen. På denne måten samarbeides det for å nå felles mål og gjør det svært vanskelig å avslutte den. EM påpeker videre at deres interesser blir ivaretatt gjennom et nært samarbeid, med blant annet hyppige planleggingsmøter. Videre fremstår kommunikasjonen mellom de to som tett og hyppig, og det gjennomføres evalueringer av aktiviteter i etterkant for å danne et godt grunnlag for neste års samarbeid.

Vi identifiserer videre sosialkontroll i forholdet mellom BA og EM. Informanten i EM påpeker at det eksisterer uformell kontroll gjennom det nære samarbeidet i arbeidsgruppen mellom dem. Dyer og Singh (1998) viser til at samarbeidsmekanismer bygger tillit mellom to aktører, og vi ser i vårt case eksempler på mekanismer som fremmer relasjonsforholdet gjennom hyppige møter og samtaler. Ettersom det har vært få utskiftninger i samarbeidet til EM har dette bidratt til at organisasjonene kjenner hverandre godt, og slik skapt tillit. Risikoen ved å basere et forhold på oppbygd tillit og forpliktelse er ifølge Ernst og Bamford (2005) at behovet for restruktureringer ignoreres. Imidlertid viser informanten fra EM til at det er et balansert forhold mellom det formelle og uformelle, samt at det er utskifte av personer i arbeidsgruppen. Dette har trolig vært med på å motvirke Ernst og Bamford (2005) problematisering. Informanten bekrefter også at utskiftingene har bidratt til nye ideer og utvikling.

Styreleder for BA kommenterer at det er en risiko for at EM trekker seg ut av Norge. Dette er ikke en risiko BG kan styre, men bør likevel påpekes. De har allerede solgt unna sin bensinstasjon-drift og det er heller ikke sikkert at de vil fortsette oljevirkosomhet i Nordsjøen. Det understrekes at det vil være svært kritisk for fremtidig drift, da det blir vanskelig å skaffe en ny sponsor som bidrar like mye.

Sponsorrelasjonene generelt fremstår som risikofylte. Relasjonen med EM virker imidlertid relativt trygg. De har vært med i mange år og vi kan gjenkjenne alle de fem forløperne til tillit og forpliktelse som beskrives av Morgan og Hunt. Tillitsforholdet mellom de to aktørene kan knyttes til det Baldvinsdottir (2013) omtaler som kunnskapsbasert tillit, der det er opparbeidet seg erfaringer om den andre parts atferd over lengre tid. Ut fra det informantene uttaler fremstår

relasjonen som sterk gjennom høy grad av tillit og forpliktelse. Fra tidligere forskning bemerkes det også at like merkevaremål mellom organisasjoner er det sterkeste kvalitetstegnet på sponsorrelasjoner (Johnston og Paulsen, 2014, Douvis et al., 2015). Gjennom det felles arbeidet med «Race against malaria», og mot en styrket kvalitet i konkurranse og idrett sammenfaller dette med felles mål om å fremstå som gode bidragsytere til fellesskapet og til humanitære forhold. Dette vil ifølge teorien blant annet gi et sterkt samarbeid, og lav tilbøyelighet til å forlate relasjonen. Vi ser imidlertid et faresignal ved at EM ikke var sponsorer i 2004 under byggingen av Bislett Stadion. Vi stiller derfor spørsmålsteget ved hvor høy forpliktelsen egentlig er. En forklaring for den eventuelle lave forpliktelsen kan ligge i det som er nevnt om relasjonsavslutningskostnader, relasjonelle fordeler og maktforholdet. Det vil derfor være nødvendig for BG å planlegge for at et slikt utfall. For de øvrige sponsorene er det åpenbart at den sosiale kontrollen bygget på individuelle relasjoner har gitt muligheter, men vil også innebære en stor risiko. I motsetning til teorien som hevder at individuell tillit er en god start for å videreutvikle tillit til å omslutte hele bedriften, har dette vist seg å være utfordrende for BG. Ser vi videre på utfallene i modellen er det grunn til å tro at tilbøyelighet til å forlate relasjonen og et svekket samarbeid kan forekomme. Den sterke forpliktelsen og tilliten som fremkommer er som nevnt bundet i stevnedirektøren som person. Usikkerhet knyttet til sponsorinntektene vil dermed oppstå om stevnedirektøren eller noen av kontaktpersonene skulle fratrukke seg sin stilling.

6.4 Publikumsinntekter

Inntekter generert av publikumsoppmøte påpekes av flere informanter som den mest usikre inntektskilden for stevnet. Når det gjelder BGs relasjon til publikum vil det innledningsvis være sentralt å trekke inn de ulike etterspørselsfaktorene beskrevet av Borland og MacDonald (2003) for å forstå inntektsrisikoen.

Vi ser at oppmøte varierer i sammenheng med hvilke stjerner som møter opp på arrangementet. Av regnskapstall og uttalelser fra stevnedirektør, styreformann og generalsekretær ser vi en tilbakegang i publikumsinntekter fra ett år Usain Bolt deltok (2013) til året etter da han var fraværende. Inntektene har gått ned ca. 25 %, og resultatregnskapet de to siste år viser at dette har hatt stor innvirkning på profitten. Vi bekrefter med dette Borland og MacDonald (2003) teori om *karakteristika ved arrangementet*, hvor en stjerneutøvers oppmøte vil utgjøre en risikofaktor for stevnets publikumsinntekter gjennom lavere etterspørsel.

Tradisjonen i BG-stevnet kan være en annen sentral faktor for etterspørselen til arrangementet. Som Borland og MacDonald (2003) påpeker, er kunders preferanser gjennom lojalitet til et

arrangement en faktor som kan bidra til å øke publikums motivasjon til å møte opp. Ettersom nesten alle informantene påpekte at merkenavnet og tradisjonen til stevnet er sterkt, har det sannsynligvis bygd seg opp en lojalitet overfor arrangementet blant publikum. Dette kan være med på å redusere risikoen i oppmøte, da mange trolig vil delta på grunn av stevnets gode rykte.

Innenfor økonomiske faktorer har billettpriser ifølge teorien en innvirkning på publikumsoppmøte. I vårt case avhenger disse prisene av stjerners deltakelse. Stevnedirektøren påpeker at det ikke ble gitt rabatter i årene Bolt deltok, ettersom stadion uansett ble fylt opp. Samtidig har det vært nødvendig å gi rabatter for å fylle stadion i år Bolt ikke har deltatt. Med dette kan en stjernes deltakelse bidra til å holde prisene oppe, og maksimere billettinntektene. Det hevdes også at det hadde vært mulig å tiltrekke seg langt flere publikummere enn makskapasiteten på 15.100 plasser i de årene Bolt deltok. Den relativt lave tilbudskapasiteten kan derfor være en begrensning for publikumsinntektene i enkelt-år. Det må allikevel påpekes at det å skaffe stjerneutøvere er en kostbar prosess. Dette aspektet diskuteres nærmere i delkapitlene om kostnader og nettverk.

BG har drevet markedsføring i enkelt-år der gratisreklame fra andre aktører i meda har vært lav. Markedsføring blir i relasjonssammenheng en kommunikasjon fra de utøvende aktørene i BG for å bygge en troverdighet blant publikum om at arrangementet blir verdt å møte opp på. Det vises for eksempel til et markedsføringsprosjekt i 2015 der høydekonkurransen ble promotert gjennom sosiale medier. Denne markedskommunikasjonen kan bygge publikums tillit til at deres nytte av å møte på arrangementet blir høy. Det påpekes av styreformann at høydehopp-markedsføringen var vellykket, og bidro til publikumsinntekter. Vi ser med dette et eksempel på Morgan og Hunt (1994) forpliktelse- tillit-modell, ved at kommunikasjon har ledet til tillit og en redusert usikkerhet omkring oppmøte for BG. Markedsføring har således fungert som en formildende faktor på risiko knyttet til publikumsinntekter.

Oppsummert identifiserer vi flere etterspørselsfaktorer som reduserer inntektsrisikoen i forbindelse med publikumsoppmøte. Imidlertid vil fraværet av verdenskjente stjerner utgjøre en risiko ved at interessen blant potensielle publikummere svekkes.

6.5 Kostnader

Generelt har kostnadene vært relativt stabile for BG. Disse utgjøres av startpenger, premiepenger og markedsføringskostnader, i tillegg til øvrige kostnader. Blant disse identifiserer vi at flere avhenger av relasjonen og risikoen knyttet til utøverne. Spesielt er det usikkerhet knyttet til startpenger, da dette avgjøres av hvorvidt de største stjernene stiller på

stevnet. Det største usikkerhetsmomentet ut over relasjoner, er knyttet til valutakurser. Det fremkommer av intervjuene at dette "sikres" ved å ha både kostnader og inntekter i USD, noe som vil jevne ut risikoen. Det er likevel svakheter forbundet med dette. Som nevnt i delkapitlene om inntekter, er flere av disse postene utsatt for risiko. Dette øker dermed risikoen for valutasingninger, da inntektene kan bli lavere. I tillegg er det en åpenbar svakhet i at BG ikke kan invitere stjerner som Bolt når kronkursen er lav. Dette gjør at valutasikringen som gjøres skaper begrensinger for arrangementet, som igjen vil ha en påvirkning på både inntekter og markedsføringskostnader.

I friidrett ser vi eksempler på at utøverne har stor makt gjennom deres status. Deres deltakelse er med dette svært attraktivt for stevnene. Som tidligere beskrevet har det store målet for BG de siste årene vært å skaffe sprinteren Usain Bolt til arrangementet. Bolt har over mange år vært den store stjernen i friidrettssammenheng, og er således et stort trekkplaster for å fylle stadion med publikum. Store stjerners oppmøte er i seg selv god markedsføring, og stevnedirektøren påpeker blant annet at de bruker tilnærmet null kr i markedsføring de årene Bolt stiller. Det er derfor ikke overraskende at BG er villig til å betale mye for å få Bolt til å stille opp (Røed-Johansen, 2015). Likevel fremkommer det av intervjuet at Bolt blir for dyr for 2016. Dette har sammenheng med at den norske kronen har svekket seg betraktelig mot dollar den siste tiden. Bare fra august 2014 til august 2015 styrket USD seg med nesten 33% mot NOK, og lite tyder på at dette vil bedre seg med det første (Aarø, 2016, Byberg, 2015).

Maktubalansen mellom BG og enkelte av utøverne gjør det vanskelig for BG å styre disse utøverrelasjonene. Jacobsen og Thorsvik (2013) betegner dette som byttemakt, der utøverne får betalt startpenger og gir tilbake gjennom sportsunderholdning. Makten stammer derfor fra det Morgan og Hunt (1994) kaller relasjonsfordeler, der utøverne oppnår monetære fordeler og BG øker underholdningsverdien for stevnet. I sammenheng med den skjeve maktbalansen, bør det påpekes at utøverne ikke kan anses som en homogen gruppe. Maktbalansen mellom BG og utøverne er derfor varierende. Mange av utøverne har et stort mål om å delta i BG, mens andre vil kreve overtalelse og gode vilkår for å stille. For eksempel vil det kun være noen få utøvere som mottar startpenger. Resterende vil møte opp uten økonomiske insentiver. Stevnedirektøren beskriver følgende:

" I 90 % av tilfellene så er det forskjellige agenter rundt omkring som sender en liste til meg, jeg sender til dem hvilke øvelser vi har, også sender de en liste tilbake igjen over hvilke utøvere som er tilgjengelige da. For de resterende 10 % er jeg ute tidlig, for det er utøvere vi vil ha ...

Og da har jeg ikke råd til alle, og det er tre, fire navn som er viktig for meg. Da veit jeg hvilke agenter jeg skal forhandle med.”

Innenfor tradisjonell økonomisk teori vil utøverne velge det stevnet som kan gi den beste prisen. Samtidig ser vi i denne forskningen at det er mange flere faktorer som blir viktige. Bolt har en fastpris i USD, og pris er derfor ikke være avgjørende når Bolt og apparatet rundt han skal velge hvilket stevne han skal delta på. De andre utøverne vil også kunne motiveres av andre forhold enn pris, og det er derfor en fordel å forstå viktige påvirkningsfaktorer. Bislett Stadion har ifølge informanter blant annet et godt dekke¹¹ som legger til rette for å gjøre personlige bestenoteringer og eventuelt verdensrekorder. Dette vil gjøre det mer attraktivt for utøverne å velge BG fremfor andre stevner. I tillegg er det andre elementer i transaksjonen som ligger utenfor BGs kontroll. Dette kan for eksempel være treningsopplegg for utøveren og andre store arrangementer (for eksempel OL og VM) som resulterer i at BG nedprioriteres. Vi ser her at det er en "pakke" av potensielle fordeler som inngår i transaksjonen. Utøverne vil da vurdere hvilke relasjonsfordeler de verdsetter høyest. Det er dermed ingen enkel høyeste pris for en enkel, materiell vare, men isteden mange faktorer som må vurderes.

Usain Bolt har som tidligere beskrevet vært sentral for stevnets kostnadsbruk. Tidligere erfaringer har imidlertid vist at Bolt ikke alltid har møtt opp, til tross for avtaler med andre arrangementer. Vi opplever her en utfordring knyttet til opportunistisk atferd. Ettersom Bolt har makt og er ettertraktet av mange vil han også ha gode insentiver til å handle opportunistisk, nettopp fordi atferden ikke vil få noen store konsekvenser for ham.

Gjennom dette delkapittel har vi identifisert at makt, relasjonsfordeler og opportunistisk atferd spiller inn som tydelige forløpere til forpliktelse og tillit i utøverrelasjonene. Startpengene fungerer som insentiv for utøverne og gir de en relasjonsfordel som øker forpliktelsen. Til tross for at relasjonsfordelene til utøverne er tilstede, er de langt høyere for BG, noe som ifølge Morgan og Hunt (1994) modell gir lavere forpliktelse. BG kan derfor ikke ta som en selvfølge at utøverne vil være villige til å stille opp når de ikke nødvendigvis føler forpliktelse til arrangementet. Forhandlingene med agentene til utøverne kan derfor være vanskelig. De høye relasjonsfordelene for utøverne vil gi makt gjennom de ressursene de kan tilby arrangementet. Dette vil således svekke maktbalansen, og bidrar negativt til tillit og forpliktelse i relasjonen.

¹¹ Dekke vil si underlaget på løpebanen

I tillegg er det en risiko for opportunistisk atferd fra de største friidrettsstjernene, som ifølge Morgan og Hunt (1994) vil svekke tilliten i relasjonen.

Oppsummert ser vi at relasjonen til utøverne ikke er basert på en nær tillitsrelasjon, eller høy forpliktelse. Dette kommer av det skjeve maktforholdet gjennom stjerneutøvernes lave relasjonsfordeler relativt til BG, i tillegg til en reell fare for opportunistisk atferd. Ifølge Morgan og Hunt (1994) ser vi derfor en utstrakt risiko i at utøvernes tilbøyelighet til å forlate relasjonen er tilstede. Ut over dette er det liten grunn for utøverne å være medgjørilige, og samtykke til BGs ønsker og samarbeidet står derfor i fare. Til slutt vil også den dårlige tilliten ifølge Achrol og Stern (1988) medføre usikkerhet, ved at BG ikke kan forutse atferden til for eksempel Bolt. Ved hjelp av den teoretiske modellen identifiserer vi derfor potensielle utfall av utøverrelasjonen som vil ha en direkte påvirkning på stevnets kostnader gjennom startepenger og markedsføringskostnader.

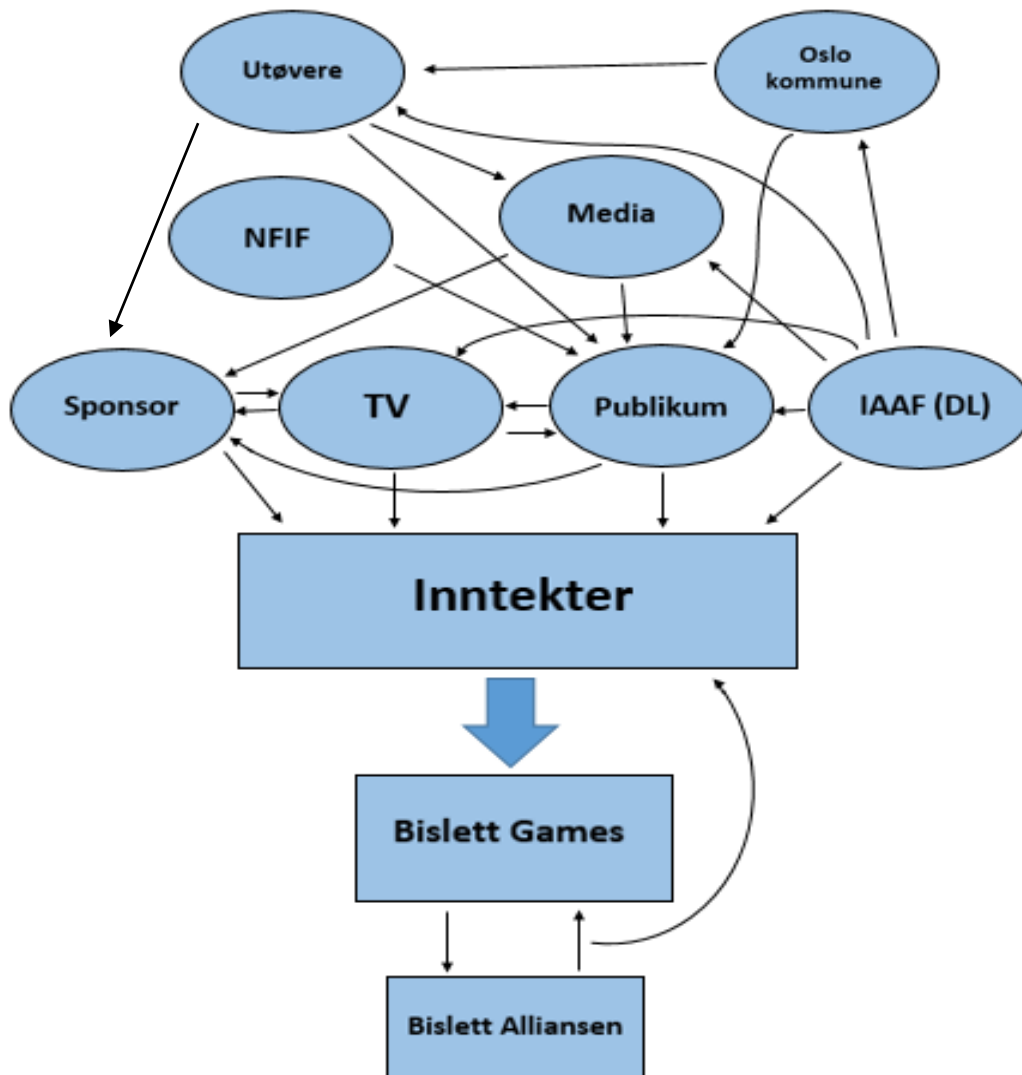
6.6 Egenkapital

Den lave egenkapitalen påpekes som en stor risikofaktor av både generalsekretæren i NFIF og styreformannen i BA. Det er først i senere år at overskuddet er satt inn i et eget fond, og ikke utbetales direkte til klubbene. Det sies at det kun er tilstrekkelig egenkapital til å dekke *ett* dårlig år, økonomisk sett. Her ser vi tegn på at relasjonen mellom stevnedirektør og eiere tidligere har vært preget av en interessekonflikt. Stevnedirektør har interesse av å ivareta stevnet på best mulig vis, mens eierne også trenger midler for å drifte egne klubber. I senere år har klubbene fått tilstrekkelig med inntekter fra egne arrangementer, men siden sikringsfondet ikke ble opprettet før i 2010 er den oppsparte kapitalen lav. Egenkapitalen vil derfor være en direkte risikofaktor for arrangementet.

6.7 Nettverk

I den siste delen av analysen vil vi se caset i et holistisk perspektiv, og identifisere sammenhenger mellom de ulike interessentene. Som Quatman og Chelladurai (2008) påpeker handler studier av nettverk om å finne mønster i interaksjoner for å forstå hvilke relasjoner som dukker opp og hva som vil være konsekvensene av dem. Dette vil vi gå nærmer inn på når vi videre undersøker nettverket i BG. Det er viktig å se relasjonene i et nettverksperspektiv fordi bedrifter ifølge Babiak (2007) ofte ikke vedlikeholder sine arbeidsrelasjoner i allianser og forstår mellommenneskelige koblinger. Perspektivet vil bidra til å forstå hvilke indirekte effekter som utgjør en risiko for resultatposter som er avgjørende for BG. Under har vi konstruert en modell basert på den innhentede empirien som viser hvordan de ulike interessentene påvirker hverandre. Som tidligere beskrevet har stevnet fire inntektskilder; TV-inntekter, støtte fra IAAF, publikumsinntekter og sponsorinntekter. Risikoen knyttet til inntekten er viktig å kartlegge, da BG ikke kan drive arrangementet uten dem. Kostnader anses ut fra vår informasjon som mindre viktige i nettverkssammenheng, og er derfor utelatt fra modellen. Vi har begrenset kunnskap om detaljene rundt kostnadene, noe som gjør det vanskelig å trekke disse inn i en nettverkskontekst («øvrige kostnader» er ikke detaljert definert). I figuren viser de ulike pilene hvilke relasjoner som påvirker hvilke. Om en pil går fra interessent 1 til interessent 2 vil dette innebære at interessent 1 påvirker risikoen forbundet med interessent 2. Alle disse leder frem til stevnets inntekter, og bidrar videre til profitt for eieren (BA). Avslutningsvis har alliansens kontrollmekanismer av stevnets utøvende aktører også en innvirkning på BGs inntektskilder.

Nettverket av interessenter:



Figur 6: Oversikt over hvordan interessentene påvirker hverandres risiko i nettverket

Vi vil i det neste analysere hvordan nettverket påvirker risikoen for BG. Delkapittelet struktureres slik at vi går igjennom en og en interessent og forklarer hvordan de påvirker andre.

6.7.1 Bislett Alliansen

Mellom administrasjonen i BG (deriblant stevnedirektøren) og BA eksisterer det langvarige og stabile bånd. Styrets kommentarer om administrasjonen er tilnærmet utelukkende positive, og det fremkommer at de anser administrasjonen som de med den beste kompetansen til å drive arrangementet. Styret har derfor i større grad trukket seg ut på sidelinjen og gjennomfører lite kontroll over stevnedirektøren og øvrig administrasjon.

Gjennom intervjuene identifiserer vi en videreføring av felles verdier, gjennom den opplæringen som gjennomføres for de respektive stevnedirektørene. Som flere informanter forklarer har de tidligere stevnedirektørene vært i opplæring over lang tid hos den foregående stevnedirektøren. De har således tilegnet seg mange av de samme verdiene og lært hvilke mål og interesser som er innad i arrangementet. Kommunikasjonen foregår gjennom møter, men varierer ut ifra hvem som sitter i styret. Nåværende styreformann i alliansen nevner blant annet at han har en «armlengdes avstand» til administrasjonen, og mener de er kvalifiserte nok til å ta gode beslutninger på vegne av arrangementet. Det er videre lav tro på opportunistisk atferd gjennom den langvarige tillitsrelasjonen som er skapt mellom styret og de utøvende aktørene. Kommunikasjon mellom styret og administrasjonen fremstår derfor ikke som like nødvendig, ettersom risikoen for opportunistisk atferd anses som lav. Disse forløperne vil ifølge Morgan og Hunt (1994) modell styrke tilliten og forpliktelsen mellom styret og stevnedirektøren.

Det understekes av stevnedirektøren og styreformannen at tillitsforholdet mellom dem har oppstått på grunn av et lite miljø og nære relasjoner. Det er også et fokus på at stevnedirektøren har frihet til å handle på vegne av arrangementet, selv om noe kontrolleres på styremøter. Det er derfor lite som tyder på at det er en fare for å bryte tilliten ved kontinuerlig overvåkning, som Tomkins (2001) advarer mot. Dette er imidlertid noe som kan variere, ettersom styreleder skiftes ut på toårig basis, og de ulike lederne kan ha ulike preferanser på hvordan kontroll skal foregå.

Styreformannen i Bislett Alliansen (BA) påpeker er det er administrasjonen, særlig ved stevnedirektøren, som sitter med kunnskapene om arbeidet med arrangementet. Vi ser her tegn på kompetansetillit fra styret til administrasjonen, altså det Mayer et al. (1995) beskriver som det å ha tillit til at en aktør har ekspertise innen et fagfelt. Det kommer spesielt frem i uttalelser fra styreformannen, der tilliten til de utøvende personenes kompetanse i driften av arrangementet understrekes. Andre eksterne informanter har også inntrykk av at BG drives på en god måte, og at de ansatte sitter med mye kompetanse. Dermed eksisterer det lite prestasjonsrisiko i relasjonen mellom styret og de utøvende aktørene siden kompetansen er høy.

Vi identifiserer imidlertid en risiko ved at kun stevnedirektør og få andre utøvende personer sitter med den nødvendige kunnskapen og kompetansen om arrangementet. Styreformannen forklarer at styret ikke har den kompetansen som er nødvendig for å arrangere BG, og at de kun griper inn i driften i unntakstilstander, som for eksempel ved sykdom. Stevnedirektørene

har hatt flere års opplæring før han tok over, og vi ser en risikofaktor i det å ha få personer med direkte kompetanse innenfor den daglige driften og planleggingen av arrangementet. Dersom direktøren med direkte kunnskap, skulle forsvinne ser vi ingen med slik kompetanse som kan ta over på kort sikt. Det vil potensielt kunne gå ut over det å skaffe utøvere, opprettholde sponsorer som genererer inntekter, og andre faktorer som er livsnødvendig for stevnet.

Forholdet mellom utøvende aktør og eiersiden i vårt case er som påpekt preget av kompetansetillit. Dette ser ut til å ha medført en form sosialkontroll beskrevet av Poppo et al. (2008), ved at styringen foregår gjennom tillit. Denne kontrollen kan ha medført en høyere form for prestasjonsrisiko, ved at de ikke får nok kunnskap om hvorvidt stevnet drives optimalt. Imidlertid har styret også en form for kontroll av driftens resultat gjennom innsyn i stevnets regnskapstall, og kan få innblikk i hvordan stevnet drives. Kontrollen som anvendes er basert på at fastsatte rutiner følges. Krav om å følge rutiner identifiseres som en form for atferdskontroll, hvor det er laget et system som kommuniseres ut over hvilke arbeidsoppgaver og forventinger BA har til gjennomføring av rutiner. At dette kommuniseres tydelig til de utøvende aktørene påpekes av Merchant og Van der Stede (2007) som viktig. Rutinene som skapes, er en form for atferdskontroll ifølge Kraus og Lind (2007), som nevner bruk av prosedyrer som en regulering av ansatte. Klargjøring av regler og rutiner fremkommer også fra Dekker (2004) som viktig ved anvendelse av atferdskontroll. Ifølge Das og Teng (2001) vil atferdskontroll fungere mot den relasjonelle risiko vi identifiserer i arrangementet. Denne risikoen fremstår i utgangspunktet som relativt lav, da det ser ut til å være en god relasjon bygget på tillit, hvor de ansatte ønsker å gjøre sitt beste for arrangementet, og opportunistisk atferd er lav. Dette kan blant annet være på grunn av bruken av atferdskontroll gjennom rutiner. Imidlertid ser vi en risiko i at styret mangler den direkte kunnskapen om hva som gjøres i den utøvende administrasjonen, og om arbeidsmetodene er optimale eller om det potensielt kunne vært gjort bedre. Gjennom atferdskontroll vil aktører ifølge Das og Teng (2001) ikke oppnå god kontroll av prestasjonsrisiko, ettersom ledelsen ikke vet hvilken atferd som gir resultater. Det vil derfor fungere bedre med resultatkontroll i denne situasjonen. Samtidig er det nevnt at styreformannen har avstand fra administrasjonen og stevnedirektøren, og lar disse jobbe selvstendig. Ifølge Kraus og Lind (2007) er det viktig med jevnlig møter og mye kontakt dersom atferdskontroll skal anvendes. I dette caset får vi etter uttalelser fra informantene ikke inntrykk av at dette er tilfellet.

Oppsummert ser vi ikke relasjonen mellom styret og stevnedirektør som en direkte risikofaktor for enkeltposter i stevnets resultat. Relasjonen illustrerer høy goodwill-tillit gjennom liten tro

på opportunistisk atferd, i tillegg til en sterk tro på administrasjonens kompetanse (kompetansetillit). Gjennom den sterke tilliten unngås usikkerhet ifølge styreformann, da styret antar at stevnedirektør og andre i administrasjonen gjør sitt ytterste for å skape et godt arrangement. Utfallet av dette kan ifølge relasjonsforpliktelse- og tillitsmodellen være lavere usikkerhet (ved at tilliten er høy), noe som samsvarer med styreformannens uttalelse. Imidlertid identifiserer vi en risiko i den skjeve kunnskapen mellom utøvende og eiende aktører, der inntekter knyttet til sponsorer og publikum kan være utsatt i fremtiden. Dette ser vi ved henholdsvis fornyelse av sponsorkontrakter, relasjonskompetansen til å skaffe utøvere og markedsføring. Tilliten er derfor ikke nødvendigvis begrunnet i god kunnskap fra styrets side, noe som øker usikkerheten. I tillegg kan det se ut til at funksjonelle konflikter ikke kommer frem da det tilsynelatende er stor enighet og få som stiller kritiske spørsmål. Funksjonelle konflikter vil ifølge Deutch (1969) forhindre stagnasjon (Morgan og Hunt, 1994). Dette gir en ny dimensjon til modellen, som ellers ville fremsatt relasjonen som svært sikker. En potensiell risiko i at forholdet i for stor grad kan baseres på tillit, kan ifølge Ernst og Bamford (2005) være at behov for restrukturering ignoreres. Som vi har nevnt underveis i analysen, og også videre i dette kapittelet er det store risikofaktorer som styret ikke ser ut til å være like bevisste på. Det er derfor en tankevekker at tilliten mellom styret og stevnedirektøren kan utgjøre et problem, dersom den forhindrer god utvikling og kritisk tenkning, som igjen kan ha en effekt på stevnets fremtidige inntekts- og kostnadsstrategier.

6.7.2 Media

Vi ser videre at media har en direkte påvirkning på publikum og sponsorer. Dersom media ikke ønsker å gi BG plass på sine nettsider eller i papiravisen, reduseres eksponeringen mot potensielle publikummere. Media vekker interesse for arrangementet og kan stille BG i et godt lys ved å fokusere på styrker i arrangementet slik som at Bolt kommer til arrangementet. På denne måten gir de en ekstra effekt på antall kjøpte billetter og TV-seere. Videre er det i tidligere forskning funnet at sponserers interesse er direkte relatert til medias interesse. Wolfe et al. (2002) fant at sponsorene viser interesse for en sport dersom media gjør det først. Mediedekningen vil derfor være en potensiell risiko knyttet til sponsorinntektene.

Vi identifiserer at media har makt ved at de delvis kan kontrollere andre interessenter som er viktige for BG. Med makt menes det Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker som evnen til å påvirke en situasjon med betydning for interessene til andre involverte. VG-informanten viser også til at media har makt til å påvirke leserne.

En faktor som spiller inn på medias interesse er konkurransen fra andre idretter. Det nevnes at det for 2016 er en utfordring med at første VM-kamp i fotball kommer dagen etter stevnet. Dette mener styreformannen i BA kan medføre mindre omtale fra media. Når friidretten i dag ikke har noen norske utøvere som hevder seg helt i toppen vil dette styrke sannsynligheten for at media velger å prioritere andre idretter.

Videre er en potensiell trussel at media kan publisere negative saker om BG eller friidrett. Vi har de siste årene sett flere eksempler på dette i korrupsjonssaken i IAAF, dopingskandaler blant utøvere og ikke minst at Bolt ikke deltar på BG. Samtidig vil media ifølge stevnedirektøren påvirke markedsføringen til arrangementet gjennom hyppig omtale av stevnet. På denne måten kan de ha en effekt på interessen blant folk som potensielt møter opp på arrangementet eller ser det på TV. Dette kan ha en innvirkning på publikumsinntekter og TV-seere som på lengre sikt kan påvirke TV-inntektene.

På grunn av de overnevnte faktorene er det viktig at BG ikke glemmer media som interessent i nettverket rundt arrangementet. Media bør gis insentiver som gir dem fordeler i relasjonen. Dette kan gjøres ved jevnlig kontakt hvor BG meddeler interessante forhold, utøvere eller andre elementer i arrangementet, som vekker medias interesse. Den jevnlige kontakten kan gi gode relasjonelle fordeler for media, og gjennom god kommunikasjon styrke tilliten til at media vil dekke arrangementet på en rettferdig måte. Samtidig er en risiko for opportunistisk atferd, ved at media skal selge til kunder og få høye lesertall på sine nyhetssaker. BG kan derfor ikke ha et tillitsbasert forhold til media fordi det som nevnt av medierepresentanten er helt avgjørende at media er upartiske. Dette vil ifølge relasjonsforpliktelse- og tillitsteorien medføre økt usikkerhet i relasjonen (Morgan og Hunt, 1994).

6.7.3 Utøvere

Utøverne har en sentral rolle knyttet til risikofaktorer vi identifiserer ved andre interessenter. Media, publikum og sponsorer er mindre interessert i arrangementet dersom de store stjernene uteblir, noe som øker risikoen i disse relasjonene. Dette gjelder spesielt for stjerner som Bolt, da hans tilstedeværelse er avgjørende for de andre interessentene. Utøvere representerer en klar relasjonsfordel, slik at deres tilstedeværelse skaper forpliktelse til arrangementet for de andre interessentene. Blant annet påpeker VG-representanten at det er stor interesse for dem å skrive om BG når store stjerner møter opp, og i perioder der norske utøvere er i verdenstoppen i sin gren. Dette innebærer at BG kan styre noe av risikoen med lite omtale ved å ta inn utøvere som vekker interesse. Som det nevnes av generalsekretæren i NFIF fremstår mangelen på norske utøvere som kan hevde seg internasjonalt som en utfordring, i tillegg til at det er få utøvere

internasjonalt som trekker tilskuere. De store utøverne i friidrett vil derfor ha ekstra mye makt nettopp fordi de er en stor mangelvare som i liten grad kan erstattes. Inntektene fra publikum vil derfor påvirkes av stjerneutøveres tilstedeværelse på stevnet.

Et annet aspekt er at sponsorene gjerne betaler litt ekstra for å få noen timer med store idrettsstjerner. Dette kan ifølge stevnedirektøren dreie seg om at utøverne møter på en konferanse eller holder et foredrag for bedriften. BG selger derfor noe av utøvernes til sponsorene, og gir de dermed en indirekte påvirkning på sponsorinntektene. I tillegg nevner stevnedirektøren at tilstedeværelsen av kjente utøvere også kan medføre at nye sponsorer viser interesse for arrangementet. Fra Morgan og Hunt (1994) modell er dette et tydelig eksempel på at sponsorenes relasjonsfordeler øker. For nye sponsorer viser det seg også at utøvernes tilstedeværelse vil gi dem insentiver gjennom relasjonsfordeler til å potensielt forplikte seg til et samarbeid med BG. Oppsummert finner vi derfor at forpliktelsen til sponsorer, media og publikum øker overfor arrangementet, dersom de beste utøverne deltar. Dette innebærer at samarbeidet mellom BG og disse aktørene styrkes, og er dermed med på å redusere inntektsrisikoen.

6.7.4 NFIF

Norges Friidrettsforbund har også en rolle i BGs nettverk, og kan potensielt utgjøre en indirekte risiko for arrangementets lønnsomhet. Vi identifiserer at forbundet har makt over stevnet ved å styre rettighetene over friidretten som drives i Norge, gjennom deres retningslinjer og regler. De er likevel ikke inne på eier- eller driversiden i BG, og vil kun blande seg inn dersom BG bryter regler eller liknende. Fra uttalelser av både styreleder i BG og stevnedirektøren fremstår NFIF som en interessent de er svært lite avhengig av. Samtidig tyder generalsekretærens uttalelser på at NFIF er avhengig av BG, og derav ikke vil handle mot deres interesser.

NFIF driver flere arrangementer i forkant av BG som er direkte knyttet til stevnet. Arbeidet som gjøres kan bidra til god markedsføring for hovedarrangementet. I samarbeid med NFIF kan BG potensielt få inn flere publikummere, for eksempel barnefamilier gjennom NFIF arrangementer for barn.

En utfordring i relasjonen kan være at BG og NFIF har ulike verdier. Mens friidrettsforbundet er en ideell organisasjon som ønsker et arrangement med utøverne og idretten i sentrum, har BG en sterkere profittprofil. Dette kan ifølge teorien bidra til å redusere relasjonsforpliktelsen mellom de to. Vi ser også tegn på at forpliktelsen er lav, ved at BG ikke ser på forbundet som viktige i deres drift.

Videre kan kommunikasjonen være en utfordring. Personlige relasjoner avgjør ifølge generalsekretæren hyppigheten av kontakten mellom de to aktørene. Det påpekes at det tidligere var mer kontakt mellom dem, da forrige president for friidrettsforbundet hadde vært tidligere stevnedirektør i BG. I dag kommuniseres det ikke like jevnlig mellom organisasjonene, noe som kan være med på å svekke et fremtidig tillitsbasert forhold.

Vår forståelse av relasjonen mellom BG og NFIF er at det eksisterer lite styring. Relasjonen baseres på et ujevnt maktforhold hvor BG anvender sin sterke posisjon til å kontrollere NFIF. NFIF styrer relasjonen basert på kompetansetillit ved at de har stor tiltro til at BG er i stand til å drifte stevnet på en god måte og følge reglene som eksisterer. Tiltroen til administrasjonens kompetanse innebærer at den prestasjonsbaserte risikoen minker, ifølge Das og Teng (1996). En slik kompetansetillit vil derfor gi BG stor frihet i relasjonen.

Til tross for uttalelsene fra BGs side om NFIFs svake betydning, bidrar forbundet ved å kjøpe billetter for 100 000 kr hvert år. Dette er en vesentlig del av publikumsinntektene, og har derfor en klar innvirkning på BGs potensielle profitt. Støtten i billettkjøp kan være et eksempel på en positiv faktor for å bygge opp tillit mellom de to aktørene. Vi kan trekke paralleller til Morgan og Hunt (1994) modell, ved at tillit har ledet til redusert usikkerhet for arrangementets publikumsinntekter. Dersom BG ignorerer relasjonen til NFIF, og NFIF opplever å bli neglisjert kan faren likevel ligge i at friidrettsforbundet som interessant begynner å stille krav eller ikke ønsker å bidra like mye.

Samtidig vil den mangelfulle kommunikasjonen vi identifiserer, være med på å svekke tillit og forpliktelse i relasjonen med forbundet. Dette vil videre kunne svekke samarbeid, og øke usikkerhet rundt forbundets beslutninger (Morgan og Hunt, 1994). En risikofaktor vil dermed kunne ligge i en økt sannsynlighet for å avslutte enkelte bidrag de i dag gir BG, eksempelvis publikumsinntekter.

Oppsummert fremstår det som viktig at BG anerkjenner NFIF som en sentral støttespiller, og en interessant som må få tilfredsstilt sine behov og mål. Gjennom nettverksteorien ser vi at selv om NFIF tilsynelatende ikke inngår som en viktig interessant, har de en innvirkning på det som kanskje anses som den største inntektsutfordringen; publikumsinntektene. I et dyadisk forhold kunne vi forstått NFIF som tilnærmet irrelevant, ettersom vi ser lav risiko i den makten de innehar. Imidlertid vil forbundet i en nettverkssituasjon ha både direkte påvirkning gjennom kjøp av billetter, og en indirekte påvirkning som støttespiller og markedsfører av arrangementet.

6.7.5 Oslo kommune

En annen samarbeidspartner er Oslo kommune, som har en innvirkning på andre interessenter gjennom deres eierskap over Bislett Stadion. Stadion er en essensiell ressurs for arrangementet, og vil påvirke risikoen forbundet med utøvere og publikum. Dette gir kommunen makt ved at de kontrollerer en viktig ressurs. Som tidligere beskrevet er det gode forhold med blant annet et godt dekke, som gjør det spesielt attraktivt for utøverne å velge BG som arena. Å bygge et godt rennomme har vært viktig for å gi utøverne gode insentiver til stille opp. Oslo kommune gir derfor utøverne en relasjonsfordel i forholdet til BG. Stevnet må derfor ha en god relasjon til kommunen og sørge for at vedlikeholdet skaper optimale forhold for rekordsetting. Stadions gode rykte fremheves av flere informanter, noe som styrker denne relasjonens betydning. I tillegg må stadion legges til rette for en god publikumsopplevelse. Dersom de skal bevare et godt rykte blant publikum må stadion være godt vedlikeholdt og tilpasset den store folkemengden som besøker BG hvert år. Dette kan kategoriseres innunder faktoren om kvalitet i etterspørselen etter sport av Borland og MacDonald (2003) hvor kvaliteten på stadion og stadions beliggenhet vil påvirke opplevelsen av kvalitet blant publikum. Videre er det også slik at en godt vedlikeholdt stadion tiltrekker seg andre arrangementer som BG leier ut til i den daglige driften. Å kunne tjene penger ellers i året er avgjørende for at BG skal kunne overleve og ha ansatte til å jobbe med arrangementet.

Samtidig påpekes det at BA genererer profitt til Oslo kommune gjennom sin drift, og fremmer idrettstilbudet i kommunen. BA kan derfor inneha en maktposisjon gjennom sin kompetanse og erfaring, som er positivt for kommunen. Oslo kommune har myndighet til å gripe inn og ta over dersom stadion brukes i uoverensstemmelse med kommunens interesser, men det er lite ved nåværende tidspunkt som tyder på at dette vil skje. Ifølge informantene eksisterer det en god relasjon mellom partene, og stadion er erfaringsvis drevet på en tilfredsstillende måte. Det blir derfor viktig at felles verdier mellom de to bevares, slik at det skapes en forpliktelse og tillit i relasjonen (Morgan og Hunt, 1994). BA må også opprettholde god kommunikasjon og drive stadion slik at relasjonsfordelene blir store nok for Oslo kommune til å utjevne maktforholdet.

Relasjonen er derfor en positiv faktor for begge parter, og støtter Morgan og Hunt (1994) teori om at relasjonsfordeler fører til forpliktelse mellom partene. Felles verdier, som det å sette friidretten i sentrum og ønsket om profitt for begge parter, bidrar ytterligere til denne forpliktelsen. De felles verdiene kan samtidig ha vært sentrale for å bygge opp den tilliten som ifølge informanten er tilstede mellom dem. Bevaring av relasjonen vil kunne øke publikums

positive opplevelse av stevnet, ved at stadion er godt vedlikeholdt og godt tilrettelagt for å skape et godt arrangement for publikum. På lengre sikt vil dette kunne opprettholde og øke publikumsinntekter.

BG må sørge for at stevnet styres og drives etter verdier som sammenfaller med Oslo kommune for å skape samtykke til å få igjennom eventuelle forslag til forbedringer av stadion. Ved å generere god inntekt gjennom andre arrangementer vil BG gi kommunen økte relasjonsfordeler. Relasjonsfordeler styrker forpliktelsen og bidrar videre til økt sannsynlighet for å samtykke til endring, samt å bevare samarbeidet. Videre vil en relasjon til Oslo kommune med høy grad av samtykke bidra til å øke forpliktelsen utøverne og publikum føler, gjennom de relasjonsfordelene stadion gir.

6.7.6 TV

Det påpekes av styreformannen i BA at TV har en effekt på sponsingen av BG, og vi anser derfor NRK som en påvirkningsfaktor på sponsorinntektene. Dersom NRK avslutter sine sendinger av BG vil det begrense eksponeringen av sponsorene, og dermed medføre lavere villighet til å legge penger i arrangementet. Dette innebærer at relasjonsfordelene til sponsorene blir svekket. En avslutning av samarbeidet med NRK ville derfor hatt en effekt på både TV-inntektene og sponsorinntektene. Dersom NRK slutter å sende, identifiserer vi en lavere forpliktelses ved at de relasjonelle fordelene svekkes. Selv om en betalingskanal tar over, er det ikke sikkert de vil klare å oppnå like god eksponering, noe som skaper uforutsigbarhet.

Videre vises det til at også TV-seerne er berørt av NRKs TV-sendingene, ettersom seertallene kan bli høyere når en kanal har hatt arrangementet lenge. Dette så vi blant annet da C more kjøpte opp rettighetene for tippeligaen i fotball, hvor dalende seertall ble nevnt i flere medier (Bilet, 2013). Vi må derfor være oppmerksomme på at relasjonen mellom BG og NRK bør bevares for å sikre stabilitet i TV-seertall og en produksjon med forutsigbart resultat. Det kan oppleves som fristende for BG å velge det alternativet som gir den beste prisen, da betalingskanaler ifølge informantene er villige til å betale mer. Imidlertid har BG beholdt samarbeidet med NRK over mange år. Som Yamagishi et al. (1998) påpeker er dette ikke unaturlig, da mange velger vekk potensielt bedre alternativer for å skjerme seg fra usikkerhet. En gjentakende transaksjon mellom dem styrker derfor samarbeidet, fordi det antas at opportunistisk atferd ikke vil forekomme. Dette fremstår derfor som en sosial transaksjon basert på mer enn bare materielle verdier og priser, og er en viktig del av transaksjonen som gjerne ignoreres i tradisjonell transaksjonskostnadsteori. Kvaliteten i relasjonen vil med dette sikre forholdet og skape stabilitet i TV-inntektene. Ifølge Chang et al. (2015) vil det innebære

et konkurransefortrinn, ved å bevare en stabil og langsiktig relasjon gjennom jevn bytteatferd med samme partner.

De relasjonsfordelene samarbeidet med NRK gir, skaper også klare relasjonsfordeler for både sponsorer og publikum i deres forhold til BG, som videre senker tilbøyeligheten til å forlate samarbeidet gjennom økt forpliktelse. Måten BG håndterer TV-sendingene vil derfor ha en potensiell innvirkning på sponsor- og publikumsinntektene.

6.7.7 IAAF

Relasjonen til IAAF fremstår kanskje som det tydeligste eksempelet på at risikoen i en nettverkskontekst er langt høyere enn i et dyadeforhold. Dette kommer i hovedsak av at IAAF gjør det mulig for BG å være en del av DL, og dermed påvirker risikoen i de andre relasjonene. IAAF har som tidligere beskrevet et regelverk BG må følge dersom de skal være en del av DL. Risikoen ved å ikke følge disse reglene, samt å velge bort grenene som ikke har noen direkte inntektsgenererende posisjon, kan ha andre negative konsekvenser ut over at deltakelsen i DL blir avsluttet. Relasjonen til Oslo kommune kan for eksempel bli påvirket. Med et mindre fokus på idrett for alle, bryter det med hovedmålet til Oslo kommune om at stadion skal være mest mulig tilgjengelig for breddeidretten. Å overholde disse reglene er derfor ikke bare viktig for relasjonen til IAAF, men brudd på de kan også medføre høyere risiko i relasjonen til Oslo kommune.

Relasjonen mellom BG og Oslo kommune kan bli problematisk dersom IAAF endrer reglene og stiller nye krav til kvaliteter ved stadion. Som eier av anlegget er kommunen ansvarlig for vedlikeholdet og driften av stadion, i tillegg til eventuelle ombygginger. Regler fra IAAF som i dag omhandler for eksempel størrelse på banen, kvaliteten på anlegget osv. Selv om det ikke foreligger noen planer om å endre reglene, kan ikke BG med sikkerhet anta at dette vil vedvare. Andre idrettsorganisasjoner stiller stadig strengere krav til anlegget rundt store idrettsarrangementer. Dette har vi sett eksempler på i OL-sammenheng, der IOC har økt sine krav til kvalitet på anleggene (Andreff, 2012). Vi så også et liknende tilfelle under VM i Holmenkollen, hvor FIS stilte nye krav for hoppbakken, og gjorde med dette arrangementet langt dyrere enn først budsjettert (Solberg og Preuss, 2015). Ettersom BG ikke har eierskapet over stadion, er de således avhengig av Oslo kommunes velvilje til å godta de endringene av stadion som kreves. Dette vil medføre en ekstrakostnad for kommunen.

En bemerkning som styrker argumentet om at krav til endringer av stadion kan være utfordrende er Bislett stadions historikk. Fra da planleggingen av ny stadion startet i 1994, tok

det 10 år med lange politiske diskusjoner før anlegget til slutt ble revet og bygget opp igjen. Om vi følger historikken er det ikke utenkelig at det ville vært store utfordringer og lang behandlingstid, dersom IAAF skulle stilt krav til endringer i anlegget. Det er likevel andre faktorer som nevnes som kan bidra til å minske noen av disse utfordringene. Representanten fra Oslo kommune uttaler at stadion skal være tilrettelagt for å holde et toppidrettsarrangement, og at det er jevn kontakt hver uke mellom kommunen og BA.

I tillegg til kommunen har IAAF også en påvirkning på media, TV (NRK), publikum og utøvernes interesse for arrangementet. Vi kan i denne sammenheng vise til intervjuet med VG og NRK, der det fremkommer at BGs status som del av DL er avgjørende for deres interesse. Å miste statusen i DL ville medført mindre interesse fra media, redusert mulighetene for markedsføring, og interesse blant publikum og TV-seere. Som uttalt av NRK spiller DL-deltakelsen en avgjørende rolle for hvorvidt det er interessant å lage en TV-sending av arrangementet. Dermed kan TV-inntektene bortfalle om BG går ut av samarbeidet med IAAF.

Videre vil IAAF kunne påvirke BG gjennom det merkenavnet DL-statusen gir stevnet. Merkenavnet har skapt et godt omdømme for arrangementet, og en av informantene uttaler:

"I Norge så er jo tradisjonen med Bislett Games så stor at den gjør at merkenavnet blir stort på grunn av hvor lenge det har vart, og hvor bra det stort sett har vært hele tiden. Kan ikke se noe årlig idrettsarrangement i Norge som har større internasjonal attraksjon."

Dersom BG skal bevare sitt gode merkenavn vil deltakelsen i DL være avgjørende, og således viktig for at de andre samarbeidsrelasjonene fortsetter. Vi kan trekke en parallell til World Cup og VM i andre idretter som langrenn og skiskyting, hvor VM har langt flere tilskuere enn World Cup selv om det er de samme utøverne som stiller opp. Dette grunnes i den ekstraeffekten VM har som merkevare, sammenlignet med World Cup.

I tillegg har DL-statusen innvirkning på utøvernes interesser. For utøverne er det viktig å delta, for å vinne DL totalt i sin øvelse og slik kvalifisere seg til VM gjennom den såkalte "Wild card"-ordningen som eksisterer gjennom gode prestasjoner i DL. Ved å ikke være en del av DL vil risikoen øke betraktelig, da flere av relasjonsfordelene utøverne får av å delta i BG vil falle bort.

Dersom noen ligger an til å vinne sin gren i DL kan de ikke nektes å stille opp i BG, da dette bestemmes av IAAF. Eksempelet med Justin Gatlin illustrerer dette:

“Men Gatlin for eksempel, han kan jeg styre, jeg trenger ikke si nei fordi du er tatt i doping. Jeg sier nei, jeg vil ikke betale noe for å ha deg her. Og da velger han selv å ikke komme. Hvis det var sånn at han trengte å komme til Bislett og han hadde lyst til å delta for å vinne overall, da er det en regel i Diamond League at da må vi invitere han hvis han ligger bra an ... Og han sa greit du betaler ingenting, men jeg betaler flybilletten og kommer selv. Da måtte jeg tatt han med.”

Dette er et tydelig eksempel på at vi er nødt til å se risikoen og styringen av de enkelte relasjonene i en nettverkskontekst. Dersom avtalen med IAAF ryker vil også mange av de andre avtalene bli sårbare. Konsekvensen av å ikke ta hensyn til IAAF er derfor stor, til tross for at de tilsynelatende er sovende aktører når det gjelder driften av arrangementet. IAAF har makt uten at de direkte er en trussel, da de i liten grad legger seg opp i hvordan arrangementet drives. Som Easton (1992) hevder, kan en relasjon være en kanal til andre relasjoner (Olkkonen, 2001).

Ut fra det overnevnte kan vi trekke paralleller til Morgan og Hunts modell. Vi har identifisert at deltakelsen i DL er en faktor som styrker de relasjonelle fordelene som media, TV, publikum og utøvere oppnår i sin relasjon med BG. Dette øker sannsynligheten for at media vil bruke tid på å omtale arrangementet, at TV fortsetter sine sendinger og at publikum møter opp. Vi kan anse dette som en form for forpliktelse, ved at DL-statusen bevarer aktørenes interesse. Bevaringen av interesse kan koples til det teorien betegner som lavere tilbøyelighet til å forlate relasjonen, gjennom høy forpliktelse. Med dette kan risikoen knyttet til de overnevnte interessentenes inntekter reduseres.

Gjennom samarbeidet med IAAF påvirkes relasjonen mellom BG og Oslo kommune. Kommunen må i likhet med BG følge IAAFs regler, og dermed synkroniseres verdiene i deres forhold. Dette felles verdigrunnlaget vil ifølge Morgan og Hunt (1994) gi høyere forpliktelse og tillit mellom dem, og videre styrke samarbeidet. Det er imidlertid en fare forbundet med økte krav til anlegget fra IAAF som kan bli kostbart for kommunen. Ved å øke deres kostnader vil samarbeidsavtalen som er gjort mellom bymiljøetaten og BG bli mindre gunstig for kommunen, og slik svekke deres relasjonsfordeler. Forpliktelsen i forholdet kan derfor bli lavere, og innebære at sannsynligheten for at samarbeidet med kommunen avsluttes øker.

Avslutningsvis vil den gode kommunikasjonen vi identifiserer mellom BG og kommunen medføre økt tillit. Kommunikasjonen ser vi gjennom deling av riktig og meningsfull informasjon (Anderson og Narus, 1990). Slik kan det tillitsbaserte forholdet bidra til et styrket

samarbeid, og øke sannsynligheten for kommunens velvilje, dersom det må gjøres større endringer på stadion.

6.7.8 ExxonMobil

EM bidrar i tillegg til sponsormidler i BG, med store beløp innenfor andre områder relatert til arrangementet. De kjøper blant annet TV-reklame av NRK, og genererer dermed inntekter til kanalen som sender stevnet. Dette utgjør derfor en relasjonsfordel for begge parter; NRK får inn penger, mens EM får reklame og skaper interesse for arrangementet de er hovedsponsor for. Ifølge Farrelly og Quester (2003) vil høy forpliktelse i en sponsorrelasjon vises gjennom hvor mye som legges i av ressurser. Vi ser dermed et eksempel på at en forløper (relasjonsfordel) i Morgan og Hunts (1994) modell har resultert i forpliktelse. En slik forpliktelse vil ifølge teorien redusere sannsynligheten for avslutning av samarbeid. Med tanke på at NRK både har en forpliktelse overfor EM og BG antar vi at det er lite sannsynlig at relasjonen vil avsluttes. Det vil innebære at relasjonen BG har til EM sikres, til tross for at disse pengene ikke kommer direkte fra EM. Med dette kan risikoen knyttet til NRKs TV-inntektene reduseres.

6.7.9 Publikum

I vår empiri vises det til at fraværet av publikum gir en dårligere TV-produksjon, da en halvfull stadion vil utpeke seg som en negativ faktor for TV-sendingene. Dette kan medføre at NRK og media mister interessen for arrangementet. Blant annet hevder en informant:

«... hvis vi har for store felter på stadion uten tilskuere, så er det en dårlig TV-produksjon. Da kan TV-selskapene begynne å bli misfornøyde, sånn at da kan det igjen påvirke TV. Så det bygger på hverandre. Det er en spiral.»

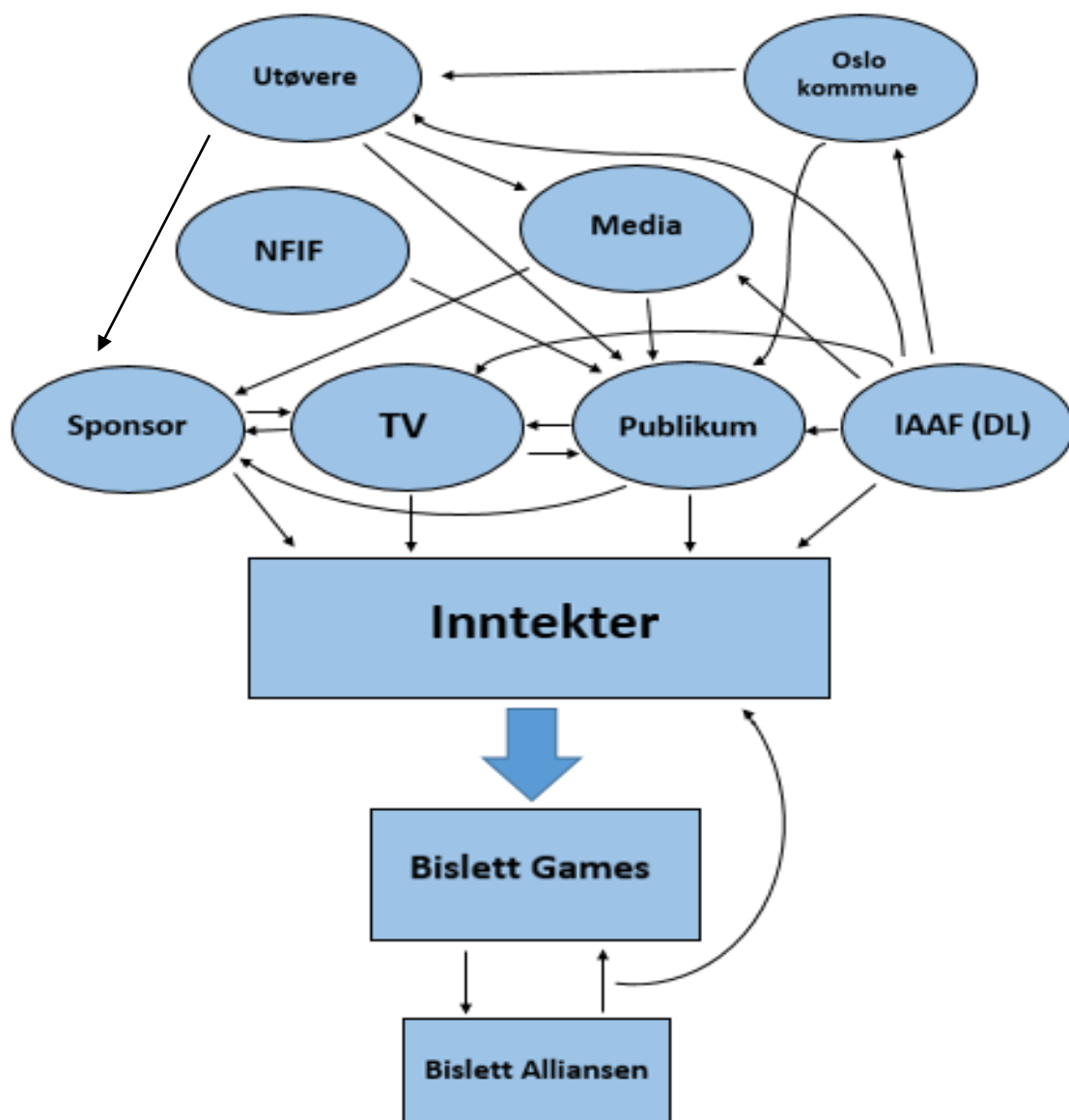
Når publikum mister interesse blir incentivet for å lage en TV-produksjon mindre, fordi seertallene faller. I og med at publikumsinntektene ifølge våre informanter er de mest usikre, er dette et faktum som ikke kan ignoreres. TV-inntektene står i fare dersom publikum mister interessen og sannsynligheten for avslutning av samarbeidet med NRK øker.

En annen effekt av svakt publikumsoppmøte vil være at sponsorene blir mindre eksponert, fordi færre vil se deres logoer. Dette kan resultere i at sponsorene mister vesentlige incentiver for å fortsette samarbeidet, og med dette øke risikoen knyttet til sponsorinntekter. Teoretisk sett vil manglende relasjonelle fordeler for sponsorene medføre svekket forpliktelse, ettersom de isteden antakeligvis vil se etter andre mer attraktive arrangementer for deres del. I følge Morgan og Hunts (1994) modell vil mangelen på relasjonelle fordeler medføre at

sannsynligheten til å forlate samarbeidsrelasjonen øker. Med dette vil publikumsoppmøte være en risikofaktor for sponsor- og TV-inntekter, i tillegg til de direkte effektene på publikumsinntekter.

6.7.10 Oppsummering, nettverk

I delkapittelet om nettverk har vi beskrevet hvordan nettverket av relasjoner i BG kan medføre risiko for stevnet. I likhet med innledningen om nettverk, illustreres de ulike innvirkningene i en figur:



Figur 7: Oversikt over hvordan interessentene påvirker hverandres risiko i nettverket

Vi har i delkapittelet sett flere eksempler på faktorer som omtales i nettverksteorien. Som Tomkins (2001) viser til, må BG i forhandlinger ta hensyn til flere enn bare en forhandlingspartner, da resultatet vil påvirke andre i nettverket. Vi ser også gjennom vår nettverkstilnærming at en relasjon som påpekt av Easton (1992) kan representere en kanal til andre relasjoner (Olkkonen, 2001). Vi identifiserer derfor en stor risikofaktor i at nettverket kan gi ringvirkninger dersom enkeltrelasjoner brytes. Ringvirkningene kan ha en sterk effekt på arrangementets inntekter, kanskje spesielt knyttet til publikum og sponsorer. Som Mouritsen og Thrane (2006) påpeker, er sammenhengene mellom relasjonene til aktør A, B og C et viktig ledd i å forstå effekter av relasjoner. Det er derfor sentralt at BG er klar over at et element (C) påvirker relasjonen mellom to andre aktører (A og B). I dette caset kan vi trekke frem flere slike situasjoner, for eksempel reglene for IAAF (C) som har effekt på relasjonen mellom BG (A) og Oslo kommune (B), eller relasjonen til utøverne (C) som påvirker risikoen i relasjonen mellom BG (A) og publikum (B). De dyadiske forholdene har derfor flere potensielle konsekvenser for andre aktører i et holistisk perspektiv. Ettersom ingen direkte sitter med ledelsen i nettverket, som påpekt Keast et al. (2004), er det imidlertid vanskelig å for BG å vite hvordan de på best mulig vis kan styre disse relasjonene. Det er vanskelig å til enhver tid ha oversikt over hvem som sitter med styrende posisjoner og har makt over andre i nettverket. Dermed kan styringen mellom interessenter skifte frem og tilbake. Samtidig ser vi det som viktig at BG er kjent med aktørene som er del av deres nettverk, og hvordan relasjonsbrudd kan innebære en risiko for deres økonomi. Som Tomkins (2001) redegjør for er det ikke mulig å ha en nær relasjon til alle, og de viktigste aktørene må derfor prioriteres. I caset må BG dermed se på interessentene i et helhetlig nettverksperspektiv for å finne de mest kritiske relasjonene, ettersom dyadeforholdene kan gi et misvisende bilde av en interessents relevans for risikoen i stevnets kostnad- og inntektsposter.

7. Avslutning

I den avsluttende delen av oppgaven vil vi konkludere med de viktigste funnene fra analysen, og med dette besvare vår problemstilling. Vi vil deretter forklare hva oppgaven bidrar med innenfor forskningsfeltet, og tilslutt komme med forslag til videre forskning på området.

7.1 Konklusjon

I analysedelen har vi diskutert relasjonene mellom de ulike aktørene tilknyttet BG. I det neste presenteres de viktigste funnene fra analysen for å besvare problemstillingen:

«Hvilke risikofaktorer utgjør relasjonene mellom Bislett Games og deres interesser for arrangementets inntekts- og kostnadsposter?»

Innledningsvis finner vi at alle forløperne til tillit og forpliktelse i modellen av Morgan og Hunt (1994) er kritiske faktorer ved de fleste av BGs relasjoner, og medfører videre risiko for stevnets resultatposter.

Kostnadene i BG fremstår som stabile. Imidlertid identifiseres en risikofaktor knyttet til relasjoner med stjerneutøvere. Deres deltakelse i stevnet blir tidlig bestemt, og er avgjørende for andre kostnaders størrelse, som startpenger og markedsføring. Dermed fremstår utøverforholdene som eneste relasjon med direkte innvirkning på kostnadssiden i arrangementet. Skjev maktbalanse, ujevn grad av relasjonelle fordeler og risiko for opportunistisk atferd vil skape lavere forpliktelse og tillit fra utøverne, og relasjonen med disse fremstår derfor som utrygg.

Inntektene påvises i relasjonssammenheng som mer komplekse enn kostnadene, der flere interessentrelasjoner vil påvirke risikoen. Forholdet BG har til NRK, IMG og IAAF fremstår som relativt stabile i de dyadiske forholdene, og virker dermed risikodempende på **TV-** og **IAAF-inntektene**. For **sponsorinntektene** identifiserer vi imidlertid klare indikasjoner på risiko, gjennom relasjonen mellom BG og sponsorene. Stevnedirektøren innehar flere av sponsorrelasjonene gjennom *personlige bånd*, og benytter *relasjonell styring* i samarbeidet. I flere forhold eksisterer det likevel en høy risiko for avslutning av samarbeid, ettersom tillit og forpliktelse eksisterer mellom enkeltmennesker, og ikke omfavner hele organisasjonen. Relasjonell risiko eksisterer i det faktum at stevnedirektøren eller hans kontaktperson kan tre ut av sine roller. Videre vil *ujevn maktbalanse* i sponsorrelasjonene vanskeliggjøre mulighetene for kontroll. Uformell styring fremstår derfor som det beste styrings-alternativet, til tross for risikoen den medfører. Til slutt identifiserer vi risiko gjennom etterspørselsfaktorer i publikumsrelasjonen. Stjerneutøveres deltakelse vil være en kritisk faktor for publikums

interesse, selv om kommunikasjon fra BG-administrasjonen vil bidra til å redusere usikkerhet gjennom tillitsbygging. Det eksisterer derfor en risikofaktor knyttet til **publikumsinntektene**.

Nettverket av BGs interessenter identifiseres som et essensielt aspekt for å forstå stevnets overordnede risiko, og illustrerer mer alvorlige konsekvenser ved relasjonsbrudd enn i de isolerte dyadeforholdene. Risikoen som fremstår som relativt lav i dyadeforholdene ser ut til å øke betraktelig sett fra et nettverksperspektiv. De viktigste interessentene i nettverksmodellen har innvirkning på de øvrige relasjonene, og påvirker samtlige av stevnets inntektsposter direkte og/eller indirekte. For **sponsorene** vil stjerneutøveres og publikums deltakelse, samt en videreføring av dagens TV-sendinger gi god eksponering, og være viktig for deres fremtidige inntektsgenerering. Videre berøres **publikum**, i tillegg til stjerneutøveres oppmøte, av faktorer som markedsføring, medieomtale, BGs deltakelse i DL og kommunens bidrag. Tilstedeværelsen av disse aspektene vil medføre relasjonelle fordeler for publikum i deres forhold til stevnet, og være kritisk for å skape publikumsinntekter i fremtiden. En nettverkstilnærming kan raskt oppleves som en svartmaling av situasjonen hvor risikoen i relasjonene fremstår som svært store. Det er imidlertid viktig å se at vi ved å identifisere andre interessentrelasjoner som påvirker inntektspostene skaper nye muligheter for styring og kontroll. Ved å styre og vedlikeholde enkelte samarbeid kan BG indirekte styre utsatte relasjoner gjennom nettverket.

Oppsummert gjør vi to hovedfunn i sammenheng med lønnsomhetsrisikoen i stevnets interessentrelasjoner; (1) nettverket av relasjoner innebærer en betydelig risiko for stevnets totale lønnsomhet, spesielt knyttet til sponsor- og publikumsinntekter, (2) uformelle styringsmekanismer ved bruk av tillit gjør systemet sårbart, ettersom metoden er basert på forhold mellom individer og ikke mellom organisasjoner.

7.2 Bidrag

Teoretisk sett gir denne oppgaven et bidrag gjennom sin nye anvendelse av modeller for å forstå risiko i interessentrelasjoner. Bruken av Morgan og Hunts modell er opprinnelig tiltenkt markedsføringsrelasjoner, men vår forskning viser at den også gir mening og forståelse til relasjoner innenfor økonomistyring. Vi har også videreutviklet teorien ved å anvende ulike former for tillit og makt. Ved hjelp av annen litteratur har vi benyttet et bredere tillitsbegrep, og med dette skapt nye dimensjoner for modellen. Ved å se interessenter av BG gjennom Morgan og Hunts' modell, har vi fått en tydelig forståelse av hvilken risiko relasjonene innebærer. I tillegg identifiserer vi viktigheten av å poengtere at utfallene av forpliktelse og tillit må gjelde for hele organisasjonen. Forskingen gjort på BG viser at vi ikke bare kan anta

at samarbeidet vil forbli sterkt ved tilstedeværelse av forpliktelse og tillit, ettersom det også må spesifiseres hvem eller hva denne forpliktelsen og tilliten er knyttet til. Oppsummert anser vi vår alternative anvendelse av Morgan og Hunts modell som en videreutvikling av teorien.

Vi anser også vår forskning av nettverket som et viktig bidrag. Nettverkstilnærmingen er et relativt nytt teoretisk fundament, og i tidligere forskning på arrangementer er den lite anvendt. Vår casestudie er således et bidrag ved å anvende teorien i en ny kontekst. Videre har oppgaven vist at nettverk er av stor betydning ved vurdering av risiko. Selv om de dyadiske forholdene ikke nødvendigvis ser ut til å innebære usikkerhet, vil et holistisk syn kunne identifisere flere risikofaktorer. Anvendelsen av nettverksperspektivet i en arrangementssetting fremstår derfor som både anbefalt og nødvendig. Dette gir en større forståelse av risikoen som eksisterer i nettverk, og kan i gi bedre kunnskap om hvilke styringsmekanismer som må brukes for å oppnå arrangementets mål.

Mye tidligere forskning er gjort på store idrettsarrangementer som OL og VM, med en annen inntekts- og kostnadsstruktur enn i vårt case. Som Getz et al. (2015) påpeker er det vanskelig å overføre resultater fra slike undersøkelser til mindre arrangementer. Fra vårt case ser vi klare likhetstrekk til andre idretts- og kulturarrangementer, spesielt pulserende bedrifter med tilnærmet all aktivitet tilknyttet et spesifikt, kortvarig arrangement. Vi kan trekke frem flere eksempler på slike paralleller: (1) der idrettsarrangementer skaper underholdningsverdi ved å skaffe gode utøvere, bruker musikkarrangementer populære artister, (2) på samme måte som det gis startpenger til de største idrettsstjernene på BG, krever også store artister honorarer for å møte opp på musikkfestivaler, (3) ledelsen i både idretts- og kulturarrangementer må forholde seg til sponsoravtaler, publikum og ha et fokus på kvalitet i anlegg, uansett om anlegget er en stadion, hoppbakke eller scene. Vi har med dette gjort funn som arrangementer med likhetstrekkstrekk til BG kan dra nytte av.

Avslutningsvis har vi i oppgaven identifisert relasjonell styring, individbasert tillit og forpliktelse. Det er skrevet mye teori om dette temaet tidligere, men oppgaven er likefullt et bidrag til en forståelse av hvor viktig det er å skape tillit og forpliktelse til systemer og organisasjoner i sin helhet.

7.3 Videre forskning

I vår undersøkelse har vi gjort flere interessante funn, samtidig som vi også ser våre begrensninger. Vi har i vår forskning ikke undersøkt hvilke styringsmekanismer som fungerer best for å unngå potensielle negative utfall. Modellen av Morgan og Hunt kunne vært brukt til

å identifisere hvilke styringsmekanismer som er best egnet ved tilstedeværelse av risiko, for eksempel knyttet til usikkerhet og tilbøyelighet til å forlate samarbeidet. Styringstiltakene for å håndtere risikoen drøftes i liten grad, og en analyse av dette kan være et interessant fokusområde i videre forskning.

En svakhet ved vår oppgave er at vi ikke lyktes i å få informanter fra utøversiden i arrangementet. Dette er noe videre forskning kan fokusere på. Intervjuer av utøvere ville for eksempel gitt et rikere datamateriale, som blant annet kunne identifisert utøveres persepsjon i idrettsarrangementer.

BGs regnskap ble ikke grundig analysert i denne oppgaven, da vi hadde mangelfull tilgang til dette. Videre forskning kan ha et større fokus på regnskapene i stevnet, og få en tydeligere tallmessig forståelse av de effektene risikoen kunne ha medført. For eksempel kunne scenarioanalyser ved brudd av relasjoner vært interessant for å identifisere de tallmessige konsekvensene på resultatet. Vårt regnskapsgrunnlag la ikke til rette for gjennomføre slike nøyaktige scenarioanalyser. Videre antar vi at det eksisterer risiko knyttet til «øvrige kostnader» i regnskapsoppstillingen. Et rikere detaljnivå knyttet til disse kostnadene kan legge til rette for å identifisere flere risikofaktorer enn de vi fant i vår undersøkelse.

Videre kan fremtidige undersøkelser ha en komparativ tilnærming til BG ved å sammenlikne stevnet med andre sportsarrangementer. For eksempel kan det være interessant å se etter likheter og forskjeller med større arrangementer som VM og OL.

Avslutningsvis vil vårt funn om sårbarheten i et nettverk potensielt være et utgangspunkt for videre forskning. Andre case-studier med fokus på nettverk vil kunne bidra med ytterligere kunnskap om tilstedeværelse av nettverksrisiko i andre kontekster. Ettersom et av våre hovedfunn er knyttet til nettverksrisikoen og nettverkstilnærmingen er lite brukt i tidligere arrangement-forskning, må vi anta et dette vil være svært interessant tema for andre forskere å fokusere på i fremtiden.

8. Referanser

- Aarø, J. T. (2016) Svakeste krone på 40 år, *E24*, 14.01. Tilgjengelig fra <http://e24.no/privat/penger/oljebremsen/sjefoekonom-svakeste-krone-paa-40-aar/23532830>
- Achrol, R. S. og Stern, L. W. (1988) Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 25 (1), s. 36-50.
- Alm, J., Solberg, H. A., Storm, R. K. og Jakobsen, T. G. (2014) Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants, *Leisure studies*, s. 1-19.
- Alvesson, M. og Sköldbberg, K. (2009) *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Anderson, J. C. og Narus, J. A. (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *The Journal of Marketing*, s. 42-58.
- Andreff, W. (2012) The winners curse: Why is the cost of sports mega-events so often underestimated? I: Maennig, W. og Zimbalist, A. (red.), *Handbook on the economics of mega-sporting events*. Edward Elgar Publishing.
- Babiak, K. (2007) Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization, *Journal of Sport Management*, 21 (3), s. 338.
- Baldvinsdottir, G. (2013) Trust within the context of management accounting. I: Fallan, L. og Nyland, K. (red.), *Perspektiver på økonomistyring*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 197-221.
- Bentsen, A. R. og Støstad, M. N. (2015) - Russisk doping-lab ødela over 1 400 prøver før kontrollørene kom, *Nrk.no*, 09.11. Tilgjengelig fra <http://www.nrk.no/sport/wada-vil-utestenge-alle-russiske-utovere-fra-konkurransen-1.12644940>
- Bilet, A. M. (2013) Svake seertall for tippeligaen, *Nettavisen*. Tilgjengelig fra <http://www.nettavisen.no/sport/3591671.html>
- Borland, J. og MacDonald, R. (2003) Demand for sport, *Oxford review of economic policy*, 19 (4), s. 478-502.
- Brenna, T. (2015) Knock-out fra Northug, *Dagbladet*, 10.04. Tilgjengelig fra http://www.dagbladet.no/2015/04/10/sport/langrenn/fotball/norsk_idrett/petter_northug/38629571/
- Byberg, Ø. (2015) Så ille har det gått med den norske kronen, *Hegnar*, 21.08. Tilgjengelig fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2015/08/Saa-ille-har-det-gaatt-med-den-norske-kronen>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. og Karlsson, L. (2016) Management control in pulsating organisations—A multiple case study of popular culture events, *Management Accounting Research*.
- Chang, H. H., Tsai, Y.-C., Chen, S.-H., Huang, G.-H. og Tseng, Y. H. (2015) Building long-term partnerships by certificate implementation: a social exchange theory perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (7), s. 867-879.
- Christiansen, A. K. (2015) Svein Arne Hansen: -Føler meg forrådt, *VG*, 10.11. Tilgjengelig fra <http://www.vg.no/sport/friidrett/doping/svein-arne-hansen-foeler-meg-forraadt/a/23558772/>
- Clark, J. (2011) Changing the game - Outlook for the global sports market to 2015. 2. utg.
- Crompton, J. L. (2014) Potential negative outcomes from sponsorship for a sport property, *Managing leisure*, 19 (6), s. 420-441.
- Cäker, M. (2013) Aligning outcome and behavioural control - a case study of a swedish fashion company. I: Fallan, L. og Nyland, K. (red.), *Perspektiver på økonomistyring*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 127-146.
- Das, T. K. og Teng, B.-S. (1996) RISK TYPES AND THE INTER-FIRM ALLIANCE STRUCTURES, *Journal of Management Studies*, 33 (6), s. 827-843.

- Das, T. K. og Teng, B.-S. (2001) Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization studies*, 22 (2), s. 251-283.
- Das, T. K. og Teng, B.-s. (2004) THE RISK-BASED VIEW OF TRUST: A CONCEPTUAL FRAMEWORK, *Journal of Business & Psychology*, 19 (1), s. 85-116.
- Dekker, H. C. (2004) Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, organizations and society*, 29 (1), s. 27-49.
- Diamondleague. *Om stevnet og Bislett Alliansen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://oslo.diamondleague.com/info/about-us/> (Hentet: 02.02.2016 2016).
- Diamondleague. (2015) *IAAF Diamond League 2015 media guide* [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.diamondleague.com/uploads/tx_news/2015_IDL_media_guide.pdf (Hentet: 10.02.2016 2016).
- Douvis, J., Sarli, E., Kriemadis, A. og Vrondou, O. (2015) An analysis of sponsorship deals in sport, *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 17, s. 14-36.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55 (7), s. 553-560.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. og Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships, *The Journal of Marketing*, s. 11-27.
- Dyer, J. H. og Singh, H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), s. 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4), s. 532-550.
- Ernst, D. og Bamford, J. (2005) Your Alliances Are Too Stable, *Harvard Business Review*, 83 (6), s. 133-141.
- ExxonMobil. *ExxonMobil Bislett Games 2016* [Internett]. Tilgjengelig fra: http://www.exxonmobil.no/Norway-Norwegian/PA/news_release_EMBG_2016.aspx (Hentet: 15.02 2016).
- Farrelly, F. (2010) Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down, *Journal of Sport Management*, 24 (3), s. 319-337.
- Farrelly, F. og Quester, P. (2003) The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship, *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), s. 530-553.
- Farrelly, F., Quester, P. og Burton, R. (2006) Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships, *Industrial Marketing Management*, 35 (8), s. 1016-1026.
- Fassin, Y. (2012) Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 109 (1), s. 83-96.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J. og Johnston, R. (2002) An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory, *Industrial Marketing Management*, 31 (5), s. 403-409.
- Geeraert, A., Alm, J. og Groll, M. (2014) Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International journal of sport policy and politics*, 6 (3), s. 281-306.
- Getz, D., MacDonald, D. og Parent, M. (2015) The sport event owners' perspective, *Routledge handbook of sports event management*, s. 136-262.
- Girginov, V. (2011) Governance of London 2012 Olympic Games legacy, *International review for the sociology of sport*, s. 1012690211413966.

- Granbo, C. og Øien, L. M. A. (2013) *Hvilken betydning har tillit i forhold til andre styringsmekanismer mellom aktører i byggeprosjektet?* Master, Høgskolen i Sør-Trøndelag.
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hoffmann, T. (2013) Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?, *Forskning.no*. Tilgjengelig fra <http://forskning.no/sosiologi/2013/09/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til>
- Hoye, R. og Doherty, A. (2011) Nonprofit Sport Board Performance: A Review and Directions for Future Research, *Journal of Sport Management*, 25 (3), s. 272-285.
- Håkansson, H. og Lind, J. (2006) Accounting in an interorganizational setting, *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, s. 885-902.
- IAAF. *About the IAAF* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.iaaf.org/about-iaaf> (Hentet: 05.02 2016).
- Ingle, S. (2016) IAAF in crisis: a complex trail of corruption that led to the very top, *The Guardian*, 07.01. Tilgjengelig fra <http://www.theguardian.com/sport/2016/jan/07/russia-doping-scandal-corruption-blackmail-athletics-iaaf>
- Inkpen, A. C. og Beamish, P. W. (1997) Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures, *Academy of Management Review*, 22 (1), s. 177-202.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2010) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnston, M. A. og Paulsen, N. (2014) Rules of engagement: A discrete choice analysis of sponsorship decision making, *Journal of Marketing Management*, 30 (7-8), s. 634-663.
- Kaler, J. (2002) Morality and Strategy in Stakeholder identification, *Journal of Business Ethics*, 39 (1/2), s. 91-99.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K. og Woolcock, G. (2004) Network structures: Working differently and changing expectations, *Public administration review*, 64 (3), s. 363-371.
- Kraus, K. og Lind, J. (2007) Management control in inter-organisational relationships, *Issues in management accounting*, s. 269-296.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Lam, E. T. (2014) The Roles of Governance in Sport Organizations, *Journal of Power*, 2 (2), s. 19-31.
- Langfield-Smith, K. og Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, 14 (3), s. 281-307.
- Leopkey, B. og Parent, M. M. (2015) Stakeholder perspectives regarding the governance of legacy at the Olympic Games, *Annals of Leisure Research*, 18 (4), s. 528-548.
- Littau, P., Jujagiri, N. J. og Adlbrecht, G. (2010) 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009), *Project Management Journal*, 41 (4), s. 17-29.
- Lorentzen, M. (2014) Statsbudsjett på 1-2-3, *E24*, 08.10. Tilgjengelig fra <http://e24.no/makro-og-politikk/statsbudsjettet-2015/statsbudsjettet-paa-1-2-3/23311523>
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J. og Hill, C. J. (2000) Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10 (2), s. 233-261.

- Macintosh, E., Nadeau, J., Seguin, B., O'Reilly, N., Bradish, C. L. og Legg, D. (2012) The Role of Mega-Sports Event Interest in Sponsorship and Ambush Marketing Attitudes, *Sport Marketing Quarterly*, 21 (1), s. 43-52.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. og Downing, S. (2005) Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory, *Journal of Business Research*, 58 (6), s. 806-818.
- Manglerød, N. og Strøm, O. K. (2015) Interessen for langrenn stuper i Europa, *VG*, 16.02. Tilgjengelig fra <http://www.vg.no/sport/ski-vm-2015/interessen-for-langrenn-stuper-i-europa/a/23394542/>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 709-734.
- Meenaghan, T. (1996) Ambush marketing--a threat to corporate sponsorship, *MIT Sloan Management Review*, 38 (1), s. 103.
- Merchant, K. A. og Van der Stede, W. A. (2007) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Molloy, E. og Chetty, T. (2015) The rocky road to legacy: Lessons from the 2010 FIFA World Cup South Africa stadium program, *Project Management Journal*, 46 (3), s. 88-107.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *The Journal of Marketing*, s. 20-38.
- Mouritsen, J. og Thrane, S. (2006) Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations, *Accounting, organizations and society*, 31 (3), s. 241-275.
- Mueller, H. S. (2015) "Sov du på jobben, eller er du også korrupt?", *Nrk.no*, 10.11. Tilgjengelig fra <http://www.nrk.no/sport/sebastian-coe-skal-rydde-opp-i-friidretten-1.12645959>
- Nooteboom, B., Berger, H. og Noorderhaven, N. G. (1997) EFFECTS OF TRUST AND GOVERNANCE ON RELATIONAL RISK, *Academy of Management Journal*, 40 (2), s. 308-338.
- NorgesFriidrettsforbund. (2015) *Lover for Norges Friidrettsforbund. I: Friidrettsforbund, N. (red.)*.
- O'Connor, S. (2010) Project management and the development of social capital at Rally Ireland 2007, *Sport management international journal*, 6 (1), s. 65-78.
- Olkkonen, R. (2001) Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (4), s. 309-329.
- Parent, M. M. (2008) Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders, *Journal of Sport Management*, 22 (2), s. 135-164.
- Parent, M. M. (2010) Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies, *Journal of Sport Management*, 24 (3), s. 291-318.
- Parent, M. M. (2013) Olympic Games stakeholder governance and management. *Managing the Olympics*. Springer, s. 15-32.
- Poppo, L., Zhou, K. Z. og Zenger, T. R. (2008) Examining the conditional limits of relational governance: specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties, *Journal of Management Studies*, 45 (7), s. 1195-1216.
- Quatman, C. og Chelladurai, P. (2008) Social network theory and analysis: A complementary lens for inquiry, *Journal of Sport Management*, 22 (3), s. 338.
- Ring, P. S. og Van de Ven, A. H. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13 (7), s. 483-498.

- Ring, P. S. og Van de Ven, A. H. (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), s. 90-118.
- Røed-Johansen, D. (2015) Bislett Games skal få Bolt tilbake til Norge: -Vi vil betale det det koster, *Aftenposten*. Tilgjengelig fra http://www.aftenposten.no/100Sport/friidrett/Bislett-Games-skal-fa-Bolt-tilbake-til-Norge---Vi-vil-betale-det-det-koster-574958_1.snd
- Røed-Johansen, D. (2016) TV-tallene stuper: - Det er ikke bra. Vi vil jo ikke sende norgescupen, *Aftenposten*, 04.01. Tilgjengelig fra http://www.aftenposten.no/100Sport/langrenn/TV-tallene-stuper---Det-er-ikke-bra-Vi-vil-jo-ikke-sende-norgescupen-665868_1.snd
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A. og Fichman, M. (1992) ROLE OF INDIVIDUAL ATTACHMENTS IN THE DISSOLUTION OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS, *Academy of Management Journal*, 35 (1), s. 122-160.
- Shilbury, D., Ferkins, L. og Smythe, L. (2013) Sport governance encounters: Insights from lived experiences, *Sport Management Review (Elsevier Science)*, 16 (3), s. 349-363.
- Solberg, H. A. og Preuss, H. (2015) Major Sports Events: The Challenge of Budgeting for the Venues, *Event Management*, 19 (3), s. 349-363.
- Sponsorogeventforeningen. *ExxonMobil Bislett Games ExxonMobil tittelsponsor i 27 år* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://sponsorogeventforeningen.no/files/Bislett-Alliansen.pdf> (Hentet: 18.03 2016).
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tomkins, C. (2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, organizations and society*, 26 (2), s. 161-191.
- Urriolagoitia, L. og Planellas, M. (2007) Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach, *Business horizons*, 50 (2), s. 157-166.
- Wolfe, R., Meenaghan, T. og O'Sullivan, P. (2002) The sports network: insights into the shifting balance of power, *Journal of Business Research*, 55 (7), s. 611-622.
- Yamagishi, T., Cook, K. S. og Watabe, M. (1998) Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan, *American journal of sociology*, 104 (1), s. AJSv104p165-194.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide - Stevnedirektør i Bislett Games

Innledning

- Kan du fortelle litt om din rolle i Bislett Games (BG)?
- Hvor lenge har du jobbet i BG?

Relasjoner med interessenter

- Hvordan er prosessen for å skaffe sponsorer?
- Hvordan ser situasjonen med sponsorer ut i dag?
- Hvem oppsøker hvem, og hvor ofte byttes de ut?
- Er det enklere å få avtaler med de dere har hatt som samarbeidspartnere over flere år? Går prosessen da raskere?
- Er det stor konkurranse om å få sponsorene?
- Har forholdet til sponsorene endret seg, sammenlignet med tidligere?
- Kan du beskrive relasjonen til hovedsponsoren, ExxonMobil?
- Hvordan ivaretar dere relasjonen til sponsorene underveis? Hvordan er kommunikasjonen?
- Dere har solgt TV-rettighetene til IMG. Hvordan forholder dere til IMG i etterkant? Har dere jevnlig kontakt?
- Er det en avtale som er permanent, eller er det slik at dette er en kontrakt som kan endres, og eventuelt avsluttes?
- Kan du beskrive BGs forhold til IAAF?
- Hvilke roller spiller IAAF i utarbeidelsen, og gjennomføringen av arrangementet?
- Hva er Norges friidrettsforbunds rolle i forhold til BG?
- Ifølge Diamond League sine nettsider inviteres vinnerne av de ulike konkurransene automatisk til neste Diamond League i sin gren. Dette gjelder også tidligere dopingdømte. Er det da fortsatt slik at dere kan nekte vedkommende å stille opp i Bislett Games?
- Hvordan er Oslo kommunes rolle i BG?
- Dere eier Diamond League i fellesskap sammen med de andre stevnene og IAAF. Hvordan fungerer dette når det blir en intern kamp om å få de beste utøverne? Hvordan balanseres samarbeid og konkurranse?

- Hvordan forholder dere dere til klubbene som eier Bislett Alliansen under planleggingen og gjennomføringen av BG?
- Hva er BAs bidrag i BG?
Klubbene stiller med frivillige som dere skal styre, samtidig som dere styres av klubbeierne. Hvordan fungerer denne relasjonen?
- Er det slik at dere har møtevirksomhet hvor interessentene tas inn til styremøter? Hvem inkluderes i denne prosessen?
- Hvem anser du som de viktigste aktøren tilknyttet Bislett Games? Hvem blir mest hørt, og hvem brukes det mest tid på?
- Føler du at en gradvis kommersialisering av sportsarrangementer slik som Bislett Games har opplevd medfører større grad av kontroll av de aktørene er avhengige av for å drive arrangementet?
- Tar dere kontakt med alle utøverne som er av interesse?
- Er det slik at utøverne selv kan ta kontakt, dersom de ønsker å delta, og at dere da må velge ut noen?
- Kan du forklar litt prosessen rundt det å få tak i de ønskede utøverne?
- Hvordan forholder dere dere til valutarisikoen som oppstår?
- Usain Bolt er åpenbart en stor stjerne i friidrettssammenheng. Vi ønsker derfor å få en bedre forståelse av hans rolle som interessent i arrangementet. Fortell litt om betydningen av Bolt, og hvor avhengig dere er av han.
- Vil du si at Bolt er helt unik, eller er det også andre gode alternativer som også kan tiltrekke seg mye publikum?
- Hvor avhengig er de andre aktørene av Bolt?
Dersom Bolt ikke stiller over flere år, merker dere da forskjell med tanke på publikum, tv og sponsorer?

Risiko

- Hva vil du si er de største risikofaktorene ved å arrangere og drive et vellykket BG?
- Hvilke inntektskilder er det knyttet størst risiko til, og hvorfor?
- Hvilke kostnader er det knyttet størst risiko til, og hvorfor?
- Hender det at sponsorer trekker seg dersom store stjerner ikke stiller?
- Er det andre kontrakter som kan ryke om store stjerner ikke er med på stevnet?
- Hvor konkrete økonomiske mål settes for de ulike delene av arrangementet hvert år?

- Hva er de største risikofaktorene knyttet til hvorvidt disse målene nås eller ikke?
- Hvordan forholder dere dere til at en stor stjerne plutselig ikke stiller opp? Har dere en plan B, og hvordan går dere da frem?
- Hva anser du som de viktigste suksessfaktorene i BG?
- Hvilke områder har dere lykket med, og hva arbeider dere med å forbedre?

Avslutning

I arbeidet med masteroppgaven håper vi å kunne snakke med andre som er involvert i arrangementet, og som kan komme med sine synspunkter knyttet til Bislett Games.

- Har du noen forslag til personer knyttet til deres viktigste aktører som du kan sette oss i kontakt med?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Styreformann i Bislett Alliansen

Innledning

- Kan du fortelle litt om Bislett Alliansens og din rolle som styreformann i alliansen?
- Hva er de viktigste oppgavene Bislett Alliansen har ovenfor Bislett Games?
- Påvirker dere hvordan Bislett Games utformes fra år til år?
- Er det noen områder i driften dere er mer involvert i enn annet?
- Hva er Bislett Alliansens formål ved å eie Bislett Games?

Viktige relasjoner

- Hvordan er relasjonen mellom styret og individer/organisasjoner som er del av Bislett Games:
 - Utøvere?
 - NRK?
 - Sponsorere?
- Hvordan delegeres arbeidet med de ulike aktørene som er viktige for arrangementet?
- Hvilken kontakt har dere med Norges Friidrettsforbund? Er disse involvert i Bislett Games?
- Hvem regner *du* som de viktigste aktørene for Bislett Games?

Kontroll

- Hvem tillegges ansvar for ulike deler av arrangementets gjennomføring?

- Hvor ofte kommuniserer dere med stevnedirektøren og de andre som jobber direkte med BG i forkant, og under arrangementet?
- Hvordan kontrollerer dere at de ansvarlige gjør sitt for at BG skal gi et best mulig resultat? Hvordan kontrolleres stevnedirektøren?
- Hvordan påvirker relasjonen dere har til stevnedirektøren den styringen som gjøres?
- Har dere mye kontakt med media i tiden opp mot arrangementet? Er det i så fall mange faste journalister som tar kontakt?
- Hva må til/ hva må skje dersom Bislett Alliansen skal gå inn å ta styringen i Bislett Games?
- Har dere tidligere grepet inn i styringen av arrangementet? Om ja, hva var årsaken?
- Hvordan har Bislett Games klart seg økonomisk de siste årene? Involverer dere dere mer dersom det skulle gå dårligere økonomisk? Eventuelt på hvilken måte?
- Og dersom klubbenes enkeltarrangementer, Holmenkollstafetten, Oslo Maraton, Sentrumsløpet osv., skulle gå dårligere enn i dag, tror du dere ville vært mer involvert i BG for å sikre at det blir en positiv bidragsyter til deres økonomi?
- Har dere belønningssystemer overfor de som jobber direkte med Bislett Games?
- Hvordan belønner dere de som jobber direkte med BG?

Risiko

- Stevnedirektøren har en del sponsorer/samarbeidspartnere som han har kontakt med og dermed er bindeledd mellom dere og sponsoren. Rent hypotetisk; dersom dere hadde mistet stevnedirektøren på kort varsel, hvordan tror du det ville ha påvirket Bislett Games?
Ville dette ha endret kontrollen av arrangementet?
- Hvordan påvirkes stevnet av at stevnedirektøren byttes ut?
 - Hvordan fungerte dette da nåværende stevnedirektør tok over jobben, og hvordan løste dere dette?
 - Tror dere liknende metode bør brukes den dagen stevnedirektøren går ut av rollen som stevnedirektør?
 - Hva vil eventuelt være annerledes?
- Hva ser du på som de største risiko-faktorene for Bislett Games? Hva er kritisk for at det kan gjennomføres?

- Har dere tidligere måttet gripe inn fordi enkelte ikke har handlet i Bislett Alliansens beste interesse?
- Dersom dette har vært tilfelle, har dere gjort noe for å hindre dette i senere tid?

Avslutning

- Hvordan føler du at Bislett Games står som aktør i Oslo og resten av Norge?
- Hvilke assosiasjoner tror du sponsorer og andre viktige aktører forbinder med merkenavnet Bislett Games?
- Er det områder i styringen av arrangementet dere har endret i senere tid? Hvilke områder tror du kan forbedres i styringen?

Vedlegg 3: Intervjuguide - Generalsekretær i Norges friidrettsforbund

Innledning

- Hva er dine hovedarbeidsoppgaver som generalsekretær for Norges friidrettsforbund?
- Hvor mange jobber i forbundet?
- Hvor lenge har du jobbet i NFIF?

Relasjon med Bislett Games

- Er det noen som jobber med arrangementer som Bislett Games i forbundet?
- Hvor involvert er dere i BG?
- Hvordan fungerer samarbeidet mellom dere og BG, med tanke på at dere har noe ulike mål? (frivillig vs. profittmaksimerende)
- Hvordan holder dere kontakt med Bislett Games?
- Hvordan føler du at Bislett Games bidrar til å fremme norsk friidrett?
- Vi hørte i et intervju du hadde tidligere at det er Norges friidrettsforbund som eier alle friidrettsarrangementer i Norge (ettersom de representerer alle klubbene), men at Bislett Alliansen da på en måte eier og driver det gjennom et samarbeid.
 - Kan du fortelle litt mer detaljert om dette samarbeidet?
 - Er det i hovedsak styreleder i BA dere forholder dere til, eller har dere også kontakt med andre slik som stevnedirektøren?
- Har dere noen måter å kontrollere at BG gjennomfører et arrangement som er best mulig, altså som fremmer norsk friidrett på en best mulig måte?
- Har dere noen rettigheter i forhold til sponsorer. Kan dere for eksempel ha egne sponsorer på Bislett Games?

Risiko

- Med tanke på risiko; hvor skadelig ville det vært for norsk friidrett dersom BG ikke hadde hatt økonomi til å fortsette?
- Dersom det er slik at dere har et person-til-personforhold med enkelte i BG, føler du at det er kritisk for dere i forbundet dersom noen av disse slutter?
 - Tror du det ville det ha endret det eventuelle kontrollsystemet dere har i dag?
- Har dere makt og innflytelse til å be Bislett Alliansen om å gjøre endringer på arrangementet? Har dette i så fall skjedd tidligere?
- Hvordan ser du på risikoen og forutsigbarheten i Bislett Games som et arrangement?
 - Hva anser du som de største risikofaktorene for stevnet?
- Hva ser du på som den viktigste suksessfaktoren til Bislett Games?

Avslutningsvis

- Hvilke assosiasjoner tror du folk forbinder med merkenavnet "Bislett Games"?
- Hvilken effekt mener du "merkenavnet" har ovenfor sponsorer og andre viktige aktører?

[Vedlegg 4: Intervjuguide - Rettighetssjefen i NRK](#)

Innledning

- Kan du fortelle litt om din rolle i NRK?

Relasjon

- Kan du fortelle litt om din rolle i relasjonen mellom NRK og Bislett Games?
- Hvor lenge har du vært involvert i dette?
- Kan du beskrive hva dere samhandler om, og hvordan prosessen i samarbeidet fungerer?
- Hva er formålet med å være i dette samarbeidet med BG?
- Er det mange involverte personer, og hvor ofte skiftes de ut?
- Hvor jevnlig har dere kontakt?
- Er relasjonen knyttet til enkelte personer, eller varierer det hvem dere har kontakt med?
- Hvordan forholder dere dere til IMG som styrer de internasjonale TV-rettighetene?

Kontroll

- Er det noen form for kontroll og oppfølging av de eksisterende kontraktene i ettertid?

- Er dette noe som reforhandles med jevne mellomrom, denne kontrakten?
- Har dere noen form for kontrollrutiner overfor Bislet Games-driften for å sikre at dere får et arrangement med god kvalitet å sende i juni?

Kritiske suksessfaktorer

- Hva er kritisk for å få til et slik samarbeid?
- Føler du at du eller andre personer er kritiske for at samarbeidet skal opprettholdes som før?
- Har du merket noen forskjeller i samarbeidet når stevnedirektører skiftes ut?
- Hva er kritisk faktorer ved Bislett Games for at det skal være attraktivt for NRK?
- Hva tror du må til for at NRK skulle velge å avslutte sitt samarbeid med BG?
- Kan dere stille krav, eller rette ønsker mot hvordan BG gjennomføres? For eksempel med tanke på sponsorer, utøvere som er involvert etc.
- Hva mener du BG taper dersom NRK skulle sluttet å kjøpe rettighetene til å sende?
- Og hva taper NRK dersom en annen aktør byr over dere og sikrer seg rettighetene?
- Mener du det er konkurranse knyttet til tilgangen til å sende BG?
- NRK sender BG og dere vil sannsynligvis fremme dette arrangementet for å øke folks oppmerksomhet rundt det, for å trekke TV-seere. Dersom det skulle komme opp saker som kan være skadelige for arrangementet, hvordan forholder NRK seg objektive?
- Fra NRKs ståsted som samarbeidspartner med Bislett Games, hva anser du som de største risikofaktorene knyttet til arrangementets videre suksess?

Avslutning

- Hvordan ser dere på fremtiden med tanke på å kunne fortsette å sende BG og de andre 13 Diamond League-arrangementene?

[Vedlegg 5: Intervjuguide - Sportsjournalist i VG](#)

Innledning

- Kan du begynne med å forklare hvordan prosessen foregår når dere er ute etter en sak om et idrettsarrangement?
- Hvilke faktorer er det dere legger særlig vekt på når dere velger hvilke sportsnyheter dere skal trykke?
- Er det vanlig at sportsarrangementer tar kontakt med dere for å dele informasjon, eller er det alltid dere som tar initiativ?

Relasjon til Bislett Games

- Hvem er det dere gjerne tar kontakt med når dere skal skrive saker om BG?
- Jobber dere ut fra faste kontakter?
- Hvordan håndterer dere balansen mellom å skulle lage god og tidvis kontroversielle/provoserende artikler om et arrangement eller sport, og samtidig bevare de gode relasjonen til kontaktene deres, som dere trenger for å skrive saker senere?

Kritiske suksessfaktorer

- I hvilke situasjoner har dere gitt Bislett Games ekstra oppmerksomhet i media?
- Vil du si Bislett Games er relativt uinteressant for dere å skrive om med mindre store stjerner, som Bolt, dukker opp?
 - Usain Bolt deltok i Bislett Games sist i 2013. Stevnedirektøren viser et eksempel med at dere da fra han ble lansert i januar til stevnet publiserte 28 helsider, med nedtelling (60 dager igjen, 35 dager igjen osv.). Mens året etter publiserte dere 2 om BG i samme tidsrom (der den ene var at han ikke kom).
- Hva tror du Bislett Games må gjøre/oppnå dersom VG-sporten skal få interesse av å skrive flere saker om arrangementet?

Avslutning

- Med tanke på å gi gratisreklame/bidra til idretts-Norge ved å fremheve Norges største internasjonale idrettsarrangement; føler du at VG som Norges største avis har et ansvar for å skrive om Bislett Games?

Vedlegg 6: Intervjuguide – Representant for bymiljøetaten i Oslo kommune

- Hvor lenge har dere hatt en avtale med Bislett Alliansen om drift av Bislett Stadion?
- Hvor ofte fornyes kontrakten? Hender det at kontrakten *endres* ved fornyelse?
- Etter samtale med representanter fra Bislett Alliansen forstår vi det slik at de ikke betaler leie for lokalet. Stemmer dette? Hvorfor har dere valgt å løse det slik, og hvilke fordeler får dere tilbake fra en slik avtale?
- Hva er hovedmålet til Oslo kommune og bymiljøetaten for Bislett Stadion?
- Hvilke interesser har dere for hva stadion skal brukes til/hvilken funksjon skal den ha?
- Hva var grunnen til at dere valgte BA til å drifte stadion?
- Hvilke kvaliteter har BA som gjør at dere stoler på at de gjør en god jobb?

- Hvor ofte har dere kontakt med BA i løpet av et års tid, hvor dere diskuterer bruken og forvaltningen av stadion?
- Har dere mange regler og/eller retningslinjer som BA må følge dersom kontrakten mellom dere skal opprettholdes? Har du eksempler på dette?
- Hvor mye frihet har BA til å selv bestemme hvordan de skal drifte stadion?
- Kan dere gripe inn dersom dere mener at stadion ikke driftes slik dere mener er riktig? Hva må i så fall til dersom dere skal gripe inn og ta kontroll over stadion?
- Hva ser du på som de mest kritiske faktorene for videre drift/eierskap av Bislett Stadion?
- Hvordan vil du beskrive relasjonen til BA? Vil du si at det langvarige forholdet har formet samarbeidet? Er det forskjell på hvordan relasjonen er i dag, sammenlignet med ved starten av samarbeidet?
- Har dere opplevd at forholdet til de som driver Bislett Stadion har blitt noe annerledes da det har vært skifte i ledelsen i Alliansen/BG?

Vedlegg 7: Intervjuguide – Sponsorsjef for ExxonMobil Norge

- Hva var hovedårsaken til at Exxon Mobil valgte å involvere seg i BG?
- Hvor lang var den første kontrakten?
- Hvilke faktorer har vært avgjørende for at dere har valgt å forbli hovedsponsor i så mange år?
- Har dere aktiviteter og kontakt med BG ut over arbeid knyttet til selve stevnet?
- Hvor ofte har dere kontakt, og møter?
- Hva anser dere som de største gevinstene av å være del av dette samarbeidet?
- Ofte finner man samarbeidspartnere med like mål, verdier og image. Føler dere at dette er tilfellet i deres relasjon med Bislett Games. I så fall på hvilken måte?
- Hvordan kontrollerer dere at Bislett Games følger opp sin del av avtalen, og fremmer deres interesser?
- Har det vært en endring i hvordan dere forholder dere til hverandre på, etterhvert som årene har gått?

Vedlegg 8: Intervjuguide – Representant for IAAF

- How will you describe your relationship with the administration of BG?
- Is IAAF somehow involved in the arrangement of BG?
- What is IAAF's role in the development and

- Do you use some kind of control-methods to make sure that BG acts in your best interest?
- Are your relationship with BG somehow different compared to the relations you have with other Diamond League events?