



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Kan sponning gi konkurransefortrinn?

En empirisk studie av Tromsø IL, Mack og SpareBank 1 Nord-Norge

Markus Janson & Ole-Jørgen Mortensen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902, mai 2022

Forord

Med dette er vår tid som studenter straks over, og det er med tunge hjerter vi legger siste hånd på verket i det forordene faller på plass. I tiden som bachelor- og masterstudenter i ledelse, innovasjon og marked har vi lært utrolig mye innen en rekke fagområder. Spesielt de to årene av masterstudiet har vært ekstremt kunnskapsrike år, med en avsluttende masteroppgave som har gitt oss muligheten til å fordype oss i et tema som står våre hjerter nær. Sponsing som fenomen har vært av stor personlig interesse i en lengre periode og allerede sommeren 2021 var det avgjort at dette skulle være vårt tema i masteroppgaven.

Gjennom semesteret har vi tilegnet oss mer kunnskap og innsikt om sponsing enn noen av oss kunne forestille oss. Prosessen har vært preget av både oppturer og nedturer, mye skriving og en rekke andre ting som følger med å gjennomføre en slik studie.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til våre veiledere, Kåre Skallerud og Bernt Arne Bertheussen. Dere har kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom denne prosessen. Vi ønsker også å rette en stor takk til Henning Almli Karlberg og Charlotte Sivertsen Helland, som har tatt seg tid til å korrekturlese og komme med gode tilbakemeldinger. En stor takk rettes også til venner og familie som har bidratt med gode innspill, tilbakemeldinger og støtte under skrivingen.

Til slutt retter vi en stor takk til informantene fra Tromsø IL, SpareBank 1 Nord-Norge og Mack som har stilt opp i intervjuer og gitt helt essensiell informasjon for denne masteroppgaven.

God lesing.

Tromsø, mai 2022

Sammendrag

Formålet med denne studien er å ta stilling til om sponning kan forstås som en strategisk ressurs, og medføre konkurransefortrinn for partene i et sponsorsamarbeid. Casebedriftene i undersøkelsen er TIL, SNN og Mack, som setter studien i en lokal kontekst. En kvalitativ tilnærming og dybdeintervjuer er benyttet for å undersøke fenomenet sponning. For å sikre at informantene har relevant kompetanse er de strategisk utvalgt. Innsamlet data har blitt analysert ved hjelp av Nvivo, et analyseprogram for kvalitativ forskning.

Studiens utgangspunkt er det ressursbaserte perspektivet, samt undersøkelser gjennomført i internasjonal skala av blant annet Demir & Sødernann (2015), Chadwick & Thwaites (2005) og Amis, et al., (1997). Klubbene med mest kommersiell tiltrekningskraft i Europa er fordelt på fem nasjoner. Norge og øvrige land representerer en mindre økonomisk skala og kommersiell interesse. Premier League-klubber har i gjennomsnitt årlige inntekter på 3,5 mrd. kroner (Lange, 2022). Sammenlignet budsjetterte TIL i 2020 med inntekter på 69 mill. kroner. Studien belyser et viktig tema, fordi sponning som fenomen ikke synes å ha blitt undersøkt i en lokal kontekst selv om dette representerer brottdelen av fotballklubbene i Europa.

Studien avdekker fire forutsetninger for å gjøre sponning som ressurs til konkurransefortrinn. Faktorene som fremkommer av analysen er relasjon, ressursallokering, verdiskapning og fit. Relasjon er grunnlaget for all sponsoraktivitet ved at informasjon, kompetanse og erfaringer, koordineres og deles. For å gjøre sponning til en kjernekompetanse er ressursallokering viktig. Det omhandler koordinering av sponsorvirksomheten, hvor nøkkelen er å dele kunnskaper med samarbeidspartneren. Verdiskapning befatter samhandlingen som skjer i dyadene ved å basere seg på felles verdier og målsetninger. Forståelsen av dette bidrar til å predikere utfallet av et samarbeid, ved å se på hvilke assosiasjoner som kan overføres fra en merkevare til en annen, i lys av partenes verdisett. Fit omhandler relaterbarhet og berører to ulike prosesser. Det er 1), et verktøy for utvelgelse av samarbeidspartnere og aktiviteter, knyttet til hvordan partenes verdisett sammenfaller, og 2), et virkemiddel for legitimitet og overføring av assosiasjoner mellom merkevarer for forbrukerne.

Studien utleder en tentativ teoretisk begrepsmodell for å belyse hvordan prosesser innenfor sponsorarbeid påvirker muligheten til å oppnå konkurransefortrinn. Modellen tar utgangspunkt i at relasjonene i dyadene danner grunnlaget for de øvrige sponsoraktivitetene.

Nøkkelord: *Sponning, relasjon, ressursallokering, verdiskapning, fit, konkurransefortrinn.*

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og avgrensninger.....	4
1.2	Studiens struktur.....	5
2	Teori	7
2.1	Sponsingbegrepet	7
2.2	Det ressursbaserte perspektivet	8
2.2.1	VRIO	10
2.3	Forutsetninger for å oppnå konkurransefortrinn	11
2.3.1	Heterogene ressursbunter	11
2.3.2	Imperfekt mobilitet.....	12
2.3.3	Ex-post begrensninger på konkurranse om sponsorater.....	12
2.3.4	Ex-ante begrensninger på konkurranse om sponsorater.....	13
2.4	Sponsing som verdiskapende ressurs	13
2.4.1	Sponsing som investering.....	15
2.4.2	Sponsing som relasjonsskapende aktivitet	15
2.4.3	Sponsing som aktivitet for å påvirke konsumenter (animation)	16
2.5	Potensiell verdi av sponsing som ressurs	17
2.6	Fit	17
2.7	Forskningsspørsmål.....	19
3	Metode.....	21
3.1	Forskningsprosessen.....	21
3.2	Kvalitativ metode	22
3.2.1	Kvalitative dybdeintervju	23
3.2.2	Utarbeidelse av intervjuguide.....	24
3.3	Datainnsamling.....	28
3.3.1	Utvalg	28

3.4	Bruk av Nvivo	30
3.5	Behandling av innsamlet data	31
3.6	Studiens kvalitet	32
3.6.1	Reliabilitet, validitet og generalisering	32
3.7	Etiske overveielser	35
4	Casebeskrivelse	37
4.1	Tromsø IL.....	37
4.2	SpareBank 1 Nord-Norge.....	38
4.3	Mack.....	39
4.4	Informanter.....	39
5	Resultater.....	41
5.1	Ressursallokering	41
5.1.1	Kompetansedeling	42
5.1.2	Samskaping av verdi	44
5.2	Verdiskapning	46
5.2.1	Relasjon.....	46
5.2.2	Samhandling.....	52
5.2.3	Felles mål og forståelse av hverandres behov	53
5.2.4	Aktiviteter.....	55
5.2.5	Hvor viktig er relasjon i verdiskapning.....	57
5.3	Fit	58
5.3.1	(U)logisk link	58
5.3.2	Filantropisk sponning og CSR.....	61
5.3.3	Aktivering.....	64
5.3.4	Assosiasjonsoverføring	65
5.3.5	Omdømmebygging.....	67
6	Diskusjon og konklusjon.....	71

6.1	Koordinering av ressurser	71
6.2	Verdiskapning i dyadene	73
6.3	Dyadenes relaterbarhet	75
6.4	Konkurransefortrinn basert på sponning: En tentativ begrepsmodell	78
6.5	VRIO-analyse.....	80
6.6	Konklusjon	83
6.7	Videre forskning.....	84
	Referanseliste	86
	Vedlegg	91
	Vedlegg 1 – Intervjuguide Tromsø IL.....	91
	Vedlegg 2 – Intervjuguide SpareBank 1 Nord-Norge.....	93
	Vedlegg 3 – Intervjuguide Mack.....	95
	Vedlegg 4 – Intervjuguide Gunnar Wilhelmsen	97

Tabelliste

Tabell 1	Kilder gjengitt fra Olson & Thjømøe (2011)	18
Tabell 2	Utdrag fra intervjuguide og deres relasjon til forskningsspørsmålene	25
Tabell 3	VRIO-analyse.....	81

Figurliste

Figur 1	VRIO-modell.....	11
Figur 2	Modell av forskningsprosessen, inspirert av Johannessen, et al., (2011).....	21
Figur 3	Ordsky fra Nvivo	31
Figur 4	Tentativ begrepsmodell	78

1 Innledning

Det norske sponsormarkedet utgjorde ca. fire milliarder kroner i 2012. Idretten mottok omtrent 73 % av disse midlene, mens de resterende ble fordelt på andre formål (Raufoss & Tangen, 2017). Det er betydelige summer som blir tilført idretten fra sponsorer. En konsekvens av denne pengebruken er at forbrukere i økende grad blir eksponert for sponsorenes merkevarer i ulike medier. Dette skjer blant annet gjennom TV, aviser, magasiner, eventer og idrettsarrangementer. Raufoss & Tangen (2017) viser at i overkant av 60 % av lokale idrettslags inntekter er kommersielle, mens 7 % kommer fra offentlige bevilgninger. Dette innebærer at de fleste lokale idrettslag og foreninger i stor grad blir finansiert av sponsorer.

Det at idrettslag og andre arrangementer ofte finansieres av lokale aktører gjør temaet viktig også for lokalsamfunn, eksempelvis Tromsø. Næringslivet i Tromsø yter betydelige midler til idrett, kultur og arrangementer. På grunn av dette vil sponsorarbeid være viktig i idretten. For sponsorer vil arbeidet være viktig i den grad de ønsker å lykkes med assosiasjoner, eksponering eller andre målsetninger. Sponsing er noe man ser på tvers av bransjer og er derfor viktig i et strategisk perspektiv for mange som yter eller mottar sponsormidler. Tromsø IL budsjetterer i 2022 for at inntektene skal bestå av ca. 30 % sponsormidler (TIL, udatert). Dette utgjør ca. 19 millioner kroner og det vil derfor være viktig for hovedsponsorene å arbeide strategisk med sponsing for å oppnå sine målsetninger.

Sponsing er noe en ser over alt i dag. Enten det er på TV, arrangementer, tidsskrifter, media eller i politikken vil hensiktene og prosessene bak variere. Viktige eller påkrevde utfall for sponsorene kan være økt salg, synlighet, merkevareverdi eller forbedret omdømme (Thjømøe, 2010). Det kan også være aktuelt for sponsorer å bruke sponsing som middel for å flytte fokus fra mindre heldige hendelser. Dette kan for eksempel være barnearbeid, miljørelaterte overtredelse eller andre mindre gode forhold som har blitt avdekket og som har nådd ut til en befolkning (Chadwick & Thwaites, 2005).

Denne masteroppgaven vil basere seg på Tromsø IL (TIL), SpareBank 1 Nord-Norge (SNN) og Mack. SNN har siden tidlig 90-tallet vært TILs hovedsamarbeidspartner. Avtalen har historisk sett vært et ledd i markedsarbeidet til SNN, men har i de senere årene utviklet seg til å bli en del av en overordnet strategi for konsernet. Denne strategien handler om å skape en attraktiv landsdel, blant annet ved å aktivere gjennom TIL og deres kommersielle verdi, samt

deres felles verdier rundt bærekraft. Derfor finner vi dem spesielt relevant å se på i denne sammenheng. I tillegg vil søkelyset rettes mot dyaden mellom TIL og Mack. Mack er en av de eldste bedriftene i Tromsø og har en spesiell lokal tilhørighet til byen. De har også opp gjennom tidene hatt langvarige samarbeidsavtaler med TIL. Dyaden Mack-TIL vil derfor være interessant å se nærmere på. TIL har etablert et næringslivsnettverk som heter Proff i Nord med den hensikt å knytte sammen næringslivet i Tromsø. Oppsummert vil fokuset være på dyaden mellom TIL og deres sponsorer, samt Business-to-Business nettverket (B2B) TIL har utviklet, Proff i Nord.

Det finnes ulike perspektiver på sponning. Noen har et klassisk bedriftsøkonomisk syn. Thjømmøe (2010) sier for eksempel at sponning er en investering med krav til avkastning. Ifølge Chadwick & Thwaites (2005) vil måten sponning gjennomføres på i denne sammenheng være gjennom fastsatte prosesser hvor en går igjennom ulike steg for å finne riktig sponsorobjekt som kan gi bedriften de fordeler den søker. De fant at sponsoravtaler innenfor idretten ofte preges av ubalanse i maktforholdet, hvor sponsorene må konkurrere om sponsorobjektene. Avtalene er designet for å gagne sponsorobjektene ved å være kortsiktige og med lite innhold for å fremme sponsorens interesser. Dette understreker viktigheten av at potensielle sponsorer og sponsorobjekter har en forståelse av hverandres motiver og strategiske mål. De kan da sammen konstruere en avtale som tilrettelegger for best mulig måloppnåelse for begge parter.

En svakhet ved det klassiske synet på sponning er at det sier lite om hvordan sponningen kan sees på som en strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn. Ressursbaserte teorier på foretaksstrategi (RBT) setter søkelys på dette. Her blir det blant annet forsket på om sponning har potensial til å være en ressurs som kan gi konkurransefortrinn. Sponningens rolle som mulig konkurransefortrinn er også fokuset i denne studien.

I RBT er bedriften analyseenheten. Fokuset er hvordan de kan utnytte interne ressurser og kapabiliteter for å skaffe seg konkurransefortrinn (Barney, 1991 & Wernerfelt, 1984). Dette støttes i stor grad av Amis, Pant & Slack (1997), som sier at ressurser kan deles i seks ulike kategorier hvorav alle potensielt kan lede til et konkurransefortrinn. Peteraf (1993) har laget et rammeverk som består av fire underliggende forutsetninger som skal til for at en bedrift ved hjelp av sponning skal oppnå et konkurransefortrinn. Jensen, Cobbs & Turner (2016) er også enige i at sponning må sees på som en ressurs, og at å investere i sponning potensielt kan gi et konkurransefortrinn.

Sponsing er en viktig kapabilitet for sponsoren. Amis & Slack (1999) fant i de tilfeller hvor sponsoravtaler var suksessfulle, at sponsorene gjorde sponsing og medfølgende prosesser til en kjernekompetanse. Det å gjøre sponsing til en kjernekompetanse kan ifølge Amis & Slack (1999) føre til konkurransefortrinn ved at den sammensatte kompetansen til sponsoren og sponsorobjektet er unik. En slik dyade kan skille seg positivt fra liknende dyader hos konkurrentene. Dette kan være sentralt for lokale sponsorer og sponsorobjekter fordi kompetansen kan bli skapt og utviklet sammen, og dermed være vanskelig å imitere eller erstatte. I tillegg kan et slikt samspill fungere som en inngangsbarriere for sponsorenes konkurrenter. Demir & Södermann (2015) indikerer at sponsing kan sees på som en verdiskapende ressurs ved å se på sponsing som en metode for å skape konkurransefortrinn for bedrifter.

Det er flere valg en sponsorbedrift står ovenfor når den skal velge sponsorobjekt. Det samme gjelder når sponsorobjektet skal tiltrekke seg relevante sponsorer. Tilknyttet det å finne sponsorobjekter eller relevante sponsorer som kan hjelpe partene å oppnå sine mål med sponsingen, må samarbeidspartneren kunne gi verdi tilbake. Dette vil si at både sponsor og sponsorobjekt burde ha fordeler ved en eventuell avtaleinngåelse. Forskning tyder på at sponsoravtaler i større grad kan reflektere sponsorobjektens interesser og ikke sponsorenes. Studien til blant annet Chadwick og Thwaites (2005) tyder på at klubber kan velge og vrake mellom flere tilbud. Dette kan sammenlignes med et anbud hvor det høyeste tilbudet «vinner» muligheten til å inngå et sponsorsamarbeid.

Mange av karakteristikene ved sponsoravtaler som et kort tidsperspektiv og mangelen på kontraktsfestede markedsføringsaktiviteter ble avdekket blant annet av Chadwick & Thwaites (2005) og Demir & Södermann (2015). Dette vil sannsynligvis også være tilfellet i mindre klubber og sponsorer. Det finnes derimot lite forskning som undersøker sponsor og sponsorobjektrelasjoner i lokal skala, noe som understreker viktigheten av å undersøke temaet fra et ressursbasert perspektiv. Mindre klubber vil være mindre attraktive for sponsorer da de har begrenset rekkevidde, publikum, emosjoner og holdninger tilknyttet seg. Et ressursbasert syn på sponsing fra både mottaker og yters perspektiv kan hjelpe begge til å oppnå konkurransefortrinn. En klubb kan for eksempel skaffe seg bedre sponsoravtaler enn konkurrentene, mens sponsoren kan oppnå bedre gjenytelse fra sponsorobjektet.

1.1 Problemstilling og avgrensninger

Det finnes flere ulike perspektiver på sponning, men denne oppgaven vil ta utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet for å knytte sponning til konkurransefortrinn. For at sponning skal kunne gi konkurransefortrinn må det sees på som en investering i en strategisk ressurs.

Jensen, Cobbs & Turner (2016) sier at for å utnytte disse investeringene på riktig måte, må en rekke organisasjonsfunksjoner samkjøres. Det vil for eksempel si at sponsor-relatert reklame må være i tråd med sponsorobjektets image for å effektivt realisere verdien av hver enkelt sponsorinvestering. Det betyr at ressurser, kompetanse og kapabiliteter vil være sentrale for undersøkelsen og utleder følgende problemstilling:

«Kan sponning forstås som en strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn?»

For å forstå sponning som en strategisk ressurs velger vi å se på hvilke forutsetninger som ligger bak en sponsoravtale. Sponning som en strategisk ressurs vil undersøkes ved å se på sponning som en investering, ettersom sponsoravtaler ofte innebærer betydelige midler og vil ifølge Thjømøe (2010) ha krav til avkastning. Til slutt må sponsoraktiviteten skape verdier, slik at partene kan oppnå konkurransefortrinn. Dette vil undersøkes ved å se på sponning som en verdiskapende ressurs. Konteksten for denne oppgaven vil avgrenses til et lokalt nivå ved å se på dyaden mellom TIL og deres sponsorer med en form for tilhørighet til Tromsø og Nord-Norge.

1.2 Studiens struktur

Studien er delt inn i seks kapitler. Innledningsvis diskuteres oppgavens tema, aktualisering og problemstilling. I kapittel to drøftes oppgavens teoretiske forankring som ved hjelp av litteraturgjennomgang og begrepsavklaring, danner grunnlaget for å svare på problemstillingen. Teorifokuset vil være på sponningbegrepet, det ressursbaserte perspektivet og forutsetninger for å oppnå konkurransefortrinn. I tillegg vil det fokuseres på sponning som en verdiskapende ressurs og den potensielle verdien av det, samt fit og dets rolle i dyadene. Med bakgrunn i teorien presenteres deretter forskningsspørsmålene.

I kapittel tre beskrives metoden som benyttes for å innhente og analysere data. I kapittel fire presenteres casebedriftene og informantene. Videre vil de empiriske funnene, samt drøftelsen av disse presenteres i kapittel fem. Empiri og diskusjon fremkommer på bakgrunn av forskningsspørsmålene og i den gitte rekkefølgen. Diskusjonen oppsummeres i en begrepsmodell som danner grunnlaget for konklusjonen og svaret på problemstillingen i kapittel seks.

2 Teori

2.1 Sponsingbegrepet

Sponsing har ifølge Thjømmøe (2010) utviklet seg fra å være en gavebasert ytelse til investeringer med krav til avkastning. Det finnes mange definisjoner på begrepet sponsing og litteraturen har ikke en klar felles forståelse av begrepet. Årsaken til mangelen på en entydig definisjon kan ligge i kompleksiteten bak begrepet. Dette gjør det vanskelig å inkludere alle aspekter ved sponsing. I det følgende presenteres noen definisjoner som baserer seg på bytteforholdet mellom sponsor og sponsorobjekt.

Meenaghan (1983) var tidlig ute med å foreslå en overordnet definisjon: «*En kommersiell bedrift gir økonomiske midler eller andre ytelser til en aktivitet med formålet om å oppnå bedriftens forretningsmessige målsetninger*». Noen år senere fulgte Meenaghan (1991) opp med en mer generell definisjon av sponsing:

«An investment in cash or kind, in an activity, in return for access to the exploitable commercial potential associated with that activity».

Den nye definisjonen ble utledet fordi den første ikke tar hensyn til at andre enn kommersielle bedrifter sponser. Felles for de nevnte definisjonene er et bytteforhold av ressurser. Bedrift A yter finansielle eller andre ressurser til bedrift B for å bli assosiert med, eller ta del i bedrift B sine kommersielle aktiviteter. Vance, Raciti & Lawley (2016) sin definisjon av sponsing er hensiktsmessig å se til for å forstå det strategiske potensialet til sponsing som markedsføringstiltak. Denne definisjonen antyder at det å bytte ressurser ikke er tilstrekkelig, men de ressursene en ønsker å investere må være mulig å utnytte for å nå partenes mål.

«Sponsorship is a marketing communications practice and has been defined as an investment in exploitable rights (associated with the sponsored “property”) for use in achieving corporate objectives». (Vance, Raciti & Lawley, 2016)

Amis & Slack (1999) ser på sponsing som allokering av knappe ressurser med hensikt å oppnå organisatoriske mål. I en organisasjon vil det alltid være begrensninger vedrørende ressurser. Dette innebærer at organisasjoner må foreta strategiske valg rundt hvordan disse ressursene skal fordeles. En sponsor kjøper tilgang til sponsorobjektets eksponeringspotensiale og deres image, altså hvordan objektet oppfattes. Derfor må det

foretas en kost-nytte vurdering, kontra måloppnåelse, noe som antyder at sponsoren må ha klare mål for avtalen. Ifølge Barney (1991) kan ressurser være kilde til konkurransefortrinn dersom de er verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare eller vanskelig å erstatte, og har støtte i organisasjonen. Hult, Ketchen & Slater (2005) foreslår å se på sponning som en mulighet til å skape et varig konkurransefortrinn for sponsoren.

Sponning kan videre være en aktivitet i markedsmixen til sponsoren. Sponsorere øker synlighet og koblinger til sponsorobjektet i håp om at holdninger og emosjoner kan overføres fra objektet til dem. Dette kan for eksempel være en nordnorsk identitet. Demir & Søderrmann (2015) sier at sponning er en kommunikasjons- og markedsføringsmetode som skal bidra til merkebevissthet, image og økt salg på kort og lang sikt. Videre sier de at sponsoravtalen skal gi fordeler til alle involverte parter og at sponningen skal kunne måles mot forhåndsdefinerte kriterier, noe som støttes av Chadwick & Thwaites (2005).

Om man skal forstå sponning som strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn ser vi at de nevnte definisjonene individuelt ikke er dekkende. Denne oppgaven baserer seg på at sponning er en strategisk ressurs som på kort og lang sikt skal bidra til økt bevissthet rundt en sponsors image og omdømme. Sponning burde skape fordeler for alle parter i et sponsorsamarbeid og kan dermed sees som en mulighet til å skape et konkurransefortrinn. Med dette mener vi at sponning må sees på som en strategisk ressurs hvor bedrifter investerer ressurser i bytte mot tilgang til sponsorobjektets utnyttbare ressurser og egenskaper. Hensikten er å bidra til økt merkebevissthet, image og omdømme på kort og lang sikt. Dette skjer gjennom å utvikle nye verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare ressurser, relasjoner eller nettverk med støtte og forankring i organisasjonen.

2.2 Det ressursbaserte perspektivet

Det ressursbaserte perspektivet retter fokus mot bedriften som den sentrale analyseenheten, hvor dens ressurser og kapabiliteter kan føre til konkurransefortrinn. Det sentrale innenfor dette synet handler om hvordan man utnytter sine egne ressurser for best mulig måloppnåelse. Perspektivet bygger på to hovedantakelser. Den første er at bedrifter i en industri er i besittelse av ulike ressurser som gir ulike grunnlag for forskjellige strategier. Dette kalles ressursheterogenitet. Den andre antagelsen omhandler at bedriftens ressurser ikke kan overføres til andre bedrifter uten betydelige kostnader, eller ikke er overførbare i det hele tatt. Dette vil si at ressursene er immobile (Barney, 1991).

Ifølge Amis, et al. (1997) kan ressurser deles inn i seks kategorier, som alle potensielt kan lede til en konkurransemessig fordel; fysiske ressurser, menneskelige ressurser, finansielle ressurser, teknologiske ressurser, organisatoriske ressurser og ressurser av et omdømme.

Barney (1991) definerer ressurser som de eiendeler, kapabiliteter, kunnskaper, og organisatoriske prosesser et firma kan bygge og implementere en strategi rundt, som øker dens produktivitet og effektivitet. Connor (1991) sier at det kreves en viss kunnskap og informasjon fra sponsorobjektet for å utnytte de ressursene de får tilgang til. Utbyttet som genereres er avhengige av to faktorer. 1) varigheten av konkurransefordelen som er oppnådd og 2) evnen til å bruke avkastningen fra ressurser og kapabiliteter.

I tillegg til de seks kategoriene ovenfor, kategoriserer det ressursbaserte perspektivet ressurser som enten materielle eller immaterielle (Barney, 1991). Dette betyr at de skiller mellom materielle ressurser som eiendom og finansielle ressurser, i motsetning til mindre håndfaste, immaterielle ressurser som kunnskap, image, kultur, kompetanser, omdømme og lignende (Barney, 1991). Grant (1991) hevder de viktigste immaterielle ressursene til en bedrift er image og rykte. Dette fordi slike ressurser forringes relativt sakte, noe som indikerer at hvis ledere aktivt klarer å promotere sin bedrifts image og rykte, er det en potensiell ressurs som kan virke som et vedvarende konkurransefortrinn.

Barney (2014) definerer varige konkurransefortrinn som når en bedrift implementerer en verdiskapende strategi som samtidig ikke implementeres av nåværende eller potensielle konkurrenter. I tillegg er ikke konkurrenter i stand til å duplisere fordelene ved denne strategien. Bedriften med fortrinn vil da skape større økonomiske verdier enn konkurrentene over tid. Jenkins & Ambrosini (2002) stiller spørsmål om hva som gjør at enkelte ressurser blir verdifulle og unike. De relaterer dette til vanskeligheten for konkurrenter å imitere ressursen eller ressursbuntene (sammensetningen av ressursene). Dersom ressursbuntene er komplekse, kan det ifølge Einhorn & Hogarth (1986) oppstå en tilstand av usikkerhet og tvetydighet rundt årsakssammenheng i ressursammensetningen. Om ingen på innsiden eller utsiden av organisasjonen forstår årsakssammenhengen mellom ressurser, aktiviteter og utfall er prestasjonen i større grad basert på flaks og ikke strategi (Einhorn & Hogarth, 1986). Det hersker med andre ord en viss tvetydighet rundt denne årsakssammenhengen. Barney (1991) mener bedriften som er i besittelse av ressursene må være klar over årsakssammenhengen, om denne mekanismen skal gi et varig konkurransefortrinn.

Jenkins & Ambrosini (2002) sier at en sentral årsak til at ressurser ikke kan imiteres er at de kan være bundet til bedriften. Dette kan for eksempel være gjennom den interne organisasjonskulturen og rutiner eller kompleksiteten knyttet til kombinasjon av ressurser. Det kan også være at ressurser er knyttet til bedriften gjennom sin bruk/nytte eller kunnskap knyttet til utnyttelsen av dem. På bakgrunn av dette kan immaterielle ressurser som rutiner, kunnskap og kultur bli sett på som viktigere enn materielle ressurser, under de rette omstendighetene. Dette fordi de ikke kan selges eller kjøpes på det åpne markedet, men må skapes gjennom erfaringer og konteksten innad i bedriften (Barney, 2014). Wernerfelt (1984) understreker viktigheten av å etablere ressursbarrierer for å fasilitere muligheten til å etablere langvarige konkurransefortrinn. Han påpeker at opparbeidelse av erfaringer i tilknytning ressursbruk kan gi lavere kostnader, samt danne et grunnlag for inngangsbarrierer til markedet.

2.2.1 VRIO

Barney (1991) argumenterer for at hvis en ressurs skal kunne gi et varig konkurransefortrinn må den tilfredsstillende kravene til VRIO-rammeverket. Den må være verdifull, sjelden, vanskelig å imitere/erstatte og ha organisatorisk støtte. Ressurser må tilføre bedriften verdi. En ressurs av verdi kan hjelpe en bedrift å utnytte muligheter og nøytralisere trusler. Sjelden, referer til om ressursene kontrolleres av få konkurrenter og dermed kan bli en unik ressurs. Imiterbarhet omhandler hvor vanskelig det er å kopiere eller erstatte bedriftens ressurser. Støtte i organisasjonen innebærer at bedriften har evne til å optimalisere og utnytte ressursene (Barney, 1991). De tre første handler om selve ressursen og hvorvidt de er unike på nevnte parametere. O´en representerer organisasjonens evne til å utnytte ressursene slik at de kan skape merverdier (Barney, 1991). Figur 1 illustrerer at er det ulike grader av konkurransefortrinn og dette avhenger av hvilken grad ressursen tilfredsstillende kravene i VRIO-rammeverket.

V	R	I	O	
VALUABLE	RARE	INIMITABLE	ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Figur 1 VRIO-modell

Det finnes ulike faktorer som påvirker en bedrifts forutsetning for å utnytte ressursene. Faktorene underordnet VRIO-rammeverket er type ressurs, kompetanse, sosial kompleksitet, historiske forhold, organisasjonsstruktur, kontrollmekanismer, rutiner og konkurransedynamikk (Barney, 1991). Dette betyr at bedrifter med særskilt kompetanse muligens har bedre forutsetninger for å utnytte tilgjengelige ressurser i bransjen.

2.3 Forutsetninger for å oppnå konkurransefortrinn

Peteraf (1993) beskriver et rammeverk bestående av fire underliggende forutsetninger som skal til for å oppnå et konkurransefortrinn. Dette støttes i stor grad av Amis, et al., (1997) som også hevder det er fire forutsetninger for at sponning kan bli sett på som en ressurs med mulige konkurransefortrinn. De fire forutsetningene er: 1) ressursen må være heterogent distribuert på tvers av bransjen, 2) imperfekt mobilitet, 3) imperfekt imiterbar og 4) assosiert med ex-ante begrensninger til konkurranse.

2.3.1 Heterogene ressursbunter

Heterogenitet i denne sammenhengen vil finnes i dyaden mellom sponsor og sponsorobjekt. Det vil si hvorvidt avtalene og sammensetningen påvirker hvor unik ressursbunten er sammenlignet med andre sponsorer eller sponsorobjektets dyader. Ulike ressursbunter oppstår

på bakgrunn av to ting. Først og fremst er det et antall mulige kombinasjoner av ressurser tilgjengelige. Dette gjør en eksakt reproduksjon av ressurser usannsynlig. Den andre årsaken er den direkte konsekvensen av de unike historiene til enhver sponsor og ethvert sponsorobjekt. Historien har institusjonalisert de forskjellige rutinene og prosedyrene de fleste bedrifter har (Peteraf, 1993; Amis, et al, 1997). Peteraf (1993) hevder heterogene ressursbunter er spesielt viktige og essensielt for de andre forutsetningene. Vellykkede sponsoravtaler ser ifølge Amis, et al (1997) ut til å bestå av unike ressursbunter som er ikke-imiterbare for konkurrentene.

2.3.2 Imperfekt mobilitet

Imperfekt mobilitet betyr at ressursbuntene ikke enkelt kan imiteres av konkurrentene. Om en fordel ved en ressurs skal være varig, er det en forutsetning at ressursen ikke er byttbar. Dersom ressursen skulle være mobil må den være av større verdi innad i bedriften som eier den på nåværende tidspunkt. Perfekt mobile ressurser kan resultere i at konkurrenter har mulighet til å raskt tilegne seg verdifulle ressurser. Dette kan hemme mulighetene for en «first-mover-bedrift» å beholde sine tidligere konkurransefortrinn (Amis, et al, 1997). Peteraf (1993) hevder perfekt immobilitet oppstår når en sponsor og et sponsorobjekt oppnår så sterke relasjoner at konkurrenter er nødt til å bruke mye ressurser for å oppnå det samme. Ressurser er perfekt immobile om de ikke kan overføres. For å eksemplifisere kan vi ta Red Bull sine relasjoner til ekstremsport. De aller fleste finner Red Bull-logoen naturlig i sammenheng med ekstremsport som basehopp, dødsing eller motorcross. Selv om mange typiske energidrikkemerker som Rockstar, Powerking og Monster har forsøkt å etablere like relasjoner, er det ingen som har like sterke assosiasjoner som Red Bull.

2.3.3 Ex-post begrensninger på konkurranse om sponsorater

Alle fordeler som oppnås ved hjelp av overlegne ressurser er midlertidige avhengig av om disse enkelt kan imiteres eller erstattes av et substitutt (Amis, et al, 1997). Peteraf (1993) hevder imperfekt imiterbarhet sørger for begrensninger i konkurransen, samt gjør at utbytte fra heterogenitet vedvarer. Amis, et al (1997) mener imiterbarhet er et gode avhengig av prosessen til måten godet ble akkumulert. For at en sponsoravtale skal være imperfekt imiterbar bør den derfor produsere et unikt utfall som samsvarer godt med imaget sponsoren ellers uttrykker. Det er også viktig at sponsoravtalen passer sammen med andre aspekter av bedriftens image, slik at ressursen er kapabel til å forhindre konkurrenter fra å konkurrere direkte med ressursen. Et eksempel på lav grad av fit kan være SNN og deres image som en

nøktern og ansvarlig økonomisk aktør versus TILs bransje som preges av usikkerhet og økonomisk risiko. Amis & Slack (1999) hevder at enhver sponsorrelasjon bør produsere et image så overlegent at det differensierer bedriften fra konkurrentene og gjør det vanskelig å konkurrere direkte mot. Å bygge et image for både sponsorobjekt og sponsor tar ofte lang tid. Derfor sier Amis & Slack (1999) at det er hensiktsmessig å etablere en langsiktig avtale og relasjon hvor begge parter jobber aktivt for å skape det ønskede imaget.

2.3.4 Ex-ante begrensninger på konkurranse om sponsorer

Tilstedeværelsen av ex-ante begrensninger på konkurranse må være til stede for å forhindre at fremtidig utbytte erstattes med kostnader (Amis, et al, 1997). Peteraf (1993) hevder at om man skal etablere en overlegen ressursposisjon må det være begrenset konkurranse om posisjonen. Hvis en ressurs ansees som verdifull vil alle konkurrenter i bransjen umiddelbart forsøke å tilegne seg den. Dette medfører at muligheten for et individuelt fortrinn reduseres (Amis, et al, 1997). I fotballen tilbyr de fleste toppfotballklubber bransjeeksklusivitet med tanke på hovedsponsor. Dersom et selskap etablerer et sponsorsamarbeid med for eksempel Tromsø IL, vil dette begrense konkurransen innad i bransjen. Dette fordi etableringen av et samarbeid vil ekskludere konkurrenter fra å etablere et samarbeid med Tromsø IL, altså en ex-ante begrensning. Sponsoren tilegner seg dermed en unik ressurs overfor konkurrentene. Da tidsaspektet for sponsoravtaler innenfor fotballen ofte er fastsatt, vil dette medføre at konkurransen i bransjen begrenses til tidsrommet avtalen er gyldig. I tillegg til muligheten sponsorer har til å etablere samarbeid med andre klubber. Det kan sees på som et midlertidig konkurransefortrinn.

2.4 Sponsing som verdiskapende ressurs

Demir & Søderman (2015) foreslår å se på sponsing som en strategi, for at sponsing kan være en verdiskapende ressurs. Strategien handler om prosessene bak løsningen på et problem, utnyttelsen av en mulighet eller nøytraliseringen av en trussel. Videre anser de sponsing som en relasjonell aktivitet mellom minst to parter. Kort oppsummert kan vi si at et verdibasert syn på sponsing handler om å skape verdi for sponsoren på sikt og dermed et varig konkurransefortrinn. Disse verdiene er ofte knyttet til merkevareverdi og kjennskap (Demir & Søderman, 2015).

Demir & Søderman (2015) utviklet et konseptuelt rammeverk for sponning som kan gi konkurransefortrinn. De foreslår å se på det gjennom et ressursbasert- og et dynamisk kapabilitetsyn. Dette for å bedre forstå hvordan en kan identifisere strategiske ressurser og kapabiliteter som kan skape eller bidra til å skape konkurransefortrinn. Amis & Slack (1999) sier at i tillegg til å være klar over sine ressurser, er det viktig å ha kunnskap og klarlagte prosesser for at ressursene skal kunne gi konkurransefortrinn. Dette kan skje ved å gjøre sponning som ressurs til en kjernekompetanse.

Amis & Slack (1999) utførte en analyse på 28 canadiske selskaper som har vært involvert i sponning av sport. Etter intervjuene fant de to sentrale punkter som underbygger viktigheten av å utnytte sponning som ressurs. I de selskapene hvor sponningen var en suksess, fant studien at sponning ble en kjernekompetanse som var en sentral del av markedsførings- og kommunikasjonsmiksen. I de selskapene som ikke lyktes fant forskerne at sponning var en stykkevis prosess med lite vektlegging av sponning som et verktøy for å bygge image. Det er derfor viktig å finne ut av hvordan sponning kan bli en kjernekompetanse.

Ved å gjøre sponning til en kjernekompetanse må det sees på som en strategisk aktivitet der en kan oppnå konkurransefortrinn. Amis & Slack (1999) presenterer tre betingelser som må oppfylles for at sponning kan bli en kjernekompetanse og som kan medføre et konkurransefortrinn. Selskaper som innehar ulike posisjoner i markedet gjennom ressurseierskap, håndtering og utnyttelse kan oppnå strategiske konkurransefortrinn (Amis & Slack, 1999).

Amis & Slack (1999) hevder den første betingelsen er at en sponsoravtale må tilføre produktet eller tjenesten økt oppfattet verdi for kundene. Med dette menes at sponsoren må ha en kostnads- eller kvalitetsfordel overfor konkurrerende produkter og tjenester. Den andre betingelsen handler om viktigheten av at kompetansen er unik. Dette fordi sponsoren må differensiere seg gjennom å skape skilnader mellom seg og konkurrentene, hvor kunder kan skille konkurrenter fra hverandre. Et slikt skille må også være vanskelig å imitere eller bytte ut med alternativer for å oppnå et konkurransefortrinn (Amis & Slack, 1999). Den tredje betingelsen er at kompetansen må være overførbar. Det innebærer at en bedrift bør utnytte kompetansen på flere områder for å oppnå skalaøkonomi. Dersom kompetansen brukes ofte og utvikles, vil den bli mer lønnsom og unik, hvilket kan medføre konkurransefortrinn (Amis & Slack, 1999).

Demir & Sødernan (2015) har identifisert tre forskjellige sponsorstrategier for å bedre forstå sponsering som verdiskapende aktivitet, og for å belyse ulike aktiviteter som tidligere har blitt neglisjert i forskningen. Disse er sponsering som en investering, sponsering som relasjonsskapende aktivitet, samt sponsering som aktivitet med påvirkning på konsumenters tanker/holdning, hukommelse og handlinger.

2.4.1 Sponsering som investering

Demir & Sødernan (2015) sier at sponsering som en investering vanligvis handler om dyaden i transaksjonen som tar plass mellom sponsor og sponserobjekt. Litteraturen skiller mellom filantropisk sponsering og kommersiell sponsering. Motivasjonen for den førstnevnte er genuine altruistiske følelser, mens kommersiell sponsering er motivert av forventninger til avkastning og økt merkekjenning.

Filantropisk sponsering blir vanligere innenfor sport, og det forventes å gi avkastning til samfunnet, i tillegg å tilfredsstille personlige behov hos sponsoren. Dette kan for eksempel sees i Trond Mohn sitt sponsorsamarbeid med Tromsø IL. Det kan antas at Mohn forventet at avkastningen skulle komme samfunnet til gode, i tillegg til å tilfredsstille hans personlige behov. Dette kan eksempelvis være status eller omdømme.

Filantropisk sponsering er ifølge Demir & Sødernan (2015) en strategi fra sponsorens side og derfor assosiert med konkurransefortrinn. Meningen med filantropisk sponsering er normalt enten et ønske om profitt eller å forbedre omdømme. Filantropiske investeringer fra veldedige personer eller selskap er imidlertid sjeldne og ofte strategisk ineffektive. Demir & Sødernan (2015) beskriver en studie hvor forskerne fant ut at filantropisk sponsering, i sammenheng med eksempelvis gode gjerninger, gir sponsoren økt anerkjennelse og oppmerksomhet tilknyttet CSR-arbeid. Forfatterne konkluderer med at filantropisk sponsering, enten den er profittsøkende eller omdømmesøkende, vil bidra til å legitimere både sponsor og sponserobjekt. Det kan skape fordelaktige ringvirkninger for begge parter i form av anerkjennelse fra forbrukere.

2.4.2 Sponsering som relasjonsskapende aktivitet

Den andre strategien handler om å bruke sponsoravtaler som et strategisk verktøy for å bygge relasjoner og nettverk. Demir & Sødernan (2015) sier at sponsoravtaler baseres på et samarbeid mellom to parter med like og ulike interesser. Det handler her om å koordinere

ressurser og aktiviteter for å forbedre begge posisjon og prestasjon i markedet. Demir & Sødernann (2015) påpeker at allianser sees på som en viktig del av strategien fordi de er forventet å gi parter tilgang til ressurser som for eksempel kunnskap og kompetanse som igjen kan være kilder til konkurransefortrinn. Dette forutsetter derfor et samarbeid som ifølge Chadwick & Thwaites (2005) ikke alltid er til stede eller vektlagt fra noen av partene, særlig innenfor idretten.

Ifølge Chadwick & Thwaites (2005) er ikke alltid sponsing en rasjonell prosess hvor bedriften søker å utnytte aktiviteter for å skape verdier for seg selv og sponsorobjektet. Demir & Sødernann (2015) anerkjenner at ikke alle organisasjoner behandler en sponsoravtale som et strategisk verktøy for å oppnå konkurransefortrinn, men kommer med en anbefaling om at sponsing bør sees på som en relasjonsskapende aktivitet. Det handler om å viske ut grensene mellom sponsor og sponsorobjekt, hvor partene deler ressurser, kompetanse og kunnskaper for å skape et gjensidig verdsett samarbeid som kan skape konkurransefortrinn for begge parter.

2.4.3 Sponsing som aktivitet for å påvirke konsumenter (animation)

Demir & Sødernann (2015) kaller denne strategiske tilnærmingen for *sponsoring as animation*, som handler om å aktivere konsumenters tanker/holdning, hukommelse og handling. Sentrale aktiviteter for å påvirke konsumenter er utøvelsen av sponsoravtalen og kommunikasjonen med hensikt å oppmuntre til interaksjon mellom konsumenter og sponsor. Når det gjelder sponsing som faktor for gjenkjennbarhet sier Demir & Sødernann (2015) at selv om tradisjonell reklame preges av enveiskommunikasjon er dette et område som bør vies oppmerksomhet. Derfor er det viktig for sponsorer å være synlig sammen med sponsorobjektet. Videre er det viktig at det er en logisk link, eller fit, mellom sponsor og sponsorobjekt for å enklere la konsumenter relatere sterkere til en merkevare.

Forskning har vist at aktiveringen av sponsoravtaler er svært viktig for å samkjøre merkevaren med sponsorobjektet gjennom kommunikasjon og engasjement til og fra konsumenter. Siden merkevarer som sponser har større sannsynlighet for å forbli i hukommelsen til konsumentene sees sponsingen på som en viktig aktivitet (Demir & Sødernann, 2015). Oppsummert handler det om at sponsing er et strategisk verktøy for å plassere seg så langt fremme som mulig i hukommelsen til konsumentene, noe som er sentralt for sponsing som fenomen.

2.5 Potensiell verdi av sponning som ressurs

Sponning må ses som en samling av strategiske markedsføringsressurser som distribueres i organisasjonen i det ressursbaserte perspektivet. For å realisere den potensielle verdien av markedsføringsrelaterte ressurser kreves det koordinering sammen med viktige funksjoner i hele organisasjonen, samt de andre elementene i markedsføringsmiksen (Jensen, et al., 2016).

Et slikt perspektiv på RBV gjør det til et sentralt teoretisk rammeverk innenfor markedsrelaterte investeringer som sponning. Ifølge Jensen et al., (2016) bør sponning anses som en mulighet for å skape et varig konkurransefortrinn. Ulike organisatoriske enheter må koordineres godt for å gi høyest mulig verdi av en sponsorinvestering. Det vil si at en ser på sponning som en investering. Jensen, et al., (2016) benytter seg av Meenaghan (1983) sin definisjon av bedriftssponning: «en tilførsel av bistand, enten finansiell eller natura til en aktivitet av en kommersiell bedrift med formål om å oppnå kommersielle mål». Denne definisjonen stemmer godt overens med ressursutnyttelsesperspektivet til Hult, Ketchen & Slater (2005), som antyder at investering i sponning bør sees på som en mulighet til å skape et konkurransefortrinn for den investerende bedriften. Jensen, et al., (2016) påpeker at for å utnytte disse investeringene på riktig måte må en rekke organisasjonsfunksjoner samkjøre for å effektivt realisere den potensielle verdien i hver eneste sponsorinvestering.

2.6 Fit

Fit handler om relaterbarhet og er ifølge Olson & Thjømmøe (2011) et teoretisk konsept innenfor sponning. Begrepet blir brukt for å utforske konsumenters oppfatning av logikk og sammenheng mellom sponsor og sponsorobjekt. Fit er en måte å predikere utfallet av et sponsorsamarbeid ved å se hvorvidt konsumenter gjenkjenner, husker eller har fått positive holdninger til sponsor og sponsorobjekt (Olson & Thjømmøe, 2011).

Olson & Thjømmøe (2011) presenterer et sammendrag av litterære funn relatert til fit. Forskning indikerer at en oppfattet fit mellom sponsor og objekt påvirker funksjonelle attributter, gjenkjennbarhet, holdninger og verdier. Johar & Pham (1999) sier at respondenter enklere kan gjenkjenne en merkevare dersom det oppleves å være en logisk link til sponsorobjektet. Becker-Olsen & Simmons (2002) argumenterer at høy grad av fit kan resultere i en bedre evaluering av attributtene til både sponsor og sponsorobjekt. Cornwell, Humphreys, Maguire, Weeks og Tellegen (2006) fant at høy grad av fit positivt påvirker

sponsorens måloppnåelse og konsumenters bevissthet og evne til å gjenkjenne/huske en merkevare. Det ovennevnte, i tillegg til tabell 2, viser at graden av fit er viktig for å oppnå strategiske mål, gjenkjennbarhet, bevissthet, omtale, rykte og positive assosiasjoner og emosjoner.

Tabell 1 Kilder gjengitt fra Olson & Thjomøe (2011)

Studier	Funn relatert til fit:
Gwinner & Eaton (1999)	Respondenter rangerer merkevarer og sponsorobjekter likt knyttet til personlighet på funksjonell basis.
Speed & Thompson (2000)	Konsumenters vurdering av sponsor ble påvirket av den oppfattede fit mellom sponsor og sponsorobjekt.
Martensen, et al (2007)	Høyere grad av fit er signifikant relatert til positive emosjoner og motsatt. Fit blir sett på som avgjørende for assosiasjonsoverføringer mellom sponsor og sponsorobjekt.
Weeks, Cornwell & Drennan (2008)	Høyere grad av fit resulterte i mer positive holdninger til sponsorens merkevare.
Olson & Thjomøe (2009)	Fant at fit hadde negative konsekvenser på gjenkjennelse, men positive konsekvenser på holdninger til sponsoren.
Olson (2010)	Fit ble identifisert som en sentral faktor for å predikere sponsorens oppriktighet og holdninger til sponsorer innenfor sponsering av sport og ikke sport.

Et eksempel på sponsoravtaler med en logisk link mellom sponsor og sponsorobjekt er Red Bull. De som sponses av Red Bull forbindes ofte med fart, spenning og/eller galskap. Som strategisk valg handler fit om hvor en ønsker å posisjonere seg eller ens produkt. Skard (2011) argumenterer for merkeimage som effekt av graden av fit i en sponsorsammenheng. Ifølge Speed & Thompson (2000) er det derfor viktig at sponsorer har en god forståelse av blant annet et event de sponser og de holdninger tilknyttet dette.

Fit kan også være en måte å differensiere sponsoren eller produktet (Skard, 2011). Lav grad av fit kan være en måte å differensiere sponsoren eller dets produkt gjennom reposisjonering. Dette kan gjøres ved å velge et sponsorobjekt med andre eller motstridende holdninger, verdier, emosjoner og assosiasjoner enn sponsoren. En slik differensieringsstrategi innebærer risiko fordi ulikheten mellom sponsor og sponsorobjekt kan oppleves som unaturlig. Dette kan føre til at forbrukere ikke finner en logisk link med den konsekvens at overføring av holdninger, verdier, emosjoner og assosiasjoner mislykkes (Speed & Thompson, 2000). Skard (2011) sier at å bli oppfattet som lik kan være et strategisk mål, men ikke nødvendigvis et utgangspunkt for valg av sponsorobjekt. Dette viser til viktigheten av de strategiske valgene som ligger bak et sponsorsamarbeid hvor bedriften burde ha klart for seg hva utbyttet for sponseratet skal være.

2.7 Forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i problemstilling og litteraturgjennomgangen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å besvare den overordnede problemstillingen. Forskningsspørsmålene vil også være utgangspunktet for strukturen i empirikapittelet. Problemstillingen antyder at sponsering kan bli benyttet som en ressurs for å skape konkurransefortrinn for sponsoren. Litteraturen foreslår å gjøre sponsering til en kjernekompetanse i bedriften. For at denne kompetansen skal utvikles til en ressurs som kan gi konkurransefortrinn må den være verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og ha støtte i organisasjonen. Kompleksiteten i samarbeidet og delingen av kompetanse vil derfor være viktig. Med andre ord vil fordelingen og utnyttelsen av egne, felles og andre bedrifters ressurser være sentralt for å skape konkurransefortrinn. Dette fører til forskningsspørsmål 1:

F1 - Hvordan fordeles og anvendes ressurser for å skape fordeler innenfor sponsering?

For å forstå dyaden i transaksjonen mellom sponsor og sponsorobjekt er det hensiktsmessig å se på hvordan partene ser på sponsering som en investering. Ulike typer investeringer fører til ulik utnyttelse av sponsering som ressurs. Videre kan de relasjonelle og markedsføringsrelaterte strategiene bidra til å forstå denne dyaden. Relasjon er et ledd i å gjøre ressurser mer komplekse (Barney, 1991). Avslutningsvis er relasjoner et ledd i å utvikle kompetanse og skape en felles forståelse av partenes behov og mål. Dersom relasjonene i tillegg er

komplekse og vanskelig for andre aktører å kopiere kan den bringe konkurransefortrinn. For å belyse dette presenteres forskningsspørsmål 2:

F2 - Hvordan kan sponsorstrategier anvendes for å øke verdiskapningen hos partene i sponsorsamarbeidet?

Linken mellom TIL og sponsorene er en faktor for verdiskapningen i sponsorsamarbeidet. Graden av fit kan variere mellom ulike caser, og litteraturen påpeker at det strategiske utgangspunktet er en driver for om sponsorer ønsker å samarbeide med bedrifter som oppfattes å ha en logisk eller ulogisk link til sponsoren. For caseobjektene i undersøkelsen eksisterer det ulike strategiske utgangspunkter noe som gjør graden av fit interessant å undersøke. Det er interessant å undersøke hvordan TIL og sponsorbedriftene vurderer linkene seg imellom. Dette fører til forskningsspørsmål 3:

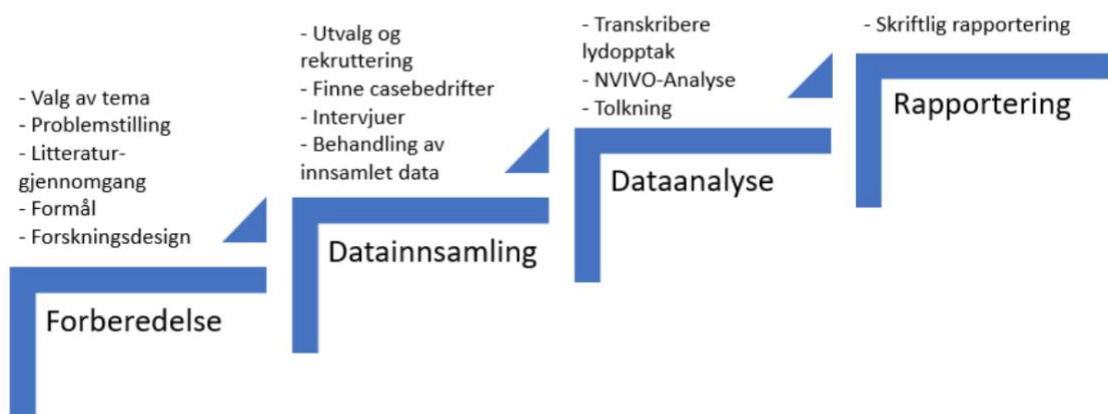
F3 Hvilken rolle spiller fit i sponsorarbeidet til TIL, Mack og SNN?

3 Metode

Hittil er det blitt redegjort for relevant teori om sponning og sponningbegrepet med fokus på ressursbaserte teorier. Innenfor den samfunnsfaglige metodelæren er det vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Denne undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming. Dette fordi vi ønsker å forstå fenomenet sponning i en ressursbasert kontekst som en strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn. Teorien rundt sponning og ressursbaserte teorier antyder at kompleksiteten i samhandlingen mellom sponsor og sponsorobjekter kan være en kilde til konkurransefortrinn. Informasjonen i relasjonene som skapes er vanskelige å forstå ved hjelp av kvantitative undersøkelser. Det er derfor hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming som muliggjør en dypere forståelse av fenomenet.

I dette kapitlet vil vi begynne med å redegjøre for forskningsprosessen. Videre vil vi se nærmere på kvalitativ metode, hvor vi redegjør for bruken av kvalitative dybdeintervju og utarbeidelsen av intervjuguide. I det følgende vil datainnsamling presenteres. Her vil utvalget redegjøres og begrunnes. Avslutningsvis vil studiens analyseverktøy presenteres, og behandlingen av innsamlet data redegjøres for. Til slutt drøftes studiens kvalitet og etiske overveielser gjort i forkant av innsamlingen.

3.1 Forskningsprosessen



Figur 2 Modell av forskningsprosessen, inspirert av Johannessen, et al., (2011)

Ifølge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) består en forskningsprosess vanligvis av fire steg. Disse er forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I den forberedende fasen ble tema valgt på bakgrunn av forfatterenes nysgjerrighet rundt temaet idrettssponsing. Denne fasen preges av å finne tema, problemstilling, gjennomgå litteratur, formål for undersøkelsen og forskningsdesign. Basert på problemstillingen, som antyder en undersøkende studie, valgte vi et kvalitativt casesdesign. Videre ble vi inspirert av Chadwick og Thwaites (2005), Demir og Søderman (2015), Olson og Thjømøe (2011), Jensen, Cobbs og Turner (2016), som alle har utført studier innenfor idrettssponsing med ressursbaserte perspektiver. Studiene er utført i en større internasjonal skala, hvor aktiviteter og de rasjonelle aspektene ved sponsing ikke lar seg overføre til andre kontekster på grunn av størrelsesforholdet. Det på grunn av at en stor europeisk klubb eller sponsor besitter flere ressurser enn lokale klubber og sponsorer. Dette understreker ytterligere viktigheten av å undersøke temaet i en lokal kontekst, for å forstå realiteten og potensialet som eksisterer i mindre nasjonale og regionale klubber.

Steg to omhandler innsamling av data. Ifølge Johannessen et al., (2011) innebærer dette steget om å finne ut av hvordan data som skal samles inn, utvalg og rekruttering. Dataene samles så inn basert på relevans og pålitelighet knyttet til problemstillingen. Vi har valgt tre casebedrifter og gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer med representanter fra de respektive bedriftene.

Steg tre er analyse og tolkning av innsamlet data. I undersøkelsen har vi lydopptak fra de ulike informantene som i ettertid har blitt transkribert og analysert ved hjelp av Nvivo. Nvivo er et analyseprogram for kvalitativ data som beskrives i dette kapitlet. Til slutt skal oppgavens funn rapporteres i steg fire.

3.2 Kvalitativ metode

Hvilken metode man velger er avgjørende for resultatet av forskningsarbeidet. Metoden setter klare prinsipper og regler for studien og legger føringer for hvordan den gjennomføres.

Thagaard (2013) sier at kvalitative studier i større grad muliggjør en dypere forståelse av fenomener. Kvalitative studier handler ikke kun om ulike innsamlingsteknikker, men omfatter hele prosessen. Fra den teoretiske tilnærmingen til problemstillingen, til den kontinuerlige analysen som skjer underveis, samt etter innsamlingen.

Temaet sponning knyttet til valgt kontekst begrenses av få teorier, og kan derfor sees på som et relativt nytt fenomen. Kvalitativ metode er derfor et naturlig valg, på grunn av fleksibiliteten knyttet til problemstillingen og prosessen. Videre består studien av innsamlet data fra intervju, analyse av årsberetninger og analyse av eksisterende forskning og litteratur. Å benytte en kvalitativ metode i denne studien er hensiktsmessig fordi det gir større frihet til forskerne, når det kommer til datainnsamling og muligheten til å oppdage nye aspekter omkring temaet, som kan oppstå under eksempelvis intervjuer (Thagaard, 2013).

3.2.1 Kvalitative dybdeintervju

Ifølge Thagaard (2013) er kvalitative intervjuer hensiktsmessig å benytte seg av når man ønsker en dypere forståelse av en persons oppfattelse, erfaringer og/eller synspunkter omkring bestemte temaer. Videre mener Johannessen et al. (2011) at kvalitative intervjuer er gode i situasjoner hvor forskerne ønsker å gi informantene frihet til å uttrykke seg. Dette fordi erfaringer og oppfatninger kommer best frem når informanten kan være med å bestemme hva som tas opp i intervjuene. Denne studien har som hensikt å forstå hvordan sponning som en ressurs kan skape konkurransefortrinn med utgangspunkt i TIL og deres samarbeidspartnere. Kompleksiteten i relasjonene og forståelsen av sponsorsamarbeidet gjør det derfor hensiktsmessig for oss i denne sammenheng å gjennomføre kvalitative dybdeintervju.

Et kvalitativt intervju påvirkes av graden av tilretteleggelse på forhånd. Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men tillater at spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2011). Forskerne får med andre ord frihet til å bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden og muligheten til å gå dypere inn i enkelte temaer ved behov. I slike intervjusituasjoner er det også vanlig å benytte seg av åpne spørsmål slik at informantene kan svare så fritt som mulig uten påvirkning fra forskerne. Johannessen et al., (2011) mener en viss form for standardisering kan bidra til at det er enklere å sammenligne svar fra flere informanter og gjøre analysearbeidet enklere. I denne undersøkelsen har spørsmålene i intervjuguiden til TIL, SNN og Mack vært delvis standardiserte for å enklere kunne sammenlignes. På den andre siden har vi også laget individuelle spørsmål basert på hver enkelt bedrifts hensikt med sponsorsamarbeid. Et eksempel kan være SNNs fokus på samfunnsnytte og Macks kommersielle fokus, som er vurdert å kreve ulike spørsmål.

Ifølge Johannessen et al. (2011) er sted og type intervju en viktig faktor for tilgangen til informasjon. De fleste foretrekker sin egen arbeidsplass og personlig oppmøte som møtested

og type. Dette fordi informantene føler seg trygge i et miljø de er kjent i, og fordi det er enklere å holde et intervjuobjekt engasjert over lengre tid ved en ansikt-til-ansikt samtale sammenlignet med for eksempel telefon. Tid er en sentral faktor. Det å avtale lengde på intervju samt på forhånd sørge for at intervjuobjektet er kjent med tema og lengde kan gjøre at verdifull tid ikke går til spille når man må forklare tema. Forskerne må også være forberedt på at personer i ledende stillinger har travle hverdager og kan bli avbrutt underveis i intervjuet eller ikke kan holde intervju så lenge som først avtalt (Johannessen et al. 2011). Dette krever at forskerne har erfaring og kompetanse til å justere spørsmålene underveis og reagere på uforutsette hendelser som kan hemme informasjonsflyten.

Det sistnevnte var relevant for et av intervjuene hvor vi forespeilet 45 minutter, men fikk beskjed ved oppmøte at den avsatte tiden var 25 minutter. Fordelen med semistrukturerte intervjuer kom derfor til syne da forskerne fikk mulighet til å filtrere ut de mest sentrale spørsmålene samt hoppe frem og tilbake basert på hvilke spørsmål informanten hadde relevant og utfyllende kunnskaper om. Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført personlig ved at forskerne dro ut til informantens arbeidssted og informanten stilte med et egnet rom for selve gjennomføringen av intervjuet. I tillegg til de semistrukturerte dybdeintervjuene ble det utført uformelle samtaler med Øyvind Alapnes personlig og via Microsoft Teams for å utdype og skape en helhetlig forståelse av uklare temaer.

3.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Før prosjektstart ble det utformet et forslag til intervjuguide. Den ble sendt inn som et vedlegg til søknaden og sendt til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Forslaget som ble sendt til NSD fungerte som et utkast og ble kontinuerlig tilpasset etter hvert som kunnskapsnivået til forskerne omkring temaet økte. Grunnen til at intervjuguiden kontinuerlig ble tilpasset var fordi forskerne fant det nødvendig å endre på formuleringer og tilpasse spørsmålene for å få ønskelig informasjon. Dette er også i tråd med det Kvale & Brinkmann (2009) hevder at etter hvert som forståelsen og kunnskapen til forskerne øker vil kvaliteten på spørsmålene bli bedre.

I tabell 2 ses et utkast av spørsmålene fra intervjuguiden og deres relasjon til forskningsspørsmålene. Da temaene i hvert av forskningsspørsmålene legger grunnlaget for strukturen i oppgaven har de samme effekt i forbindelse med utarbeidelse av intervjuguiden.

Tabell 2 Utdrag fra intervjuguide og deres relasjon til forskningsspørsmålene

<p><i>F1 - Hvordan fordeles og anvendes ressurser for å skape fordeler innenfor sponning?</i></p>	<p><i>Hvordan er samarbeidet i praksis? (kontaktfrekvens, antall planlagte møter, involverte parter, fast/sporadisk)</i></p> <p><i>Hvor mye ressurser investeres i relasjonen, utover det som er kontraktfestet, for å utnytte verdiskapingspotensialet?</i></p> <p><i>Kan du fortelle litt om deres sponsorvirksomhet? (roller, ansvar og sponsorer)</i></p>
<p><i>F2 - Kan sponning av Tromsø IL sees som en investering, en relasjonsskapende aktivitet og/eller en aktivitet som påvirker konsumenter?</i></p>	<p><i>Hvordan jobber dere med å synliggjøre fordelene med en avtale overfor sponsor?</i></p> <p><i>Har dere målsetninger for hva en sponsoravtale skal bidra til? Hvilke? (Evt. Har dere felles målsetninger?)</i></p> <p><i>Hvorfor sponser dere TIL (Kriterier, strategi og hensikt)</i></p> <p><i>Finnes det noen kriterier som gjør TIL attraktive for dere?</i></p>
<p><i>F3 Hvilken rolle spiller fit i sponsorarbeidet til TIL, Mack og SNN</i></p>	<p><i>Hvor godt kjenner dere Tromsø IL og hvordan jobber dere for å bli kjent med dem?</i></p> <p><i>Hvordan vurderer dere som bank og nøktern økonomisk aktør, det å sponse TIL som er en organisasjon som innebærer høy økonomisk risiko?</i></p> <p><i>Hvilke karakteristikk ved det potensielle sponsoren er attraktive for dere?</i></p>

Ifølge Bell, Bryman og Harley (2019) er ideen om en intervjuguide mindre spesifikk enn andre typer spørreskjema. Hensikten er derfor å gi forskerne en oversikt i form av stikkord,

spørsmål eller illustrasjoner som viser hvilke temaer de ønsker å snakke med intervjuobjektet om. Johannessen et al., (2011) og Bell et al., (2019) hevder at intervjuguiden bør bestå av faktaspørsmål, altså enkle spørsmål med enkle svar for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informanten. Neste steg er introduksjonsspørsmål, hvor temaet belyses og forskerne kan plukke opp interessante punkter for videre diskusjon. Videre stilles ofte noen overgangsspørsmål som fungerer som en logisk link mellom introduksjonen og nøkkelspørsmål.

Nøkkelspørsmålene befatter gjerne brorparten av tiden og berører de mest sentrale temaene, for å sikre informasjon til problemstillingen. I den forbindelse er det naturlig å be informanter utdype svarene deres ytterligere for mer detaljert informasjon. I enkelte tilfeller er det relevant å stille kompliserte og sensitive spørsmål (Johannessen et al., 2011). Dette kan være spørsmål informantene finner vanskelig å svare på, eller ikke har mulighet til å besvare på grunn av konfidensialitet. Slike spørsmål er lurt å spare til slutten av intervjuet for å unngå negative emosjoner og i verste fall brudd i intervjuet. Det er hensiktsmessig å informere informanten at det gjenstår noen få spørsmål og avslutte med å spørre om de har tanker eller kommentarer til andre ting de føler burde vært tatt opp eller oppklart (Johannessen et al., 2011).

I tråd med Bell et al. (2019) og Johannessen et al. (2011) startet intervjuene med en kort samtale hvor intervjuobjektet fikk en innføring i prosjektet utover den informasjonen som ble gitt på forhånd. Innledningsvis fikk informanten spørsmål om hvem de er, hva deres posisjon og rolle i bedriften er, samt hvilke erfaringer og kompetanse de har knyttet til sponsorvirksomheten. Eksempler på spørsmål fra intervjuguiden kan være å *be informanten presentere seg selv og fortelle hva de jobber med*. Dette for å etablere en relasjon til informanten og gjøre dem komfortable.

Neste fase innebærer noen introduksjonsspørsmål hvor hensikten var å ytterligere spisse fokuset inn mot de ulike bedriftenes sponsorvirksomhet (Johannessen et al., 2011). I denne delen ble spørsmål om deres generelle sponsorvirksomhet, involverte personer, ansvar, antall sponsorer og ressursbruk stilt. Et spørsmål som gikk igjen i denne kategorien var: *Fortell litt om hvordan dere arbeider med deres sponsorvirksomhet*. Dette for å vinkle fokuset mot temaet for intervjuet. I det følgende fikk de spørsmål med intensjon om å bygge videre på tankene rundt sponsorvirksomheten deres: *Hva er hensikten eller strategien bak det å sponse Tromsø IL?*

Fase tre i intervjuguide omhandler ifølge Johannessen et al., (2011) overgangsspørsmål. For å skape en overgang mellom bedriftenes generelle sponsorvirksomhet til deres sponsoravtale med TIL stilte vi spørsmål om *det finnes noen kriterier som gjør TIL attraktive for dere?* Dette for å tydeliggjøre noen sentrale punkter som vil bli tatt opp i neste fase. Et annet spørsmål som gikk igjen, er *hvordan identifiserer dere sponsorens/sponsorobjektets behov og ønsker?* Hensikten er å avdekke om det finnes noen interessante strategiske perspektiver som kan diskuteres nærmere senere i intervjuet.

Den neste fasen er nøkkelspørsmålene. I motsetning til de tre ovennevnte er spørsmålene i denne fasen generalisert i mindre grad. Dette fordi casebedriftene opererer på hver sin side av sponsorsamarbeidet og at sponsorene har ulike motivasjoner for å drive med sponning. Et felles spørsmål for sponsorene er: *hvilke vurderinger gjøres når dere skal sponse TIL og har dere klare målsetninger? og legger dere føringer for hvordan sponsormidlene skal brukes (hvilke)?* Vi ønsker å se på det strategiske perspektivet til de ulike sponsorene samt maktforholdet i deres sponsorsamarbeid med TIL. I intervjuet med TIL er et spørsmål *hvilken rolle spiller sponsorene for verdiskapningen i TIL?* Det finnes også generaliserte spørsmål i denne fasen hvor vi ønsker å sammenligne informasjonen fra de ulike bedriftene. Eksempelvis: *hvor mye ressurser investeres i relasjonen utover det som er kontraktfestet for å utnytte verdiskapingspotensialet?*

I tråd med Johannessen et al., (2011) stilte vi kompliserte og sensitive spørsmål mot slutten av intervjuet. Selv om ingen av informantene virket å bli påvirket av dette, og svarte villig på spørsmålene, gjorde vi dette for å unngå dårlig stemning eller i verste fall at intervjuet ble avbrutt. Det er naturlig å tenke at informantene ikke ønsker å gå ut med informasjon som setter partene i dårlig lys overfor hverandre, og informantene kan derfor være motvillig til å svare på spørsmål som omhandler slike temaer. Et generalisert spørsmål innenfor denne kategorien er: *Kan noen av partene opptre eller oppfattes som egoistiske i saker som angår begge parter?* Et spesifikt spørsmål til banken var *hvordan vurderer dere som bank og en nøktern økonomisk aktør det å sponse TIL som er i en bransje tilknyttet høy risiko og ustabil økonomi,* eller til begge sponsorene: *Finnes det noen alternativer til å sponse TIL for å oppnå deres mål med sponning, hvilke?* Spørsmålene var ment å gi nye perspektiver og tanker rundt de nevnte temaene, og ikke for å sammenligne TIL med andre mulige markedsføringstiltak,

noe informantene virket å forstå. Dette kan være årsaken til at spørsmålene ikke ble møtt med negative reaksjoner.

Intervjuet avsluttes med at forskerne forsikrer hverandre om at det ikke er utelatt noen spørsmål av stor viktighet og spør om *informanten har noen avsluttende tanker eller ting som burde oppklares*. Dette for å sikre at informanten ikke sitter inne med informasjon som ønskes delt eller har spørsmål som burde oppklares av forskerne.

3.3 Datainnsamling

Ifølge Johannessen et al., (2011) skjer den kvalitative datainnsamlingen på bakgrunn av det strategiske utvalget som ble gjennomført på et tidligere stadium. Det ble gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med Øyvind Alapnes og Trond Steinar Albertsen fra Tromsø IL, Stein Vidar Loftås og Lars Nymo Trulsen fra SpareBank 1 Nord-Norge, Ken Stian Olsen fra Mack og Ordfører Gunnar Wilhelmsen. Intervjuene ble gjennomført både personlig og via Microsoft Teams.

3.3.1 Utvalg

Å gjøre valg knyttet til informanter som skal delta i undersøkelsen er en sentral del av all samfunnsforskning. Det finnes en rekke metoder for å velge informanter, og i denne undersøkelsen har det blitt foretatt en strategisk utvelgelse. En strategisk utvelgelse innebærer at det foretas valg mellom alternative informanter (Johannessen et al., 2011). Thagaard (2013) påpeker at et strategisk utvalg innebærer informanter med kvalifikasjoner og egenskaper som gjør de best egnede for å svare på problemstillingen. Johannessen et al., (2011) mener at utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser ikke er representativitet, men hensiktsmessighet. Dette fordi temaet fordrer at informantene har relevant kunnskap, erfaring og kvalifikasjoner knyttet til problemstillingen. Slik at undersøkelsen sikrer mest mulig relevant og nyttig informasjon.

Ifølge Johannessen et al., (2011) er kriteriebasert utvelgelse at informantene velges ut ifra spesielle kriterier, noe som er lagt til grunn for denne undersøkelsen. Kriteriene for TIL var at de er en av de største og lokale mottakerne av sponsormidler. For sponsorene var kriteriene lokal tilhørighet, historiske avtaler og de samarbeider med TIL på nåværende tidspunkt. Kriteriene knyttet til informantene i de ulike bedriftene baserer seg på stilling, tilgang på informasjon, erfaring med sponsorater og beslutningsmyndighet. Dette for å sikre mest

detaljert og relevant informasjon tilknyttet problemstillingen. Vi tok kontakt med de potensielle informantene via e-post og universitetets næringslivskontakt. Informantene fikk en innføring i prosjektet samt spørsmål om å stille selv eller relevant personell til disposisjon. I de fleste tilfeller kontaktet vi riktig informant og avtalte intervju etter kort tid, men ble i andre sammenhenger sendt videre til personer med relevant kompetanse, og avtalte intervjuer direkte med disse.

Johannessen et al., (2011) sier at det som kjennetegner kvalitative metoder er at vi forsøker å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall informanter. Det er i mindre prosjekter vanlig med et utvalg på 10-15 informanter, avhengig av problemstilling. I teorien er det ingen øvre eller nedre grenser for antall intervjuer, men i studentprosjekter med begrenset tid og ressurser er det ofte hensiktsmessig å begrense til færre enn ti informanter. I vårt tilfelle har vi gjennomført intervjuer med seks informanter. Dette fordi de casebedriftene vi har valgt besitter et fåtall ansatte med relevant kompetanse knyttet til problemstillingen og sponsoravtalene.

Det er også vanlig at noen informanter blir mer sentrale enn andre i undersøkelser (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven har Alapnes fra TIL vært sentral, og har blitt intervjuet tre ganger. Wilhelmsens bidrag til undersøkelsen har vært med på å gi et overordnet og historisk perspektiv på problemstillingen som har lagt føringer for retningen til oppgaven. Loftås, Trulsen, Olsen og Albertsen fra henholdsvis SNN, Mack og TIL har alle bidratt som kunnskapspersoner, hvor de sitter på særskilt kompetanse og erfaring i forbindelse med sponsoravtaler i sine respektive bedrifter.

Ifølge Johannessen et al., (2011) kan man i en undersøkelse ofte oppleve å ikke få tilstrekkelig med informasjon fra de forhåndsutvalgte informantene. Dette kan kompenseres med andre informanter. I denne studien var utgangspunktet TIL og SNN. Etter hvert måtte vi kompensere med ytterligere informanter fra Mack og ordfører Wilhelmsen for å sikre tilstrekkelig informasjon i henhold til problemstillingen.

Intervjuene ble utført i hovedsak ved personlig møte, med unntak av et Teamsmøte. Tidsperspektivet informantene ble forespeilet var 45 minutter per intervju og alle ble informert om og samtykket til å besvare eventuelle oppfølgingsspørsmål via mail, telefon eller kortere møter. Dette ble tilfelle med blant annet Alapnes, hvor forskerne utførte en

uformell samtale på 15 minutter ved hans arbeidssted. Etter utførte intervjuer anså forskerne samtlige for å være vellykket. Den ønskede informasjonen samt nye perspektiver knyttet til problemstillingen ble i stor grad besvart og de tilfeller hvor det var noen temaer som trengte ytterligere forklaring stilte de gjerne opp og forklarte ytterligere. Avklaringene skjedde både via Teams, mail og ved personlige samtaler.

Noe som er med på å løfte studiens kvalitet og troverdighet, er at informantene består av personer i ledelsen og andre med særlig kompetanse omkring tema, i tillegg til at deres synspunkter drøftes. Det ble det utført en uformell samtale med Alapnes i etterkant, hvor tanker og mål for TILs framtidige ønsker rundt deler av sponsorvirksomheten ble diskutert. Dette ga oppgaven ytterligere tyngde knyttet til drøfting rundt utviklingen av sponsorsamarbeidene.

3.4 Bruk av Nvivo

Problemstillingen har vært utgangspunkt for analysen i tillegg til de teoretiske perspektivene presentert tidligere. All data innhentet gjennom intervjuer har blitt analysert ved hjelp av Nvivo. Nvivo er et tekstbehandlingsprogram for å strukturere og forenkle mindre strukturert data som innsamles i kvalitative undersøkelser. Koding av data er en nøkkelfase i kvalitativ forskning og Nvivo hjelper ved å kode sentrale ord gjennom noder. Koding defineres som en måte å samle alle referansene om et spesielt tema eller andre enheter. Noder defineres som samling av referanser om et spesifikt tema, sted, person eller andre interesseområder (Bell et al., 2019). Når flere dokumenter har blitt lagt inn og kodingen er utført, sørger nodene for å samle alle referansene vedrørende et spesifikt tema i en egen bunt. Dette gjør analysearbeidet oversiktlig samtidig som nodene også viser hvilke dokumenter referansen er hentet fra, dermed sikres riktig sitering.

I denne undersøkelsen ble alle intervjuer transkribert i separate dokumenter for så lastet opp i Nvivo. Deretter samlet vi alle dokumenter i en ordskey (vist nedenfor), hvor irrelevante ord ble ekskludert. Dette var ord som «det, å, hvem, hva, og lignende». De gjenværende ordene ga så et bilde av hvilke begreper som ble benyttet i ulike sammenhenger. For eksempel ble ord som samarbeid, nettverk, møter, kjennskap og partnere relatert til noden relasjon. Mens ord som penger, kompetanse og verdi relateres til noden ressurser. Enkelte ord fungerte som kryssreferanser fordi de har flere betydninger. Som eksempelvis verdi, som også kan relateres til relasjon. Verdi refererer til både organisatoriske verdier og finansielle verdier. En svakhet

muligheten til sitatsjekk, noe to av informantene valgte å benytte seg av. Thagaard (2013) sier at ved å bruke lydopptak rettes oppmerksomheten fullstendig mot hva informanten sier, samtidig som intervjuer gis mulighet til å ta notater underveis. Det ble i tillegg til lydopptak, tatt notater sporadisk underveis i intervjuet.

Etter intervjuet ble lydfilen flyttet over på en ekstern harddisk med passordbeskyttelse for så å bli låst inn i en godkjent safe hjemme hos en av forskerne. Dette for å sikre konfidensialiteten slik at ikke uvedkommende kan få innsyn i innhentet data. Kun undertegnede hadde tilgang til den eksterne harddisken, noe som også er i henhold til NSDs retningslinjer. Harddisken ble kun tatt ut fra safen ved bruk til transkribering av lydopptak. Transkriptet ble også lagret på nevnte harddisk. Etter endt transkribering ble lydopptaket slettet fra harddisk. Sikker lagring har vært av stor viktighet under denne studien, og holder seg innenfor det som ansees som etiske rammer fra NSDs side. Ved sensurfrist vil alle data tilknyttet denne undersøkelsen bli slettet, noe informantene også ble informert om.

3.6 Studiens kvalitet

Kvalitet i kvalitative studier handler i stor grad om hvorvidt funnene kan verifiseres. Ifølge Thorgaard (2013) sikres kvaliteten på studien gjennom ulike krav knyttet til reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Johannessen et al., (2011) hevder at det i kvalitative undersøkelser handler reliabilitet om pålitelighet, validitet handler om troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet. Det er på grunn av et sprik blant fagfolk på temaet om hvorvidt begreper fra kvantitativ forskning egner seg som kriterier for kvalitativ forskning. Vi velger derfor å benytte oss av Johannessen et al., (2011), da dette anses å gi en mest mulig korrekt bilde av denne studiens kvalitet.

3.6.1 Reliabilitet, validitet og generalisering

Johannessen et al., (2011) hevder at reliabilitet refererer til pålitelighet. Dette innebærer nøyaktigheten til undersøkelsens data, hvilken data som brukes, innsamlingsmetode, og bearbeiding av data. Begrepet er derfor knyttet opp mot forskningsprosessen. Når det gjelder pålitelighet i kvalitativ forskning er det flere kriterier som påvirker reliabiliteten: Innsamlingsteknikken er ofte ikke strukturerte, det er vanskelig å duplisere andres forskning og forskere har ulik erfaring og bakgrunn som medfører ulike tolkninger hos forskjellige individer (Johannessen et al., 2011).

For å styrke reliabiliteten i undersøkelsen har det blitt gjort grep knyttet til prosessen. Transkriberingen ble utført umiddelbart etter endte intervjuer, og forskerne satt sammen. Selv om transkriberingen ble utført av to stykker er den utført basert på kriteriet om å transkribere hvert eneste ord som kommer fram i opptaket i den rekkefølgen de sies. Oppsettet for transkriberingen ble også klarlagt på forhånd for å sikre at utførelsen ble gjort på en forskningsmessig tilfredsstillende måte, med minst mulig variasjon. Når det gjelder å duplisere undersøkelsen er det vanskelig å si noe om hvorvidt de empiriske funnene reflekterer virkeligheten. Dette fordi forskningen er mangelfull på temaet i undersøkelsens kontekst. Flere av funnene er likevel i tråd med eksisterende teori, særlig knyttet til viktigheten av relasjon, fit og verdier. Vedrørende tolkning av data har samtlige informanter fått tilsendt funn og fått mulighet til å sjekke sitater i den konteksten de er benyttet. Dette for å sikre at informasjonen er tolket rett før undersøkelsen publiseres.

Troverdighet eller begrepsvaliditet, handler ifølge Johannessen et al., (2011) om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. De utdyper videre at begrepsvaliditeten i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og virkeligheten. I denne undersøkelsen er det redegjort for de metodene som er benyttet i datainnsamlingen, for intervjuer og for analyser av transkriptene. Herunder har problemstillingen blitt belyst i tråd med teori på fagfeltet og analysen av innsamlet data er utført i sammenheng med teori og problemstilling. Ifølge Johannessen et al., (2011) er dette med på å styrke undersøkelsens troverdighet og forskerne mener at undersøkelsen oppfyller disse kriteriene.

Når det gjelder metodefeil, eller *bias*, har disse vært begrenset av undersøkelsens metodiske valg. Klassifiseringsskjevhet reduseres ved strategisk utvalg, hvor informanter med roller og erfaringer rundt temaet har blitt valgt (Johannessen et al., 2011). Publiseringsskjevhet vil i denne undersøkelsen kunne oppstå da tidsperspektiver på masteroppgaver gjør at færre informanter blir intervjuet og teori vies mye plass. Det medfører at funnene følger og støtter opp om eksisterende teori. Det har blitt benyttet begreper fra teorier som omhandler ulike måter å se på sponing som en strategisk ressurs for konkurransefortrinn tilknyttet ressursbaserte teorier. Ord som fit, relasjon, kompetansedeling og assosiasjoner er alle eksempler på begreper hentet fra eksisterende teori på temaet, men innenfor andre kontekster.

Troverdigheten styrkes ytterligere ved at informantene har fått innsikt i data og mulighet til å korrigere feiltolkninger av datamaterialet. Studien hevdes derfor å være troverdig. Det faktum at informantene alle har en relasjon til hverandre gjør at studien ikke ønsker å sitere informantene på informasjon som kan sette samarbeidspartnerne i dårlig lys ovenfor hverandre. Det kan tenkes at informantene av samme grunn holder tilbake noe informasjon noe som begrenser studiens validitet noe. Denne tematikken drøftes nærmere i etiske overveielser.

Overførbarhet omhandler ifølge Johannessen et al., (2011) hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til lignende fenomener. Med andre ord er det en form for generalisering, men skiller seg fra kvantitativ forskning blant annet på grunn av utvalgsstørrelse og hensikt med kvalitative undersøkelser. De utdyper videre at det for kvalitativ forskning ofte handler om hvorvidt begreper, beskrivelser, fortolkninger og forklaringer kan overføres til andre områder eller kontekster enn det som studeres. I denne undersøkelsen er ikke hensikten å generalisere funnene, men heller å bidra til økt kunnskap og forståelse for hvordan sponsing kan bidra til å oppnå konkurransefortrinn.

Utvalget i studien er begrenset, noe som ifølge Thagaard (2013) er grunnen til at kvalitative studier sjeldent kan generaliseres. Et eksempel kan være at undersøkelsen kan være vanskelig å gjenta da sponsormarkedet er i stadig utvikling. Utskifting av nøkkelpersonell, noe som er vanlig i idrettslag er også noe som kan bidra til at informanter på andre gitte tidspunkter ikke deler de samme synspunktene som våre informanter. Disse kombinert, kan bidra til å redusere overførbarheten av begreper, beskrivelser, forklaringer og dermed også tolkning av innsamlet data.

Bekreftbarhet (objektivitet) er ifølge Johannessen et al., (2011) en måte å sikre objektivitet i funnene. Altså at funnene er et resultat av forskningen og ikke forskernes subjektive holdninger. I denne studien beskrives forskningsprosessen og beslutninger for å sikre objektivitet. Avvik, oppfatninger og andre forhold som kan påvirke tolkningen redegjøres også for i tillegg til at studiens funn knyttes opp mot eksisterende litteratur på temaet. Alt dette er med på å øke graden av objektivitet i oppgaven (Johannessen et al., 2011)

3.7 Etiske overveielser

NSD (udatert) sier alle prosjekter ved høyskoler må få søknadene sine godkjent før arbeidet kan starte. Formålet til NSD er å arkivere, tilrettelegge og formidle data til forskning og analyse. Målet er å levere dataressurser og støttetjenester til studenter, forskere og virksomheter innen høyere utdanning eller forskning. Etiske retningslinjer som er relevant i henhold til denne studien er informert samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser ved å delta i prosjektet (Thagaard, 2013).

Et etisk aspekt vi har viet spesielt mye oppmerksomhet når denne masteroppgaven ble utarbeidet er å ikke sette noen av samarbeidspartnerne i et dårlig lys overfor hverandre. Ettersom vi behandler sensitiv informasjon, som bygger på komplekse relasjoner i finansmiljøet i Tromsø, har det derfor blitt tatt spesielt hensyn til. Likevel er det ønskelig å ha et kritisk blikk på caset. Enkeltpersoner siteres ikke på noe som potensielt kan skade deres omdømme, arbeidsplass eller relasjon til en partner.

Som tidligere nevnt vil alt av personopplysninger, lydfiler og transkripter bli slettet ved prosjektets slutt, noe som ansees å være etter endt sensurfrist i henhold til NSDs retningslinjer. Det er også viktig å poengtere at alt av informasjon som benyttes i denne undersøkelsen må ses i en riktig og faglig kontekst av både forskere, lesere og deltakere.

4 Casebeskrivelse

I denne undersøkelsen er det tre casebedrifter. Tromsø IL, som mottaker av sponsormidler, og Sparebank 1 Nord-Norge og Mack som avsender av sponsormidler. I alle organisasjonene har vi intervjuet nøkkelpersoner og personer med daglig ansvar for forvaltningen av sponsoravtalene. I tillegg til ordfører i Tromsø, Gunnar Wilhelmsen, som ble intervjuet i forbindelse med hans tidligere stillinger, verv, erfaringer og kunnskaper om TIL.

Årsaken til at vi gjennomførte et strategisk utvalg var fordi vi ønsket å gjennomføre denne undersøkelsen med bedrifter som har tilknytning til Nord-Norge. Utvalget består av verdens nordligste toppfotballklubb og bryggeri, samt en bank med fokus på lokal tilhørighet og visjon om å bygge Nord-Norge. Grunnen til at undersøkelsen fokuserer på sponsorer med geografisk og historisk tilknytning til TIL, er fordi det i norske fotballklubber er vanlig at lokale bedrifter er en del av sponsorporteføljen.

4.1 Tromsø IL

I mer enn 100 år har Tromsø IL vært verdens nordligste toppfotballklubb, og en av identitetsbærerne for Tromsø by. Klubben har vært en del av de øverste divisjonene i Norsk fotball i mange år (TIL, udatert). TIL budsjetterte i 2020 med at de skulle omsette for ca. 69 millioner kroner. 19,5 millioner av disse skulle komme fra reklame- og sponsorinntekter (TIL, 2020, s. 47). Det primære oppdraget er å legge til rette for fotballaktivitet, idretts glede og folkehelse for barn og ungdom, i tillegg til å skape tilhørighet og stolthet. Dette vises også i TILs verdier, som er stolthet, lagånd og redelig spill. I 2022 er klubben en av to nordnorske klubber i Eliteserien.

Selv om klubben har drevet fornuftig de siste årene har de tidligere hatt lange perioder med underskudd og negativt resultat (Proff, udatert). De presiserer også at økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft vektlegges i all deres virksomhet. Det å satse innen idrett innebærer stor risiko knytte til investeringer. For å lykkes avhenger det at investeringene slår til og at laget presterer på banen, slik at gode sportslige resultater kan oppnås. Om dette ikke skjer kan det medføre negative virkninger som eksempelvis nedrykk, som igjen fører til mindre penger til klubben. I tillegg bortfaller ikke kontraktskostnadene ved å signere dyrere spillere, selv om klubben står i en annen økonomisk situasjon.

På 80-tallet startet TIL B2B-nettverket Proff i Nord, bestående av et antall aktører med felles interesser. Det ble opprettet for å motivere kjøp og salg av tjenester/produkter innad i nettverket slik at selskapene kan bygge opp hverandre (TIL, udatert). Å bli medlem av PIN-nettverket er en pakke TIL tilbyr til et knippe av sine sponsorer og inkluderer logoannonsering for sponsoren, losjeplass, VIP-billetter og selvfølgelig innpass i B2B-nettverket. TIL arrangerer samlinger og seminarer med frokoster eller lignende slik at bedriftene kan møtes, bli bedre kjent og kanskje dra nytte av hverandre. I tillegg arrangerer TIL et årlig markedsseminar/utenlandstur, hvor alle aktørene i nettverket blir invitert med for å bli bedre kjent og bygge relasjoner.

4.2 SpareBank 1 Nord-Norge

SpareBank 1 Nord-Norge er en del av SpareBank 1-alliansen, som består av 13 selvstendige sparebanker over hele landet. SNN har rundt 800 ansatte fordelt på flere nordnorske byer. De opererer som et komplett finanshus med banktjenester, regnskapstjenester, eiendomsmegling og finansiering av objekter. (SNN, udatert). Deres målgruppe er folk og bedrifter i Nord-Norge. De har vært involvert som sponsor for TIL og en rekke andre topp- og breddeidrettslag i mange år. For å bedre forstå deres involvering i TIL, samt deres mål og ønsker med sponsoravtalen, er det nødvendig å se til deres visjon, strategi, bærekraft, og samfunnsansvar.

Visjonen til SNN er «For Nord-Norge», og deres strategiske kompass sier at de skal ha en sterk tilstedeværelse, med fokus på kvalitet, bærekraft og innsikt (SNN, udatert). Bærekraft er ifølge SNN (udatert) noe som skal gjennomsyre hele virksomheten deres. Dette knyttes til hvordan konsernet skal drives samt de krav som stilles til kunder, leverandører, ansatte og andre interessenter. Dette er interessant i tilknytning til økonomisk styring i fotballklubber generelt og som introduseres i beskrivelsen av Tromsø IL og ytterligere drøftes i empirikapittelet. Gjennom samfunnsløftet forteller SNN noe om ansvaret de tar for regionen og de arktiske områdene. Løftet handler om å gi en andelen av bankens overskudd tilbake til det nordnorske samfunnet fordi befolkningen i Nord-Norge er bankens største eier. Det består av et mangfold prosjekter med hensikt å gjøre Nord-Norge til et attraktivt sted å bo, samt gi yngre muligheter til å utvikle seg, ha et sted å være og høre til.

SNN vil som aktør innenfor sponning være noe utradisjonell med tanke på deres uttalte hensikt med sponningen er samfunnsansvar. Det er med andre ord ingen tydelig kommersiell agenda med deres arbeid, annet enn å skape en attraktiv landsdel. Dette bidrar til å legitimere deres sponsorrelasjon til TIL, noe som diskuteres videre i empirikapittelet. Det kommersielle aspektet som ligger til grunn for å drive med sponning, er at SNN vil skape en sterk arena for å drive bank.

4.3 Mack

Macks Ølbryggeri er verdens nordligste bryggeri og ble etablert i Tromsø i 1877. Fra starten har Macks portefølje bestått av primært alkoholholdige produkter, men mot slutten av 1800-tallet ble driften utviklet til å omfatte brus- og mineralvann (Mack, udatert). I 1928 fikk Mack ytterligere fotfeste i Tromsø ved åpningen av Ølhallen, som senere har blitt en sentral del av byens historie. På grunn av soneinndelingen som eksisterte fra 1935-1987 var Mack sine produkter utelukkende solgt i Troms og Vest-Finnmark (Mack, udatert). Etter soneinndelingen ble oppløst har Mack jobbet for å bli en kjent merkevare i hele landet.

Mack har vært synlig i lokalmiljøet i nesten 150 år. De har skapt arbeidsplasser og hatt fokus på det arktiske og rene i sin markedskommunikasjon. I likhet med SNN har Mack vært involvert i TIL i mange år. I motsetning til SNN har Mack en mer kommersiell agenda. Deres portefølje har historisk sett ikke vært særlig forenlig med toppidrett, i tillegg til at Norge har forbud mot alkoholrelatert markedsføring, og salg av alkohol på stadioner. I nyere tid har de utviklet produkter som i større grad kan forenes med toppidretten, noe som kan være interessant å markedsføre gjennom TIL. Tilknytningen til det nordnorske og byen har i mange år vært årsaken til sponsorsamarbeidet, men på grunn av flere kriser i bransjen og den økonomiske situasjonen i Mack, har det ført til at sponsorsamarbeidet med TIL ikke er av samme størrelse, sammenlignet med tidligere.

4.4 Informanter

Øyvind Alapnes er daglig leder i Tromsø IL. Han har tidligere vært fotballdommer i Eliteserien og direktør i Clarion Collection Hotel With og Clarion Hotel The Edge i Tromsø. I 2021 forlot Alapnes hotellbransjen til fordel for å bli ny daglig leder i TIL. Alapnes anses å være en nøkkelinformant i denne oppgaven og essensiell for informasjonsinnhenting.

Trond Steinar Albertsen er tidligere spiller og nåværende markedsdirektør i Tromsø IL. Albertsen spilte fast i TIL i flere år, blant annet da de vant deres historiske cupgull i 1986. Han har også vært trener i Fløya tidlig på 90-tallet.

Ken Stian Olsen har de siste årene jobbet som eksport og markedsdirektør i Mack. Tidligere har han jobbet i MyStore og Visma, og skal i denne oppgaven gi et innblikk i Macks sponsorsamarbeid med TIL. Olsen ansees å være en nøkkelinformant i studien knyttet til det kommersielle perspektivet på sponsorsamarbeidet med TIL.

Stein Vidar Loftås er konserndirektør for kommunikasjon, samfunn og bærekraft i SpareBank 1 Nord-Norge. Tidligere har han jobbet i Telenor, Skatteetaten og Tromsø Kommune. Sponsing er Loftås sitt ansvarsområde og han er derfor ansett som en nøkkelinformant i denne undersøkelsen.

Lars Nymo Trulsen jobber som banksjef på personmarkedet i SpareBank 1 Nord-Norges avdeling i Tromsø og har lang fartstid i organisasjonen. Han er tidligere TIL-spiller og anses for å ha mye kunnskap om både TIL og SNN.

Gunnar Wilhelmsen er en politiker (Ap), næringslivsleder, eiendomsutvikler og nåværende ordfører i Tromsø kommune. Wilhelmsen har hatt en rekke verv i TIL, blant annet styreleder og har vært en sentral person i tilknytning til sponsorarbeidet i TIL. Han er også æresmedlem i TIL. I denne undersøkelsen har han bidratt med historisk informasjon og et innblikk i TIL og deres arbeid rettet mot sponsorer.

5 Resultater

Vi har valgt å dele kapitlet om empiriske funn i tre deler med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Dette skaper en hensiktsmessig struktur i oppgaven og gir leseren bedre oversikt over funnene. Disse blir presentert og drøftet fortløpende med fokus på casebedriftene. Funnene og drøftelsen til hvert av forskningsspørsmålene vil bli presentert og diskutert i numerisk rekkefølge. Bakgrunnen for at vi i første omgang fokuserer på forskningsspørsmålene er et ønske om å avdekke hvorvidt konkurransefortrinn eksisterer i denne konteksten eller ikke. Samtidig er det viktig å se funnene samlet for å få en helhetlig forståelse av den overordnede problemstillingen. Forskningsspørsmålene blir adressert i siste kapittel, hvor vi presenterer en overordnet modell som er ment å oppsummere hvert enkelt forskningsspørsmål, basert på teori og funn. Den overordnede problemstillingen vil bli forsøkt besvart som en helhet på bakgrunn av drøftelse av de ulike forskningsspørsmålene.

5.1 Ressursallokering

Ressursallokering handler om hvordan bedrifter og organisasjoner fordeler ressurser internt og i dyadene seg imellom (Jensen, et al., 2016). Det som primært fremkommer i empirikapittelet, er at de immaterielle ressursene har størst potensial til å skape konkurransefortrinn. Når det gjelder ressurser innenfor ressursallokering omhandler det relasjonen mellom menneskene og bedriftene. Menneskene besitter kompetanse som blir en del av hver bedrift. Kompetansen i hver bedrift kan dermed deles og utvikles med samarbeidspartneren for å skape komplekse ressursbunter, som flyter naturlig mellom bedriftene i samarbeidet. Det sistnevnte forutsetter at det eksisterer en relasjon og naturlig samhandling mellom partene.

Relasjonen fasiliterer dermed ressursallokering mellom bedriftene ved at kompetansen kan deles og benyttes i ulike deler av bedriftene og flyter naturlig mellom dem. Dette kan begge bedrifter dra nytte av, eksempelvis ved at den ene bedriften besitter kompetanse på et område den andre bedriften ikke har. Et eksempel tilknyttet casebedriftene kan være at den økonomiske kompetansen og fokuset på bærekraft i SNN deles med TIL, slik at de kan få hjelp til å etablere en bærekraftig økonomisk modell for et norsk toppidrettslag.

5.1.1 Kompetansedeling

«[...] men det er vel slik at vi får mer igjen jo mer vi investerer. Da snakker jeg ikke bare om penger, men om hvor mange kropper vi slenger inn i det.»

- Stein Vidar Loftås, SNN

Amis & Slack (1999) hevder at i de tilfellene hvor sponsoravtaler er suksessfulle, har sponsing blitt en kjernekompetanse hos sponsoren. Ved at den sammensatte kompetansen til både sponsor og sponsorobjekt er unik kan det føre til konkurransefortrinn. Dersom kompetansen har blitt skapt og utviklet sammen mener Amis & Slack (1999) at det blir vanskelig å imitere eller erstatte. Dette kan ifølge Barney (1991) føre til et varig konkurransefortrinn. Ifølge sitatet over fremkommer det at ressursbruken i SNN ikke er veldig godt definert. Loftås antar at selv om det er litt uklart hvor mye som investeres i samarbeidet med TIL, tror han at resultatet avhenger av hvor mye SNN faktisk investerer i det. Da tenker han ikke bare på finansielle ressurser, men også immaterielle ressurser, eksempelvis kompetanse.

«[...]Det er litt som en Gordisk knute (uløselig knute) fordi på den ene siden så kjøper vi oss inn i noe vi egentlig ønsker at noen andre skal ta seg av og levere til deg siden du betaler for det. På den andre siden får det liten effekt dersom du ikke engasjerer deg selv.»

- Stein Vidar loftås, SNN

Med sitatet mener Loftås at resultatet av samarbeidet avhenger av begge parter og deres evne til å dele kompetanse. Om det er slik at den ene parten bare betaler for en leveranse, og forventer at den andre parten skal fikse alt å levere det som en bestilling, vil det ha liten effekt for partene. Særlig for parten som faktisk betaler for at det. Dette er i tråd med Chadwick & Thwaites (2005), som mener at begge parter burde involvere seg for å lykkes. Loftås innrømmer også at SNN ikke har vært gode nok til å involvere seg i de oppdrag de outsourcer til deres sponsorobjekter, men begrunner dette med at det er fordi de primært driver bank, og at alt annet kommer i tillegg til kjernevirksomheten. Derfor er de nødt til å fokusere på egen drift først, deretter kan de fokusere på øvrige aktiviteter.

«[...] vi bruker ikke veldig mye tid, men vi prøver å benytte oss av det nettverket vi er en del av. Om vi har kunder på besøk kan det godt være at vi tar dem med oss opp på Alfheim.»

- Ken Stian Olsen, Mack

Olsen sier at Mack ikke bruker så mye tid på å utvikle samarbeidet og kompetansen. Dette kan det være flere grunner til, men den som er mest nærliggende er nok begrensningene knyttet til lover og reguleringer. Disse hemmer Mack i å eksponere seg selv og merkevaren deres på de vanlige plattformene, som bedrifter i andre bransjer har muligheten til. Med sitatet over mener han at selv om de ikke jobber veldig tett med TIL, prøver de likevel å benytte seg av TIL sin kompetanse når det gjelder å ta imot kunder og gjeste dem. Dette kan på mange måter sees på som kompetansedeling da Mack og TIL sammen tar imot kunder og skaper en opplevelse for dem. Det bidrar også til å styrke båndet mellom Mack og TIL, ettersom de faktisk har mulighet til å gjøre noe sammen. Eksempelvis kan Mack ta med seg kunder opp i losjen på Alfheim på kampdag, bli møtt av TIL sitt personell, enten spillere eller gamle legender, hvor det er mulighet for prat og mingling. Utover dette er det også mulig å nyte Mack sine alkoholholdige produkter i losjen sammen med både representanter fra Mack og TIL.

Noe å merke seg er at Mack kun forholder seg til avtalen som er inngått med TIL. Olsen sier at de kun benytter seg av PIN-nettverket og *«[...] forholder seg til det som er predefinert i avtalen»*. Avtalen i seg selv kan være en begrensning på muligheter som eksisterer i dyaden TIL/Mack. Med et slikt utgangspunkt virker det ikke å være mange åpninger for å oppdage nye måter å skape verdi. Fra utsiden ser det ikke ut til at Mack utnytter det fulle potensiale som foreligger, selv om Mack sier de er opptatt av logoannonsering. Informantene fra både TIL og Mack uttalte under intervjuene at de kanskje bruker for lite tid på å undersøke hva den motsatte parten ønsker å få ut av samarbeidet. Dersom de legger mer til rette for hverandre kan verdiskapingspotensialet være mye større. Dette kan eksempelvis gjøres ved å gjennomføre møter på et tidlig stadium, hvor begge parter presenterer hva de ønsker. Sammen kan de se på hvordan eventuelle aktiviteter kan gjennomføres, og dra nytte av hverandres kompetanse for å legge grunnlaget for å skape verdi. Ved å gjøre det sli kan man også, i tråd med Amis & Slack (1999), skape noe unikt og vanskelig for konkurrenter å imitere, som igjen kan føre til konkurransefortrinn.

5.1.2 Samskaping av verdi

Jensen, et al., (2016) hevder sponning bør sees på som en mulighet til å skape et varig konkurransefortrinn, og at ulike organisatoriske enheter må koordineres godt for å gi høyest mulig verdi av en sponsorinvestering. For å best utnytte investeringene, og på en effektiv måte realisere den potensielle verdien, burde organisasjonsfunksjoner fra begge partene samkjøres ved enhver sponsorinvestering.

«Jeg tror det ligger et ønske på begge sider om å gjøre ting bedre og oftere, men det er rett og slett ikke ressurser eller tid nok til å virkelig få satt kraft bak det.»

- Stein Vidar Loftås, SNN

Loftås er av den oppfatningen at ønsket om å gjøre mer, foreligger hos begge partene i sponsorsamarbeidet, men at tiden og ressursene ikke strekker til. Det kan være en rekke grunner til dette, men nært foreliggende er nok at det er mangel på menneskelige ressurser. SNN har omkring 800 ansatte innenfor en rekke fagfelt, men ingen individer som kun jobber spesifikt med sponning og forvaltning av sponsorater (SNN, udatert). Det kan anses merkelig at banken ikke har noen i en slik stilling da de er en av Nord-Norges største sponsorer. Det kan også være en grunn til at Loftås føler ressurser og tid ikke strekker til. SNN kan gjøre sponning til en større kjernekompetanse og dermed bidra til verdiskapning ved å ansette en ny person. Vedkommende kan forhandle, forvalte og utnytte avtalene deres til det fulle og skape aktivitet og kommersiell oppmerksomhet. Dagens ordning medfører mye stress og press for de involverte, samtidig som gjennomføringskraften blir begrenset, ettersom partene gjerne har andre områder de er nødt til å fokusere på utover sponsorsamarbeidet. Det kan derfor være at SNN ikke får ut det fulle potensialet av verdiskapningen sammen med for eksempel TIL. Det er også viktig å påpeke at om verdiskapningen skal være på sitt ypperste, må TIL også stille med relevant personell og nødvendige organisasjonsfunksjoner, slik at de sammen kan utnytte det fulle potensialet.

«[...] Vi har jo blitt litt mellombar og det er mangel på personell i klubben. På avdelingene våre er det etter hvert blitt ganske mange enkeltmannsforetak som har ansvar for både å selge og levere»

- Trond Steinar Albertsen, Tromsø IL

I likhet med Loftås oppfatter også Albertsen at mangelen på personell kan være en faktor som spiller inn når det kommer til gjennomføringen av sponsoraktiviteter. Albertsen nevner ovenfor at mange av de ansatte har fått arbeidsoppgaver og ansvarsområder som går utenfor deres opprinnelige stillingsbeskrivelse. Lønnen til ekstra personell er en utfordring for bedrifter som opererer i konkurranseutsatte bransjer med små marginer. Det kan riktignok tenkes at gevinsten som kommer fra å ha nok tilgjengelig personell er større enn kostnaden ved å ansette dem. Det er i tråd med det Jensen, et al., (2016) som påpeker at flere organisasjonsfunksjoner må samkjøres for å på best mulig måte for å realisere verdien av sponsorinvesteringen. Dersom dette påvirker og går på bekostning av andre arbeidsoppgaver de ulike funksjonene har ansvar for, ansees det ikke som positivt. Det vil i likhet med SNNs tilfelle også være en mulighet for TIL å ansette noen som kun fokuserer på å inngå, forvalte og følge opp sponsoravtaler, slik at de også kan legge til rette og gjøre det enkelt for samarbeidspartnerne å jobbe med verdiskaping. Dette kan også bidra til å legitimere at nesten 30 % av de budsjetterte inntektene til TIL stammer fra reklame- og sponsorinntekter.

Olsen i Mack sier at de ikke går inn med store kontantsummer i sponsoravtalen de har med TIL. Avtalen består hovedsakelig av varesalg til TIL, som de igjen kan selge på stadionet og under arrangementer med fortjeneste. Problemet med en slik avtale, når det kommer til samskaping av verdi, er at den ikke involverer partene, men beror seg på et selger-distributørforhold. Mack selger sine varer til TIL, som igjen distribuerer/selger varene til sluttkunden, altså forbrukeren. Når det gjelder verdiskapingen i en slik prosess er det rimelig å anta at den er liten. Olsen uttaler at de har andre avtaler med andre sponsorobjekter, hvor de jobber mye mer aktivt med aktiviteter og promotering. I TIL sitt tilfelle er det lite rom for å jobbe med samskaping per nå, men det betyr ikke at ting ikke kan endre seg.

Som nevnt begrenses Mack i stor grad av lovgivning når det kommer til eksponering og synlighet av logoen deres. Det betyr likevel ikke at de er hindret fra å anvende sine frittstående produkter på samme måte som de gjør i andre kontekster, eksempelvis Arctic Race. Ved å jobbe sammen med sponsorobjektet, dele kunnskap og lære av hverandre er det mulig for begge parter å oppnå verdi. Dette kan eksempelvis skje gjennom aktiviteter utenfor kamp, hvor TIL skaper oppmerksomhet, men har et av Mack sine frittstående produkter i fokus. Eller å gjøre mer ut av ting på kampdag, for eksempel Explo Man of the Match. Hvor de etter hver hjemmekamp kan kåre banens beste spiller og introdusere det sammen med Mack og deres merkevare, Explo.

5.2 Verdiskapning

5.2.1 Relasjon

I intervjuet med Gunnar Wilhelmsen understrekes viktigheten av å bygge gode relasjoner og nettverk for å lykkes i næringslivet. Relasjoner vil også ifølge Barney (1991) og det ressursbaserte synet på sponning kunne være kilde til konkurransefortrinn. Et viktig moment for å skape muligheter til å dele materielle og immaterielle ressurser mellom bedrifter er at må relasjoner ligge til grunn. Det bidrar også til å øke kompleksiteten i en dyade, noe som igjen gjør at aktiviteter som avhenger av spesifikke relasjoner blir vanskelig å kopiere for konkurrenter. Ifølge Barney (1991) vil relasjoner, dersom de tilfredsstiller kravene til VRIO, kunne føre til konkurransefortrinn. På bakgrunn av at relasjonen og samhandlingen mellom partene kan føre til det konkurransefortrinn, velger vi å kalle det verdiskapning. I tråd med forståelsen av sponningbegrepet handler det derfor om å skape verdier på kort og lang sikt for partene i et sponsorsamarbeid.

I tråd med problemstillingen viser våre undersøkelser at relasjon er en sentral del av et sponsorsamarbeid, men ingen av respondentene kan vise til at relasjoner i seg selv kan skape konkurransefortrinn innenfor sponning. I tråd med Demir og Søderman (2015) anses sponning som en relasjonell aktivitet mellom minst to parter, hvor hensikten er knyttet til økt merkevareverdi og kjennskap. TIL var tidlig ute og anerkjente behovet for å bygge relasjoner i byen. Gjennom innføringen av Proff i Nord nettverket (PIN) fikk bedrifter en arena for å bygge og skape relasjoner mellom hverandre og TIL. Wilhelmsen uttaler: «*Proff i Nord innførte vi for ørtten år siden. [...] Det vi gjorde når vi startet Proff i Nord, var at vi skapte en arena for mange bedrifter der de kunne møtes. Komme på Alfheim, spise og møte andre bedrifter*».

Overført til tematikken sponning, og i tråd med Demir og Søderman (2015), anses dette som et forsøk på å viske ut grensene mellom sponsor og sponsorobjekt. Historisk sett forteller både Alapnes og Wilhelmsen at PIN-nettverket hadde til hensikt å skape relasjoner mellom næringslivet i Tromsø. Det skulle være et attraktivt og eksklusivt nettverk hvor medlemmene kan møtes både formelt og uformelt. Tanken er å skape en arena hvor medlemmene kan dele erfaringer og kompetanse. Relevansen og verdien av PIN-nettverket for medlemmene kan på bakgrunn av eksklusiviteten diskuteres. Alapnes forteller at medlemmene i PIN har bransjeeksklusivitet slik at det for eksempel ikke vil være to regnskapsbyråer i nettverket.

På den ene siden kan de relasjonene som skapes formelt og uformelt bidra til å gjøre relasjonene komplekse. Dette er nyttig for å skape konkurransefortrinn for medlemmene da slike relasjoner ofte er vanskelig å kopiere. Et eksempel kan være Lindbak, som leverer kontorutstyr og kan oppnå fortrinn gjennom at lignende bedrifter nektes adgang til nettverket. Lindbak har da, gjennom en eksklusiv tilgang, mulighet til å skape relasjoner og salg til potensielle kunder.

På den andre siden kan bransjeeksklusiviteten føre til at kompetansen i nettverket ikke er relevant for alle. Alapnes nevner at det er et ønske i TIL å reovere PIN-nettverket. PIN er i dag nært knyttet til TIL og har historisk sett bestått av medlemmer med en eller annen form for tilknytning til klubben. Et mulig fokusområde for reoveringen kan dreie seg om et økt fokus på fordeler de ulike medlemmene kan oppnå mellom hverandre, og sammen med TIL. Bransjeeksklusiviteten er en klar begrensning på dette, da det for caseobjektene fører til at de ikke får kontakt med relevante bransjeaktører for deres respektive bransje.

Videre begrenser bransjeeksklusiviteten TILs mulighet til å utvide nettverket, ettersom mange store aktører driver en eller annen form for multivirksomhet. Eksempelvis kan slike multivirksomheter være kompetanshus som KPMG og SNN. De ulike bedriftene driver i utgangspunktet med forskjellige ting, men har etter hvert utvidet tilbudet og overlapper på flere områder. Regnskapshuset, for eksempel, en tjeneste SNN tilbyr kundene sine på bedriftsmarkedet er en direkte konkurrent til regnskapsavdelingen til KPMG. KPMG har også rådgivere innen bank, finans og forsikring som konkurrerer direkte med SNN sine tjenester på dette området. Slike overlappende bransjer i et nettverk som bygger på bransjeeksklusivitet kan være en potensiell kilde til konflikt.

Alapnes sier at et ønske er å utvide nettverket og kanskje fjerne bransjeeksklusiviteten for å inkludere flere bedrifter i PIN. Dette for å bygge et større næringslivsnettverk og samtidig fasilitere for vekst i nord. Han uttaler at ønsket er at TIL kan ta mer avstand fra nettverket fordi han ønsker at de som skal delta i nettverket er med for nettverkets skyld, ikke fordi de har hjerte for TIL. Med dette mener han at deltakerne skal ønske å delta på bakgrunn av et ønske om å benytte nettverket til det som egentlig var tiltenkt, som var å skape en arena for kompetansedeling og en enkel måte å skape kontakter i det lokale næringslivet.

PIN-nettverket er en mindre del av TILs inntekter. For å bli en del av nettverket selges dette inn fra TIL, og medlemmer betaler for tilgangen. Flere av informantene forteller at

virksomheten til idrettslag i stor grad avhenger av sportslige resultater. Dersom de sportslige resultatene er gode, er tanken at det er enklere å tiltrekke seg sponsorer og samarbeidspartnere, mens det ved dårlige resultater blir vanskeligere. Dette gjelder også for TIL, noe som gjør bransjen risikabel. Når det gjelder PIN-nettverket kan dette være en mulighet til å få flere ben å stå på uavhengig av sportslige resultater. Eksempelvis ved å skille nettverket fra fotballdelen av virksomheten. Dette innebærer å flytte fokuset fra bedrifter «med hjerte» for TIL, til bedrifter med et ønske om å ta del i et stort og godt nettverk i Nord-Norge. Fokuset bør ligge på verdien av nettverket for bedriftene hvor TIL er en katalysator for kommersielle og samfunnsrelaterte aktiviteter. TIL kan utnytte sin kommersielle verdi sammen med medlemmene av nettverket i tråd med de enkeltes behov. Alapnes fortalte at de sammen med Remiks bidro til å skape oppmerksomhet og legitimere en allerede positiv kampanje rundt kildesortering, men som sannsynligvis hadde oppnådd langt mindre oppmerksomhet dersom Remiks hadde utført den alene. Dette betyr at TIL har en naturlig trekkraft relatert til oppmerksomheten de genererer fra eksempelvis lokalaviser.

Alapnes sammen med Loftås, Trulsen og Olsen nevner alle at den tradisjonelle byttehandelen i et sponsorsamarbeid som handler om synlighet på drakter og stadioner ikke er særlig relevant for sponsorene i samme grad som tidligere. I flere tilfeller er sponsorene like store og velrenommerte selskaper som TIL og har dermed behov for å rette oppmerksomhet mot noen av deres virksomhetsområder som de ønsker å kommunisere ut til sine målgrupper. Alapnes forklarer også at TIL er opptatt av å utføre aktiviteter med sine sponsorer på en ærlig og redelig måte, hvor det er viktig for dem at deres deltakelse er i tråd med egne verdier. Dette tolker vi dit hen at hensikten med en aktivitet sammen med TIL bør være samfunnsnyttig og bærekraftig, noe verdiene til TIL understreker. Et eksempel er samarbeidet mellom TIL og Remiks. Remiks har et behov for å kommunisere kildesortering til en større målgruppe enn de selv når ut til. Verdiene omkring bærekraft sammenfaller for partene og Remiks kan dermed utnytte TILs kommersielle verdi, for å nå ut til en større målgruppe.

TIL må være bevisst sin kommersielle verdi knyttet til oppmerksomhet, medieomtale og engasjement fra lokalsamfunnet. Det betyr også at TIL må ha god kunnskap om bedriftene i PIN. Kunnskapen innebærer å ha oversikt over sponsorenes behov knyttet til aktiviteter og aktivering av sponsoravtalen, i tillegg til etisk drift og at de opererer i tråd med TIL sine verdier. Dette er ifølge Alapnes ressurskrevende og han innrømmer at TIL har forbedringspotensial på området, men at det jobbes med i økende grad. TIL bør derfor få mer økonomi tilbake, noe som begrenses av bransjeeksklusivitet og utviklingspotensialet for

medlemmene av PIN-nettverket. Sirkelen handler om å øke attraktiviteten ved å skille PIN fra TIL i den grad at bedrifter ønsker å bli medlem for å være en del av et solid nettverk, og ikke på grunn av deres følelser for TIL som fotballklubb. Dette kan oppnås ved å utvikle TIL sine kunnskaper og oppmerksomhet for medlemmenes behov, samt å skape ekspertise rundt hvordan de best mulig kan skape et kommersielt samarbeid for å lykkes med sponsorens målsetninger, og videre generere bedre avtalevilkår for TIL. Wilhelmsen understreker viktigheten av å jobbe mye med relasjoner. «[...] vi jobbet mye med relasjoner. Den relasjonserfaringen jeg har både fra TIL og næringslivet er viktig i den jobben jeg har nå. [...] Jeg vil si at det er kritisk å ha relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse er en viktig lederegenskap».

«Det handler mye om at man kommer inn i et nettverk, når det gjelder å åpne dører til andre businesscaser og muligheter for Mack. Ikke bare hva vi får i synlighet i forhold til visninger og de tingene. Men der er det vel så viktig å komme i posisjon hvor man kan forhandle om andre avtaler. Da ikke sponsoravtaler, men leverandører og kundeavtaler.»

- Ken Stian Olsen, Mack

Sitatet over viser at relasjoner ikke bare er viktig for deres avtale med TIL, men også i andre bedriftssammenhenger. Det nettverket som TIL sitter på kan i denne sammenhengen være nyttige for sponsorer med tanke på å knytte relasjoner til potensielle kunder og leverandører av deres produkter. TIL bør sørge for at vurderingsgrunnlaget for hvem som kan delta i nettverket baseres på de eksisterende og nye medlemmenes behov og ønsker. Dette kan medføre at nettverket blir mer attraktiv for alle parter. Med andre ord må de identifisere hva som er viktig for sponsorene og deltakerne i nettverket. Dette kan underbygges fra Mack, hvor Olsen uttaler at «Det er vanskelig at det skal gi oss noe mer da det ikke er utelivskunder i PIN[...]» En slik prosess kan bidra til å gi mer tilbake til sponsorene, noe som kan generere bedre avtalevilkår for TIL. Olsen sier at Mack er veldig opptatt av samarbeid og at det finnes muligheter som kan realiseres gjennom å arbeide sammen mot felles mål.

«Det er viktig å ikke komme dit at vi er sponsor og du skal gjøre alt vi forventer, men det er viktig at vi jobber sammen og finner de beste løsningen og ideene for å nå ut best mulig, som vil gagne både objektet og oss som er sponsor».

- Ken Stian Olsen, Mack

Sportslige resultater blir av flere av intervjuobjektene sett på som en sentral driver for interesse og oppslutning rundt en fotballklubb. Trulsen uttaler «*Det ville vært helt kurant å fylle opp Alfheim med TIL-Roma, altså i Europacup. Men TIL-HAMKAM 10. april, det er ikke sikkert at det blir renn etter disse femti gratisbillettene*». Her refereres det til at SNN får et gitt antall billetter til TIL sine hjemmekamper, men at de ofte sliter med å få delt ut eller benyttet seg av alle billettene. Loftås forteller også at sportslige resultater er sentrale gjennom uttalelsen:

«Og vi ser jo at sportslig suksess er jo en katalysator for å få til mere ting. Og det er enkelt forklarbart. Altså de får mer ressurser. De kan bruke mer tid på dette. De tiltrekker seg flere som gjør at du kanskje har et nettverk som blir mer verdt».

- Stein Vidar Loftås

Alapnes adresserer tematikken i sitatet: «[...] *sportslige resultater vil prege utfallet av de avtalene vi inngår*». Wilhelmsen uttaler, på spørsmål om hva som gjør TIL attraktive som sponsorobjekt, at er en sammensatt sak, men at dårlige sportslige resultater har en negativ innvirkning på hvor attraktive de er. «*Det er veldig skuffende og er sammensatt, men også på grunn av at resultater har uteblitt i mange år*». Olsen i Mack understreker også viktigheten av sportslige resultater for de som ønsker synlighet. «*Sportslige resultater er viktige fordi det trekker folk og det samme motsatt [...]*» Dette indikerer at det å ha sportslige resultater som det eneste beinet å stå på potensielt kan begrense interessen og verdiene generert fra sponsoravtaler. Derfor kan relasjoner og måten disse utnyttes på i en strategisk sammenheng være viktige for å skape gode sponsoravtaler, særlig når objektet er en mindre klubb som ikke kjemper i toppen av hjemlig liga.

Basert på sponsorrelasjonene, innholdet i avtalene og at effektene for sponsorene er avhengige av sportslige resultater kan det være naturlig å se på relasjon mellom TIL og sponsorene deres. Dette for å bruke hverandres omdømme og markedskraft for å løfte oppmerksomheten og emosjonene tilknyttet TIL, slik at disse kan overføres til sponsorene og motsatt. Økt engasjement og oppslutning omkring TIL antas å være interessant for de kommersielle sponsorene, så vel som SNN og deres interesser tilknyttet CSR-arbeid.

En god relasjon mellom TIL og sponsorene kan skape grobunn for å bedre markedsarbeidet. En måte å redusere presset på de sportslige resultatene, er å bruke relasjoner til å samkjøre aktiviteter. En eller flere sponsorer må være synlige sammen med TIL, hvor TIL samtitid

utfører en aktivitet som er ment til å styrke relasjonen og emosjonene til sine supportere. Dette betyr at relasjonene må føre til aktiviteter hvor den potensielle konkurransefordelen ligger. Som intervjuene har vist, er relasjonskompetanse sentralt for alle bedrifter og kan være en katalysator for å få til aktiviteter som skal oppnå felles mål for sponsorene og sponsorobjektet. Vi ser derfor at relasjonen, samt dens støtte og bruk i og på tvers av organisasjonene, er fundamental for verdiskapingspotensialet som ligger i de ulike avtalene.

Barney (1991) presenterer også ulike faktorer som påvirker en bedrifts forutsetninger for å utnytte ressurser. Kompetanse, sosial kompleksitet og historiske forhold er tre faktorer som gjenkjennes fra TIL, Mack og SNN. SNN og Mack er av TILs eldste sponsorer. Det finnes dermed en historie som går mange år tilbake. Ideen er at kompetansen og den sosiale kompleksiteten skapes over lang tid. Både SNN og Mack har over veldig mange år vært henholdsvis hovedsamarbeidspartner og samarbeidspartner med TIL. Det vil her være naturlig å tenke at det langvarige samarbeidet har ført til at partene har lært hverandre å kjenne, og på mange måter er uløselig tilknyttet hverandre. Dette på tross av de ulogiske linkene som eksisterer mellom SNN, Mack og TIL.

Denne uløselige tilknytningen kan argumenteres for å ha blitt svakere de siste årene. Wilhelmsen snakker om at det ikke finnes et eneste TIL-flagg på byens utesteder og at de færreste kan spille TIL-sangen om en spør om det. Tidligere har det vært både flagg og sang i byen. Mack står her i en unik posisjon gjennom deres samarbeidsavtale med TIL og det faktum at de er en stor leverandør av drikkevarer til mange av byens utesteder. For TIL sin del kan det å ha tilgang til Mack og deres kontakter i utelivsbransjen være verdifullt. Ulike aktiviteter på utesteder kan arrangeres sammen med Mack for å øke synligheten og viske ut grensene mellom partene. Det kan også viske ut grensene mellom partene og forbrukerne. Denne grensen er knyttet til den ulogiske linken mellom alkohol og idrett.

Det er mange aspekter ved alkohol og aktiviteter tilknyttet utelivet som kan ansees som positive og i tråd med TIL sine verdier. Det sosiale knyttet til å dele trivelige øyeblikk med familie, venner og bekjente kan være emosjoner av interesse for TIL. Når det gjelder alkoholkonsumering er det flere negative aspekter som krever varsomhet. På den ene siden kan vold og alkoholisme for mange være tett forbundet med alkohol. På den andre siden er utelivet noe mer distansert fra dette da de fasiliterer for at mennesker har en arena hvor de kan møtes. Med Mack som profesjonell og velrenommert aktør og de mange utelivsaktørene i Tromsø, er mulighetene for økt samarbeid til stede. Dette kan bero på arrangementer som for

eksempel quiz, møter med supporterklubbene, eller andre arrangementer hvor det sosiale er i fokus, men assosiasjonene rundt møteplassen knyttes til Mack og utelivet i Tromsø. Dette kan igjen være med på å styrke tilstedeværelsen og bygge identitet i en by, hvor det ifølge flere informanter har blitt mindre interesse rundt TIL og fotballen fra folket. Dette viser at relasjoner kan være utgangspunktet for aktiviteter.

5.2.2 Samhandling

I tråd med Chadwick og Thwaites (2005) er det å gjøre sponing til en kjernekompetanse viktig for å oppnå suksess med sponing. Ifølge Barney (1991) kan konkurransefortrinn springe ut fra komplekse ressursbunter. Dersom samlingen av aktiviteter og kunnskaper som gjør sponing til en kjernekompetanse i en bedrift sees på som ressursbunter, vil kompleksiteten antas å øke ved samhandling mellom en sponsor og et sponsorobjekt, som begge har gjort sponing til en kjernekompetanse. Dette fordi det relasjonelle aspektet ved et samarbeid vil gjøre det vanskelig for andre organisasjoner å kopiere. Både fordi kompetansen rundt sponing krever tid og ressurser, men også fordi utfallet av samhandlingsbaserte sponsoravtaler avhenger av relasjoner.

Det er viktig for oss å være en del av det nettverket og vise at vi er en del av Tromsø.

- Ken Stian Olsen, Mack

Sitatet fra Olsen understreker viktigheten av en renovasjon av PIN-nettverket. For Mack og SNN er det viktig å stå bak det som er lokalt. Tingenes tilstand tyder på at de kun er medlem av PIN fordi de ønsker å vise støtte til TIL og Tromsø, og ikke nødvendigvis fordi nettverket tilfører verdi til partene. Dette kan relateres til tematikken Alapnes adresserer, vedrørende det å ville ha sponsorer og samarbeidspartnere inn i PIN-nettverket fordi det er et verdifullt nettverk å være en del av. Dette kan være tilgang på ny kompetanse, kunder eller leverandører, samt godvilje fra disse. Flere av informantene fra sponsorbedriftene forteller at de gjerne deltar på samlinger i regi av TIL, og benytter seg av losjen og andre arrangementer ved å ta med sine kunder på, for eksempel fotballkamp. Det tyder på at samhandlingen ikke gir medlemmene noen fordeler av større verdi, men heller en mulighet til å identifiseres med TIL og deres samarbeidspartnere.

«Det at vi har tilgang til å bruke TIL til spesielle ting, det kan være med på å gi oss et konkurransefortrinn».

- Stein Vidar Loftås, SNN

Essensen i det Loftås sier er at sponsor og sponsorobjekt kan aktivere på hverandre og utnytte hverandres kommersielle verdi. Med dette menes det at partene samarbeider om ulike prosjekter hvor begge er synlige. Muligheten for suksess er størst dersom kunder i de respektive bransjene også inkluderes, og at linken mellom partene er til stede (Demir & Søderman, 2015). Det er viktig at kontakten mellom menneskene i sponsor- og sponsorobjekt bedriftene er god, for å best mulig samhandle om å gjøre sponing til en ressurs som kan gi konkurransefortrinn. Da sponing omhandler å kjøpe tilgang til noe i en annen bedrift, er det derfor viktig å forstå hverandres målsetninger og behov. Det innebærer at partene har felles målsetninger.

5.2.3 Felles mål og forståelse av hverandres behov

Felles mål og forståelse av hverandres behov omhandler å avklare hva som gir verdi for hvem. Dette for å gjøre ressurser verdifulle og skape verdier for sponsor og sponsorobjekt. Måloppnåelse er en sentral del knyttet til de presenterte definisjonene av sponing. Selve avtalen mellom TIL og deres sponsorer kan være en manifestering av ønskede resultater. I forbindelse med intervjuene har vi sett at informantene føler at samarbeidspartnerne har forståelse for hva som er deres mål og motivasjon. Tilknyttet kommersielle mål, vil disse være noe enklere å måle gjennom aktivitet rettet mot produktet, eller merkevaren, som er en del av sponsoravtalen. Når det gjelder sponingen som baserer seg på samfunnsnytte, er den dog vanskeligere å måle.

Jeg tror de forstår meget godt hvor vi vil, men så er det komplekst. De har også for lite folk og de skal jo drive med fotball. [...] Jeg tror det ligger et ønske fra begge sider om å gjøre mer ting, og å gjøre det bedre, men det er rett og slett ikke nok ressurser og tid til å virkelig få satt noe kraft bak det.

- Stein Vidar Loftås, SNN

Loftås sier at TIL har forståelse for hva SNN vil ha ut av sponsoravtalen. Det kommer riktignok fram at det ikke er nok tilgjengelige ressurser til å gjennomføre ideer og initiativer. SNN sine strategiske mål knyttet til sponing er vanskelig å måle. utfordringen ligger i

hovedsak i årsakssammenheng. De kan måle hvorvidt de er synlig på plattformer tilknyttet sponsorobjektet, og hvor mange kunder som strømmer til gjennom digitale samarbeidsaktiviteter. De kan derimot ikke fastslå om nye kunder strømmer til på grunn av samarbeidet med TIL, eller om det er en del av den generelle kundetilstrømningen. Uten digitale spor er det derfor vanskelig å måle resultat av et sponsorsamarbeid på tradisjonelle kommersielle parametre, med unntak av synlighet. Det sistnevnte er ikke interessant for SNN stor grad. Dette indikerer at måten en arbeider med sponing, må følge digitaliseringen i samfunnet. Det er vanskelig å si noe om hvordan holdninger, tanker, assosiasjoner og handling påvirkes selv med digitale data på for eksempel klikk, sidevisning, antall sekunder per besøk eller antall besøk. Det kan derimot gi et bilde av den kommersielle effekten. Hvordan en kan måle resultater av den type sponing SNN bedriver er et særlig interessant tema å utforske dypere.

Utfordringene som pekes på omhandler ressurstilgang, avvik mellom ønsker/behov og faktisk resultat. I tillegg er målinger av resultater relatert til sponing med andre hensikter enn direkte kommersielle mål utfordrende. Når vi snakker om avvik mellom ønsker/behov og resultat handler ikke dette i særlig grad om manglende forståelse, men om utfordringene knyttet til manglende ressurser, især personell og tid. Manglende ressurser begrenser muligheten til kompetansedeling og verdiskapning. Konsekvensene kan bli at muligheten for å gjøre sponing til en ressurs som fører til konkurransefortrinn svekkes.

[...] Sosial bærekraft ligger oss veldig nært [...]. I de tilfeller hvor våre verdier er like, kan vi sammen påvirke samfunnet til positive endringer[...] Det er noe av det viktigste vi gjør fremover.

- Øyvind Alapnes, TIL

Uttalelsen fra Alapnes illustrerer at TIL har identifisert verdier som en sentral del av fremtidens sponsorarbeid. Dette tydeliggjør at TIL og SNN har felles forståelse og oppmerksomhet rettet mot hvor viktig det er å dele verdigrunnlag for å få til et sponsorsamarbeid med mindre kommersielt, og mer ideelt fokus. Med ideelt fokus menes at hensikten er samfunnsnytte og bærekraft. Loftås kaller dette for å sponse på en ekte måte. De siste avsnittene indikerer at informantene oppfatter at det ligger til grunn en felles forståelse av hva den andre parten ønsker å oppnå. Det er viktig å påpeke at det finnes variasjon i

partenes verdisett. Dette kan forklares ved at de opererer i ulike bransjer, og dermed må tilpasse verdiene deretter.

Felles for TIL og SNN er at de begge har verdier som inkluderer bærekraft. Et verdibasert mål i seg selv kan være en overføring av verdier mellom partene. Eksempelvis vil SNN over tid assosieres med mye av det TIL gjør, og motsatt. Dette inkluderer deres verdier. Det medfører at forbrukere ilegger SNN eller TIL verdier de ikke har uttalt, men som kommer til syne gjennom sponsorsamarbeidet. Derfor er det viktig å ha en forståelse for samarbeidspartnerens verdier, slik at en kan forsøke å predikere hvordan de nye verdiene oppfattes i en ny bransje. Eksempelvis kan dette være den pressede økonomiske hverdagen de fleste mindre idrettslag befinner seg i. Det å sørge for at den økonomiske modellen er bærekraftig, og i tråd med SNN sine prinsipper knyttet til regnskap og økonomi, kan være viktig for å unngå å skape negative overførte egenskaper fra TIL til SNN.

Vi får igjen det vi ber om i avtalen som for det meste handler om at produktene våre selges på Alfheim. [...] Jo mer folk som er der, jo bedre er det for oss, så vi håper jo at folk besøker Alfheim. [...] Klarer de å trekke folk til stadionet får vi det vi ønsker med denne avtalen.

- Ken Stian Olsen, Mack

Olsen forteller at de mener TIL har en god forståelse av hva som er viktig for Mack å oppnå gjennom sin sponsoravtale. På spørsmål om de opplever avvik mellom deres bestilling i sponsoravtalen og den leveransen de får gjennom TIL sier Olsen at de i stor grad får det de ønsker. Ifølge sitatet ovenfor ligger risikoen for avvik i denne samarbeidsavtalen i antall besøkende på Alfheim. Dette kan antas å være knyttet til de sportslige resultatene, men også andre aspekter som klima og eksklusivitet. Klimaet er dessverre lite å gjøre med, og sportslige resultater handler om å treffe på svært risikable og marginale avgjørelser innenfor idretten. Eksklusiviteten og emosjonene knyttet til å dra på TIL kamp kan derimot endres, noe Alapnes sier TIL arbeider med kontinuerlig.

5.2.4 Aktiviteter

Vi er veldig opptatt av samfunnsansvar. Altså blant annet å sørge for at det finnes muligheter for ungdom til å realisere sitt potensiale uten å flytte veldig langt

-Lars Nymo Trulsen, SNN

Aktiviteter kan relateres til Demir og Søderman (2015) og den strategiske tilnærmingen *sponsoring as animation*. Tilnærmingen er forbrukerorientert og handler om å påvirke konsumenter og deres tanker, holdninger, hukommelse og handlinger. Det forutsettes at strategien er effektiv for både kommersielle og ideelle formål. Dette fordi essensen er at sponsor og sponsorobjekt er synlige sammen, oppmuntrer til interaksjon mellom forbrukere og seg selv, og baseres på dialog fremfor tradisjonell monolog i kommunikasjonsarbeidet. Informantene erkjenner at verdier og etisk drift er en nøkkelfaktor for å inngå et samarbeid. Casebedriftene har også politisk korrekte og tidsrelevante verdier, som muliggjør samkjøring av merkevarene til sponsor og sponsorobjekt. Samarbeidet mellom TIL og SNN, hvor TIL-trenere trener de innsatte i et fengsel, er en måte å oppmuntre til kommunikasjon og engasjement mellom partene og forbrukerne.

Som Trulsen er inne på, er det viktig for SNN å sørge for at landsdelen er attraktiv og at særlig barn og unge skal ha en plass å være og utvikle seg. Loftås adresserer også tematikken i kommersiell sammenheng, hvor det å aktivere på et lag som TIL har en effekt. Dette omhandler de grunnleggende verdiene tilknyttet samfunnet, som for TIL og SNN har mange fellestrekk. Det faktum at media har interesse av saker som befatter TIL kan gi effekt. Alapnes snakker om å være proaktiv fremfor reaktiv i forbindelse med særskilte tilfeller, som mental helse blant unge. Tematikken kan sammenfattes med SNN som ønsker å skape en attraktiv landsdel. Det å drive proaktivt arbeid for bedring av menneskers mentale helse inngår i paraplybetegnelsen samfunnsnytte. Som partnere er TIL og SNN mer enn en fotballklubb og bank. De har mulighet til å tilrettelegge for et bedre samfunn. Aktiviteter som ikke normalt knyttes til verken fotball eller bankdrift kan være med på å skape nye følgere, og ytterligere forsterke deres identitet og fotavtrykk i lokalsamfunnet. Aktiviteter kan ved å skape en arena for barn gjennom idrett, e-sport, kunst, musikk og andre arrangementer, være med på å oppnå SNN sine mål om å tilrettelegge for utvikling, og TIL sitt ønske om å være proaktiv for barn og unges helse.

Det viktige er at vi står bak det som er fra Nord. Det er viktig for landsdelen, det er viktig for Tromsø by og det er viktig for Nord-Norge.

-Ken Stian Olsen, Mack

Sponsing som virkemiddel for å påvirke konsumenter er en passende strategi for virksomheter med et mer kommersielt fokus. Det er naturlig å trekke mot en mer tradisjonell markedsføringsstrategi med hvor budskap og synlighet er sentralt i dette tilfellet.

Dimensjonen som ilegges av Demir og Søderman (2015) er toveiskommunikasjon. Det innebærer at TIL og Mack må være der forbrukerne er. Dette kan være både digitalt og fysisk. Ifølge sitatet over er Mack særlig opptatt av å stå bak det nordnorske. Det handler her om geografisk fit, som redegjøres for senere.

For at forbrukere enklere skal overføre assosiasjoner må samarbeidet innebære en logisk link. Som logisk link kan geografisk fit være et verdifullt felles verdigrunnlag i kommunikasjonen med forbrukerne. Skard (2011) hevder at den ulogiske linken ofte kan være et strategisk valg knyttet til reposisjonering av en merkevare, noe som ikke nødvendigvis er interessant for verken TIL eller Mack. Dette reiser spørsmålet om linken mellom TIL og Mack er logisk nok til å enkelt oppfattes av forbrukerne. Det at linken er ulogisk kan derfor over tid føre til at oppfatningen av TIL og Mack sammen endres og til slutt kan dette skape en ny link. På den ene siden kan et synlig samarbeid med Mack skade omdømmet til TIL med tanke på mulige negative assosiasjoner til alkohol og idrett, mens det på den andre siden kan være med å legitimere Mack sine produkter, særlig de utenfor alkoholsortimentet.

Potensialet for aktiviteter som er ment til å påvirke konsumenter, er til stede. Ved å utnytte hverandres kommersielle verdi og media sin interesse for TIL kan man, dersom aktivitetene er komplekse og tilfredsstillende VRIO-rammeverket, oppnå konkurransefortrinn. Det å spille på både de logiske og ulogiske linkene for å skape aktivitet i bevisstheten til forbrukerne, og samtidig skape en arena for dialog med disse, kan bidra til å skape konkurransefortrinn ved de samme vilkårene. Linken mellom partene vil ytterligere drøftes i neste delkapittel.

5.2.5 Hvor viktig er relasjon i verdiskapning

Casebedriftene har et til dels ulikt syn på hva sponsoravtalen skal medføre av verdier. Det som har blitt kalt en kommersiell sponsorstrategi, hvor resultatene er enklere å måle på tradisjonelle parametre som synlighet og salg, er fortsatt relevant for de fleste aktører. Hvilket betyr at de immaterielle ressursene er sentrale for å oppnå konkurransefortrinn (Pearson, Pitfield & Ryley, 2015). Alle casebedriftene jobber med relasjonsbygging, men erkjenner mangel på ressurser for å kunne utnytte verdipotensialet som finnes i dyadene. For TIL sitt vedkommende vil forståelse av behov, ønsker, strategi og verdigrunnlag kunne bidra til å forsterke relasjonen, samt mulighet til å utnytte verdipotensialet. Dette er forutsetningene for å kunne bruke relasjonene og aktivitetene som muliggjøres på bakgrunn av dyadene, til aktiviteter som fører til konkurransefortrinn.

5.3 Fit

Forskningsspørsmål tre antyder at vi skal diskutere hvilken rolle fit spiller i sammenheng med sponning som en investering, relasjonsskapende aktivitet og en aktivitet som påvirker konsumenter. Fit handler overordnet om relaterbarhet. Ved å utforske konsumenters oppfatning av logikk og sammenheng mellom sponsor og sponsorobjekt, er dette en måte å predikere utfallet av et sponsorsamarbeid. For TIL og deres sponsorer vil det derfor være viktig at konsumenter oppfatter en link mellom dem for at avtalen skal gi gevinst for begge parter. En ulogisk link kan være et virkemiddel for reposisjonering av en av partenes merkevare. Graden av fit er med å avgjøre hvordan en kan oppnå de strategiske målene. Demir og Søderman (2015) påpeker, når det gjelder den strategiske tilnærmingen sponning som en aktivitet for å påvirke konsumenter, at det er viktig for sponsorer å være synlig sammen med sponsorobjektet. I tråd med at sponsorer ofte ønsker å være langt fremme i hukommelsen til konsumenter, antas det at dette enklere kan oppnås ved at konsumenter oppfatter en logisk link, som lar konsumenter ta koblingen og overføre assosiasjoner til og fra partenes merkevarer. Det finnes tilfeller der en ulogisk link har gitt en lignende effekt (Skard 2011).

5.3.1 (U)logisk link

Den logiske linken mellom sponsor og sponsorobjekt beskrives i teorien som høy eller lav grad av fit. Tanken er at høy grad av fit er avgjørende for assosiasjonsoverføringen mellom sponsor og sponsorobjekt (Martensen et al., 2007). Dette utfordres av Skard (2011), som sier at lav grad av fit eller en ulogisk link kan være en del av, for eksempel, en differensieringsstrategi eller re-branding med lignende effekter. Det teoretiske konseptet innenfor sponning og fit handler om relaterbarhet. Dette kan være attributter og verdier hos sponsor og objekt, samt hvorvidt disse oppleves som logisk eller ikke.

«Jeg vil si at i dag har ikke SNN behov for å bli assosiert med klassiske idrettslag av den opprinnelige grunnen. De skal brukes til å vise fram merkevarene eller logoene våre, men vi er store og kjente. Derfor har det lite effekt for oss å være på drakten eller vise fram reklamene våre på stadionet til TIL. [...] Den opprinnelige tanken med sponning tror jeg man kalte det for assosiasjonsmarkedsføring en gang. Med at vi assosieres med et objekt som vi da sponser. Så skal det gi oss en eller annen form for effekt».

- Stein Vidar Loftås, SNN

Den ovennevnte assosiasjonsoverføringen virker ikke å ha særlig mye fokus hos SNN og Mack i nyere tid. Effekten det refereres til er avkastning på investeringene i form av synlighet og dets mulige følgeeffekter, som for eksempel, økt salg og oppmerksomhet for sponsoren. Olsen antyder at synligheten gjennom samarbeidet med TIL ikke er kilde til store effekter eller konkurransefortrinn for Mack.

“Konkurransefortrinn får vi nok ikke gjennom å være med TIL, men som sagt. [...] Det viktige er at vi står bak det som er fra Nord”.

- Ken Stian Olsen, Mack

En klar link som går igjen hos sponsorene er tilknytningen til Nord-Norge og identiteten til landsdelen og byen. En slik strategisk fremgangsmåte kan knyttes opp mot bedriftens CSR-arbeid. Linken kan oppfattes som logisk fordi nordnorske selskaper bidrar til å løfte Tromsøs og verdens nordligste profesjonelle fotballklubb. Loftås i SNN er klar på at det viktige for dem er samfunnsnytte.

«[...] Vi har andre motivasjoner for å drive med sponsing enn tidligere [...] I dag bruker vi mye ressurser på å bygge omdømmet vårt og vi prøver å gjøre det på en ekte måte. Altså ved å fremme de verdiene vi har. Og vi ser at det å kunne aktivere på et lag som Tromsø IL fortsatt gir en effekt. Med aktivering tenker jeg for eksempel på å få de til å gjøre samfunnsnyttige oppgaver, hvor folk forstår at vi er en del av det. Det har en mye større effekt enn en tradisjonell sponsetankegang».

- Stein Vidar Loftås, SNN

Studien har funnet en ulogisk link mellom SNN og TIL. En bank som forsvarlig og nøktern økonomisk aktør, med særlig fokus på bærekraft, støtter en organisasjon som operer med høy risiko og ustabile økonomiske resultater. Denne linken ansees som ulogisk og innebærer lav grad av fit, men kan ifølge Skard (2011), fungere som en differensieringsstrategi. Dette berører temaet om at nord støtter nord og bidrar til å bygge opp sine egne. SNN kan oppnå goodwill som sponsor av et utgiftsprosjekt og få fordeler av overføring av eventuelle emosjoner knyttet til det å støtte byens toppidrettslag.

«[...] vi kan skape oss eller tror vi på å skape oss en konkurransefordel gjennom å tveake på det tradisjonelle sponsoroppdraget, sånn som vi har gjort med å rette det inn mot samfunn.»

- Stein Vidar Loftås, SNN

Loftås forteller at tilgangen til TIL kan være med på å skape konkurransefortrinn. Dette gjelder de tilfeller SNN sammen med TIL kan utføre samfunnsnyttige oppgaver, hvor målgruppene forstår at SNN står bak aktivitetene. Fokuset for allmennheten flyttes fra det å yte sponsormidler til en organisasjon med ustabil økonomi, til å investere i samfunnsnyttige aktiviteter. SNN sitt omdømme påvirkes, og kan føre til at de på et senere tidspunkt, blir foretrukket av potensielle nye kunder.

Linken mellom TIL og Mack kan også virke ulogisk. Ifølge Jones, Phillipson & Lynch (2006) er idrettsarrangementer en situasjon hvor alkoholkonsumering skjer i større grad enn andre sosiale sammenhenger. I land som USA og Australia er idrett og alkoholholdige produkter sterkt knyttet sammen, mens det i Norge er et forbud mot reklame og synliggjøring av alkoholholdige produkter og merker som assosieres med dette.

Mack forbindes med alkoholholdige produkt. Derfor kan vi ikke gå ut å si at Mack sponser noen. Vi kan ikke bruke Mack-logoen på drakten, vi kan ikke bruke Mack-logoen i noen form for reklame fordi det forbindes med alkoholreklame.

- Ken Stian Olsen

Olsen forteller at de nå har et eget frittstående produkt, Explo, som ikke skal forbindes med Mack. Dette kan være med på å begrense den ulogiske linken mellom Mack som produsent av alkoholholdige produkter og idretten, som ifølge Norges fotballforbund skal være trygg og rusfri (NFF, udatert). Kullsyreholdige energidrikker forbindes ofte med negativ helseeffekter (VKM, 2019), noe som fører til en ulogisk link. For Mack og TIL kan dette være årsaken til at de trår varsomt i promotering av slike produkter, men dersom assosiasjonene til toppidretten er sterke nok eller at linken oppfattes som logisk, kan det tenkes at disse kan overføres fra TILs merkevare til Explo.

Sponsorsamarbeidet mellom TIL, SNN og Mack innebærer både logiske og ulogiske linker. Informantene og sponsorene fokuserer på de logiske linkene knyttet til verdier, geografi,

tilhørighet og identitet. En logisk link er viktig for at sponsoren kan dra nytte av sponsorobjektets image og merkevare, for å bygge og forsterke sin egen (Demir og Söderman, 2015). For SNN er det viktig at TIL handler i tråd med deres verdier

Vi bruker mye ressurser på å bygge omdømmet [...] og fremme de verdiene vi har. [...] Det er en forutsetning for oss at de driver økonomisk bærekraftig.

-Stein Vidar Loftås

Om vi snur på den ulogiske linken mellom SNN og TIL, kan denne forsvares ved at SNN forsøker å implementere eller mane til en mer bærekraftig økonomisk modell hos TIL. I dette tilfellet er det naturlig å tenke at SNN besitter kompetanse og ressurser omkring bærekraftig økonomi, som TIL kan dra nytte av på sikt. Denne ressursen kan analyseres i et VRIO-rammeverk for å avgjøre om den kan gi konkurransefortrinn.

Merkevaren er for TIL avgjørende, knyttet til hvordan et sponsorsamarbeid vil oppfattes, og er et salgsargument til potensielle sponsorer. Linken mellom sponsor og sponsorobjekt er et verktøy for sponsorer, hvor de ifølge Olson & Thjømmøe (2011) kan predikere utfall av et sponsorsamarbeid ved å se på om konsumenter gjenkjenner, husker eller har fått positive holdninger til sponsorobjektet tidligere. En åpenbar link er den geografiske link. TIL, som nordnorsk merkevare, ønsker å assosieres med andre nordnorske merkevarer, som igjen ønsker det samme. Det geografiske er sentralt for sponsorene i denne undersøkelsen. Derfor er det et naturlig fokusområde for TIL, i deres arbeid med å gjøre seg mer attraktive som sponsorobjekt. Det å ha et image som en sterk nordnorsk aktør med sammenfallende verdier som samarbeidspartnerne, kan bidra til å gjøre TIL mer attraktive. Dette handler om å forstå behovene og ønskene til sponsorene.

5.3.2 Filantropisk sponing og CSR

Loftås sier at det fortsatt gir effekt å aktivere på TIL. Det innebærer at folk skjønner at SNN står bak de samfunnsnyttige aktivitetene. Filantropisk sponing har blitt vanligere innenfor idrett, hvor aktiviteter forventes å komme samfunnet til gode. Det kommer tydelig frem at et av SNNs mål er å forbedre omdømme. De bruker sponsoravtalen med TIL for å utøve gode samfunnsgjerninger, som skal medføre økt anerkjennelse og økt oppmerksomhet knyttet til deres CSR-arbeid. Dette i tråd med Demir & Söderman (2015) sin definisjon av filantropisk

sponsing som enten er profittsøkende eller omdømmesøkende. Det sistnevnte er mest relevant i dette tilfelle da banken i hovedsak søker å bygge omdømme.

«Det som har vært spesielt viktig for oss i en del år er samfunnsdelen. Det å bruke et samarbeid med TIL til å fremme eget samfunnsengasjement og gjøre ting sammen.»

-Trond Steinar Albertsen, TIL

«Vi har for eksempel TIL-trenere som drar til fengslet og trener de innsatte. Vi har også TIL spillere som aktivt jobber med integrering gjennom Kirkens bymisjon. De som forstår at det er vi som står bak slike aktiviteter liker oss for det, kanskje de til og med velger oss basert på dette.»

- Stein Vidar Loftås, SNN

Filantropisk sponsing skal bidra til å legitimere både sponsor og objekt, i tillegg til å skape fordelaktige ringvirkninger for begge parter (Demir & Søderman, 2015). Dette er noe som kommer frem i Albertsens uttalelse ovenfor. Samarbeidet mellom SNN og TIL er et godt eksempel på nettopp dette. Dette er et samarbeid som kommer begge parter til gode. På den ene siden skaper banken seg legitimitet i form av at de er initiativtaker for samfunnsnyttige aktiviteter. På den andre siden skaper TIL seg legitimitet ved at de gjennomfører handlingen, og på mange måter blir ansiktet utad. Slike aktiviteter bidrar også til å skaffe inntekter for TIL, ettersom disse aktivitetene gjerne inngår som en del av vilkårene i sponsoravtalen. Det er noe de faktisk får betalt for. Dette kan sees på som en dobbel positiv for TIL, da de både får legitimitet og penger til klubbkassen. Loftås sier også at han er usikker på om slike aktiviteter alene gjør at bedrifter og privatpersoner velger å bli kunde i SNN, men at det i noen tilfeller: *«[...] kan være med på å vippe ting i vår favør.»* Han presiserer dette med å si at *«[...] det ikke er selve sponsorkontrakten, men tilgangen til å bruke TIL til slike aktiviteter som kan være utslagsgivende.»*

«TIL er uløselig knyttet til identiteten i denne delen av landet. Vi har ikke så mange identitetsbærere i Nord i dag. Dersom TIL gjør omgivelsene stolte og vi støtter dette prosjektet er det en effekt i seg selv. [...] det er ingen tvil om at TIL både gjennom det de er og det de kan brukes til bidrar til å skape en attraktiv landsdel.»

- Stein Vidar Loftås, SNN

Demir og Søderman (2015) hevder at motivasjonen for filantropisk sponning er genuine altruistiske følelser, mens kommersiell sponning motiveres av forventninger til avkastning og økt kjennskap. Knyttet til dyaden mellom SNN og TIL er det rimelig å anta at motivasjonen ligger et sted mellom disse. Banken sier de ønsker å jobbe aktivt med omdømmebygging, men på en ekte måte. Da i form av å gjøre gode gjerninger for samfunnet, og gjøre landsdelen attraktiv for å ha en sterk arena å drive bank. Dette tyder på at de ønsker å drive med kommersiell sponning, men med genuine altruistiske følelser som grunnlag. Sitatet ovenfor eksemplifiserer viktigheten av å ha identitetsbærere som gjør landsdelen til en attraktiv plass å være, som også er en målsetning for SNN.

«SNN er en partner vi har hatt siden tidlig på 90-tallet og har til enhver tid bestillinger inne hos oss. Vi er en del av deres måte å fortelle at jobber for Nord-Norge.»

- Trond Steinar Albertsen, TIL

«Vi er jo veldig opptatt av samfunnsansvar. Det å sørge for at det finnes muligheter for ungdom å realisere sitt potensiale uten å måtte flytte veldig langt. Da kan TIL være en god partner å ha med seg på laget. På den ene siden for samfunnet som tiltrekker seg attraktive arbeidstakere og holder på ungdommen og slikt, over tid. På den andre siden for oss som skal drive bank. Til syvende og sist er en av grunnene til at vi ønsker å bygge et sterkt Nord-Norge at det gjør det til en attraktiv plass å drive butikk.»

- Lars Nymo Trulsen, SNN

«[...] det er klart det er viktig at et nordnorsk lag i den øverste divisjonen har nordnorske samarbeidspartnere. Å fremme Nord-Norge er veldig viktig både for Mack, Tromsø by og TIL.»

- Ken Stian Olsen, Mack

Alle informantene er opptatte av det nordnorske. Samtlige intervjuobjekter nevnte viktigheten av å støtte hverandre i nord og jobbe sammen, noe sitatene over indikerer. Olsen sier at dette tolkes dit at det er det nordnorske som en geografisk plassering som er viktig for alle parter. Samarbeidet oppstår i stor grad på bakgrunn av deres felles geografiske plassering og tilhørighet. Selv om en naturlig fit ikke kommer til synet på bakgrunn av hver enkelt part sitt virkeområde, foreligger det en geografisk fit og et felles ønske om å skape en attraktiv landsdel. Dette kan være en mulig kilde til konkurransefortrinn.

5.3.3 Aktivering

En sponsoraktivitet som påvirker konsumenter, blir kalt *animation* av Demir & Søderman (2015). Sentralt fra sponsorens side er å aktivere gjennom sponsorobjektet for å påvirke konsumenters tanker og holdninger. I en uttalelse sier Loftås at de ikke lengre har behov for å bli assosiert med klassiske idrettslag. Da mener han den opprinnelige grunnen, som stort sett bygger på tradisjonell logofremvisning. Dette fordi han mener det har liten effekt for SNN å vise frem logoen sin, da de allerede er en veldig stor og kjent aktør. Folk kjenner godt til merkevaren SpareBank 1 Nord-Norge, og han uttaler at *«det er helt andre plasser en treffer mennesker i dag, ikke lengre på de tradisjonelle stedene, men på sosiale medier.»*

Dette betyr derimot ikke at det ikke kan være lønnsomt å drive med sponing, og i TIL sitt tilfelle blir de benyttet til å utføre samfunnsnyttige oppgaver. Det kan være alt fra at TIL arrangerer fotballskoler i regi av SNN, til at TIL-spillerne drar ut på eldrehjem og spiller kort sammen med beboerne. Loftås sier *«Dette bruker vi mye tid på sammen med TIL og andre partnere vi jobber sammen med.»* SNN er selvsagt nødt til å bidra mer i enkelte tilfeller, som med TIL, hvor Loftås påpeker *«men på de små idrettslagene er det veldig enkelt, for da sier vi at dere får penger fra oss fordi dere gjør samfunnsnyttig arbeid. Dere gir ungene en plass de kan være, trene og utvikle seg på. Dette bidrar til å gjøre lokalsamfunnene attraktive.»*

For å gjøre sponing til en verdiskapende ressurs er det viktig å se på sponing som en strategi. Strategien bygger på å se prosessene bak, og utnyttelsen av muligheter. Amis & Slack (1999) avdekket i deres analyse at selskapene med størst suksess knyttet til sponing hadde gjort det til en av deres kjernekompetanser og en sentral del av deres markedskommunikasjon. Det er tydelig at SNN ønsker å jobbe med sponing. Loftås sier *«Vi er jo Nord-Norges desidert største sponsor og er nesten innom alt.»* Dette utsagnet stemmer godt overens med inntrykket mange har av SNN. Det er vanlig å se bankens logoer eller representanter på de fleste arrangementer som skjer i Nord-Norge, alt fra festivaler til fotballskoler.

Amis & Slack (1999) presenterte tre betingelser for å gjøre sponing til en kjernekompetanse. Disse innebærer at produktet tilfører økt oppfattet verdi for kundene, unikheten ved kompetansen og at kompetansen er overførbar. SNN sine sponsoraktiviteter tyder på at de ønsker å gjøre sponing til en av deres kjernekompetanser. Særlig ved innføringen av

samfunnsløftet i 2018, hvor de spurte befolkningen hva de ønsket at pengene skulle gå til (SNN, udatert). Senere har dette utviklet seg til å bli en portal hvor alle kan søke om sponsormidler fra bankens samfunnsløfte, og har bidratt til å gjøre dem til en av Nord-Norges største sponsorer. Amis & Slack (1999) hevder at dersom kompetansen brukes og utvikles ofte, vil den bli mer lønnsom og unik, og kan medføre konkurransefortrinn. Dette virker det som SNN har fått med seg og jobber daglig med gamle og nye samarbeidspartnere omkring sponning. Siden samfunnsløftet ble introdusert har SNN tildelt midler til omkring 6300 ulike prosjekter (SNN, udatert). Fra nettsiden deres kan man se at i overkant av 40 % av disse tildelingene går til idretten, da både TIL og Bodø/Glimt, men også til de aller fleste nordnorske breddeklubbene. Dette viser at kompetansen SNN har skapt gjennom samfunnsløftet er noe som brukes hyppig og stadig utvikles, og kan medføre konkurransefortrinn.

5.3.4 Assosiasjonsoverføring

Fit er avgjørende for assosiasjonsoverføringer mellom sponsor og objekt (Martensen et al., 2007). Med assosiasjonsoverføringer menes det at den ene parten har tilknyttede attributter, holdninger eller verdier som den andre parten også ønsker seg. Tilknyttet TIL og sponsorene i caset, er det interessant å undersøke om TIL har attributter ved seg, som SNN eller Mack ønsker seg, og derfor velger å sponse TIL. Verken Mack eller SNN la skjul på viktigheten av å ha et lokalt lag i den øverste divisjonen i Norge under intervjuene. Dette gjelder både Tromsø by og regionen. TIL ansees å ha en fundamental tilhørighet til byen og lokalsamfunnet. De bidrar til lokalsamfunnet på en ulike måter som ligger utenfor deres kjernevirksomhet, i tillegg til å arrangere fotballskoler og fotballturneringer.

Ettersom Mack sin avtale med TIL i større grad involverer salg av produkter på stadionet og i mindre grad med direkte kapitalinnskudd til klubbkassen, blir forholdet litt spesielt. En faktor som spiller inn, er at Mack hemmes av markedsføringsloven fordi de assosieres med alkoholholdige produkter som det ikke er tillatt å reklamere for. Olsen sier «*Vi har lov til å bruke Macknavnet i reklame om det kun utgjør maks 1/10 av budskapet. Det vil si at hvis vi har en logo på 10x10cm så har du lov å ha Mack i størrelse 1x1cm.*» Derfor har de valgt å kun benytte seg av et reklameskilt i TV-sonen, hvor de reklamerer for Arctic Water. Det frittstående produktet Explo er et mulig produkt å involvere i et sponsorsamarbeid med TIL, i likhet med eksempelvis RedBull og Petter Northug.

Linken mellom toppidrett og en energidrikk uten sukker, samt en produsent av alkoholholdige produkter, kan derimot oppfattes ulogisk. Derfor kan det tenkes at Mack trår forsiktig med deres reklame, og håper å dra nytte av at TIL driver med toppidrett som en assosiasjonsoverføring til deres produkter. Mack indikerer at avtalen de har med Arctic Race gir dem mer enn avtalen de har med TIL. Dette kommer blant annet av interessen for arrangementet, størrelsen på dekningen og rekkevidden. De som interesserer seg for TIL, og kanskje blir påvirket av hvilke sponsorer TIL har, holder hovedsakelig til i Tromsø og omegn, mens entusiaster for sykkelporten holder til over hele landet og til og med i utlandet. Derfor mener Olsen at *«[...] vi når ut til flere, både i Norge og ikke minst i verden.»*

Linken mellom SNN og TIL er kanskje ikke naturlig, men siden de har vært partnere siden tidlig på 90-tallet, har det muligens skapt en forventning blant folket om at banken alltid skal være der. Når det kommer til assosiasjonsoverføringer indikerer Loftås at det er viktig for SNN å vise at de er en del av de samfunnsnyttige oppgavene TIL utfører. Det innebærer at SNN vil ha bedre effekt av synlighet tilknyttet samfunnsnytte enn tradisjonell logoframvisning. Bankens ønske er med andre ord å assosieres med verdiene og aktivitetene TIL utfører på og utenfor banen. De samfunnsnyttige aktivitetene TIL utfører, som gatelaget, solidaritetsfondet og «TIL for alle», kan bidra til å styrke båndet og legitimere de involverte partene i sponsorsamarbeidet.

Verdibasert fit kan være en katalysator for å enklere overføre assosiasjoner fra en merkevare til en annen. SNN kommuniserer på sine kanaler at bærekraft og samfunnsansvar er sentrale verdier i deres overordnede strategi. Dette er i likhet med TIL, hvor Alapnes påpeker at bærekraft skal gjennomsyre hele organisasjonen. Dette presiseres ved at de vektlegger bærekraft i de økonomiske, sosiale og miljømessige aspektene ved driften deres. Bærekraft er sentral del av virksomheten til både TIL og SNN. En slik felles verdi ansees som en logisk link ifølge Olson og Thjømmøe (2011). Hvorvidt denne logiske linken oppfattes av de riktige målgruppene er vanskelig å si, men partene bør fokusere på å fremme disse verdiene. Dette fordi det å gjøre forbrukeren oppmerksom på bærekrafts- og samfunnslinken kan muliggjøre at det blir enklere å overføre assosiasjoner fra en merkevare til en annen.

Mack har et uttalt fokus på det nordnorske. Dette innebærer rene råvarer, råskap, identitet og stolthet. I likhet med Mack er det nordnorske og stolthet en del av TIL sine kjerneverdier. Denne linken kan knyttes til identitet, hvor Wilhelmsen og Alapnes antyder at TIL har *«mistet*

byen» de siste årene. Trolig på grunn av de sportslige resultatene og gjentatte nedturene på Alfheim de siste årene. Stolthet og det nordnorske er en logisk link mellom TIL og Mack, som de kan utnytte for assosiasjonsoverføring seg imellom, i tråd med Olson og Thjømøe (2011).

Verdibasert fit kan vise seg å bli en sentral del av samarbeidsavtalene TIL har med sponsorer. Dette knyttes til renoeringen av PIN nettverket, som på grunn av bransjeeksklusivitet, i dag består av medlemmer i ulike bransjer som ellers har få logiske eller ulogiske linker seg imellom. Alapnes indikerer at TIL første og fremst, vil forsøke å etablere det største og beste nordnorske bedriftsnettverket for et mangfold av bedrifter. Nettverket vil bestå av en rekke ulike bedrifter hvor en logisk eller ulogisk link ikke nødvendigvis er tilstedeværende. Det kan derimot kommuniseres en klar og sterk logisk link for nordnorske bedrifter, hvor verdibasert fit er fokusområdet. Det å bygge på identitet, stolthet og bærekraft i nord kan være viktige punkter for det nordnorske fellesskapet. Disse verdiene, som trender og sannsynligvis vil være viktige i mange år framover, kan de fleste bedrifter stille seg bak.

5.3.5 Omdømmebygging

Omdømme er et sentralt parameter for sponsoravtaler. Det er i relasjon til sponsorbegrepet i denne studien, en av de viktigste immaterielle ressursene en bedrift kan ha, da de forringes relativt sakte (Barney, 1991) og (Grant, 1991). Omdømme er tidkrevende å bygge, samt vanskelig å kopiere. Dermed kan det være en kilde til konkurransefortrinn, dersom det er verdifullt og får støtte i organisasjonen. Samfunnsløftet til SNN er en aktivitet med flere motivasjoner, hvor omdømmebygging er en av dem. For Mack er det å bygge omdømme for deres produkter, Arctic Water og Explo, av interesse. Det er fordi Mack ikke kan promotere deres logo og da heller ikke kjernevirksomheten.

Når målet er at assosiasjoner skal overføres fra sponsorobjektet til sponsoren eller dens merkevare, må det å utnytte sponsorobjektets kommersielle potensiale og assosiasjoner, gi avkastning. (Olson & Thjømøe, 2011) og (Meenaghan, 1991). For å forstå behovet til sponsorene bedre ser vi på sponsering i et historisk perspektiv. SNN har ikke behov for å bli assosiert med idrettslag av den historiske hensikten knyttet til logoeksponering. Det er ikke lenger tilstrekkelig og bare bli assosiert med TIL og kjøpe synlighet, men heller øke fokuset på samfunnsnytt TIL kan bidra til å skape. Trulsen påpeker at det er viktig for SNN å bygge samfunnet «*Fordi en av grunnene til at vi ønsker å bygge et sterkt Nord-Norge, er fordi vi da*

har en sterk plass å gjøre butikk» SNN betaler i korte trekk TIL for å drive omdømmebygging gjennom deres samfunnsnyttige aktiviteter, hvor det videre er sentralt at folk i regionen vet at SNN står bak disse.

For Mack vil de på den ene siden ikke ha lov til å synliggjøre logoen av hensyn til lovverket rundt promotering av alkoholrelaterte produkter eller merkevarer. Mens de på den andre siden nylig har lansert det frittstående produktet Explo, som har behov for å bygge omdømme. I dette tilfellet vil det handle om hvorvidt linken mellom Explo og et toppidrettslag oppleves som logisk. En kan argumentere for at et sukkerfritt produkt med høyt koffeininnhold kanskje ikke passer inn i en idrettsutøvers hverdag på grunn av treningsmengde som fører til at flere næringsstoffer forbrennes og det store energibehovet krever andre energikilder enn koffein (VKM, 2019).

Mack antyder at samarbeidsavtalen med TIL er viktig, men ikke fører til konkurransefortrinn. Olsen påpeker at avtalen med Arctic Race tilfredsstiller deres behov på en god måte på grunn av synligheten og rekkevidden til arrangementet. På grunn av aktivitetene Mack utfører sammen med Arctic Race gir denne avtalen mer verdi enn avtalen med TIL. *«[...] vi har en stor avtale med Arctic Race, hvor Explo er hovedprodukt. Vi får ekstreme synligheter under racet. Vi får TV-tid på det, slik at det er mye større og når ut til flere, både i Norge og ikke minst i verden»*. Dette indikerer at synlighet og samhandling med arrangementet er viktig for Mack. Selv om synlighet, for store og kjente aktører, ikke er like virkningsfullt som tidligere, kan synlighet i kombinasjon med aktiviteter være en kilde til merverdi.

Synlighet er et argument TIL bruker i stor grad, utover B2B nettverket sitt PIN. For Mack kan det tenkes at dette nettverket ikke er av stor nytte da deltakerne ikke vil fungere som kunder for Mack. Synlighet er derimot viktig, i tillegg til ønsket om å støtte lokale aktører. I avtalen med Arctic Race forteller Olsen at Mack opplever eksponering og mer TV tid, samt at de får mulighet til å dele ut produktene sine ved arrangementet. Dette virker å være sentralt for Mack, hvor behovet deres baseres på å nå ut til flere i samhandling med en aktivitet. Slike aktiviteter eksisterer i liten grad i TIL, hvor Mack involveres og er synlig i aktiviteten. Dette samsvarer med Loftås sin uttalelse vedrørende at det som gir effekter, er eksponeringen gjennom aktiviteter sammen med TIL. Synlighet i aktivitet sammen med sponsorobjektet støttes i teorien, hvor Demir & Søderman (2015) indikerer at det er viktig for å påvirke konsumenter.

Eksponering av produkter sammen med TIL, hvor folk forstår at Mack er avsender av budskapet, kan være attraktivt for Mack. Likt tradisjonell reklame hvor en leier inn en kjent person for å fronte produktet deres. Olsen fortalte at de har fått i stand en god avtale med Spårtsklubben på VGTV, knyttet til synlighet og oppmerksomhet for Explo. Deres oppdrag er å levere produktet til Spårtsklubbens sendinger på VGTV, hvor profilene deres drikker produktet under sending.

Sponsorenes ønsker, og behov vedrørende sponsorsamarbeidet varierer. SNN fokuserer på å støtte landsdelen og byen gjennom samfunnsløftet, og har interesse av å bli sett sammen med TIL i samfunnsnyttige aktiviteter. Mack er opptatt av å promotere et produkt og vise det frem i ulike settinger, men anerkjenner viktigheten av å støtte det nordnorske og byen Tromsø.

6 Diskusjon og konklusjon

6.1 Koordinering av ressurser

Relasjon er et sentralt aspekt for hvordan ressurser fordeles. Det er en fasilitator for alle samarbeid, og på mange måter en forutsetning for at et samarbeid skal lykkes. Ved å ha et godt samarbeid og kommunisere på en god måte, kan materielle og immaterielle ressurser fordeles og omorganiseres effektivt. Alle informantene erkjenner at ressurser ikke strekker til for å gjennomføre initiativer, men at det foreligger et ønske om «å gjøre mer ut av samarbeidsavtalen.» Det er for lite involverte personer, og disse har i tillegg mange arbeidsoppgaver utenfor sponorfeltet. Det finnes et ønske om å skape merverdi, men ikke tilstrekkelig organisatorisk støtte for at deling av kompetanse og læring kan skje.

SNN anses å være på vei mot å gjøre sponing til en kjernekompetanse. Dette på grunn av fokuset deres på sponing av lokale idrettslag og andre aktiviteter. I tillegg er sponing en sentral del av virksomheten deres gjennom samfunnsloftet. Mack bruker ikke mye tid på samarbeidsavtalen med TIL, i tillegg til at avtalen ikke er så stor som den tidligere har vært. Dette tolkes slik at flyten av kompetanse mellom partene er begrenset. Alapnes og Albertsen sier at TIL, i likhet med Mack og SNN, ikke har mulighet til å investere ønskelig mengde ressurser for å skape verdi. Dette kan forklares med at de har mange avdelinger med personer som har flere ansvarsområder. Det ser ut til at ressursene som anvendes i dyadene er begrenset til avtalevilkårene på grunn av mangel på ressurser og støtte i organisasjonen(e).

Det fremkommer av intervjuene at sponing ikke kan anses som kun en investering av finansielle ressurser, som det klassiske synet på sponing i større grad bygger på. Det kreves involvering fra begge parter for å oppnå resultater med samarbeidet. For å lykkes med sponsorsamarbeidet, i denne sammenheng, må det investeres i immaterielle ressurser, eksempelvis kompetanse. Kompetansen må deles med hverandre og flyte gjennom flere enheter innad i organisasjonen, derfor er det viktig at kompetansen har organisatorisk støtte. Ofte tilfaller sponsoravtaler markedsavdelingen i de respektive bedriftene, som igjen har et utall andre forpliktelser og arbeidsoppgaver. Koordineringen av personell med ansvar for å forvalte sponsoravtaler er derfor en nøkkelfaktor for å lykkes med sponsorsamarbeidet. Kompleksiteten ligger i dyaden. Dette innebærer at koordineringen må skje både internt og i dyadene. En naturlig fasilitator for dette er TIL, som gjennom PIN-nettverket eller andre kanaler, kan sørge for at dyadene koordineres. Dette vil også kunne bidra til å legitimere det

faktum at de budsjetterer med at sponsorinntekter er opp mot 30 % av inntektene deres. Å koordinere for å muliggjøre deling av kompetanse tilknyttet sponsering kan være nøkkelen for å øke verdiskapingspotensialet. Særlig Mack uttalte at de drar mye nytte av andre arrangører de sponser, hvor deres kompetanse på feltet er høy.

I en avtaleinngåelse legger begge parter frem sine ønsker og hva de ønsker å gjøre ut av avtalen. Intervjuene avdekker at partene blir enige om et gitt antall aktiviteter og hvordan de skal gjennomføres i kontraktperioden. Dette kan på mange måter begrense partene når det kommer til deling av kompetanse, fordeling av ressurser og å utnytte potensielle muligheter. For å eksemplifisere dette kan vi se til intervjuet med Mack, hvor Olsen uttaler at de per nå kun forholder seg til de fastsatte avtalevilkårene. Dette kan medføre at de ikke er på jakt etter nye muligheter og gjerne investerer mindre i sponsorsamarbeidet enn det som er nødvendig for å utnytte det fulle potensialet. For å legge til rette for utvikling av sponsoravtalen er det viktig at begge partene ser på mulighetene som foreligger, samtidig som de er interesserte i å gripe disse dersom de avdekker at de har stort verdiskapingspotensial.

For å adressere forskningsspørsmål 1: «Hvordan fordeles og anvendes ressurser for å skape fordeler innenfor sponsering?» finnes det noe grad av koordinering i dyadene mellom sponsor og sponsorobjekt. Alle partene har egne personer som har ansvaret for sponsoravtaler, men disse er også bundet til andre oppgaver i sin respektive bedrift. Dette medfører at verdiskapingspotensialet reduseres, det er mindre deling av kompetanse og kan derfor ikke kalles en kjernekompetanse. For at fordelingen og anvendelsen av ressurser skal kunne gi konkurransefortrinn må sponsering først og fremst være en kjernekompetanse. Denne kjernekompetansen kan være i de ulike partene, men også bare hos den ene. Dersom sponsering er en kjernekompetanse hos bare en av partene er koordineringen en nøkkelfaktor for å oppnå konkurransefortrinn. Informasjon og kompetanse bør deles hyppig slik at de kan spille på hverandres sterke sider og gjøre dyaden kompleks. Grunnlaget for konkurransefortrinn er til stede dersom aktiviteter som utføres på bakgrunn av en kompleks dyade som er vanskelig å kopiere, sjelden, koordineres godt (støtte i organisasjonen) og tilfører begge partene verdi.

Oppsummert har casebedriftene fordeler knyttet til kompetansen som SNN har. Andre fordeler relateres til tilgangen til PIN-nettverket og muligheten til å arbeide med kompetansedeling. Forbedringspotensialet relateres til koordinering og tilgjengeligheten av

ressurser for å utvikle kjernekompetanse innenfor sponning som videre kan skape konkurransefortrinn.

6.2 Verdiskaping i dyadene

Relasjon er grunnlaget for å lykkes med verdiskaping. Aktiviteter og relasjonene mellom partene bidrar til å viske ut grensene mellom sponsor og sponsorobjekt. PIN-nettverket er en slik aktivitet, men innebærer begrensninger knyttet til verdiskapingspotensialet.

Bransjeeksklusivitet er med å redusere antall medlemmer og medfører at enkelte aktører har begrenset nytte av å bygge nettverk med aktører som i utgangspunktet ikke er relevante for deres bransje. En av fordelene med PIN-nettverket for TIL, er at det gir flere ben å stå på økonomisk, som ikke er knyttet til sportslige resultater. På grunn av den negative påvirkningen sportslige resultater har på et toppidrettslag og deres sponsoravtaler ansees PIN-nettverket som en mulighet til å utvide virksomheten. Dermed kan den økonomiske risikoen knyttet til å være en fotballklubb reduseres. Det kan være hensiktsmessig å skille ut PIN fra TIL for å skape et godt nettverk hvor bedrifter ønsker medlemskap basert på dette, og ikke deres emosjonelle tilknytning til TIL. Det er viktig at TIL har gode kunnskaper om de eksisterende medlemmenes behov og ønsker, slik at nye medlemmer av nettverket kan tilføre verdi. For å kunne gjøre endringer i PIN på en måte som gagnar medlemmene, er det viktig å involvere det relasjonelle aspektet i den overordnede sponningstrategien.

En sentral strategi tilknyttet kommersiell og ideell sponning er sponning som aktivitet for å påvirke konsumenter. Informantene forteller at den kommersielle verdien TIL har er høy, og at de genererer mye oppmerksomhet fra lokale medier. Det innebærer at ulike aktiviteter sannsynligvis vil medføre oppmerksomhet fra media uten ekstra kostnad for hverken TIL eller samarbeidspartneren. Eksempelet hvor TIL og Mack jobber sammen med ulike aktiviteter lokalisert på en av byens utesteder, hvor supportere og innbyggere kan delta, er en mulighet til å påvirke folk direkte til å komme på kamp. De kan i neste kontaktpunkt kjøpe varer fra Mack gjennom TIL og tilføre begge parter verdi. Videre kan det bidra til å forsterke identiteten og fellesskapsfølelsen i Tromsø, og mellom forbrukerne, TIL og Mack. Slike aktiviteter begrunnes i TIL sin verdi vedrørende stolthet, hvor det er viktig å være stolt av lokale produkter og bedrifter.

TIL kan utføre aktiviteter med SNN, hvor deres fokus på samfunnsnytte og bærekraft kan aktiveres gjennom arrangementer for barn og unge. Samlingen av verdier kan være

utgangspunktet for aktivitetene. Forutsetningene ligger i relasjonen og kunnskapen partene har om hverandres verdsett, ønsker og behov. Aktiviteter basert på verdsett, relasjon og samhandling kan bidra til konkurransefortrinn så lenge de viser seg å være verdifulle. Kompleksiteten i dyadene kan ytterligere forsterkes ved bedre koordinering og felles forståelse av mål og behov, slik at aktivitetene kan tilpasses best mulig et aktuelt sponsorsamarbeid.

Relasjonen mellom TIL og sponsorene kan bidra til å skape felles mål og målsetninger. Dette på grunn av at etter hvert som relasjonene utvikles blir partene bedre kjent med hverandre og skaper en sterkere og tettere relasjon. Det kan føre til at, for eksempel TIL, får en bedre forståelse av hva sponsoren ønsker fra samarbeidet, og hva som er målsettingen med avtalen. Å ha forståelse for hva den andre parten ønsker ut av samarbeidet er hensiktsmessig både for sponsoren og sponsorobjektet, da dette gjør det lettere å fasilitere for å oppnå målene. I noen tilfeller er det enkelt å måle resultatene av samarbeidet, eksempelvis når det kommer til logofremvisning på TV eller antall klikk på nettsider, men i andre tilfeller er det mer komplisert. Dette gjelder i større grad når det kommer til SNN sine målsetninger tilknyttet å sponse TIL, som er å få flere kunder med bakgrunn i samfunnsarbeidet de gjennomfører sammen med dem. De kan måle hvor synlige de er på ulike plattformer sammen med sponsorobjektet, og hvor mange nye kunder som kommer til banken. Det er derimot vanskelig å fastslå om grunnen til at de blir kunder er på bakgrunn av samfunnsarbeidet de gjør sammen med TIL, eller om det er andre grunner.

Informantene indikerer at det er generelt lite eller ingen avvik mellom det sponsoren har blitt forespeilet og det som faktisk leveres. Albertsen fortalte at det er viktig for TIL å levere det de har lovet under forhandlingene. Problemet er at verdiskapningen kan begrenses ved å kun se til avtalevilkårene. Det kommer av at de er predefinerte og klare på forhånd, mens store muligheter plutselig kan dukke opp underveis i kontraktperioden. Det kan være at partene går glipp av store potensielle verdier dersom de ikke kontinuerlig er på utkikk etter nye muligheter. Hvorvidt disse oppdages avhenger av om noen jobber aktivt med verdipotensialet i dyaden. Dersom ingen har definerte arbeidsoppgaver knyttet til dette, vil sannsynligvis ingen muligheter oppdages. Eksempelvis TIL, burde fasilitere slikt arbeid for sponsorene sine. De gjør på mange måter dette når det kommer til PIN-nettverket, men det å ha en ansatt som som fasiliterer for dyaden med sponsorene, og aktivt jobber med å avdekke mulige

verdiskapingspotensialer kan bringe mye merverdi for TIL, samtidig som de tiltrekker seg nye sponsorer.

Det er vanskelig å måle resultatet av aktiviteter som fokuserer på relasjon, verdier, behov og ønsker. Dette er i motsetning til de tradisjonelle salg- og synlighetsparametere, som relativt enkelt kan tallfestes. Sponsing for å påvirke konsumenter handler om å skape positive emosjoner til en merkevare gjennom relasjonsbygging til konsumentene, basert på dialog og interaksjon. De verdibaserte aktivitetene anses å være sentrale, til tross for at de er vanskelig å måle. Dette fordi det nordnorske, samfunnsnyttene og bærekraft er viktig for samtlige casebedrifter. Å ha en inngående forståelse av verdisetten til både eksisterende og potensielle partnere blir derfor essensielt. Verdiene vil være utgangspunktet for assosiasjonsoverføringen og dermed føre til enklere aksept for et samarbeid.

Relatert til forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan sponsorstrategier anvendes for å øke verdiskapningen hos partene i sponsorsamarbeidet?», benyttes det ulike tilnærminger blant casebedriftene. SNN har en mer filantropisk tilnærming til deres sponsorarbeid, mens Mack har en mer kommersiell tilnærming. Den strategiske tilnærmingen til sponsing for å påvirke konsumenter kan være en nyttig strategi både ved kommersiell og ideell sponsing. Ettersom målsetningene til SNN er som de er, vil en filantropisk tilnærming være hensiktsmessig når de vil ha deres arbeid tilknyttet bærekraft og samfunnsansvar kommunisert. Det er sentralt å utføre aktiviteter hvor det er tydelig hvem som samarbeider om å gjøre noe samfunnsnyttig. Samarbeidet må basere seg på begge partenes verdigrunnlag for å utnytte potensialet av verdiskapningen. Det er viktig å være til stede der forbrukerne er slik at det kan skape en dialog, hvor forbrukerne kommer nærmere samarbeidspartnerne. I Mack sitt tilfelle, som ønsker publisitet overfor nye produkter, fungerer en mer kommersiell tilnærming bedre. De støttet verdigrunnlaget og det sosiale arbeidet, men ønsker å fokusere på aktiviteter tilknyttet synlighet. Aktiviteter som kombinerer synlighet, testing av produkter og fokus på verdier som tilhørighet og sosial bærekraft kan være alternativer for å øke verdiskapningen hos partene. Dette forutsetter at partene har en god forståelse av hverandres motiver og verdimeslige grunnlag.

6.3 Dyadenes relaterbarhet

Relasjon danner grunnlaget for dyaden mellom partene. Hvordan dyaden oppfattes utad påvirkes av fit. Fit refererer til de ulike linkene som eksisterer mellom partene i et

sponsorsamarbeid. Synlighet er mindre viktig for sponsorbedriftene, og fokuset ligger på omdømmebygging. Hver enkelt bedrifts verdisett er derfor sentralt å fokusere på, samt muliggjør å predikere utfall av aktiviteter.

Det er identifisert både logiske og ulogiske linker mellom casebedriftene. Det at banken som en nøktern og ansvarlig økonomisk aktør velger å sponse en såpass risikofylt bransje som fotball kan for mange virke ulogisk. Det er også relativt bred enighet om at alkohol og toppidrett ikke går sammen som hånd i hanske. Goodwill fra befolkningen kan være en årsak til at bedriftene likevel velger å opprettholde et sponsorsamarbeid. Selv om den logiske linken mellom partene er uklar, antas det at befolkningen setter pris på at bedrifter fra Tromsø støtter hverandre og ønsker å bygge opp en attraktiv landsdel.

Det at bedriftene har en målsetning om å gjøre Tromsø til et attraktivt sted å bo, og at bedriftene er lokalisert i samme by, utgjør en logisk geografisk link. Det omhandler å skape et helhetlig tilbud, og muligheter for befolkningen til å gjøre det de måtte ønske uten å flytte fra Tromsø. Verdiane er et sentralt aspekt vedrørende linken mellom bedriftene. De ønsker alle å jobbe med samfunnsnyttig arbeid, utover den opprinnelige driften. Det er derfor mulig for partene å fokusere på å kommunisere verdiane, geografien, tilhørigheten og identiteten tydelig til forbrukeren. Dette kan skape et konkurransefortrinn, noe som vil redegjøres for i VRIO-analysen nedenfor. De logiske linkene er viktig for det strategiske arbeidet partene gjennomfører sammen. Disse kan fungere som grunnlaget for hvilke aktiviteter de gjennomfører sammen, og som utvalgsriterier for samarbeidspartnere. Det er essensielt at de deler samme verdigrunnlag, dersom samarbeidet skal oppfattes som logisk for forbrukerne.

De ulike linkene er sentrale for hvordan sponsorstrategier utvikles, utføres, og oppfattes fra forbrukerne, samt for å predikere utfall av aktiviteter. De mest sentrale linkene som representerer casebedriftene, er geografisk og verdibasert fit. Disse bør skape konkurransefortrinn for partene, for å gjøre TIL attraktiv som sponsorobjekt og samarbeidspartner. De logiske linkene må tilføre verdi til eksempelvis en aktivitet, men ikke nødvendigvis være verdifulle i seg selv. Dersom forbrukere oppfatter at SNN og TIL arbeider sammen med et arrangement for å skape aktivitet, samhold og tilhørighet for unge mennesker i Tromsø, kan dette bli en verdifull ressurs. Hvorvidt den er sjelden, baserer seg på den kommersielle verdien TIL har knyttet til media, egne kanaler og omtale. Dette betyr at sponsorene kan dra nytte av TILs kommersielle verdi, og bli assosiert med aktiviteter og

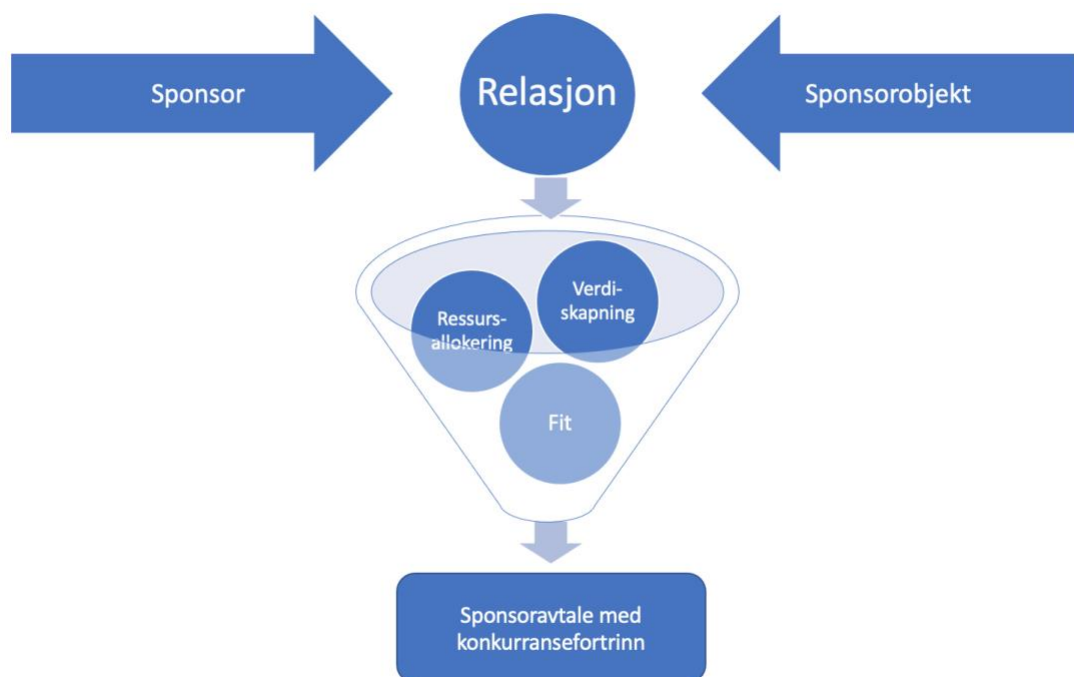
verdier. Som en motsetning til å utføre aktiviteter på egenhånd eller med andre aktører i Tromsø, som ikke har den samme kommersielle verdien som TIL. Relasjonen er sentral da den dateres tilbake over mange år. Casebedriftene kjenner hverandre og mennesker i bedriften godt, noe som kan gjøre det enklere å få til samarbeid dersom dette har støtte i organisasjonen. Et viktig poeng er at budskapet bør relateres til geografisk og verdibasert fit og fokusere på verdier, tilhørighet og identitet. Det krever økt deltakelse fra sponsorene, hvor de er synlig sammen med TIL som identitetsbærer i samarbeidet.

Når det gjelder sponsingen av TIL ser vi at casebedriftene sponser fra et noe ulikt ståsted. Der SNN for det meste er opptatt av en filantropisk tilnærming til sponsingen, har Mack i større grad en mer kommersiell tilnærming. Synligheten og eksklusiviteten en kommersiell tilnærming medfører er viktig, og omhandler blant annet et monopol på drikkesalget på Alfheim. Det er likevel ikke slik at SNN kun sponser fra et filantropisk ståsted. De har en overordnet strategi om å bedrive omdømmebygging gjennom å støtte lokale prosjekter som gir noe tilbake til lokalsamfunnet. Det er rimelig å anta at målet deres ved å sponse TIL er å skape legitimitet og aksept i samfunnet. Dette skjer gjennom at TIL og deres kommersielle kanaler kan kommunisere og legitimere SNN og deres samfunnsarbeid til en større del av befolkningen enn det SNN klarer alene.

Tilknyttet forskningsspørsmål 3 «Hvilken rolle spiller fit i sponsorarbeidet til TIL, Mack og SNN?» er de logiske linkene sentrale. De ulogiske linkene mellom idrett, bankvirksomhet og bryggeribransjen kan medføre negativ oppmerksomhet og være gjenstand for kritikk. Dette har casebedriftene vært bevisste på og løst på en god måte. Ved å fokusere på verdier, bærekraft, samfunnsansvar, tilhørighet og identitet har det blitt etablert logiske linker basert på verdiersett og geografi mellom partene. Fit har i utgangspunktet to funksjoner i dyaden mellom TIL og sponsorene. For det første handler det om hvordan de oppfattes fra forbrukernes side. Assosiasjonsoverføring, legitimitet og generell oppmerksomhet kan påvirkes av de logiske linkene. For det andre vil fit fungere som en ideologisk pekepinne og strategisk verktøy for utvelgelse av samarbeidspartnere og aktiviteter som gjennomføres. Dette handler om å ha felles verdier eller verdier som partene kan stå inne for.

6.4 Konkurransfortrinn basert på sponning: En tentativ begrepsmodell

I det følgende skal vi oppsummere funnene i undersøkelsen for så å sette disse inn i en teoretisk modell med hensikt å svare på problemstillingen. Modellen er utformet med bakgrunn i teori og empiri innhentet gjennom denne studien. Problemstillingen antyder et ønske om å undersøke hvorvidt sponning kan betraktes som en strategisk ressurs for å oppnå konkurransfortrinn. Det handler derfor om konkurransfortrinn for flere parter, i ulike bransjer, med ulike karakteristikk. TIL preges av sportslige resultater og opererer i en bransje med små marginer og høy økonomisk risiko. De avhenger av sponsorpenger for å drifte klubben. Bryggeribransjen er også konkurransepreget og består av mange aktører (Bryggeriforeningen, udatert). Bank og finans opplever ikke den samme konkurransen i flere av sine virksomhetsområder. Dette viser at sponning må kunne føre til oppfyllelse av flere behov med ulik motivasjon. Disse er redegjort for og definert som kommersiell og ideell sponning. Førstnevnte handler om å øke salg og synlighet, mens sistnevnte skal aktivere emosjoner og tilknytning gjennom samfunnsansvar og verdier.



Figur 4 Tentativ begrepsmodell

Definisjonen på sponning i denne sammenheng er et samarbeid mellom sponsor og sponsorobjekt, hvor bedrifter investerer ressurser i bytte mot tilgang til sponsorobjekters

utnyttbare ressurser og egenskaper. Analysen indikerer at relasjon er viktig for informantene. Det er sentralt innenfor det ressursbaserte perspektivet, som kilde til konkurransefortrinn. Relasjonen anses derfor som den mest sentrale faktoren, og danner grunnlaget for at sponsing kan gi konkurransefortrinn. Fordelene ved å ha en god relasjon er at det er enklere å få gjennomslag for ideer og initiativer, samt at den i større grad muliggjør samarbeid gjennom informasjon- og kompetansedeling.

I figur 4 fasiliterer relasjoner all form for samhandling i et sponsorsamarbeid. Relasjonen mellom partene danner grunnlaget for at verdiskapning, ressursallokering og fit kan føre til konkurransefortrinn. Alle aspektene ved modellen er relevante for å skape konkurransefortrinn, men relasjon må ligge til grunne for at samarbeidet skal fungere.

I det ressursbaserte perspektivet handler ressursallokering om hvordan ressurser er fordelt og utnyttes i organisasjonen. Samarbeidspartnerne bidrar med sine ressurser, og nye ressursbunter etableres. Hensikten er å skape større verdier enn verdiskapningen en organisasjon oppnår alene. Til tross for at casebedriftene har en god relasjon, og alle er en del av PIN-nettverket, skjer det mindre deling av kompetanse enn ønskelig. Dette medfører at de potensielle ressursbuntene ikke etableres, og målet om å oppnå konkurransefortrinn blir vanskeligere. Organisasjonene må legge til rette for kompetansedeling ved å koordinere og tilgjengeliggjøre ressurser i dyaden. Det fordi det er nødvendig å gjøre sponsing til en kjernekompetanse som avhenger av de spesifikke dyadene. Dermed kan ressursbunter som skapes basert på relasjon, koordinering og ressurser i dyaden medføre konkurransefortrinn i henhold til VRIO-rammeverket.

Verdiskapning omhandler å aktivere avtalen for å skape verdi. Dette kan være gjennom bedre avtalevilkår eller aktiviteter. Aktiviteter basert på ønsker og behov forutsetter kunnskap om hverandre. For at verdiskapningen skal være optimal er det viktig at relasjoner derfor ligger til grunne. Dette fordi en god relasjon fasiliterer for deling av informasjon og kompetanse. Det er viktig å utnytte hverandres kommersielle verdi og kunnskaper knyttet til aktiviteter i et sponsorsamarbeid. Riktig lokasjon og innholdet i aktivitetene er sentralt for suksess i samarbeidet. Slike aktiviteter krever både samhandling og en felles forståelse for hverandres verdier, målsettinger og ønsker. De vil også være forutsetningene for at aktivitetene kan føre til konkurransefortrinn, i kombinasjon med relasjoner og kompleksiteten i dyadene.

Forutsetningene for å skape fordeler er hvordan konsumenter oppfatter samarbeidet mellom partene. Graden av fit kan predikere utfall av et sponsorsamarbeid, og gjøre det enklere for partene å se hvordan konsumenter oppfatter deres merkevare (Olson & Thjømmøe, 2011).

Verdibasert- og geografisk fit er et strategisk verktøy for utvelgelse av både samarbeidspartnere og aktiviteter. I virkeligheten er det en litt mer kompleks sammensetning, men i henhold til drøftelsen kan man se at det kan eksistere både logiske og ulogiske linker mellom partene. Alle disse faktorene påvirker utfallet av sponsoravtaler. For å oppnå konkurransefortrinn er det derfor viktig at disse utnyttes riktig.

6.5 VRIO-analyse

I dette delkapitlet skal vi ta for oss noen av ressursene tilknyttet sponning for å se om disse kan skape konkurransefortrinn. Hensikten med analysen er å undersøke om de diskuterte ressursene eller ressursbuntene er en strategisk ulempe, konkurranseparitet, midlertidige eller varige konkurransefortrinn. I teoretisk sammenheng er det optimale å oppnå varige konkurransefortrinn, da disse ofte fører til langsiktig lønnsomhet. Det er likevel interessant å se på ressurs sammensetningen for å få en oversikt over hvilke ressurser som kan forventes lønnsom på kort eller lang sikt. Terskelen for konkurransedyktighet og hva som ikke er lønnsomt å fortsette med inngår også i analysen. I praksis er det ikke enkelt å skape varige konkurransefortrinn, men midlertidige konkurransefortrinn kan være lønnsomme ved *first mover advantage*. Det innebærer å være først eller tidlig ute med utnyttelsen av enkelte ressurser (Barney, 1991). I analysen er det blitt valgt ut, listet opp og analysert noen punkter som fremkommer av drøftelsen. Nedenfor tabell 3, finner man en begrunnelse på hvorfor ressursene i analysen har fått de ulike resultatene.

Tabell 3 VRIO-analyse

Ressurser	Verdifull	Sjelden	Ikke-limiterbar	Støtte i org.	Konkurransefortrinn:
Sponsing som kjernekompetanse	Ja	Nei	Nei	Nei	Konkurranseparitet
Dyadene	Ja	Ja	Ja	Ja	Varig konkurransefortrinn
PIN	Ja	Ja	Ja	Nei	Midlertidig konkurransefortrinn
Verdibasert og geografisk fit	Ja	Nei	Ja/Nei	Ja	Konkurranseparitet
Sponsoravtalene	Ja	Nei	Ja	Ja	Konkurranseparitet

Sponsing som kjernekompetanse er en forutsetning for å oppnå konkurransefortrinn med sponsing. Undersøkelsen antyder at kompetansen casebedriftene har omkring sponsing kan tilføre verdi gjennom det mer klassiske bytteforholdet, hvor sponsoren betaler for en leveranse. Det fremkommer at det ikke deles kompetanse, i den grad at kompetansen blir sjelden og vanskelig å kopiere for andre. Dette er knyttet til tid og ressurser hos casebedriftene. Mangelen på koordinering kan være en av årsakene til at det ikke foregår tilstrekkelig kompetansedeling for å oppnå nye ressursbunter av sammensatt kompetanse i dyadene. Dagens situasjon representerer derfor terskelen for å være konkurransedyktig relatert til kompleksiteten i kompetansen. Potensiale for midlertidige eller varige konkurransefortrinn er til stede, men forutsetter økt fokus på koordinering av samarbeid og aktiviteter.

Dyadene består av bedrifter med historisk tilknytning og god kjennskap til hverandre. De er alle sterke merkevarer med generelt høy kommersiell verdi. Med dette menes at de genererer oppmerksomhet fra media og målgruppene sine. Flere av informantene opplever at TIL har høy kommersiell verdi, som kan være fordelaktig å aktivere på. På grunn av historiske forhold, sosial kompleksitet og den kompetansen casebedriftene sitter på individuelt, ansees

ressursen å oppfylle VRIO. Dyadene er kilder til varige konkurransefortrinn, på grunn av kontaktfrekvensen og relasjonene som skapes mellom menneskene i bedriftene.

Pin-nettverket tilfører en form for verdi for alle parter. Det er i seg selv sjeldent, som et av de få nettverkene bestående av bedrifter med lokal tilhørighet og hjerte for klubben. På grunn av samlingen emosjoner tilknyttet TIL, er det vanskelig å kopiere for andre idrettslag, men PIN-nettverket anses ikke å ha tilstrekkelig støtte i alle organisasjonene. Dette kommer av hvilken nytte sponsorbedriftene har av å være medlem, samt i hvor stor grad de benytter seg av nettverket til det som opprinnelig var tiltenkt. PIN-nettverket er derfor et midlertidig konkurransefortrinn, men verdien er i ferd med å forringes. Det kan være sentralt for TIL å skille ut nettverket fra kjernevirksomheten for å skape et nettverk med hensikt å tilføre verdi for medlemmene. TIL skaper en arena for seg selv, hvor de kan etablere nye eller utvikle eksisterende samarbeidsavtaler. Nettverket kan dermed få støtte i organisasjonene og føre et til varig konkurransefortrinn.

Verdibasert- og geografisk fit er verdifullt for TIL og sponsorbedrifter i regionen. Det anses ikke å være sjeldent ettersom det antas å eksistere lignende situasjoner i andre fotballklubber i Norge. Bedrifter med tilhørighet til Trondheim kan eksempelvis være det samme for Rosenborg, som Mack er for TIL. Det vil likevel være vanskeligere for nasjonale eller internasjonale bedrifter å oppnå de samme assosiasjonene omkring tilhørighet og identitet som en lokal bedrift. I slike tilfeller er ressursen sjelden. Undersøkelsen tilsier at verdier og geografi bør være gjenstand for økt fokus hos casebedriftene. Både TIL og sponsorene er opptatt av at verdier sammenfaller for å utføre et legitimt samarbeid begge parter kan stå inne for. Verdibasert- og geografisk fit medfører derfor konkurranseparitet.

Sponsoravtalene er en terskelressurs for å være konkurransedyktig. Med dette menes det at TIL avhenger av sponsorinntekter, og dermed av å levere det som er predefinert i avtalene. Disse tilfører likevel verdi i klassisk forstand, da TIL får en bestilling og må utføre en leveranse i henhold til vilkårene. Verdien for sponsorene ligger i leveransen. Slike avtaler antas å ikke være sjeldne eller vanskelige å kopiere for lignende bedrifter, men relasjonen kan begrense dette. Sponsoravtalene antas å gi konkurranseparitet, men kan føre til midlertidige konkurransefortrinn på grunn av kompleksiteten i de historiske relasjonene og tidsaspektet tilknyttet å bygge disse.

6.6 Konklusjon

I det foregående har det blitt presentert teorier og perspektiver på sponning. Deretter har det blitt redegjort for metoden vi har benyttet oss av for å gjennomføre denne studien, og funnene har blitt presentert og drøftet i henhold til forskningsspørsmålene som utgikk fra teorikapittelet. Her har det blant annet blitt redegjort for hvordan TIL, SNN og Mack koordinerer sine ressurser, både materielle og immaterielle. Dernest verdiskapningen som skjer i dyadene og verdiskapningspotensialet som foreligger. Neste steg innebar å undersøke hvilken rolle fit spiller i dyadene og viktigheten av å skape en logisk link mellom partene. Dette har dannet grunnlaget for å utarbeide en tentativ begrepsmodell med bakgrunn i teori og empiri. Funnene og drøftelsen av forskningsspørsmålene skal sammen gi innsikt og danne grunnlag for å svare på den overordnede problemstillingen.

Studien identifiserer fire forutsetninger for å gjøre sponning som en ressurs til konkurransefortrinn. Disse er relasjon, ressursallokering, verdiskapning og fit. Grunnlaget for all aktivitet knyttet til sponning er at det foreligger en relasjon. Selv om partene er bundet gjennom kontrakt vil det være viktig for verdiskapningen og samarbeidet å ha en god relasjon. Relasjonen er grunnlaget for prosessene innenfor ressursallokering, verdiskapning og fit. Casebedriftene er historisk tilknyttet hverandre gjennom mangeårig samarbeid. De har arbeidet med sponning over lang tid og sitter på individuell kompetanse. Det er også grunn til å tro at et slikt langvarig samarbeid består av sosialt komplekse forhold, som ikke er enkelt for nye aktører å oppnå. Samlingen av det ovennevnte antas å fasilitere for ressursallokering, verdiskapning og fit.

I henhold til figur 4 vil ressursallokering være en sentral faktor for konkurransefortrinn. Denne forutsetter relasjon, hvor hensikten er å koordinere ressurser for å fasilitere for kompetansedeling og gjøre sponning til en kjernekompetanse. Verdiskapning handler om hva som skjer i samhandlingen i dyadene. Det betyr at partene må ha en felles forståelse av hverandres mål og verdier, og at dette gjenspeiles i aktiviteter partene gjennomfører. Fit vil ha innvirkning på to nivåer. For det første vil det i tråd med verdiskapningen være et verktøy for utvelgelse av samarbeidspartnere og aktiviteter. For det andre handler det om assosiasjonsoverføring mellom merkevarer og legitimitet fra forbrukernes perspektiv.

Knyttet til problemstillingen: «*Kan sponning forstås som en strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn?*» kan sponning forstås som en strategisk ressurs for å oppnå

konkurransefortrinn. For det første forutsettes det at det foreligger en relasjon mellom partene. For det andre må denne fasilitere for ressursallokering, verdiskapning og fit. For å skape et konkurransefortrinn er det viktig å se på helheten av figur 4. Dette fordi sponing består av en samling aktiviteter og ressurser, og det er derfor en sammensetning av disse, som danner ressursbunten sponing. For å skape konkurransefortrinn er det viktig at ressursbunten sponing oppfyller premissene i VRIO-rammeverket.

I TIL og sponsorenes sitt tilfelle berøres mange av områdene som påpekes ovenfor, men de medfører ikke nødvendigvis konkurransefortrinn. Analysen indikerer at det per nå ikke foreligger konkurransefortrinn, men at potensialet for å oppnå det på et senere tidspunkt er til stede. Dette fremkommer av VRIO-analysen i tabell 3.

6.7 Videre forskning

Denne undersøkelsen er begrenset til sponsoravtalene mellom TIL, og henholdsvis SNN og Mack. Undersøkelsen belyser hvordan sponing kan forstås som strategisk ressurs for å oppnå konkurransefortrinn, samt hvorvidt dagens sponsorsamarbeid kan føre til konkurransefortrinn. Studien indikerer at verdier er en sentral del av sponsorsamarbeidet. Det kan i denne sammenheng være interessant å undersøke om verdier kan erstatte målsetninger i et sponsorsamarbeid. Dette er særlig gjeldende for sponing av mer filantropisk art, hvor fokuset er å drive omdømmebygging gjennom å kommunisere verdier. Effektene av filantropisk sponing er vanskelige å måle, og kan derfor være interessant å undersøke nærmere. Dette omhandler å måle effekten av å aktivere sponsoravtaler gjennom samfunnsansvar, bærekraft og andre verdier. Den teoretiske begrepsmodellen er utviklet for å forstå sponing som et strategisk verktøy for konkurransefortrinn i den gitte konteksten. Tilknyttet repeterbarhet kan undersøkelsens funn og begrepsmodellen undersøkes i andre kontekster eller med andre bedrifter i lignende situasjoner.

Figur 4 tar ikke hensyn til balansen mellom de ulike variablene. Det er derfor interessant å undersøke hvordan ulike relasjoner har innvirkning på ressursallokering, verdiskapning og fit. Begrepsmodellen begrenses til bedrifter med langvarige samarbeid, og det vil derfor være nyttig å undersøke hvordan nye aktører kan oppnå konkurransefortrinn uten det samme grunnlaget som historiske samarbeidspartnere. Begrepsmodellen antyder at alle variablene må være til stede, og at det er en form for balanse mellom de ulike variablene. Videre kan det

være interessant å se hvordan utfallet blir dersom en eller flere av variablene er fraværende eller mindre aktuelle.

Referanseliste

Amis, J., Pant, N., & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, Vol. 11(1), s. 80-96.

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

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 (1), s. 99-120.

Barney, J. (2014) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (4. utg). Harlow: Pearson Education Limited

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B., (2019) *Business Research Methods* (5. utg.) Oxford University Press: United Kingdom

Becker-Olsen, K., L. & Simmons, C., J. (2002) Association for Consumer Research. When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source, and the persistence of effects. Vol. 29 (1), s. 287-289

Bryggeriforeningen, (udatert) Vår historie. Hentet fra <https://www.bryggeriforeningen.no/om-foreningen/var-historie/>

Chadwick, S. & Thwaites, D. (2005) Managing Sport Sponsorship Programs: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of advertising research*. Vol. 45 (3), s. 328-333

Conner, K. (1991) A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*. Vol. 17 (1), s. 121-154.

Cornwell, T. B., Humphreys, M. S., Maguire, A. M., Weeks, C. S. og Tellegen, C. L. (2006) Journal of Consumer Research. Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory. Vol. 33 (3), s. 312–321. DOI: <https://doi.org/10.1086/508436>

Demir, R., & Söderman, S., (2015) Strategic sponsoring in professional sport: a review and conceptualization, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15 (3), s. 271-300, DOI: 10.1080/16184742.2015.1042000

Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1986). Decision Making Under Ambiguity. *The Journal of Business*, Vol. 59 (4), s. 225–S250

Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies*. (4th ed.). New York: Financial Times Prentice Hall.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33 (3), s. 114-135.

Hult, G., T., M., Ketchen, D., J., & Slater, S., F., (2005) Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, Vol 26 (12), s. 1173-1181 <https://doi.org/10.1002/smj.494>

Jenkins, M., & Ambrosini, V. (2002). *Strategic Management: a multi-perspective approach*. Palgrave Macmillan

Jensen, J. A., Cobbs, J. B. & Turner, B. A. (2016) Evaluating through the lens of the resource-based view; The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons* Vol 59, s. 163-173

Johar, G. & Pham, M. T. (1999), Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 299–313.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3.utg). Oslo: abstrakt forlag

Jones, S. C., Phillipson, L. & Lynch, M. (2006). Alcohol and sports: can we have one without the other?.

<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1081&context=hbspapers>

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

Lange, D. (2022, 04.02) Premier League clubs ranked by revenue in the season 2019/2020.

Hentet fra: <https://www.statista.com/statistics/566666/premier-league-clubs-by-revenue/>

Mack AS. (udatert). Historie. hentet fra <https://www.mack.no/index.php?p=historie>

Mack AS. (udatert). Historie. hentet fra <https://www.mack.no/historie/#1935>

Martensen, A. Grønholt, L., Bendtsen, L. & Jensen, M. J. (2007) Application of a Model for the Effectiveness of Event Marketing. *Journal of advertising research*. Vol 47 (3), s.283-301

Meenaghan, J. A. 1983. «Commercial Sponsorship». *European Journal of Marketing*. Vol. 17 (7), s. 5–73. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004825>.

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

NFF. (udatert). Fotball og alkohol. hentet fra <https://www.fotball.no/fotballens-verdier/fotball-og-alkohol/#192125>

Olson, E. L. & Thjømmøe, H. M. (2011) Explaining and Articulating the Fit Construct in Sponsorship, *Journal of Advertising*, Vol 40 (1), s. 57-70, DOI: 10.2753/JOA0091-3367400104

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

Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015) Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 47, s. 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.06.002>

Proff (Udatert) TIL Fotball AS. Hentet fra: <https://proff.no/selskap/til-fotball-as/troms%C3%B8/idrettslag-og-klubber/IGG9OZ31005/>

Rafoss, K. & Tangen, J. O. (2017) Den norske idrettsmodellen - i utakt med tiden? *Norsk sosiologisk tidsskrift*. Vol. 1, s. 152-170. Doi: <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2017-02-04>

Skard, S. E. R (2011) Hvordan virker egentlig sponsing? *Magma*. Vol. 14 (4), s. 33-40

SNN. (udatert). Om oss. hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss.html>

SNN. (udatert). Visjon og strategi. hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/om-banken/visjon-og-forretningside.html>

SNN. (udatert). Bærekraft. hentet fra (<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/baerekraft.html>)

Speed & Thompson (2000) Determinants of Sports Sponsorship Response. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28 (2), s. 226-238.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thjømmøe, H, M. (2010) Sponsing – Forretning eller lek med penger. *Magma* Vol. 1(10).

Tromsø IL. (udatert). Vårt oppdrag og verdier. Hentet fra <https://www.til.no/om-klubben/vart-oppdrag-verdier>

Tromsø IL (2020) *Årsberetning*. Tromsø. Hentet den 3. februar 2022 fra <https://www.til.no/om-klubben/dokumenter>

Vance, L., Raciti, M., & Lawley, M. (2016) Sponsorship selections: corporate culture, beliefs, and motivations. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 21(4), s. 483-499

VKM, Bruzell E., Hauger Carlsen M., Granum, B., Lillegaard, I. T., Haarklou Mathisen, G., Rasinger, J. D., Svendsen C., Gulbrandsen Devold, T., Rohloff, J. & Husøy, T. (2019). Risk assessment of energy drinks and caffeine. Scientific Opinion of the Panel on Food Additives, Flavourings, Processing Aids, Materials in Contact with Food, and Cosmetics of the Norwegian Scientific Committee for Food and Environment. VKM report 2019:01, ISBN: 978-82-8259-317-5, ISSN: 2535-4019. Norwegian Scientific Committee for Food and Environment (VKM), Oslo, Norway.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol 5 (2), s. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide Tromsø IL

Innledning

- Info om intervjuobjekt.
- Generelt om TIL sin sponsorvirksomhet.
 - o Roller, ansvar, antall sponsorer.

Motiver for sponning

- Hvilke argumenter bruker dere for å tiltrekke sponsorer?
 - o Er det noen kriterier dere ser etter som gjør dem attraktive som partnere? (utenom penger)
- Hvilke vurderinger gjøres i forkant av en inngåelse av et sponsorsamarbeid?
 - o Har dere målsetninger, behov og ønsker? (Hvem setter slike målsetninger?)
 - o Hvordan jobber dere med å synliggjøre fordelene med en avtale overfor sponsorer?
- Legges det føringer for hvordan sponsormidlene skal brukes? (evt hvilke?)
- Hvilke konkurransefordeler har dere ut av sponsoravtaler? (SNN, Mack)

Dyaden

- Hvem er initiativtaker for avtaleinngåelse? (dere eller sponsor?)
- Har dere, evt hvordan utvikler dere kompetanse om sponning i bedriften?
 - o Besitter SNN og Mack kompetanser dere kan dra nytte av? (hvordan overføres denne fra sponsor til objekt eller motsatt?)
- Har dere målsetninger for hva en sponsoravtale skal bidra til? (hvilke?)
 - o Har dere felles målsetninger?
- Hvordan er samarbeidet i praksis? (kontaktfrekvens, involverte parter, fast/sporadiske møter?)
 - o Hva er en typisk agenda når dere møtes?
- Kan sponsorer eller dere oppfattes som selvisk/egoistisk?
 - o I så fall, kan dere gjøre noe for å endre deres holdning til sponsoren/avtalen?
 - o Hva er den største utfordringen med å jobbe med sponsorer?

Relasjon

- Hvor godt kjenner dere sponsorer og hvordan jobber dere for å bli kjent med dem?
- Hvor mye ressurser investeres i relasjonen, utover det som er kontraktfestet for å utnytte verdiskapingspotensialet?
- Hvor godt forstår sponsorer hva som er verdifullt for dere?
 - o Oppfattes SNN/Mack som en hjelpsom ressurs?

Resultater

- Hvordan måler dere effektene av sponsingen og evaluerer samarbeidet?
- Finnes det avvik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?
- Hva var den opprinnelige hensikten med sponsorsamarbeidet?
 - o Hva har endret seg siden noen gang?

Avsluttende

- Hvordan vurderer dere dagens sponsormarked?
- Hvordan er dagens avtaler? (Tidsperspektiv)
 - o Hva er det ideelle, kortsiktige eller langsiktige avtaler?
- Har dere identifisert verdier som enda ikke har blitt realisert i avtalen?
 - o Evt hvordan gjør dere dette?
- Hva ser dere på som de mest kritiske suksessfaktorene for å få til et godt samarbeid med partneren?

Vedlegg 2 – Intervjuguide SpareBank 1 Nord-Norge

Innledning:

- Info om intervjuobjekt.
- Generelt om SNN sin sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, antall sponsorer

Motiver

- Hvorfor sponser dere TIL (Kriterier, strategi og hensikt)
 - o Finnes det noen kriterier som gjør TIL attraktive for dere?
- Hvilke vurderinger gjøres når dere skal sponse TIL og har dere klare målsetninger?
 - o Hvordan identifiserer dere sponsorens/sponsorobjektets behov og ønsker? (Verdiskapingspotensialet, bevisst eller ubevisst)
 - o Når ble mål fastsatt, av hvem og hvordan kom dere fram til disse?
- Legger dere føringer for hvordan sponsormidler skal brukes? (Evt hvilke?)
- Har dere en konkurransemessig fordel av å sponse TIL? (hvilke)

Dyaden

- Var det dere eller TIL som tok kontakt for å inngå en mulig avtale?
- Har dere, evt hvordan utvikler dere kompetanse om sponning i bedriften?
 - o Besitter TIL kompetanse dere kan dra nytte av?
- Har dere målsetninger for hva en sponsoravtale skal bidra til? Hvilke?
 - o Evt. Har dere felles målsetninger?
- Hvordan er samarbeidet i praksis? (kontaktfrekvens, antall planlagte møter, involverte parter, fast/sporadisk?)
 - o Hva er typisk for agendaen når dere møtes?
- Kan Tromsø IL oppfattes som selvisk/egoistisk?
 - o I så fall kan dere gjøre noe for å endre deres holdning til sponsoren/avtalen?
- Kan dere opptre egoistiske eller oppfattes som egoistisk i saker som angår begge parter?

Relasjon

- Hvor godt kjenner dere Tromsø IL og hvordan jobber dere for å bli kjent med dem?
- Hvor mye ressurser investeres i relasjonen, utover det som er kontraktfestet for å utnytte verdiskapnings-potensialet?

- Hvor godt forstår TIL hva som er verdifullt for dere?
 - o Oppfattes TIL som en hjelpsom ressurs?

Resultater

- Hvordan måler dere effektene av sponsingen og evaluerer samarbeidet?
- Finnes det avvik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?
- Hva var den opprinnelige hensikten med å sponse TIL?
 - o Hva har endret seg siden den gang?

Avsluttende

- Hvordan vurderer dere som bank og en nøktern økonomisk aktør det å sponse TIL som er en organisasjon tilknyttet høy økonomisk risiko?
- Har dere identifisert verdier som enda ikke har blitt realisert i avtalen?
 - o Evt hvordan gjør dere dette?
- Hva ser dere på som de mest kritiske suksessfaktorene for å få til et godt samarbeid med partneren?

Vedlegg 3 – Intervjuguide Mack

Innledning:

- Info om intervjuobjekt.
- Generelt om SNN sin sponsorvirksomhet
 - o Roller, ansvar, antall sponsorer

Motiver

- Hvorfor sponser dere TIL (Kriterier, strategi og hensikt)
 - o Finnes det noen kriterier som gjør TIL attraktive for dere?
- Hvilke vurderinger gjøres når dere skal sponse TIL og har dere klare målsetninger?
 - o Hvordan identifiserer dere sponsorens/sponsorobjektets behov og ønsker? (Verdiskapingspotensialet, bevisst eller ubevisst)
 - o Når ble mål fastsatt, av hvem og hvordan kom dere fram til disse?
- Legger dere føringer for hvordan sponsormidler skal brukes? (Evt hvilke?)
- Har dere en konkurransemessig fordel av å sponse TIL? (hvilke)

Dyaden

- Var det dere eller TIL som tok kontakt for å inngå en mulig avtale?
- Har dere, evt hvordan utvikler dere kompetanse om sponing i bedriften?
 - o Besitter TIL kompetanse dere kan dra nytte av?
- Har dere målsetninger for hva en sponsoravtale skal bidra til? Hvilke?
 - o Evt. Har dere felles målsetninger?
- Hvordan er samarbeidet i praksis? (kontaktfrekvens, antall planlagte møter, involverte parter, fast/sporadisk?)
 - o Hva er typisk for agendaen når dere møtes?
- Kan Tromsø IL oppfattes som selvisk/egoistisk?
 - o I så fall kan dere gjøre noe for å endre deres holdning til sponsoren/avtalen?
- Kan dere opptre egoistiske eller oppfattes som egoistisk i saker som angår begge parter?

Relasjon

- Hvor godt kjenner dere Tromsø IL og hvordan jobber dere for å bli kjent med dem?
- Hvor mye ressurser investeres i relasjonen, utover det som er kontraktfestet for å utnytte verdiskapnings-potensialet?

- Hvor godt forstår TIL hva som er verdifullt for dere?
 - o Oppfattes TIL som en hjelpsom ressurs?

Resultater

- Hvordan måler dere effektene av sponsingen og evaluerer samarbeidet?
- Finnes det avvik mellom det dere ønsker å oppnå med sponsingen og det dere faktisk oppnår?
- Hva var den opprinnelige hensikten med å sponse TIL?
 - o Hva har endret seg siden den gang?

Avsluttende

- Har dere identifisert verdier som enda ikke har blitt realisert i avtalen?
 - o Evt hvordan gjør dere dette?
- Hva ser dere på som de mest kritiske suksessfaktorene for å få til et godt samarbeid med partneren?

Vedlegg 4 – Intervjuguide Gunnar Wilhelmsen

Innledning:

- Info om intervjuobjekt

Din erfaring med TIL

- Hvordan har du jobbet med TIL?
- Hvordan arbeidet du/dere med sponsing i TIL tidligere?
- Finnes det noen sentrale kriterier ved TIL som gjør dem attraktive som partnere?

Avtaleinngåelse?

- Har dere, evt hvordan utviklet dere kompetanse om sponsing i TIL?
- Hadde dere målsetninger for hva en sponsoravtale skulle bidra til? Hvilke?
- Hvordan identifiserte dere sponsorens behov og ønsker?
 - Hvis penger, er det noe mer eller annet enn penger som kan gi verdiskapning.
- Hvordan jobbet dere med å synliggjøre fordelene med en avtale ovenfor sponsor?
- Hvordan var samarbeidet i praksis? (kontaktfrekvens, antall planlagte møter, involverte parter, fast/sporadisk?
 - Hva var typisk for agendaen når dere møttes?
- Hvilke spesifikke mål hadde dere for sponsor-relasjonen?
 - når ble mål fastsatt, av hvem og hvordan kom dere fram til disse?

Motiv for kommunen

- Hvordan bidrar kommunen til Tromsø IL?
- Hvordan vurderinger gjør dere når dere skal bidra med etc til klubben?

Relasjon

- Hvor godt kjenner du/dere TIL?
- Har dere et samarbeid med TIL? Hvor omfattende og hva innebærer dette?
- Hva vil du si er de mest kritiske suksessfaktorene for å få til et godt samarbeid med en partner?

Avsluttende tanker

- Har du noen tanker rundt hvordan TIL kan bli et mer attraktivt sponsorobjekt?
- Hvordan vurderer du sponsormarkedet i dag for idrettslag som TIL?
- Hva er det beste, kortsiktige eller langsiktige avtaler? (når er verdiskapningen størst, etter hvor mange år?)

