



# Masteroppgave

**Hva bestemmer omdømmet til norske  
toppotballklubber ?**

av

Hugo Thode Hansen

Ole Jonny Korsgård

[2010]

BE320E

MBA HHB



Handelshøgskolen  
i Bodø

## Forord

Denne oppgaven er siste del MBA studiet ved Handelshøgskolen i Bodø. Arbeidet med oppgaven har vært interessant og utfordrende, men også hektisk. Det er utført på fritiden og kombinert med krevende jobber.

MBA studiet har økt vår interesse for omdømme som fenomen. I tillegg er vi begge godt over middels interessert i sport, og spesielt fotball. Vi valgte derfor å studere hva som bestemmer omdømmet til norske toppfotballklubber. Dette med utgangspunkt i klubbene Rosenborg, Stabæk, Viking og Bodø/Glimt.

Vi vil takke våre informanter i klubbene for åpenhet og gjestfrihet. Videre vil vi takke Sponsor Insight og Norsk Toppfotball for tilgang på data og godt samarbeid.

Professor Jon-Arild Johannessen har vært vår veileder. Han har holdt oss på noenlunde rett kurs, gitt oss noen gode råd og stilt kritiske spørsmål. Slik har han både rettleidet, inspirert og utfordret på en måte som forhåpentligvis har ført til mer læring hos oss til et bedre produkt.

Harstad, den 2. juni



Hugo Thode Hansen



Ole Jonny Korsgaard

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hva som bestemmer omdømmet til norske toppfotballklubber. Studiens hovedtema og hovedmål er å analysere hvordan henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold påvirker omdømmet til toppfotballklubber. I tillegg belyses om norske toppfotballklubber ser på omdømme som strategisk viktig, og om de eventuelt har tatt konsekvensen av dette. Spesielt ser vi på om de har innført et helhetlig system for omdømmeforvaltning.

Vår studie er basert på forskningsintervju med 11 sentrale personer i 4 toppfotballklubber. Klubbene er plukket ut etter hvordan de scorer på variablene sportslig suksess og økonomisk stilling. De utgjør slik sett fire ulike case. For å utfylle og korrigere konklusjonene har vi brukt et kvantitativt materiale. Dette materialet består av undersøkelser som måler mediaeksponering, interesse for og holdninger til norske toppfotballklubber.

Vårt hovedfunn er at sportslige resultater trumfer alt. Sportslig suksess tenderer til å overskygge alt annet, og gjør at supportere, investorer, sponsorer og andre tilgir manglende eller dårlig økonomistyring. Sportslig suksess fremstår som den eneste faktoren som gir et godt omdømme over tid.

Økonomiske forhold synes å ha betydning for omdømme, men ikke på langt nær like stor som sportslige resultater. En velordnet økonomi kan ikke kompensere for manglende sportslig suksess. Våre funn tyder på at økonomisk ansvarlighet kan virke negativt på omdømmet til en toppfotballklubb, hvis resultatene uteblir, og inntrykket er at de kunne vært bedre hvis klubbledelsen viste større vilje til å satse. Økonomiske forhold blir først avgjørende – og viktigere enn sportslige resultater – for en klubbs omdømme når det blir klart for omgivelsene at klubbens eksistens står på spill.

Norske toppfotballklubber har eller er i ferd med å definere omdømme som et strategisk satsingsområde. Klubbene har imidlertid et stykke igjen før de har innført et helhetlig system for omdømmeforvaltning. Forankringen av visjon og verdier er svak i de fleste klubbene. Mye mangler også når det gjelder strategi, systemer og rutiner for

kommunikasjon. Forankringen av sentrale elementer for helhetlig omdømmeforvaltning er spesielt svak hos trenere og spillere.

## Summary

The purpose of this study is to describe some factors that determine the reputation of professional Norwegian football clubs. The main goal is analyzing how sports results and economics influence the reputation of these clubs. In addition, we will find out if these clubs use reputation as a part of their strategic business plan, and whether they have an internal quality assurance system taking care of their reputation.

Our material is based on interviews with eleven central persons in four professional football clubs. The selection of these clubs has been done based on how they score on sports results and economics. This has given us four completely different cases. We have also used a quantitative study which was carried out by Sponsor Insight. This study reveals the extent of the media exposure for these clubs during 2009 and the interest and attitude towards these clubs amongst the public, as well as amongst the supporters.

Our main result shows that successful sport results tend to exceed all other variables. If a club does well, the supporters, investors, sponsors and other groups tend to forgive default and poor economic control. Sport success is a dominating factor, and the only one which will give a good reputation over a longer period of time.

Economic responsibility seems to have a positive influence on reputation, but not on the same level as the sport results. A good economic position cannot make up for poor sport results. Economic responsibility can also have a negative influence on reputation; if sport success is absent, then the impression would be that the sport results could have been better if more money had been spent. Economics matters are only essential when the club's existence is endangered, due to poor economic administration.

It seems as though the professional Norwegian football clubs have plans to incorporate reputation in their internal quality assurance systems. However, there is a long way to go before they have established such an integral system for taking care of their reputation. In general, it seems as though the knowledge of the importance of the clubs' visions and communication strategies is not well known throughout the clubs. This is especially a challenge for the managers, coaches and players.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Summary .....	5
1.0 Innledning og bakgrunn.....	8
1.1 Omdømme .....	8
1.2 Toppfotball og omdømme .....	8
1.3 Toppfotballen utsatt for stor eksponering.....	8
1.4 Sportslige resultater .....	9
1.5 Økonomi styring og finansielle forhold .....	9
2.0 Problemformuleringer .....	9
2.1 Hovedproblemstilling .....	9
2.2 Forskningsspørsmål.....	10
3.0 Metodikk.....	12
3.1 Design.....	12
3.1.1 Valg av forskningsperspektiv .....	12
3.1.2 Valg av forskningsdesign .....	13
3.1.3 Kvalitativ versus kvantitativ metode .....	13
3.1.4 Oversikt over databehovet.....	16
3.2 Primærdata.....	17
3.2.1 Valg av datainnsamlingsmetode.....	17
3.2.2 Utvalgsplan.....	17
3.2.3 Analysenivå og analyseverktøy .....	19
3.3 Sekundærdata.....	21
3.3.1 Måling av mediaeksponeringen – metode og utvalg.....	21
3.3.2 Måling av interesse og holdninger – metode og utvalg.....	22
3.4 Metodetriangulering .....	22
3.5 Validitet og reliabilitet.....	23
3.6 Metodiske svakheter .....	24
4.0 Empiri .....	26
4.1 Rosenborg Ballklubb .....	26
4.2 Stabæk Fotball .....	27
4.3 Viking.....	28
4.4 Bodø/Glimt.....	29

5.0 Teoretisk forankring .....	30
5.1 Omdømme som strategisk satsingsområde .....	30
5.2 Er omdømme viktig? .....	33
5.3 Interne og eksterne interessenters forhold til omdømmet .....	37
5.4 Forskningsmodell – vår tilnærming til hovedproblemstillingen .....	42
6.0 Analyse .....	43
6.1 Er omdømme definert som strategisk viktig i norske toppfotball klubber .....	43
6.1.1 Hvorfor synes toppfotballklubbene at omdømme er viktig? .....	53
6.2 Hvordan påvirker henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold omdømme til norske toppfotballklubber? .....	55
6.2.1 Sportslige resultatets påvirkning .....	55
6.2.2 Økonomiske forholds påvirkning av omdømmet .....	56
6.2.3 Sportslige resultater og økonomiske – hva virker sterkest på omdømme og virker det forskjellig på ulike grupper .....	59
6.2.3.1 Sportslige resultater Vs økonomiske forholds påvirkning på omdømme.....	59
6.2.3.2 Sportslige resultater Vs økonomiske forholds virkning på ulike interessegrupper.....	60
6.2.4 Samvirke mellom sportslige resultater og økonomiske forhold.....	65
6.3 Andre faktorer som har betydning for omdømme .....	68
6.4 Hva sier kvantitative data om klubbens omdømme.....	70
6.4.1 Mediaeksponering .....	70
6.4.2 Interesse og holdninger.....	75
6.4.2.1 Interesse Vs sportslige prestasjoner.....	75
6.4.2.2 Holdninger vs sportslige prestasjoner.....	79
6.4.3 Oppsummering av analysen av våre kvantitative sekundærdata .....	81
7.0 Oppsummering .....	83
7.1 Svar på hovedproblemstillingen .....	83
7.2 Svar på underproblemstillingene.....	83
7.3 Praktisk lærdom.....	84
7.4 Teoriutvikling – forslag til videre forskning .....	85
Litteraturliste: .....	86

## **1.0 Innledning og bakgrunn**

### **1.1 Omdømme**

Framveksten av en globalisert kunnskapsøkonomi har ført til større grad av usikkerhet, kompleksitet og turbulens. Dette har gjort det viktigere enn tidligere for virksomheter å utvise en form for stabilitet. En del hevder at økt fokus på synlighet og bygging av omdømme er et uttrykk for dette. Omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten. Hvis fortellingen og forestillingen om en virksomhet er stabil og positiv over tid vil dette skape et inntrykk av at denne står sterkt i en stadig mer omskiftende og kompleks verden. Dette har ført til at omdømme de siste årene er blitt aktualisert og satt på den strategiske dagsorden i virksomheter verden over.

### **1.2 Toppfotball og omdømme**

De senere årene har det vært et sterkt fokus på omdømmet til norsk toppfotball. Det hevdes at omdømmet er blitt svekket fordi toppfotballklubbene i sin streben etter å oppnå sportslig suksess har levd over evne, opparbeidet seg store underskudd, tapt egenkapitalen samt vært avhengig av velvilje fra kreditorer og ”rike onkler” for å overleve. Manglende sportslig suksess er også framholdt som en faktor som har svekket omdømmet til flere av klubbene. På den andre siden har sportslig suksess blitt trukket fram som en faktor som har bidratt til å forsterke eller opprettholde et godt omdømme for andre klubber. Svake resultater for landslaget, færre profilerte utenlandsproffer og toppfotballklubbenes manglende resultater i Europacupene har sannsynligvis også bidratt til å svekke norsk toppfotballs omdømme.

### **1.3 Toppfotballen utsatt for stor eksponering**

Få virksomheter er så eksponert som toppfotballklubber. Antallet media som følger klubbene har økt betydelig de siste årene, og toppfotball er populært stoff i tv, radio, i papiraviser og på nett. De mest profilerte trenerne og spillerne er blant de enkeltpersoner i Norge som omtales oftest i media, og klubbene får mer mediaeksponering enn de aller fleste andre virksomheter.



Den voldsomme eksponeringen gjør at omdømmet til toppfotballklubbene antas å være utsatt ved negative omtale. Det er derfor viktig at de har rutiner og beredskap for omdømmeforvaltning.

#### **1.4 Sportslige resultater**

En toppfotball klubb har som hovedmål å maksimere sportslige resultater. Dette i motsetning til de fleste private virksomheter, som har profitt som mål. Dette gjør at toppfotball klubber på mange måter kan sammenlignes med offentlige eller gjensidig eide virksomheter. Disse har ofte et allmenntilgitt formål og er allemannseie. En toppfotball klubb skal gjennom sine prestasjoner og resultater skape begeistring hos tilhengere, identitet til klubb og lokalsamfunn samt anerkjennelse hos andre. Penger blir bare et middel for å oppnå dette. Det primære er å skape sportslige resultater.

#### **1.5 Økonomi styring og finansielle forhold**

De siste årene har mange klubber satset over evne. Kostnadene har vært større enn inntektene. I 2009 hadde toppfotballklubbene et underskudd på 300 mill NOK av en samlet omsetning på 1,5 mrd NOK. Det vil si at for hver 100 kr i inntekt ble det brukt 120 kr. Dette har resultert i tapt egenkapital for flere klubber. Uten unntak har kreditorer og "rike onkler" berget klubbene fra skifteretten, og fra å miste profflisensen. Den økonomiske krisen har tilført medias dekning av toppfotballen en ny dimensjon. Økonomistyring og finansielle forhold har de siste årene fått stor oppmerksomhet, og er derfor blitt viktig for inntrykket av toppfotballen og de ulike klubbene.

## **2.0 Problemformuleringer**

### **2.1 Hovedproblemstilling**

Med dette som bakteppe har vi valgt følgende hovedproblemstilling for vår masteroppgave:

Hvordan påvirker henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold omdømmet til norske toppfotballklubber?

## 2.2 Forsknings spørsmål

I tillegg til hovedproblemstillingen har vi to forsknings spørsmål:

1. Hvordan ser norske toppfotballklubber på sin kommunikasjonsstrategi som viktig for sin omdømmeforvaltning?
2. Hvordan ser norske toppfotballklubber på deres nedfelte verdigrunnlag og etterlevelsen av dette som et ledd i omdømmeforvaltningen?

## 2.3. Definisjon av sentrale begreper

Denne oppgaven har omdømme til norske toppfotballklubber som tema. Johannessen et al. (2009, s 12) definerer omdømmet til en virksomhet som følger:

*"Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten"*

Denne definisjonen er bygd på Forbruns (1969, s 9) definisjon av begrepet omdømme.

Omdømmeforvaltning er et annet sentralt begrep i oppgaven. I følge Johannessen et al. (2009, s 12) består en virksomhets omdømmeforvaltning av tre elementer som er systemisk koblet; omdømmestyring, kommunikasjonsstrategi og de ansattes personlige omdømme.

Omdømmestyring dreier seg om å befeste og videreutvikle virksomhetens identitet internt og eksternt. Dette gjennom å avdekke målgruppene for virksomhetens omdømme arbeid og identifisere hvilke forhold de ulike målgruppene vektlegger når de gjør sine valg. Sentralt i denne prosessen er også å vurdere risikofaktorer i omdømmearbeidet, og å foreta målinger som viser effekten av omdømmestyringen. Den interne identitetsskapningen og identitetsforankringen er viktig for hvordan de ansatte opptrer utad, og således for de ansattes personlige omdømme. Dette igjen har innvirkning på virksomhetens omdømme siden de ansatte i sin interaksjon med omverden opptrer som representanter for denne.

Kommunikasjonsstrategi er en benevnelse for hvordan virksomheten ved dens ledelse styrer, kontrollerer og kommuniserer (den nødvendige) informasjon til omverden (Johannessen et al. 2009).

Andre sentrale begreper er verdier/verdigrunnlag og visjon. Disse er knyttet opp mot virksomheten, men er også særs viktige som rettesnor for de ansatte i deres framferd. De ansattes personlige omdømme er sentralt i begrepet helhetlig omdømmeforvaltning, og for virksomhetens omdømme. Vi baserer vår forståelse av begrepene verdigrunnlag og visjon på Roos et al. (2005, s 16 og s 88-89)

Innenfor strategi og organisasjonsteori er det mange begreper. Ikke alle er like klare og enkel å forstå. Verdigrunnlag er et av disse. Verdigrunnlag skal si noe om de verdier som virksomheten er tuftet på. Ofte omtales disse som kjerneverdier. Verdigrunnlaget er de grunnleggende verdier som virksomheten ønsker at den og deres tilsatte skal legge til grunn for sine handlinger og opptreden i ulike sammenhenger. Dette for at virksomheten skal bli forbundet med disse verdiene av både interne og eksterne interessenter. Det er også viktig at virksomhetens kommunikasjon bygger på og støtter opp om verdiene.

En visjon er et bilde på hvor virksomheten ønsker å være et stykke inn i framtiden. Visjonen er et uttrykk for ledelsens og styrets mål for framtiden, og bør også være forankret i resten av organisasjonen. Hensikten med visjonen er å skape motivasjon og engasjement internt, kommunisere virksomhetens målbilde til omverden samt sette rammer for utformingen av mål og strategier.

## 3.0 Metodikk

### 3.1 Design

I arbeidet med oppgaven har vi hatt en overordnet plan som rettesnor for vårt arbeid. Denne er fulgt, men justert underveis etter hvert som forutsetninger med hensyn til tidsbruk, arbeidsmengde og nye perspektiver har dukket opp. Planen har innholdet ulike faser som:

- konkretisering av problemstilling, metode og teorigrunnlag
- innsamling, bearbeiding og konkretisering av empirisk grunnlag
- analyse- og skriveprosess, med hovedvekt på drøfting av funn opp mot teori og problemstillingen
- konklusjon og anbefaling for videre forskning

Vår erfaring er at arbeidsmengden har vært større enn forutsatt. Dette har hatt konsekvenser for tidsbruken og tidsplanen. Videre har nye perspektiver stadig dukket opp. Flere av disse har vi valgt å utelate, mens noen er tatt inn i oppgaven. Hvorvidt de nye perspektivene skulle følges eller ikke er vurdert ut i fra deres relevans for hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene. Fasene har heller ikke alltid vært kronologisk eller isolert fra hverandre, men i stor grad gått over i hverandre og vært arbeidet med parallelt

Ved valg av design har vi gjort vurderinger i forhold til problemstillingen, data-/informasjonsbehov, valg av metodiske tilnærminger for innsamling og bearbeiding av data og i valget av data- og informasjonskilder.

#### 3.1.1 Valg av forskningsperspektiv

Som verktøy for å undersøke problemstillingen har vi valgt casestudie. Det finnes ikke noen entydig definisjon på hva en casestudie er, og noen vil hevde at det er en forskningsmetode og ikke en forskningsstrategi.

Yin (1989, s 23) definerer en casestudie som en empirisk studie som studerer et fenomen i dets reelle kontekst. Han påpeker at grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er åpenbar, og at flere kilder av bevis kan brukes for å belyse problemstillingen.

En mer utfyllende definisjon er i følge Mehmetoglu (2004, s 42) gitt av Theodorson & Theodorson (1969):

*[Casestudie er en] metode som studerer fenomener gjennom grundig analyse av individuelle case. Caset kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv. Alle data som er relevant til caset, samles, og alle tilgjengelige data organiseres i forhold til caset. Case-metoden gir oss en unitarisk karakter til dataene som studeres ved å relatere mange fakta til en enkelt case. Den sørger også for en mulighet for intensiv analyse av mange spesifikke detaljer som ofte blir oversett i bruken av andre metoder.*

Vi studerer fenomenet omdømme, og faktorer som vi antar påvirker og er viktig for dette. Vår studie er gjort med utgangspunkt i en grundig analyse av fire toppfotballklubber. Disse er ikke tilfeldig valgt, men plukket ut på grunnlag av hvordan de oppfattes/scorer på de uavhengige variablene i vår problemstilling - sportslige resultater og økonomiske forhold.

### **3.1.2 Valg av forskningsdesign**

Yin (1989) opererer med tre kategorier av design for casestudier – utforskende (exploratory), forklarende (explanatory) og deskriptivt (descriptive).

Vår har valgt en tilnærming som ligger nærmest den utforskende hva intensjon og metode angår. Vårt mål er å finne ut om vi – med bakgrunn i våre primær- og sekundærdata – kan trekke slutninger og komme med noen kvalifiserte hypoteser i forhold til spørsmålsstillingene i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Tilnæringsmåten grenser opp mot forklarende. Dette da vi har en klarere problemstilling, som indikerer klarere forestillinger om årsaks–virkningsforhold, enn det som er karakteristisk for utforskende undersøkelser. Videre har vår studie en omfattende teoridel, noe som ikke er aktuelt for casestudier med en utforskende tilnærming i følge Mehmetoglu (2004, s 43). Denne har dannet grunnlaget for utarbeidelse av problemstillingen, intervjuguiden, analysen av dataene og drøftelsene.

### **3.1.3 Kvalitativ versus kvantitativ metode**

Grovt sett finnes det to sett hovedretninger når det gjelder forskningsparadigmene eller forskningsmetoder. Disse har ulike system for å samle inn og analysere forskningsdata, og

benevnes som kvalitativ og kvantitativ metode (Mehmetoglu 2004: 9). Casestudier blir av mange regnet som en kvalitativ forskningsmetode. Merriam (1988) tilhører dem som utelukkende anser kvalitativ metode som aktuelt i casestudier. Andre, blant dem Yin (1989, s 23), åpner for bruk av både kvalitativ og kvantitativ metode.

<b>Kvantitativ:</b>	<b>Kvalitativ:</b>
En objektiv sosial verden	En sosial konstruert verden
Sosiale fenomener er relativt stabile i tid og rom	Sosiale fenomener konstrueres i lokale situasjoner
Store representative utvalg	Små utvalg av <i>case/personer eller steder</i>
Avstand til det som skal studeres	Nærhet til det som skal studeres
Årsakssammenhenger og – forklaringer	Forståelse og formålsforklaringer
Teoristyrte, definerte begrep	Eksplorerende, oppdage begrep <i>(Oppdage/forske)</i>
Talldata i form av variabler	Tekstdata
Statistiske analyseteknikker	Uformelle analyseteknikker/fortolkning
Positivism	Interpretivisme ( <i>Motsatt av positivisme → Kvantitativ</i> )
Tester teori	Utvikler teori
Aprioriske variabler/ <i>svaralternativer</i>	Ingen predefinerte variabler (ingen ”tvungne” svar)
Generaliserbare resultater	Kontekstavhengige resultater
Tilfeldig utvalg	Formålsutvalg/ <i>Purposeful Sampling (Kunde interesserte)</i>
Spørreskjema	Intervju og observasjon
Kort datainnsamling	Lang datainnsamling
Deskriptiv skriving/ <i>statistikk</i>	Litterær skriving
Lineær (rigid) prosess	Sirkulær prosess
Starter med en hypotese	Ender med en hypotese

Kilde: Mehmetoglu (2004, s.16)

En av forskjellene mellom forskningsparadigmene er knyttet til type data. Kvalitative data er informasjon som registreres som tekst, lyd, bilder eller film. Mens kvantitative data er registrert som tall/koder, og samles ofte inn ved hjelp av datainnsamlingsmetoder som for eksempel spørreundersøkelser. Men forskjellene er flere. En annen forskjell er at kvantitativ forskning starter med en hypotese og at kvalitativ forskning ender med en hypotese, altså en antagelse eller en teori. Kvalitativ forskning har ofte som mål å utvikle teori, forståelse og nærhet til det som studeres. En tredje sentral forskjell er knyttet til antallet informanter eller observasjoner. Kvantitative undersøkelser baserer seg som regel på mange informanter/observasjoner, mens kvalitative studier som regel har et mer begrenset antall informanter/observasjoner som grunnlag. Forskjellene og sentrale karakteristika ved hver av de to hovedtypene av forskningsmetode kan oppsummeres som følger:

<b>Kvalitativ</b>	<b>Kvantitativ</b>
Fortolkninger Problemstilling kan endres og utvikles i løpet av datainnsamling Går i dybden (mange opplysninger/dimensjoner) med få informanter Direkte kontakt med informantene Observasjon, tekstanalyse og intervju	Årsak/virkning Problemstilling ferdig utformet før datainnsamling Går i bredden (få variabler) med mange informanter. Avstand til informantene Statistikk (tall)
<b>Forskningslogikken i kvalitative metode:</b> Fortolkende subjekt-subjekt forhold. Forsker er ute i felt og kan påvirkes av informant og vise versa. Søker å forstå det spesifikke i en helhet.	<b>Forskningslogikken i kvalitative metode:</b> Subjekt-objekt forhold. Generalisering fra enhet til univers. Positivism og objektivitet. Lav grad av påvirkning mellom forsker og informanter.
<b>Begreper for datakvalitet i kvalitative metode:</b>	<b>Begreper for datakvalitet i kvalitative metode:</b>
Troverdighet Bekreftbarhet Overførbarhet	Reliabilitet Validitet Generalisering

Kilde: Thagaard (1998)

Vi har valgt å basere våre casestudier på kvalitative metode gjennom forskningsintervju med totalt 11 sentrale personer fordelt på 4 toppfotballklubber. I tillegg har vi brukt kvantitative sekundærdata for å belyse problemstillingen ytterligere, og for å sjekke om disse dataene leder oss til funn som stemmer overens med analysen av våre kvalitative data. Hensikten er å få et bredere grunnlag for våre analyser, og et mer solid fundament for konklusjonene. De feilkilder som er i de kvalitative dataene med hensyn på mulig påvirkning fra informantene vil forhåpentligvis bli korrigert av de kvantitative dataene. Samtidig gir de kvalitative dataene et bredere informasjonstilfang, og et bedre utgangspunkt for å forstå de ulike casenes tilnærming til fenomenet omdømme. De kvalitative dataene gjør det også enklere å se casene i sammenheng. De kvantitative dataene gir alene ikke denne kunnskapen, men kan tjene som en viktig indikator på om det bildet de kvalitative dataene gir stemmer.

#### **3.1.4 Oversikt over databehovet**

På grunnlag av en gjennomgang av teorien på området, problemstillingen og valgene av forskningsstrategi og forskningsdesign definerte vi databehovet.

Vi fant ut at det ville være hensiktsmessig å skaffe et materiale som ga kunnskap om hvordan sentrale aktører i toppfotballen så på omdømme, hvilket forhold de hadde til fenomenet og hvilke syn de hadde på ulike faktorerers virkning på det. Vi la også til grunn at aktører kunne ha ulikt syn på og forhold til omdømme alt etter hvilken posisjon og kontekst de befant seg i. I og med at vi var ute etter å sjekke ut forhold som holdninger, bevissthet, systemer og rutiner og forestillinger, og fordi nyansene ble vurdert som viktig, fant vi ut at en kvalitativ tilnærming var mest nærliggende.

Det kunne også vært interessant og aktuelt å tilnærme seg problemstillingen ved å undersøke synspunkter og holdninger hos supportere, fotballinteresserte generelt, sponsorer eller eiere/investorer. Vår vurdering var at det ville blir for ressurskrevende i forhold til omfanget på studien. Vi undersøkte imidlertid om det fantes sekundærdata vi kunne benytte som sa noe om disse gruppens syn på omdømme basert på de uanhengige variablene i vår problemstilling. Dette for å belyse problemstillingen, og for å ha et materiale som grunnlag for å indikere om de slutninger vi trakk ut fra våre primærdata var riktige eller ikke. I tillegg brukte vi disse som et grunnlag for å definere casene som var



grunnlag for forskningsintervjuene. Et slikt materiale ville ut fra vårt formål ha størst verdi hvis resultatene var klare og lett tilgjengelig.

Vi fant og fikk tilgang på et kvantitativt materiale som måler mediaeksponeringen av, interessen for og holdningene til norske toppfotballklubber. Undersøkelsene er utarbeidet av eller på bestilling fra Sponsor Insight for Norsk toppfotball.

## **3.2 Primærdata**

### **3.2.1 Valg av datainnsamlingsmetode**

Våre primærdata er hentet inn gjennom forskningsintervju med sentrale personer innen toppfotballen i utvalgte fotballklubber. I intervjuene har vi hatt en intervjuguide som utgangspunkt. Denne ble brukt for å få en viss struktur på intervjuene, og for å sikre at vi fikk informasjon som kunne belyse problemstillingene våre. Like viktig som å følge malen kronologisk var det imidlertid også å få til en åpen samtale, som i like stor grad var preget av diskusjon som spørsmål og svar. I følge Mehmetoglu (2004, 69) er dette kjennetegn på halvstrukturerte intervju.

### **3.2.2 Utvalgsplan**

Når vi skulle foreta utvalget av intervjuobjekter konkluderte vi først med at vi ville intervju sentrale personer i norske toppfotballklubber. Dette fordi det er klubbene selv som har ansvaret for å skape og forvalte sitt eget omdømme. Aktørene rundt klubben er i større grad dommere over klubbens omdømme. De avgjør om klubben har lyktes i sitt omdømmearbeid, i og med at det er deres holdninger og de historiene de forteller om klubben som avgjør om den har et godt eller dårlig omdømme. En nyanse i dette blir at noen aktører rundt klubben er nært koblet til den. Det gjør at de av mange blir betraktet som en del av klubben. Dette kan gjelde både for fans, medlemmer, sponsorer og eiere/investorer.

Før vi plukket ut enkeltpersoner gjorde vi et utvalg av klubber. Utvalget ble gjort med utgangspunkt i problemstillingen. Vi valgte å definere fire case med utgangspunkt i de uavhengige variablene i problemstillingen.

Dette for å se på om ulik score på disse forholdene var reflektert i ulike syn, holdninger og tilnærminger til omdømme. Vi la til grunn at disse klubbene hadde ulikt omdømme, og at de samlet sett utgjorde et representativt utvalg av norske toppfotballklubber.

Utvalget av klubber og vurderingen bak fremgår av følgende tabell:

	<b>Uordnet/svak (-) økonomi</b>	<b>Ordnet/sterk (+) økonomi</b>
<b>Gode (+) sportslige resultater</b>	<b>Stabæk Fotball</b>	<b>Rosenborg BK</b>
<b>Dårlige (-) sportslige resultater</b>	<b>FK Bodø/Glimt</b>	<b>Viking FK</b>

Vi lot klubbene velge ut/bestemme hvem vi skulle intervju. Vi ga imidlertid uttrykk for at vi ønsket å møte noen med strategisk ansvar for omdømmeforvaltning, og noen med operativt ansvar. Videre også noen med ansvar for den sportslige delen av virksomheten. Den sportslige delen av virksomheten var viktig for oss, fordi det er den som er klart mest eksponert i media og som utgjør kjernevirksomheten.

Vi endte opp med 11 intervjuobjekter. Tre i hver av klubbene Rosenborg, Stabæk og Bodø/Glimt og to i Viking. I Stabæk og Viking møtte vi både daglige ledere/adm. direktører med lederansvar for den økonomiske/kommersielle delen av klubben og sportsdirektører. I Bodø/Glimt møtte vi adm. direktør med lederansvar for både den sportslige og kommersielle delen av virksomheten.

I Rosenborg intervjuet vi ingen på disse nivåene, og ingen med ansvar for sport. Der var våre informanter to fra kommersiell avdeling (kommersiell leder og marketing sjef) samt lederen for media avdelingen. I Bodø/Glimt var en av våre informanter markedsjefen og i Stabæk mediasjefen. I Viking møtte vi ingen med spesifikt avgrenset arbeids- og ansvarsområde til marked eller media. Vårt inntrykk var imidlertid at administrerende direktør ivaretok de spesielle aspektene ved disse områdene.

Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer. Dette ved å treffe intervjuobjektene i deres hjemlige omgivelser. Denne fremgangsmåten gjorde at vi fikk sanseintrykk og kom i prat med andre i og rundt klubben. I sum ga dette oss et mer fullstendig bilde av størrelse, graden av profesjonalitet og stemningen i klubbene. Dette hadde innvirkning på intervjuene. Eksempelvis gjorde møtet med Trygve fra veteranene på "RBK brakka" at vi valgte spesielle vinklinger på spørsmål, og kom med tilleggsspørsmål i RBK-intervjuene. På samme måte påvirket det Stabæk-intervjuene at det var en tydelig spent stemning på Fornebu Arena når vi var der. Det fordi Norges Fotballforbund og Norsk toppfotball på kort varsel hadde innkaldt til møte på videokonferanse i forbindelse med behandlingen av toppfotballisensene. I Bodø ble intervjuene påvirket av at vi traff på den avgåtte direktøren i klubbens kantine, og fikk utvekslet noen synspunkter om klubbdrift og omdømme med han. I tillegg gjorde måten vi ble møtt på, lokaler, stadion og antallet ansatte inntrykk. Rekkefølgen på intervjuene spilte også en rolle. Nye perspektiver og innfallsvinkler kom til. Samtidig ble vi mer bevisst hva vi var ute etter, og flinkere til å styre unna tema og avsporinger uten relevans. Intervjuobjektene bevissthet og kompetanse vedrørende omdømme, og om klubben hadde en strategi og et system for omdømmeforvaltning påvirket også lengde, flyt og samtalen forøvrig under intervjuet.

### **3.2.3 Analysenivå og analyseverktøy**

Det er utviklet ulike rammeverk for analyse av casestudier. Merriam (1998), Yin (1989) og Stake (1995) har alle laget egne strategier for hvordan analysere kvalitative data i casestudier. I følge Mehmetoglu (2004, s 127) er alle disse rammeverkene halvstrukturert i sin tilnærming til og bearbeiding av datamaterialet, og således en mellomting mellom de strukturerte analysemetodene som brukes innen empiribasert teori og etnografi. Yin (1989) har påpekt at bruken av analysemetoder fra eksisterende kvalitative analysemetoder har gjort at det ikke er utarbeidet og etablert spesifikke strategier for dataanalyse i casestudier.

De tre rammeverkene for dataanalyse av casestudier avviker noe. Yin (1989) opererer med fem spesifikke strategier (mønstermatching, oppbygging av forklaring, tidsserieanalyse, logikkmodeller og krysscassesyntese). Merriam (1988) og Stake (1995) operer på sin side med ulike faser i en helhetlig analyseprosess. Stake deler fasene inn i kategorisering, fortolkning, mønsteridentifisering og naturalistisk generalisering. Merriam (1988) har en litt annen inndeling. Han deler fasene inn i intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Det er denne modellen vi i hovedsak har valgt for å analysere våre data. Merriams rammeverk for analyse av casestudier ligger tett opp til analysemåten i empiribasert teori, men inneholder også elementer fra etnografisk analyse. Blant annet mener Merriam (1988) at casene bør beskrives, slik at leserne skal kunne forstå det enkelte case og skille ulike case fra hverandre. Beskrivelsen av casene bør være bygd opp på samme måte, og på informasjon som er relevant for utvelgelsen og forståelsen av disse.

I den første fasen – intensiv analyse – er formålet å organisere dataene. Dataene organiseres ut fra hva som er interessant for problemstillingen og målene med studien. Altså ut fra hva man ønsker å finne ut. For å få til en god organisering av dataene må forskeren få disse inn under huden, og være våken for hvilken informasjon som har betydning i forhold til problemstillingen. Dette krever flere gjennomlesninger og stor grad av refleksjon. I denne sammenheng er det en stor fordel selv å transkribere forskningsintervjuene.

I den intensive analysen transkriberte vi først intervjuene. Deretter identifiserte vi sitater fra intervjuene, og knyttet disse til problemstillingen og underproblemstillingene. Vi valgte å trekke ut sitater av varierende lengde hvor intervjuobjektene belyste forhold av relevans for våre mål med studien. Ved utvelgelse av sitater la vi vekt på at sitatene kunne fortolkes uten tilleggsinformasjon, og at de var framsatt i en sammenheng som gjorde at de hadde den meningen vi la i dem. Etter å ha plukket ut sitatene fortolket vi budskapet i dem i stikkordform eller korte setninger.

I den andre fasen – kategoriutvikling – lagde vi ulike kategorier for på en bedre måte å kunne fortolke dataene i forhold til problemformuleringene. I denne prosessen så vi på hva sitatene indikerte og forsøkte å lage kategorier hvor vi kunne samle/oppsummere sitater med samme budskap. Mange av sitatene hadde flere budskap og ble derfor plassert i flere kategorier. Valget av kategorier ble i utgangspunktet gjort systematisk ut fra

problemstillingene og det mønster av informasjon sitatene indikerte. Intuisjon spilte likevel en rolle i forhold til å lage kategorier som kunne få fram motsatser og likhetstrekk mellom de ulike casene, og mer generelle funn eller sammenhenger i materialet som samsvarer eller avviker fra forskningen på området. Dette er i følge Mehmetoglu (2004) en vanlig tilnærming til kategoriseringen. Merriam (1988) operer med fire kriterier som bør ligge til grunn for etableringen av en kategori. To av kriteriene er absolutte for alle kategorier, nemlig at kategoriene er relevant for studiens fenomen og at de valgte kategoriene er de mest inklusive og gjensidig utelukkende. De to andre kategoriene går i forhold til hyppighet av kategoriene. Kategorier som mange snakker om innholdet i vil være viktige i analysen av dataene. Det samme gjelder kategorier som er unik. Slike kategorier kan ikke brukes til å generalisere, men kan gi grunnlag for å si noe om fenomenet i bestemte kontekster. Vi har utformet våre kategorier etter Merriams kriterier.

I den tredje fasen – teoriutvikling – har vi trukket konklusjoner av dataene. I denne fasen har vi drøftet kategoriene opp mot det teoretiske rammeverket, våre kvantitative data og opp mot andre kategorier. Disse drøftingene har skjedd på grunnlag av problemformuleringene i og det teoretiske rammeverket for oppgaven, og ledet til våre konklusjoner.

### **3.3 Sekundærdata**

Som sekundærdata benytter vi kvantitative undersøkelser. Disse er gjennomført av eller på bestilling fra Sponsor Insight på vegne av Norsk Toppfotball. Undersøkelsen er todelt. Den ene delen måler eksponeringen av de ulike tippeligaklubbene i media, mens den andre delen måler interessen for og holdningene til de ulike lagene.

#### **3.3.1 Måling av mediaeksponeringen – metode og utvalg**

Undersøkelsen bygger på dekningen av norsk toppfotball i 6 tv-kanaler, og oppslag fra 60 trykte medier og 853 internettkilder.

For at et en reportasje eller artikkel skal blir regnet som eksponering av en klubb må denne være omtalt. Omtalen av en klubb blir kategorisert som positiv/likevektig eller negativ ut

fra en vurdering av den journalistiske vinklingen. Vinklingen er vurdert ut fra overskrift, ordbruk, billedbruk i tillegg til det substansielle innholdet i oppslaget.

Det potensielle publikummet er beregnet ut fra oppsummerte lesertall for hvert oppslag og seertall for de enkelte tv-innslagene. Dette ut fra målinger som anslår lesertall og seertall.

### **3.3.2 Måling av interesse og holdninger – metode og utvalg**

Hensikten med målingen er å si noe om interessen for og holdningene til de ulike klubbene i tippeligaen. Interessevariablene har som formål å kartlegge hvilket tippeligaag respondentene holder med, hvis de holder med noen. Spørsmålene om holdninger måler hvilket inntrykk respondentene har av de ulike klubbene.

Undersøkelsen er gjennomført ukentlig av Norstat på vegne av Sponsor Insight. Dette for best mulig å fange opp effekten av omtale og eksponering i forbindelse med hver serierunde. Dataen er samlet inn via web i det som fra Sponsor Insight opplyses å være et representativt utvalg av Norges befolkning. Dette ut fra kriterier som kjønn, alder og bosted. Det er gjennomført 4000 intervjuer pr uke.

### **3.4 Metodetriangulering**

Metodetriangulering blir gjerne brukt som betegnelse når ulike metoder kombineres for å belyse en problemstilling. Grønmo (2004) definerer metodetriangulering som at bestemte fenomen studeres fra ulike synsvinkler og synspunkt, og at problemstillingen belyses ved hjelp av forskjellige data. Begrepet triangulering har sitt opphav i navigasjon og landsmåling. Innen forskning er det vanlig å bruke triangulering som en metafor for denne prosessen (Williamson, 2005).

I vår oppgave har vi kvalitative data fra forskningsintervjuene og kvantitative data fra undersøkelsen som er gjennomført for Sponsor Insight. I tillegg har vi presentert et teoretisk rammeverk. Problemstillingen for oppgaven blir således vurdert med utgangspunkt i ulike data og fra ulike synsvinkler. Det er vanlig å skille mellom metodetriangulering og datatriangulering. I vår oppgave kombinerer vi både ulike data og metoder.

### 3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet sikres ved gjennomsiktighet i forskningsprosessen. I så måte er en god beskrivelse av og redegjørelse for forskningsprosessen der datainnsamlingen, konteksten denne har skjedd i og egen rolle viktig å gjøre rede for. Lincoln og Guba (1985) har utarbeidet fire kriterier for å vurdere å sikre validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning – troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Validiteten er et mål på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle. Det er fortolkningen av dataene som vurderes, og ikke målemetodene og datainnsamlingen. Fortolkningen av dataene skjer på grunnlag av problemstillingen. Denne er derfor helt sentral i vurderingen av validitet. I følge Mehmetoglu (2004) er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet er et spørsmål om studiens konklusjoner er troverdige, for eksempel kan dette dreie seg om årsakssammenhenger som blir påvist. Mens ekstern validitet går på om konklusjonene i studien gir grunnlag for generalisering, og om de er overførbare. De to første kriteriene er til Lincoln og Guba (1985) er troverdighet og overførbarhet. Disse er dekkende for vurdering av validitet.

Reliabilitet er et spørsmål om hvorvidt konklusjonene er konsistente og kan reproduseres. Hvis en studie er reliabel legges det til grunn at ulike forskere vil fortolke dataene på samme måte, og trekke de samme konklusjoner. Dette kalles intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet vil si at dersom samme forskningsprosess gjentas senere eller i en annen kontekst, vil resultatene og konklusjonene bli de samme. Reliabilitet går med andre ord ut på å sikre at eller vurdere om dataene er fortolket og innsamlet på en pålitelig måte. Pålitelighet er det tredje kriteriet som Lincoln og Guba (1985) setter opp.

Et annet viktig kriterium i kvalitative studier er objektivitet. Det er viktig at konklusjonene er bygd på informantenes opplysninger og synspunkter, og ikke forskerens egne oppfatninger og forestillinger. Lincoln og Guba (1985) opererer her med begrepet bekreftbarhet.

I vår studie har vi sikret troverdighet – intern validitet – ved hele tiden å ha fokus på problemstillingen. Dette både i utarbeidelsen av intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og analysen og fortolkningen av dataene.

Overførbarhet – ekstern validitet – er forsøkt sikret gjennom utvalget av case (klubber). Gjennom å velge fire ulike caser, med ulik score på de uavhengige variablene i vår problemstilling, mente vi at disse i sum kunne gi svar som ga grunnlag å komme med generelle hypoteser og teorier.

Påliteligheten – reliabiliteten – er sikret ved at intervjuene er tatt opp på band og transkribert. Videre ved at disse er foretatt etter samme intervjuguide. Det må imidlertid understrekes at denne ikke ble fulgt slavisk. Intervjuene er gjennomført som halvstrukturerte intervjuer. Likevel har vi vært påpasselige med at vi i løpet av samtalen/diskusjonen, som intervjuene ofte utviklet seg til, kom gjennom alle tema og spørsmålsstillinger i intervjuguiden.

Vi har ikke noen formell tilknytning til noen av klubbene, og har heller ikke hatt det tidligere. Vi har heller ingen tilknytning til andre aktører innen toppfotballen. Det skulle derfor ikke være noe å anføre mot vår objektivitet. Vi har videre vært nøye med henvisninger og referanser til de data vi har brukt, og hatt fokus på at det er informantenes synspunkter som skal danne grunnlaget for våre analyser og konklusjoner.

Hva gjelder våre sekundærdata har vi gjort rede for disse under 3.2 overfor, og har ikke opplysninger utover de som der framkommer, som gir grunnlag for vurdering av validitet og reliabilitet.

### **3.6 Metodiske svakheter**

I en studie er forfatterne tunget til å gjøre valg. Disse valgene kan alltid diskuteres, og ofte finnes det alternativer eller mer optimale løsninger. Vi har forsøkt å gjøre rede for våre valg så godt som mulig.

Vi ser imidlertid noen forhold knyttet til metode som vi vil påpeke. Dette da de kan ha hatt konsekvenser for informasjonstilfang og konklusjoner.



Det første forholdet er knyttet til utvalget av klubber. Klubbene er valgt ut på grunnlag av hvordan vi vurderte dem etter kriteriene sportslig suksess og økonomisk orden. Dette er gjort med basis i regnskapstall for 2008, og også etter en vurdering av den nære historie. I 2009 viser regnskapstallene også relativt store underskudd i Rosenborg og Viking. Disse klubbene er valgt fordi de scorer økonomisk orden. Vi mener fortsatt at så er tilfellet, men ser at regnskapstallene for 2009 gjør at det kan stilles spørsmål ved disse vurderingene.

Et annet forhold som kan ha påvirket informasjonstilfanget vårt, og dermed også konklusjonene, er informantene i de ulike klubbene. Her skiller utvalget av informanter i Rosenborg seg ut fra sammensetningen i de andre klubbene. I Rosenborg stammer vår informasjon utelukkende fra ledere innen marked og media. I de andre klubbene møtte vi ansvarlig for media og/eller marked, leder av sport og øverste ansvarlige for den administrative- og kommersielle delen av virksomheten. Dette kan ha ført til at summen av informasjonen fra informantene er blitt skjev i Rosenborg, sammenlignet med informasjonen fra de andre klubbene. Hvis det stemmer er det grunn til å tro at Rosenborg kommer bedre ut enn hva de ville gjort med et mer "balansert" utvalg av intervjuobjekter. Dette da alle vår informanter i klubben, gitt deres arbeids- og ansvarsområder, må anses å ha et mer eller mindre "profesjonelt" forhold til omdømme. Ledere med et større eller annet ansvarsområde har sitt fokus andre steder, noe vi antar påvirker deres fokus på, tilnærming til og oppfatning av omdømmeforvaltning.

Et tredje moment av betydning er at vi har hatt begrenset med bakgrunnsinformasjon om våre sekundærdata. Det gjør at det kan være forhold knyttet til disse vi ikke har full oversikt over.

Til sist ville det styrket det metodiske grunnlaget for våre konklusjoner om vi hadde gjennomført oppfølgingsintervjuer med informantene. Det ville gitt oss muligheter til å få utdypet og korrigert vår fortolkning av informasjonen i forskningsintervjuene. Omfanget på oppgaven og tidsfaktoren gjorde at vi valgte ikke å gjennomføre oppfølgingsintervjuer.

## 4.0 Empiri

Vi vil i det følgende gi en kort beskrivelse av de ulike klubbene med fokus på tilhørighet, ressurser, sportslige resultater samt visjon og verdier.

### 4.1 Rosenborg Ballklubb

Rosenborg er fra Trondheim i Sør-Trøndelag. Trondheim har 170.936 innbyggere pr. 01.01. 2010, og er Norges tredje største by. Hjemmebanen Lerkendal Stadion har en kapasitet på 21.166 tilskuere. Klubben hadde et gjennomsnittlig tilskuertall på 17.652 i 2009.

Rosenborg er en av få klubber i tippeligaen som fortsatt drives som en ren medlemsklubb. De fleste andre klubber driver todelt – med en medlemsklubb som i navnet driver idrettaktiviteten og et aksjeselskap som står for kommersialisering og finansiering av virksomheten.

Rosenborg har den klart største organisasjonen av norske tippeligaklubber, med om lag 60 tilsatte pluss spillerne. I tillegg kommer tilsatte i aksjeselskap eid av klubben. Rosenborg, inklusive klubbens aksjeselskap, omsatte i 2009 for 197,4 mill NOK. Resultatet ble – 44 mill NOK. Klubbens egenkapital pr. 31.12. 2009 var på 174 mill NOK. I 2008 omsatte Rosenborg for 233,8 mill NOK, gikk med 13,6 mill NOK i minus og hadde en egenkapital på 217,9 mill NOK. Klubben har en solid egenkapital. De siste årene har driften gått med underskudd, og egenkapitalen er blitt svekket. Dette skyldes at utgiftsnivået er basert på sportslig suksess, og deltakelse i enten Champions League eller Europaligaen. Noe som mer har vært regelen enn unntaket for Rosenborg siden midten av 1990-tallet.

Rosenborg har 21 seriemesterskap, 9 cupmesterskap og har deltatt 11 ganger i Champions League. 17 av seriemesterskapene og 6 av cupmesterskapene er kommet i perioden 1988-2009. Den første Champions League deltakelsen var i 1995/96 og den seneste i 2007/08. Champions League er den mest prestisjefylte turneringen for Europeiske klubbblag. Deltakelse i turneringen betinger at man klarer å kvalifisere seg, og gir store inntekter. Rosenborgs elleve deltakelser i Champions League har gitt klubben et sterkt finansielt fundament i norsk målestokk.

Roseborgs har ikke en visjon, men et overordnet mål om:

*"Å skape et fotballag som spiler artig og angrepvillig fotball. Alt vi gjør, både på og utenfor banen, skal bidra til at klubben lever opp til denne ambisjonen."*

Kilde: <http://www.rbk.no/info/article137668.ece>

I tillegg har klubben i noen enkle verdier eller levereregler som de selv kaller det. Disse er Åpenhet, Folkelighet, Humør, Engasjement og Samfunnsansvar.

#### **4.2 Stabæk Fotball**

Stabæk er fra Bærum i Akershus. Bærum har 111.213 innbyggere pr. 01.01. 2010.

Hjemmebanen Telenor Arena på Fornebu har en kapasitet på ca 15.000 tilskuere. Klubben hadde et gjennomsnittlig tilskuertall i 2009 på 9.472.

Stabæk driver sin virksomhet med et AS som har ansvar for administrasjon, drift, kommersialisering og finansiering av toppfotballvirksomheten. I tillegg kommer Stabæk Fotball (medlemsklubb) som formell eier av lagets spillere.

Dette er etter hvert en vanlig organisering av toppfotballklubber.

Totalt er det ca 40 tilsatte i Stabæk Fotball og Stabæk Fotball AS. I tillegg kommer spillerne. Stabæk Fotball AS, som står for den kommersielle driften og finansierer Stabæk Fotball, hadde en omsetning på 77,2 mill NOK i 2009. Selskapet drev med et underskudd på 23,6 mill NOK. Resultatet i 2008 var på minus 22,9 mill NOK. Ved inngangen til 2009 hadde klubben 22,4 mill NOK i negativ egenkapital. Egenkapitalen ved inngangen til 2010 var på 19,4 mill NOK. Dette etter kutt i spillerlønninger, tilførsel av ny egenkapital og salg av Telenor Arena.

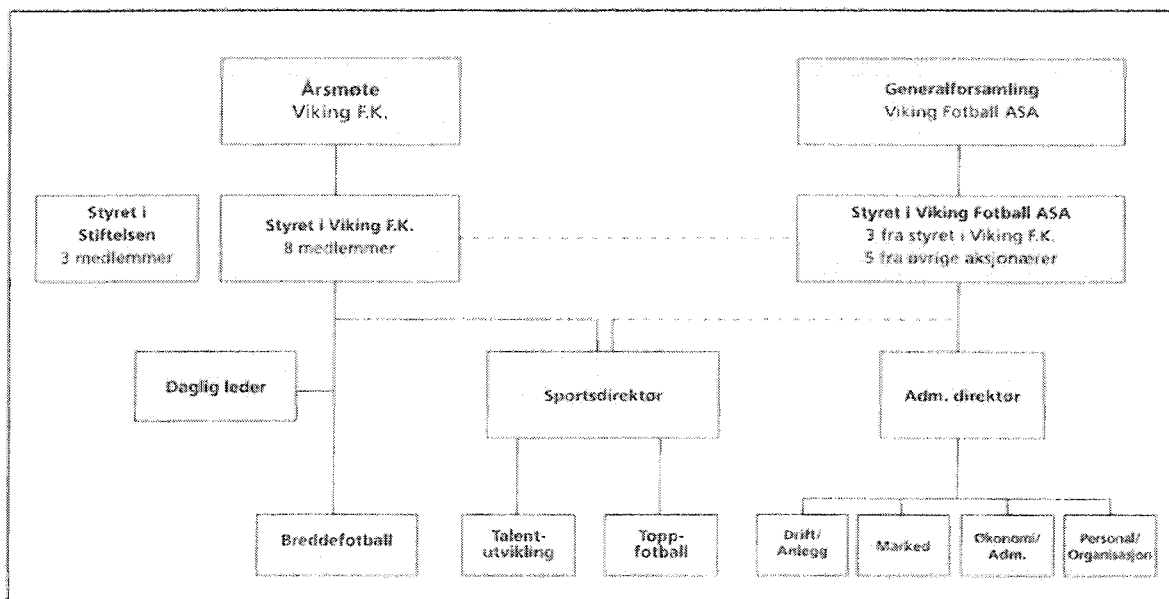
Klubben ble cupmester i 1998 og seriemester i 2008. I tillegg har de seriesølv fra 2007 og bronse fra 1998, 2003 og 2009.

Stabæks visjon er: Å gjøre store opplevelser større. Verdigrunnlaget oppgis å være at klubben skal framstå som en glødende lokalpatriot med en touch av XO.

### 4.3 Viking

Viking er fra Stavanger og en aristokrat i norsk fotball. Stavanger ligger i Rogaland og har 123.850 innbyggere pr. 01.01. 2010. Klubbens hjemmebane Viking Stadion har en kapasitet på 16.300 tilskuere. Gjennomsnittlig antall tilskuere i 2009 var på 13.071.

Virksomheten er grovt sett organisert etter samme modell som i Stabæk. Denne ser ut som følger:



Kilde: <http://www.viking-fk.no/newsread/dokument.aspx?nodeid=5531>

Antall ansatte er ca 35. I tillegg kommer spillerstallen. Viking Fotball ASA hadde en omsetning på 98,6 mill NOK i 2009, noe som var en nedgang på om lag 19 %. Driftsresultatet ble på – 17,1 mill NOK, noe som er betydelig dårligere enn de fem forutgående årene. I fire av disse har klubben gått med overskudd, og i to av dem til og med betalt utbytte til aksjonærene. Egenkapitalen ved inngangen til 2010 er på 51,6 mill NOK.

Viking har 8 seriemesterskap og 5 cupmesterskap. Klubben var blant de dominerende i norsk fotball på 1950- og 1970- tallet. Det siste seriemesterskapet kom i 1991 og det siste cupmesterskapet i 2001.

Visjonen til Viking er: Sammen skaper vi store øyeblikk. Klubbens verdier er Modige, Ryddige og Vinner vilje.

#### **4.4 Bodø/Glimt**

Bodø/Glimt holder til i Bodø Nordland. Innbyggertallet i Bodø var 47.282 pr. 01.01. 2010. Klubbens stadion er Aspmyra med en kapasitet på 7.354. Gjennomsnittlig tilskuertall i 2009 var på 4.282.

Bodø/Glimt er organisert som en medlemsklubb, men har skilt Aspmyra Stadion ut i et eget aksjeselskap. Klubben eier 2/3 av selskapet. Bodø/Glimt er en liten organisasjon med om lag 14 tilsatte. I tillegg kommer spillerstallen. Konsernet – klubben og aksjeselskapet samlet sett –, gikk med 1,9 mill NOK i overskudd i 2009. Klubben hadde pr. 31.12. 2010 8,3 mill NOK i negativ arbeidskapital og minus 10,5 mill NOK i egenkapital. I 2009 gjennomførte klubben en rekke tiltak for å bedre sin drift og økonomiske stilling. Blant tiltakene var bemanningskutt, salg av klubbens mest verdifulle spiller og frivillig akkord.

Bodø/Glimt var den første klubben fra vår nordlige landsdel som virkelig hevdet seg på den nasjonale arenaen. Klubben ble cupmester i 1975. En bedrift de gjentok i 1993. I tillegg har klubben vært tapende cupfinalist tre ganger – 1977, 1996 og 2003. Klubben har tatt sølv i serien tre ganger og bronse en gang. I 2009 rykket klubben ned til Adeccoligaen etter å ha blitt nest sist i Tippeligaen.

Bodø/Glimts visjon er: Bodø/Glimt for evig. Klubbens misjon er: Vi skal gjøre nordlendingene stolte. Verdiene er Åpen, Entusiastisk, Lojal, Ansvarlig og Prestasjonsrettet.

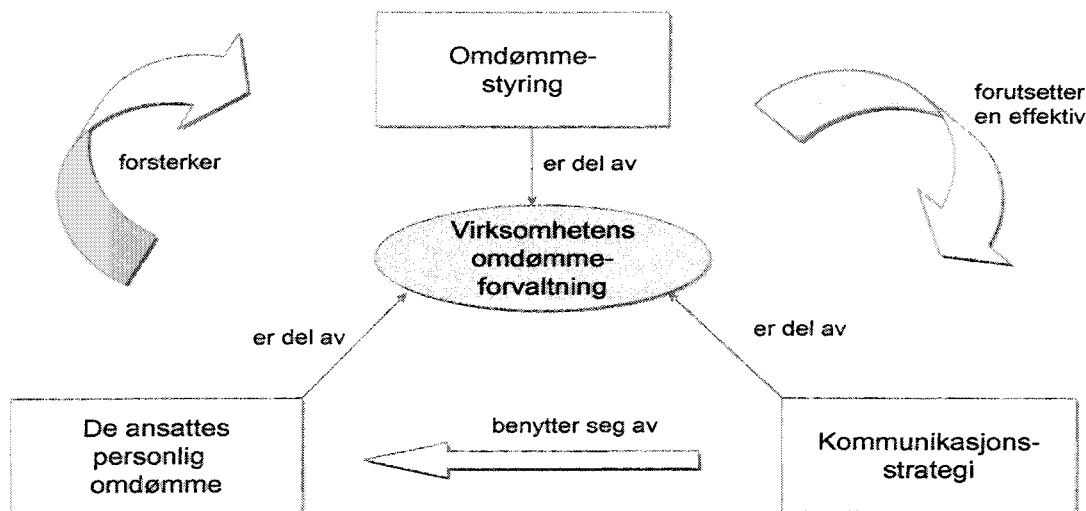
## 5.0 Teoretisk forankring

Vi vil i det følgende presentere relevant litteratur i forhold til det temaet og problemstillingen for oppgaven. Vi starter med et vidt utgangspunkt og snevrer oss deretter inn mot problemstillingen.

### 5.1 Omdømme som strategisk satsingsområde

Fombrun (1996) har gjennom forskning visst at omdømmet direkte og indirekte påvirker flere områder som er viktig for at en virksomhet skal oppnå suksess. Likevel er det først etter årtusenskiftet at omdømme er blitt et strategisk satsingsområde for de fleste større virksomheter (Larkin 2003, s 4 og Fombrun & Riel 2003, s 25).

Johannessen et al. (2009) lanserer i boken ”Omdømme – rykter, sladder og tøvprat” følgende modell for omdømmeforvaltning:



Kilde: Johannessen et al. (2009, s 14)

I følge modellen avhenger omdømmeforvaltningen av tre faktorer:

- virksomhetens evne til omdømmestyling
- virksomhetens kommunikasjonsstrategi
- de ansattes (og ledelsens) personlige omdømme

Modellen er dynamisk sammenkoblet. Det vil si at den legger til grunn at årsakssammenhengene ikke er lineære, og at endringer i en faktor påvirker de andre

faktorene. Videre er den også emergent, det vil si at summen av helheten er større enn summen av enkelthetene. De faktorene som påvirker omdømmet konstitueres hver for seg av elementer som er dynamiske og systemisk sammenkoblet.

Omdømmestyring kan forklares og arbeides med ut fra en systemisk modell der strategisk tilnærming innebærer fokus på identitet, risiko og målinger av omdømme. Dette forutsetter en forståelse av hvordan et omdømme oppstår – rykter, sladder og tøyprat –, noe som igjen forsterker behovet for en strategisk tilnærming. For at omdømme skal ha en strategisk betydning er det to vilkår som må være oppfylt. Det ene er at omdømme kan påvirkes og/eller styres, og det andre at omdømme er viktig for virksomheten.

Det globaliserte kunnskapssamfunnet, hvor informasjonsteknologien er et viktig element, har ført til store endringer i måten vi kommuniserer på. Ny teknologi, nye organisasjons- og ledelsesformer og økt endringstakt har ført til at informasjon og nyheter spres langt raskere enn før. Det er også blitt langt flere medier å forholde seg til. Dette stiller større krav til virksomhetenes kommunikasjonsarbeid. Relasjoner og nettverk er blitt viktigere. Det samme gjelder kravene til konsistens og sammenheng i informasjonen, og å kunne overskue konsekvenser av den fortelling om virksomheten som kommunikasjonen skaper. Dette gjelder ikke bare for den enkelte sak eller på kort sikt, men i minst like stor grad for helhetsbildet og i et langsiktig perspektiv. Brechan (2001) har kommet fram til at vi har en tendens til å overvurdere konsekvensene på kort sikt, og undervurdere dem på langsiktig. Dette øker kravene til en tydelig kommunikasjonsstrategi og intern identitetsbygging i en tid hvor kompleksiteten og endringstakten øker. Økt turbulens og mindre stabilitet gjør at virksomhetene i større grad enn tidligere må basere seg mer på kultur enn på systemer og rutiner. Dette gjør at visjoner og verdier blir viktigere enn før som rettesnor for oppgaveløsning og kommunikasjon, og for at virksomheter skal være framgangsrike og overleve (Hall & Belkap, 2001).

Johannessen et al. (2009, s 136) fokuserer på integrert kommunikasjonsstrategi. I det legger de at kommunikasjonsvirksomheten må sees på som en systemisk kobling mellom kommunikasjonsprosessen, ekstern og intern kommunikasjon og kommunikasjonskulturen i virksomheten.

Johannessen et al. (2009) ser på ulike implikasjoner ved kommunikasjonsprosessen. De strukturerer sine teorier rundt begrepene budskapet, relasjonen og henvendelsen.

Budskapet er det primære og er selve grunnenheten i kommunikasjonen. Det er viktig at dette er konsistent med klubbens visjon og verdier, og at det er sammenheng i dette over tid. Dette for å bygge et omdømme som er solid og slitesterkt.

Men forståelsen av budskapet, både på kort og lang sikt, avhenger av hvilken relasjon som er mellom virksomheten og mottaker(ne) av informasjonen. Johannessen et al. påpeker betydningen av å tenke over hvilke relasjoner og nettverk som eksisterer og hvordan disse virker. En relasjon som er god vil sannsynligvis føre til at et budskap blir fortolket på en positiv måte, mens en relasjon som er dårlig vil kunne føre til at samme budskap fortolkes negativt. Maltz (1960) har påpekt at et budskap må fortolkes i forhold til den relasjonen som er mellom sender og mottaker(ne). Denne relasjonen vil påvirkes over tid, og må antas å kunne forandre seg i positiv eller negativ retning, alt etter hvordan virksomheten lykkes i formidle budskap som er konsistent.

Det siste begrepet er henvendelsen. Henvendelsen har en todelt betydning, nemlig informasjonskanal og kontekst. Informasjonskanal vil si hvilket medium som brukes for å spre budskapet. Det kan være tale i møte, e-post, brev med mer. Valg av informasjonskanal vil ofte påvirke hvordan budskapet blir fortolket. For en fotballklubb er det stor forskjell på om treneren tar opp negative synspunkter om laget eller enkeltspillere i en til en samtaler, i et internt møte, i lokalavisen eller direkte på fjernsyn. Det har betydning for hvordan laget og enkeltspillerne forstår og forholder seg til budskapet, og for omverdens bilde av enkeltpersoner og klubben. Konteksten er også viktig. I et debattprogram om fotball (for eksempel "Matchball mandag" eller "Fotballtabloid" på TV2 eller "I bakrommet" på NRK) kan man komme med andre budskap enn på direkten fra "mixed zone" under eller rett etter kamp. Dette fordi ting blir fortolket på ulik måte alt etter i hvilken kontekst henvendelsen skjer.

Ekstern og intern kommunikasjon henger sammen. De viktigste bærerne av en virksomhets visjon og ideer er de ansatte. Det er de som formidler det gode omdømmet gjennom måten de møter omverden på, og de historier de forteller om virksomheten. Den interne kommunikasjonen er avgjørende for at de ansatte skal få en forståelse for og et



eiendomsforhold til virksomhetens visjon, verdier og virksomhetens ve og vel. En god gjensidig kommunikasjon internt vil øke sannsynligheten for at de ansatte handler og snakker på en måte som virker positivt for virksomhetens omdømme. Slik sett er visjon, verdier og den interne kommunikasjonen viktig for å sikre konsistens i alle ledd i den eksterne kommunikasjonen.

Hoveddelen av den eksterne kommunikasjonen skjer gjennom de ansattes kommunikasjon med omgivelsene. I tillegg spiller fortsatt pressemeldinger, reklamekampanjer og annen type styrt informasjon en rolle. I den globale kunnskapsøkonomien er det generelt slik at de ansatte, og særlig førstelinjen, blir stadig mer sentral i den eksterne kommunikasjonen. I toppfotballen er treneren og spillerne førstelinjen. Det er de som framstår overfor publikum, og som blir mest eksponert i media.

Ut fra ovennevnte synes vi at det er interessant å se på om norske toppfotballklubber er bevisst viktigheten av å ha et godt omdømme, og om de har tatt innover seg hva helhetlig omdømmeforvaltning vil si.

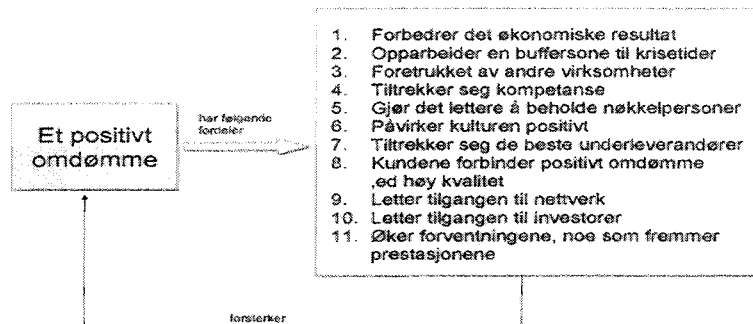
## **5.2 Er omdømme viktig?**

Greyser (1999) har skissert tre strategiske fordeler av å ha et godt omdømme:

- Bedre økonomiske resultater
- En buffersone for krisesituasjoner
- Større attraktivitet hos andre virksomheter

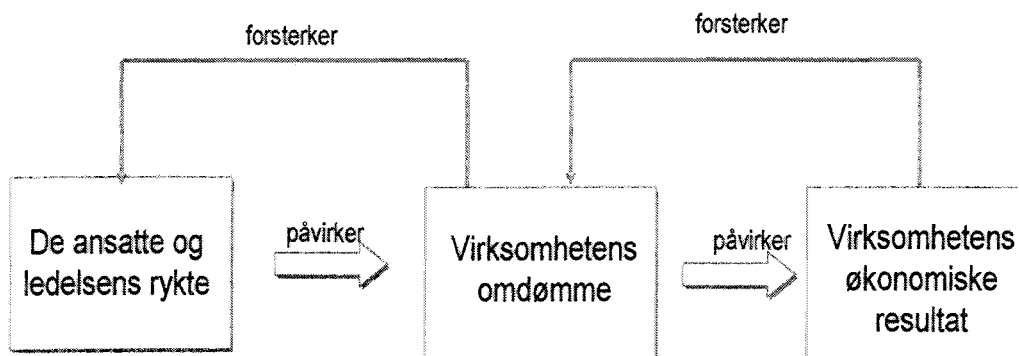
Larkin (2003) har videre pekt på at et positivt omdømme også har andre gunstige effekter for en virksomhet. Det virker tiltrekkende på kompetente medarbeidere, noe som i sin tur vil forsterke virksomhetens omdømme og finansielle resultater. Videre gjør et godt omdømme det lettere å holde på medarbeidere med unik kompetanse. Det virker også positivt på bedriftskulturen, gjør det lettere å oppnå ekstern finansiering og virker tiltrekkende på kunder og underleverandører. Kort sagt styrker det attraktiviteten og markedsposisjonen til virksomheten. Et godt omdømme har også betydning for en bedrifts mulighet til å ta del i og lede an i nettverksdannelser.

Johannessen et al. (2009) har lanserer følgende modell som viser fordelene med et positivt omdømme og hvordan disse igjen forsterker omdømmet:



Kilde: Johannessen et al. (2009, s 15)

Det er vanlig å legge til grunn at et godt omdømme påvirker og forsterker virksomhetens resultat, og at et godt økonomisk resultat igjen bidrar til å forsterke omdømmet. For virksomheter som driver etter rendyrkede bedriftsøkonomiske prinsipper og mål vil dette si den økonomiske bunnlinsen. Disse sammenhengene kan illustreres i følgende modell:



Kilde: Johannessen et al. (2009)

For offentlig eide virksomheter, ideelle organisasjoner eller foreninger vil ofte selve ideen med virksomheten være og skaffe til veie en bestemt vare/tjeneste, en opplevelse eller å fremme et bestemt formål. Dette bør selvfølgelig skje på en måte eller innenfor rammer som sikrer en sunn økonomi.

At gode finansielle resultater virker positivt på omdømmet er i følge Johannessen et al. (2009) ikke gitt for alle virksomheter. De peker blant annet på at så kan tenkes ikke å være tilfelle for kraftselskaper. Kundene vil lett kunne mistenke at gode finansielle resultater skyldes at selskapet tar en for høy pris. Dette da formålet med selskapet er å produsere og distribuere kraft. De fleste kraftselskaper i Norge er bygd opp av staten og kommuner, og

med basis i utnyttelse av fossefallene. Mange kraftselskap er fortsatt eid, helt eller delvis, av det offentlige. Kraftbransjen blir derfor av mange sett på som "vårt felleseie" hvis oppgave er å forsyne oss med kraft, og ikke å skape størst mulig verdier for eierne.

Toppfotballklubber har en del fellesnevnerne med kraftselskaper. De fleste klubbene drives i dag driver som en kombinasjon av aksjeselskap og forening, med aksjeselskapet og forretningstankegangen som den dominerende enheten/tankegangen. Likevel står foreningstankegangen sterkt. Klubbene blir av de fleste betraktet som et "felleseie" for byen og regionen, og er viktige bærere av lokal identitet. Videre er formålet med virksomheten ikke å gi avkastning til eierne, men å oppnå sportslig suksess. Dette selv om forretningstankegangen har gjort sitt inntog. Dette gjør at finansielle resultater blir sekundært i forhold til sportslige resultater. Det kan tenkes at gode økonomiske resultater og store oppsparte verdier vil oppfattes som negativt, hvis sportslige resultater uteblir. Det er imidlertid slik at mange reagerer på manglende økonomisk kontroll og økonomisk rot. Derfor antar vi at en ryddig økonomi og finansiell kontroll har positiv virkning på omdømmet.

Forholdet mellom resultat, og da først og fremst finansielt resultat, og omdømme er sentralt også i litteraturen om måling av omdømme. Dette vil vi belyse under punkt 5.5.

Fombrun (1996) har gjennom forskning visst at omdømmet direkte og indirekte påvirker flere områder som bidrar til suksess for en virksomhet. Likevel var det først rundt år 2000 at omdømme ble gjort til et strategisk satsingsområde i større virksomheter (Larkin 2003, s 4 og Fombrun & Riel 2003, s 25).

Johannessen et al. (2009) har med bakgrunn i forskningen til Larkin (2003), Fombrun & Riel (2003) og Fombrun (1996) laget en oppstilling som oppsummerer de dominerende teoretiske perspektiver på omdømme, og hva som kjennetegner disse. Oppstillingen er delt inn i ulike strategiske tilnærminger, og tar gir ikke med andre teoretiske retninger. Forfatterne mener likevel å ha dekket disse gjennom det innholdet de har gitt i sine definisjoner av de ulike strategiske perspektivene på omdømme.

Oppsummeringen er som følger:

Teoretiske perspektiv	Karakteristika
<b>Økonomisk perspektiv</b>	Omdømme som informasjonssignaler fra virksomheten i analogi med et tilbud. Eksterne observatører fanger opp signalene og reagerer på disse, i analogi med etterspørsel etter informasjon.
<b>Strategisk perspektiv</b>	Omdømme blir sett på som en størrelse det er vanskelig å imitere. Perspektivet fokuserer også slietstyrken til et positivt omdømme.
<b>Markedsperspektiv</b>	Her blir informasjonsprosesser sett på som et bilde som manifesterer seg i folks bevissthet. Fokuset her legges derfor på reklame, markedsanalyse, markedskommunikasjon og assosiasjoner.
<b>Organisatorisk perspektiv</b>	De ansattes personlige rykte blir vektlagt i dette perspektiv. Virksomhetens identitet og kultur fokuseres, samt relasjoner til hovedinteressentene.
<b>Sosiologisk perspektiv</b>	Omdømme blir her sett på som en sosial konstruksjon, og som en indikator på legitimitet. Omdømmet blir videre sett på som resultat av virksomhetens signaler og markedsaktørens vurderinger
<b>Styringsperspektiv</b>	Fokuserer hvordan de immaterielle ressurser, spesielt omdømmet, påvirker sluttresultatet.

Kilde: Johannessen et al. (2009, s 26)

Det vi ønsker å se på i vår oppgave er hvordan sportslige og økonomiske resultater påvirker toppklubbers omdømme. Ingen av de teoretiske perspektivene passer direkte på vår problemstilling. Dette da vi ser på resultatets virkning på omdømme, og ikke hvordan omdømme påvirker resultatene.

Det teoretiske perspektivet som passer best i forhold til vår problemstilling er det økonomiske perspektiv. Dette da perspektivet fokuserer på omdømmet som informasjonssignaler fra virksomheten (for eksempel om økonomi eller sportslige resultater) i analogi med et tilbud (laget og prestasjonene/opplevelsen). Resultatene, og graden av disse i positiv eller negativ retning, er deretter avgjørende for eksterne interessenters holdning til og fortsatte interesse for virksomheten.

De andre perspektivene vil også virke inn, og er i større eller mindre grad viktige for toppfotballklubber. Markedsperspektivet er interessant. Norske toppfotballklubber bygger opp stadig større markedsavdelinger, og disse har i følge enkelte fått stor definisjonsmakt og påvirkning i forhold til operativ og strategisk styring. Dette tyder på at reklame, markedskommunikasjon og assosiasjoner blir sett på som viktig for å bygge klubbens omdømme. De organisatoriske og sosiologiske perspektivene er også viktige. Det

organisatoriske er aktuelt av flere årsaker. Blant annet i forhold til den klare todelingen av virksomheten mellom en administrativ- og kommersiell del og det sportslige, og den store graden av gjennomtrekk blant trenere og spillere. Videre er forholdet til fans, investorer og sponsorer et annet tema som gjør dette perspektivet aktuelt, men som også kan sees i et sosiologisk perspektiv.

Det sosiologiske perspektivet vektlegger forholdet til eksterne interessenter, spesielt de med tilknytning til klubben. Omdømme blir her betraktet som en sosial konstruksjon, og som en indikator på om klubben har legitimitet. Denne legitimiteten avhenger av virksomhetens signaler og markedsaktørers vurderinger av disse. For en fotballklubb vil den sterkeste faktoren være de sportslige resultatene. Økonomiske forhold vil være et annet sterkt signal, men økonomi vil neppe kunne bli noe mer enn et virkemiddel for å oppnå sportslige resultater. Slik sett vil også det sosiologiske perspektivet kunne sies å ha mer eller mindre direkte gyldighet i forhold til vår problemstilling.

De to siste perspektivene – styringsperspektivet og det strategiske perspektiv – er på mange måter hovedbegrunnelsene for at omdømme er noe man bør fokusere på og bruke ressurser på å påvirke og styre. Styringsperspektivet legger til grunn at omdømmet virker positivt på resultatoppnåelsen. Det er en kausalforklaring som er motsatt av den hovedforklaring på årsaks - virkningsforholdet som vi legger til grunn i vår problemstilling. Det strategiske perspektivet er, både som enkeltstående perspektiv og vurdert sammen med styringsperspektivet, selve begrunnelsen for hvorfor omdømme er viktig. Kjernen i det strategiske perspektivet er at omdømme er vanskelig å imitere og gir en tillitskonto man kan trekke på i dårlige tider.

### **5.3 Interne og eksterne interessenters forhold til omdømmet**

Det er ikke alltid samsvar mellom interne og eksterne interessenters oppfatninger en virksomhets omdømme. Like ofte er det uoverensstemmelse mellom den interne oppfatningen av eget omdømme og det omdømmet virksomheten ønsker å ha. Også hos eksterne interessenter vil det kunne være avvik mellom oppfatningen av virksomhetens omdømme og ønsker om virksomhetens omdømme.

Disse gapene er som følger (Johannessen et al., 2009, s 29):

- Gap 1: Virksomhetens oppfatning av eget omdømme Vs eksterne interessers oppfatning av omdømme
- Gap 2: Virksomhetens ønskede oppfatning av eget omdømme Vs eksterne interessers ønsker om virksomhetens omdømme
- Gap 3: Virksomhetens oppfatning av eget omdømme Vs dens egne ønskede omdømme
- Gap 4: Eksterne interessers oppfatning av omdømme Vs deres ønsker om omdømme
- Gap 5: Virksomhetens ønskede omdømme Vs eksterne interessenters oppfatning av omdømme
- Gap 6: Virksomhetens oppfatning av eget omdømme Vs eksterne interessenters ønsker om omdømmet

Hvis gapene ovenfor skal brukes for å belyse vår problemstilling, som fokuserer på sportslige resultatene og økonomiske forholdes virkning på omdømmet, må de omformuleres noe. Det vil være særlig relevant å se på:

- 1) hvilket sportslig ambisjonsnivå klubbene har Vs hvilke resultater de oppnår – og hvis det er avvik – hvordan påvirker det omdømmet?
- 2) Økonomisk stilling og dets påvirkning på omdømmet?

#### **5.4. Forholdet mellom resultater og omdømme og måling av omdømme**

Blant de mest sentrale funn i internasjonal forskning på omdømme er at det er en direkte sammenheng mellom omdømme og finansielle resultater (Carvens & Oliver, 2006: 296). Dette understøttes også av skaler og modeller for måling av omdømme.

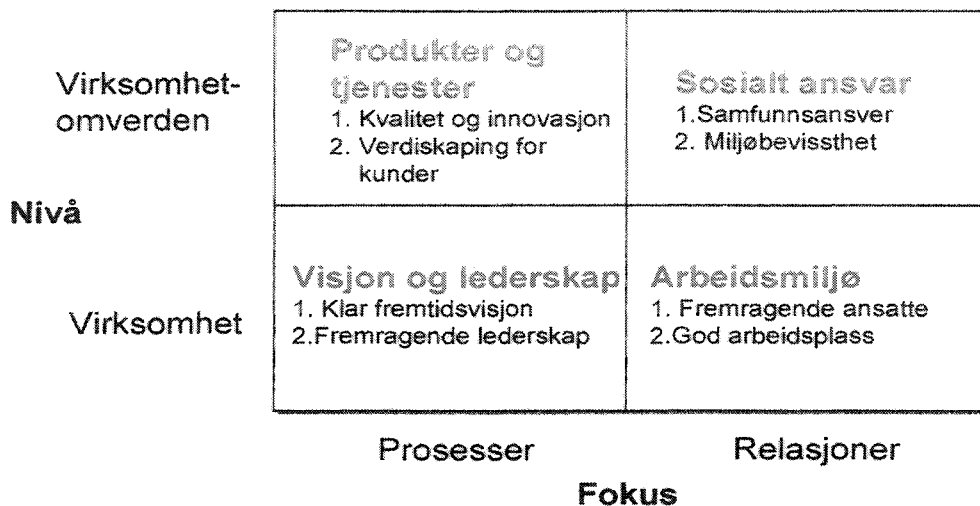
Det finnes flere internasjonalt anerkjente skalaer og metoder som kan brukes for å måle omdømme. Larkin (2003, s 28-29) viser til flere eksempler, blant annet Fortune Magazine, Asian business, Management Today, Financial Times og Far Eastern Economic review. Schulz et al. (2001) konkluderte i ”Den danske undersøkelse” med at til tross for at kriteriene og metodene er forskjellige i ulike målinger, blir rangeringen mellom bedriftene ganske lik.

Fombrun & Van Riels (2004) har utarbeidet en omdømmekvotient. Denne benytter seks forskjellige kriterier for måling av omdømme. Disse er:

1. Emosjonell appell
2. Produktet (varen/tjenesten)
3. Finansiell ytelse
4. Visjon og lederskap
5. Arbeidsmiljø
6. Sosialt ansvar

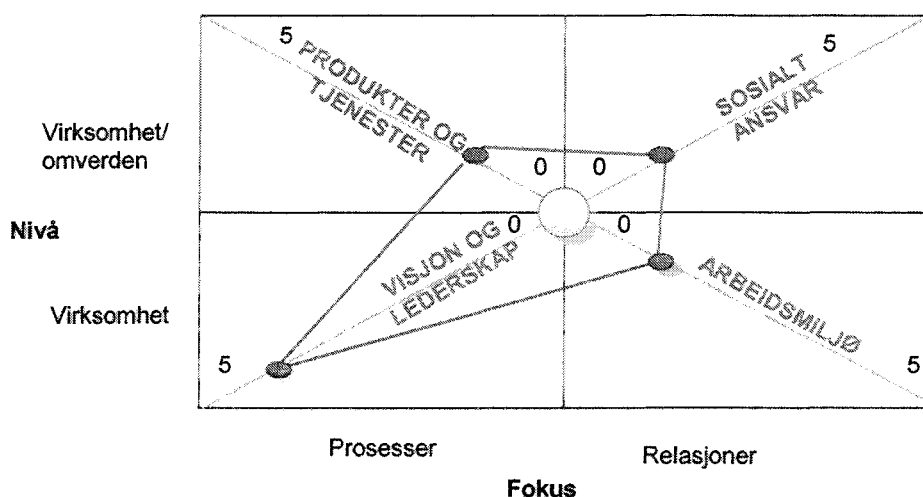
I følge vår problemstilling vil sportslige resultater være et uttrykk for produktet, mens det økonomiske resultat dekkes av finansiell ytelse.

Johannessen et al. (2009, s 37-38) argumenterer for at finansiell ytelse ikke bør benyttes som kategori ved måling av omdømme. Dette dels fordi det mer bør betraktes som et mål ved og resultat av et godt omdømme, og dels fordi det er usikkert hvorvidt det alltid er slik at gode økonomiske resultater bidrar til et godt omdømme. Johannessen et al. velger også, med støtte i en undersøkelse av Fombrun & Van Riels fra 2001 å definere bort emosjonell appell som en egen kategori som påvirker omdømmet. Dette da de tolker Fombrun og Van Riels dit hen at produktet, visjonen, lederskapet og arbeidsmiljøet påvirker omdømmet gjennom den emosjonelle appellen. Emosjonell appell er derfor indirekte dekket gjennom disse kriteriene. Ut fra dette er de kommet fram til følgende modell måling av omdømmekapital:



Kilde: Johannessen et al. (2009, s 38)

Ut fra denne modellen har de utarbeidet et omdømmebarometer. Dette ser ut som følger:



Kilde: Johannessen et al. (2009, s 39)

Johannessen et al. sin bortdefinering av finansiell ytelse passer ikke i forhold til vår innfallsvinkel. Vi antar at økonomiske stilling og forvaltningen av økonomiske ressurser influerer på omdømmet. Videre har vi en hypotese om at en solid økonomisk stilling og gode økonomiske resultater virker positivt på omdømmet, og at manglende økonomisk kontroll og negative økonomiske resultater har negativ virkning. Det kan imidlertid tenkes at solid økonomi og gode økonomiske resultater ikke virker positivt på omdømmet, hvis de sportslige resultatene uteblir. I en slik situasjon kan god økonomi til og med virke negativt på omdømmet. Dette siden ideen med virksomheten er å skape sportslige resultater.



Når det gjelder sportslige resultater og disses virkning på omdømmet kan det sies å være dekket av modellen som del av/resultat av produkter og tjenester. Laget er produktet, og de resultater det oppnår måler kvaliteten og evnen til å utvikle dette. Sportslige resultater kan med andre ord sees på som et mål på produktet/tjenesten, slik Johannessen et al. definerer det/den.

Videre er det interessant at emosjonell appell er definert bort, da det anses fanget opp av flere av de andre kategoriene. For vårt formål antar vi at dette stemmer, og at den emosjonelle appellen henger sterkt sammen med de sportslige resultatene. Vi tror også at manglende finansiell styring vil kunne gi noen negative emosjoner til klubben, og slik virke negativt på omdømmet.

Ut fra ovennevnte vil vi lage vår omdefinerte versjon av modellen til Johannessen et al. Vi omdefinierer produkter og tjenester til resultater i virksomheten. Kategorien inneholder sportslig resultat og finansiell stilling, se forklaring i figur, da disse vil være en direkte følge kvaliteten på produktet, direkte og indirekte kostnader ved å framskaffe dette samt den verdiskapning produktet gir.

Nivå	Virksomhet/ omverden	<p><b>Resultater i virksomheten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportslige resultater</li> <li>- Økonomisk balanse</li> </ul>	<p><b>Sosialt ansvar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samfunnsansvar</li> <li>- Miljøbevissthet</li> </ul>
	Virksomhet	<p><b>Visjon og lederskap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klar framtidvisjon og klare verdier</li> <li>- Fremragende lederskap</li> </ul>	<p><b>Arbeidsmiljø</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fremragende ansatte</li> <li>- God arbeidsplass</li> </ul>
		Prosesser	Relasjoner
		Fokus	

Larkin (2003, s 28-29) og Davis (2003: 138-159) har kommet fram til at følgende grupper er relevante respondenter ved måling av omdømme:

- Ledelsen i virksomheten
- Opinionsledere i media
- Nøkkelinteressenter
- Et utvalg av ansatte

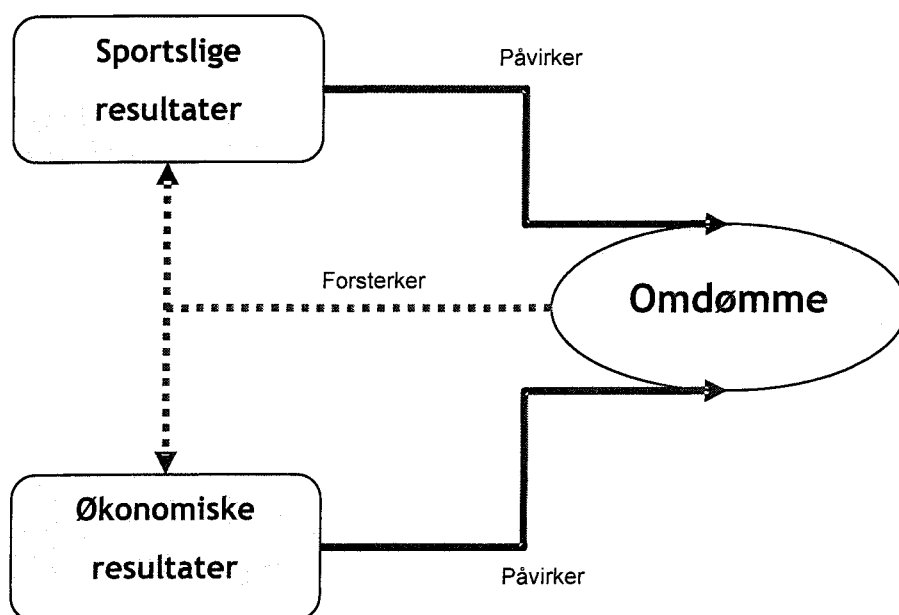
Vi har i metodekapitlet redegjort for vårt valg av informanter, som er ledere i klubbene, se 3.1.4 og 3.2.2.

#### 5.4 Forskningsmodell – vår tilnærming til hovedproblemstillingen

Vår hovedproblemstilling er å se på hvordan henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold påvirker omdømmet til norske toppfotballklubber.

Ut fra ovennevnte gjennomgang av forskningen på området, med hovedvekt på hvordan den er presentert i litteraturen, finner vi ikke noen modell som fullt og helt eller alene kan brukes for å tilnærme seg vår problemstilling.

Vi har derfor utarbeidet vår egen forskningsmodell. Denne er som følger:



## 6.0 Analyse

### 6.1 Er omdømme definert som strategisk viktig i norske toppfotball klubber

Før vi tilnærmer oss problemstillingen synes vi det er vesentlig å finne ut om norske toppfotballklubber ser på omdømme som viktig, og om de har definert det som et strategisk satsingsområde. I tillegg vil vi belyse om omdømmeforvaltningen er helhetlig og forankret i organisasjonen. Dette for å se om det eventuelle strategiske fokuset er reelt, og ikke bare på papiret eller i styrerommet. Det er først gjennom implementering av omdømme, og de grunnleggende faktorene for bygging av omdømme, i prosesser og systemer at en strategisk satsing på omdømme kan settes ut i livet. Som et ledd i å belyse disse forholdene vil også svare på forskningsspørsmålene knyttet til hovedproblemstillingen. Alle disse forholdene vil bli vurdert i en samlet framstilling. Dette da de henger sammen og delvis griper inn i hverandre

Alle våre informanter er enige om at omdømme er viktig for klubbene. Svarene viser imidlertid også at det varierer om og i hvilken grad arbeidet med omdømme er strategisk forankret. Dette samsvarer for øvrig godt med forskningen til Larkin (2003) og Fobrun & Riel (2003) som viser at det først er etter år 2000 at omdømme er blitt definert som strategisk viktig i de fleste større virksomheter. Vi antar at mindre virksomheter, slik de fleste eller alle norske toppfotballklubber må defineres som, er senere ute med å definere omdømme som strategisk viktig.

Våre to forskningsspørsmål i tilknytning til hovedproblemstillingen er:

- 1) Hvordan ser norske toppfotballklubber på sin kommunikasjonsstrategi som viktig for sin omdømmeforvaltning?
- 2) Hvordan ser norske toppfotballklubber på deres nedfelte visjon og verdigrunnlag og etterlevelsen av dette som et ledd i omdømmeforvaltningen?

Forskningsspørsmålene tar for seg grunnleggende elementer i en helhetlig modell for omdømmestyring, jf. Johannessen et al. (2009). Svarene på disse spørsmålene vil gi oss en indikasjon på om klubbene rent faktisk har et helhetlig og gjennomtenkt system for omdømmeforvaltning, og om dette er forankret i virksomheten.

Når det gjelder kommunikasjonsstrategi forteller informasjonen fra informantene at det er store forskjeller mellom klubbene, og også gap mellom hvordan enkelte klubber selv vurderer sin kommunikasjonsvirksomhet og vår vurdering av den.

Informantene fra Rosenborg tegner, både enkeltvis og samlet sett, et bilde av en klubb med et helhetlig og gjennomtenkt kommunikasjonspolicy. Videre er informasjonen konsistent hva gjelder klubbens verdimesige plattform. Dette illustreres gjennom blant annet følgende fire utsagn, fra to ulike informanter i klubben:

*”Vi er nok mer en vanlig virksomhet fokusert på omdømme, forankret gjennom hele strukturen - styret, ledergruppen og det operasjonelle. Det kommer jo mest til uttrykk gjennom det han Nils (leder av media avdelingen) holder på med, på media og eksponering på en måte, og passe på det som blir eksponert, går tvers igjennom hele organisasjonen. I den kommersielle avdelingen som jeg driver tenker vi mye på omdømme. Vi har ryddet opp en god del på det en har oppfattet som ytterpunktene på salgsside. De siste årene har vi tatt bort der en egentlig ikke drev slik en egentlig hadde tenkt. En greier ikke å holde det en lover, det kan vi ikke lever med. Vi er så eksponert i media, alt vi gjør blir jo vist frem, og det får dimensjoner ut av en helt annen verden. Så hvis vi ikke passer omdømmet vårt kan vi bli ødelagt.”*

*”Det er veldig verdifundert det vi gjør da, og vi bruker verdiene i alt det vi gjør. Om dette er kommersiell virksomhet eller sportslig virksomhet, og så kommer det til uttrykk ..., når vi kommuniserer passer vi på at omdømmet blir tatt hånd om i den kommunikasjon, og at vi går ut og forklarer når ting blir feiltolket. Så her tørr man nærmest å gå ut mot et rykte og det er det ikke mange som tør. Som regel er det lurest å holde kjeft så går det over, men her går et ut rett imot det.*

*Nils (mediasjefen) bruker jo blogger, ny form for kommunikasjon, for rett og slett å forklare hva som egentlig skjedde. Det har jeg aldri sett før i næringslivet. Der ville man typisk velge å være forsiktig.”*

*”Nei, vi jobber ... med å prøve å få frem positive saker. Og så jobber vi med å oppføre oss ordentlig og ryddig hver gang vi er i media, spesielt når det er vanskelige saker. Sånn som trenersakene har vært. Og så jobbe vi merkevaremessig med å kommunisere verdiene til Rosenborg. Vi jobber også med spillerne, til en viss grad, med å kommunisere hva som er verdigrunlaget, hva ønsker vi å stå for. Hva Rosenborg er.”*

*”Det ene er jo at når vi kommuniserer marketing eller markedsføring så må vi prøve å kommunisere verdiene og det andre er at vi må rekrutterer spillere og*

*trenerne som er i tråd med verdisettet. Det er mye enklere å være god på rekruttering enn å lære opp noen som er rekruttert feil. Så når han Fredrik Winsnes kommer nå så er han en viktig rekruttering. Velger vi riktig trener så har vi på en måte fått det her litt sånn at vi trenger ikke å jobbe så veldig mye med i ettertid.”*

Våre funn viser at Rosenborg har det mest bevisste forholdet til omdømme, og er kommet lengst i både strategisk og operativ styring av omdømme. Som sitatene overfor viser er det et stort fokus på at klubbens verdier skal gjennomsyre bildet av og historiene om klubben. Klubben er bevisst dette både i sitt informasjons- og markedsarbeid. Rosenborg utmerker seg også i forhold til de andre klubbene med at dette opplyses å være forankret i den sportslige delen av klubben – hos sportsdirektør, hovedtrener, i trenerteamet og hos spillerne. I tillegg er klubben den eneste som sier de tar hensyn til verdisettet sitt når de rekrutterer trenere og spillere.

Likevel framkommer det at omdømme først i 2007/2008 ble definert som et strategisk satsingsområde. Tidligere har klubben hatt som mål å drive etter og framstå i tråd med postulatene til klubbens mangeårige trener Nils Arne Eggen. Dette har imidlertid ikke vært implementert på en bevisst måte i klubbens kommunikasjonsstrategi, og ikke blitt sett på som en del av omdømmestyringen. Det er likevel klart at Eggens postulater reelt sett har satt sitt klare preg på framferd og kommunikasjon hos spillere, trenere og andre ansatte. Klubben har med andre ord ikke hatt et strategisk forhold til omdømmeforvaltning ut fra den definisjon Johannessen et al. (2009) legger til grunn. En av informantene sier det slik:

*”...En har vel vært opptatt av omdømmet sitt i langt over ti år, men ikke så bevisst. Eggen var egentlig et unikum på dette her. Han hadde uten å være formelt utdannet en organisatorisk forståelse som jeg tror de aller fleste ikke har skjønt, en skjønner jo det når en leser boken hans, han greier å beskrive masse som har riktig organisasjonsmessig teori i seg. Allerede der skjønnte han hvor viktig det var å snakke verdier, uten og helt skjønt konsekvensene. Han var helt fantastisk å snakke verdiene i Rosenborg. Det var ingen som egentlig helt har skjønt hva han egentlig gjorde, jeg tror ikke han gjorde det selv heller.”*

En annen uttrykker seg om dette på følgende måte:

*”Vi tar verdier først da som er det enkleste. Vi har et ganske klart verdigrunnlag, mer eller mindre flaks, men det er i alle fall tydelig tror vi selv da. Jeg vet ikke om*

*dere synes det samme, men det kan jeg jo få høre etterpå. Som Nils Arne Eggen en gang laget, der han sa, han sa jo mye rart, men han sa jo en del fornuftige ting og. Der han la folkelighet i bunnen som er en sånn hovedverdi, så puttet han på åpenhet, humor, engasjement og samfunnsengasjement.* ”

Det hører med til denne historien at det etter at Nils Arne Eggen gikk av som hovedtrener i høsten 2002 har vært en debatt omkring Rosenborgs og arven etter Eggen. Denne debatten varte fram til 2008, da klubben igjen fikk en sterk trener i Erik Hamren. Mange har hevdet at verdiene forsvant med Eggen eller at det verdigrunnlag han stod for gradvis ble svekket. Det ble framholdt at andre verdier vokste fram, og at markedssiden av klubben hadde fått for mye makt på bekostning av den sportslige delen. Adresseavisen som er det medium som følger klubben tettest har hatt stort fokus på dette forholdet. Se blant annet ”*Basma ut mot Rosenborg veivalg*” (<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article74861.ece>) og ”*Klubben som tok skade på sin sjel*” (<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article65017.ece>). Ingen av våre informanter i Rosenborg kommenterer disse forholdene.

I Stabæk og Bodø/Glimt oppgir informantene at omdømme er eller har vært sentralt i pågående eller nylig avsluttede strategiprosesser. Viking opplyser å ha at definert omdømme som et strategisk satsingsområde siden 2007. Informantene i alle disse klubbene forteller en historie om at omdømmeforvaltningen er noe som i stadig større grad opptar styrene og det administrative/kommersielle lederskapet. Blant drivkreftene som har ført til økt fokus på omdømme fremheves ”Omdømmeprosjektet” til Norsk Toppfotball og bildet av toppfotballen som en bransje som over tid ”har levd over evne”. Bevisstheten hos det sportslige lederskapet og i spillergruppen er imidlertid lav. Det gryende strategiske fokuset er med andre ord ikke forankret og operasjonalisert i tilstrekkelig grad. I denne sammenhengen er det viktig å huske at det er hovedtrener og de mest profilerte spillerne som er mest eksponert utad. Deres opptreden og personlige omdømme har direkte betydning for klubbens omdømme (Johannessen et al. 2009).

Særlig i Bodø/Glimt synes omdømmearbeidet å være svakt forankret, og i liten grad operasjonalisert. Følgende utsagn fra informanter i klubben illustrerer dette på en tydelig måte:

*”Nei hvis du spør profesjonelt i den forstand at vi er bevisst og gjennomtenkt, og har en kommunikasjonsstrategi internt, så er det bare tull hvis noen sier det. Det*

*handler veldig mye om treff med de personene som er flink i ruta. og som og som kan kommunisere.”*

*”Altså det blir veldig sånn ad hoc der og da. Man reagerer på de tingene og tar tak i dem.”*

Når det gjelder bevisstheten omkring verdier og visjoner i det daglige synes den å være lav i Bodø/Glimt. Det samme gjelder forankringen i organisasjonen, og særlig i den sportslige delen. Visjonen og verdiene brukes heller ikke bevisst i informasjons- og markedsarbeidet. På spørsmål om klubbens visjon og verdier er godt forankret kom følgende utsagn fra to av informantene:

*”Min påstand der er at de ikke er godt nok forankret i organisasjonen. Og da tenker jeg på at organisasjonen, vår flate ut til omgivelsene er på en måte summen av alle interaksjonen.”*

*”Nei, det vil vel være galt å si. De som sitter i styret og administrasjonen vil være kjent med de, det var jo en prosess som var veldig toppstyrt når den ble kjørt i sin tid”*

I Stabæk brukes spillerne aktivt i forhold til oppdrag i lokalsamfunnet, slik som skolebesøk, i tiltak overfor grupper med psykisk utviklingshemmede og lignende. Dette som ledd i en bevisst strategi for å endre fortellingen om Stabæk fra en blærete rikmannsklubb for vestkantfolk til en ydmyk lokalaktør som forbindes med lidenskap, entusiasme og lokalforankring. En av informantene i klubben uttalte dette slik:

*”Vi er veldig opptatt av hvordan vi blir oppfattet og hvem folk tror vi er. For vi har sikkert vært en blærete, hoven riksmanns gjeng fra et veikryss i østre Bærum som skulle lære Europa bokstaven Æ, for 10-12 års siden til å være en, og det mener jeg å være en ydmyk gjeng som, med lidenskap, entusiasme, lokalforankring har vært veldig viktig for oss. Vi ansatte jo mennesker for 2 år siden for å fokusere kun på lokalforankring få opp samarbeidsavtaler med alle lokalkubber og lag, være på skoler. For eksempel så har grunnsteinen i Telenor Arena, har en drakt fra hver klubb opp i seg. Barna var her å la de draktene ned i den grunnsteinen og det er, alt dette her er omdømme. Asker og Bærum er innflytter regionen med 250.000 mennesker, Oslo Vest og Asker og Bærum er 250.000 og der er det veldig mange som er første og andregenerasjon. De kommer med Bodø Glimt skjerv og som flagger noe helt annet enn blått, men barna deres er blå. Så vi ser jo at junior support vokser som fan.”*

Stabæk er altså bevisst hvilket bilde de ønsker at omverden skal ha av klubben, og ikke minst hvordan klubben ikke ønsker å framstå. Likevel gir informantene inntrykk av at omdømmestrategien først og fremst er noe som opptar styret og klubbens kommersielle ledelse, og ikke er like høyt på dagsorden hos sportslige ledelse og spillegruppen. Dette illustreres blant annet med at omdømmearbeidet ikke er satt i system. Hovedtrener og spillergruppen er ikke er gitt trening i håndtering av media, og at det er lagt lite vekt på en helhetlig forankring av klubbens visjon og verdigrunnlag. Den av informantene som ga klare uttrykk for dette fremhevet imidlertid samtidig at han mente de hadde lyktes med å forankre det viktigste – at klubben skal framstå med en sterk lokal forankring. Han oppsummerte systematikken og forankringen av omdømmearbeidet slik:

*”Nei, det er jo alltid, det kunne sikkert vært gjort mye bedre. Jeg er helt sikker på at om du gikk rundt og intervjuet folk, så er det fremdeles folk som ikke kan verdigrunnlaget vårt. Sånn er det alltid, man kunne alltid brukt mye mer tid på det. Det jeg føler vi har, den ene viktigste føler jeg vi har ... med lokalforankring. Det føler jeg, det sitter hos spillerne og det sitter hos alle ansatte. Så den delen synes jeg vi har lyktes med. Så jeg tror hvis du går og spør alle spillerne, hva er det viktigste for Stabæk, hvordan skal vi oppfattes, så vil alle si at vi er lokalpatrioter”*

Når det gjelder visjoner og verdier gir våre informanter uttrykk for at det er et område som vies stor oppmerksomhet. Det fremheves også at det sees på som viktig at enkeltpersoner som står fram på vegene av klubben etterlever verdiene. Dette kommer tydelig fram gjennom blant annet følgende utsagn fra en informant:

*”Vi har hatt en ganske klar visjon i Stabæk fotball og verdigrunnlaget i Stabæk fotball. Etter hvert fikk vi en egen for arenaen, og nå prøver vi å koordinere disse, det som har vært verdigrunnlaget til Stabæk fotball er jo, er jo at vi skal være en glødende lokalpatriot med høy Duracell faktor og et touch av XO. Visjonen vår har vært at vi skal gjøre store opplevelser større. Det er derfor vi er her.”*

*”Nei, ja du kan si, vi er, vi er veldig opptatt av omdømme, ikke nødvendigvis for omdømmet sin skyld, men vi er veldig opptatt av at det vi får frem, ikke skal bryte med verdigrunnlaget vårt.”*

Likevel er det tydelig at Stabæk ikke har lagt ned særlig stor innsats i å gi den sportslige delen av klubben et eiendomsforhold til visjonen og verdiene. Dette med unntak av den



forankringen som skjer indirekte ved at spillerne er sentrale i arbeidet ut mot lokalsamfunnet, for å skape lokal identitet til og engasjement for klubben. Når det gjelder forankringen av visjonen og verdiene i spillergruppen og hos hovedtrener, og dyktiggjøringen av disse i kommunikasjon via media, er følgende utsagn dekkende for vår fortolkning av informantene:

*”Nei vi gjør vel ikke noe, jeg må si det at vi har vært i den heldige situasjonen at vi ikke trenger å gjøre så mye mer det der, fordi det sitter så i ryggmargen. Det er jo stort sett Ingebrigt (Steen Jensen), Janne Jönsson og Daniel (Nannskog) nesten bare, nesten bare de som uttaler seg, og blir intervjuet hos oss. Daniel er en person som er så fargerik og spiss formulert så det går neste ikke å forberede han, vi har ikke gjort noe forsøk på at han skal, nei han er nærmest en løs kanon i denne sammenhengen, så, det får han bare lov til å være. Jeg tror folk er veldig flink til å skille han og Stabæk. Janne og Ingebrigt er så farget av, og de vet så veldig godt hva klubben står for så de representerer det på en så god måte. Så det har ikke vært noe vits i å lære disse opp. Vi har jo hatt tidligere runder med andre ansatte som har uttalt seg. Der det har vært nødvendig å fortelle og gå gjennom med ansatte hva som er verdigrunnlaget vårt. Slik at de ikke skal svekke omdømmet. Det har vi gjort et par ganger.”*

I Viking er informantene relativt ærlige og selvkritisk i forhold til hvordan kommunikasjonsstrategien og visjon og verdier arbeides med isolert sett. Våre informanter i klubben ser også mangler i forhold til hvordan de er koblet til hverandre og til omdømmeforvaltningen.

Om verdier og visjoner synes vi følge utsagn er dekkende for vår fortolkning av informantene:

*”Jeg tror, jeg kan trygt si at Viking aldri har vært veldig bevisst verken sin visjon eller sine verdier, men at det har blitt, gjennom spesielt det siste året nå, så er det et stort fokusområde...”*

*Men vi har et stort stykke arbeid igjen å gjøre for å få den virkelig implementert i hele organisasjonen og da tror jeg lett at jeg kan ta med hele organisasjonen Viking.”*

*”...spillergruppen er enda ikke kommet liksom inn i det...”  
(om spillergruppens forhold til klubbens visjoner og verdier)*

Disse utsagnene samsvarer i følge [www.nrk.no](http://www.nrk.no) med konklusjonen i en evalueringsrapport av klubben, skrevet av Terje Eide i Markedsføringshuset AS. Han konkluderer med at ansvaret for å drifte og bygge den interne kulturen ikke er plassert hos noen ansvarlige, og at klubbens verdier ikke er kjent og forankret internt (<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/nord-jaeren/1.6924295>).

Informantene i Viking var også relativt åpne om hva de oppfattet som status og utfordringene når det gjelder å utarbeide og implementere en enhetlig kommunikasjonsstrategi i en toppfotballklubb. En av informantene uttrykte dette slik.

*”Hvis jeg skal begynne i det litt bredere perspektiv så vil jeg si at i toppfotballen så er det lite og har tradisjonelt vært lite oppmerksomhet på dette, og liten forståelse av hva media egentlig er for noe. Jeg tror de fleste i fotballen nå, altså det er ledere og de som er mye i media, de føler de kan media godt i kraft av at de er vant med å håndteres med media, men jeg tror de fleste kan veldig lite om hvilke monster de egentlig omgir seg med. Og det er klart at ledere i fotball har stor kompetanse på media og kan mye, de er gjerne flink å bruke media i gitte sammenhenger og de er avslappet i forhold til media, de er vant med å ha dem rundt seg. Det er et godt utgangspunkt, men de er veldig ubevisst på hvilke mekanismer som egentlig gjelder i media, både som klubb og enkeltperson. I vår klubb så vil jeg si at vi er på samme nivå som gjerne det generelle inntrykket og vi ikke er flinke nok å utnytte den posisjonen vi har til å lage et godt omdømme gjennom media fordi vi er så ekstremt mye i media.”*

I alle klubbene, svakest i Rosenborg og sterkest i Viking, fremhevet våre informanter utfordringen med å få den sportslige delen av klubben, spesielt på trener- og spillernivå, involvert og engasjert i omdømmearbeidet. Dette forklares med at disse ofte er inne i klubben i korte perioder, og først og fremst er opptatt av egne og lagets utvikling samt sportslige prestasjoner. Deres interesse for og vilje til å etterleve klubbens visjoner og verdigrunnlag er derfor begrenset. En av informantene i Viking formulerte dette slik:

*”Hovedtreneren er en utfordring å implementere. Hovedtrener er den i klubben som er mest presset på resultater på kort sikt og jeg forventer jo at en hovedtrener og at A-laget i utgangspunktet skal ha mest fokus på neste søndag. Samtidig så har vi en strategi om å ha en talentsatsing. For å lykkes med den så er du helt avhengig av at hovedtrener spiller på lag og forstår den, og forstår hvorfor vi gjør det og forstår visjonen og verdiene. Men det er en litt mer omfattende og tøffere jobb, både fordi han av natur har et mer kortsiktig mål. Han er mer presset på resultater på kort sikt*

*og han er også gjerne mer opptatt av sin egen trenerkarriere enn av klubb, hvis jeg skulle sette det på spissen. Og litt sånn er det også med spillergruppen. De største spillerne er jo, jeg må vel være ærlig nok til å si det etter å ha spilt fotball i mange år, så er de fleste spillerne i en fotballklubb, så er flertallet mest opp av sine egne karrierer og så har du alltid noen klubber, en gruppe som gjerne har gått gjennom systemet og som er de som drar kulturen inn i A-troppen og som har den der floskelen, er mer i stand til å blø for drakten enn andre, og de er viktige å spille på lag med for å få implementert dette i en spillertropp som kommer og går. Den beste måten å få implementert en visjon og noen verdier på leiesoldatene som kommer inn og forsvinner etter mer eller mindre kort tid, det er jo å være mye mer bevisst bruken av de i rekrutteringsfasen av spillere. Og der igjen der har vi en del å gå på.”*

I tillegg ble faktorer som alder, manglende utdanning og modenhet trukket fram. Av klubbene var det kun Rosenborg som hadde gitt ledere, trenere og spillerne opplæring og trening i håndtering av media. De andre klubbene stoler på at deres ledere, trenere og spillere kan håndtere media, og håper at klarer seg godt. I en så fokusert og mediaeksponert bransje som toppfotballen vurderer vi dette som en farlig vei, og langt fra en strategisk satsing ut fra den modell Johannessen et al. (2009) har utviklet for omdømmeforvaltning. En av informantene i Viking erkjente svakheten på dette punktet, og satte det hele i perspektiv gjennom følgende utsagn:

*”Altså hvis Statoil som er en mye viktigere bedrift enn Viking, hvis de har et budskap som skal ut til verden så bruker de gjerne 2 uker med 50 medarbeidere for å forberede den dagen de skal ut og si noe. Da får de gjerne 1 side på det de skal si. Altså, vi får jo 1 side og vel så det hver dag, i hvert fall lokalt, og forbereder oss sånn til det. Så vi har en ekstremt tett omgang med media...”*

Det ivaretar ikke kravet til omdømmestyring hvor fokus på identitet (visjon og verdier), risiko og målinger er sentralt. Informasjons- og mediadelen i kommunikasjonsstrategien er svært mangelfull og det gjøres lite for å sikre/bidra til at de ansatte framstår på en måte som samsvarer med det omdømme klubben ønsker å bygge.

Oppsummert finner vi grunnlag for å si at Rosenborg har reelt strategisk fokus på omdømmeforvaltning i den forstand at dette er bygd på en systematisk omdømmestyring, basert på en helhetlig kommunikasjonsstrategi og en forholdsvis god forankring av i alle ledd i organisasjonen. Kommunikasjonsvirksomheten er videre forankret i klubbens visjon og verdier, både i måten klubben og enkeltpersoner framstår på. Men også i Rosenborg

erkjenner informantene at ikke absolutt alle spillerne har tilstrekkelig kunnskap om klubbens verdigrunnlag.

De øvrige klubbene har ambisjoner om å komme opp på samme nivå, men mangler helhet og sammenheng mellom de sentrale elementene i omdømmeforvaltningen. Størst synes utfordringen å være i forhold til forankringen av visjon og verdier hos trenerapparatet og spillerne. Det er imidlertid også betydelige mangler i tilnærmingen til og utøvelsen av omdømmestyringen og kommunikasjonsstrategien. Dette blir av noen – Stabæk og Bodø/Glimt – rett og slett ikke sett på som nødvendig eller viktig nok. Erfaringene deres er at det går bra, bortsett fra noen ganger. De mener at deres fremste profiler behersker media godt, og stort sett fremstår på en positiv måte. Det kan derfor stilles spørsmål ved om de har tilstrekkelig innsikt i og forståelse av hva helhetlig omdømmeforvaltning – som de skal eller har gjort til et strategisk satsingsområde – omfatter og innebærer. I alle fall hvis vi legger modellen til Johannessen et al. (2009) til grunn.

Informantene i Viking legger for dagen en forståelse av hva helhetlig omdømmeforvaltning vil si. De ser toppfotballen som bransje i et helhetsperspektiv, og ser svakheter hos seg selv. Både sammenlignet med andre klubber og det øvrige arbeids- og samfunnslivet. Informantene i Viking mener at klubben ikke er god nok, og har en lang vei å gå i forhold til helhetlig omdømmeforvaltning. Dette gjelder forankring av visjon og verdier hos trenere og spillere, samt å gjøre disse til del av en helhetlig kommunikasjonsstrategi. En god selvforståelse er et godt utgangspunkt for videre arbeid, men endrer ikke vårt inntrykk av at klubben er langt unna å praktisere et helhetlig system for omdømmeforvaltning.

Den store forskjellen mellom Rosenborg og de øvrige klubbene kan forklares ut fra flere faktorer. En innfallsvinkel er at ”alle” i Rosenborg over lang tid har vært oppdratt i tråd med de verdier som ligger i Nils Arne Eggens postulat. Disse har, både før og etter at de ble nedskrevet og offisielt vedtatt – vært leveregler for alle i klubben og for klubben som organisasjon. Slik sett har klubben over tid ubevisst bygd opp en kultur som legger til rette for innføring av helhetlig system for omdømmeforvaltning. Selv om det fra enkelte hold hevdes at klubben i en periode har vært i utakt med sine grunnverdier kan disse ha hatt sin misjon, også og kanskje nettopp da, som en viktig referanseramme for hvordan ”livet på Lerkendal skal leves”. En annen forklaringsvariabel på forskjellene mellom klubbene er

ulikheter i størrelse. Rosenborg som er kommet lengst i reell strategisk styring av omdømmeforvaltningen har klart større budsjett og organisasjon enn de øvrige klubbene. Bodø/Glimt er den klubben som har lavest budsjett og færrest ansatte. Det synes således å være en viss sammenheng mellom profesjonalitet på dette området og størrelse på organisasjonen.

### **6.1.1 Hvorfor synes toppfotballklubbene at omdømme er viktig?**

Bevissthetsnivået om hvorfor omdømme er viktig varierer mellom klubbene. En del ting går imidlertid igjen. Alle uttrykker, mer eller mindre klart, at:

- Attraktivitet hos tilskuere
- Attraktivitet hos sponsorer og investorer
- Attraktivitet hos spillere og trenere
- Bygge tillit i omgivelsene (lokalmiljø, folk flest, sponsorer/investorer, spillere/trenere). Over tid vil det komme virksomheten til gode, og særlig i krisetider.

Også her skiller Rosenborg seg ut ved at informantene der trekker fram noen faktorer som ingen av de andre nevner særskilt. Disse er:

- Sikre/øke verdien av merkevaren – skape økte økonomiske resultater
- Bygge stolthet hos alle som jobber i og for klubben
- Omdømme som et tillitskonto, men også fallhøyden ved å ha et godt omdømme

De faktorer som alle nevner – økt attraktivitet og økt tillit – samsvarer med noen av funnene til Larkin (2003) og Greyser (1999). De tar også opp i seg de fleste av faktorene i modellen til Johannessen et al. (2009) om fordeler med et godt omdømme, og hvordan disse igjen forsterker et godt omdømme.

Det er imidlertid bare informantene i Rosenborg som framholder bedre økonomiske resultater og en høyere verdi som viktig. Dette er en faktor både Johannessen et al. (2009), Larkin (2003) og Greyser (1999) trekker fram. En kan velge å tolke informantene i de øvrige klubbene dit hen at også de ser økonomiske gevinst som en fordel med å ha et godt

omdømme, selv om de ikke nevner det eksplisitt. Dette da det vil være en indirekte effekt av økt attraktivitet hos tilskuere og sponsorer/investorer. Bevisstheten i Rosenborg om at et godt omdømme bidrar til å styrke stoltheten internt er i samsvar med modellen til Johannessen et al. (2009). Informantene i Rosenborg er også alene om å påpeke at de mener et godt omdømme fungerer som en tillitskonto, som de kan trekke på når ting går dem i mot. Dette er i overensstemmelse med funnene til Greyser (1999) og Johannessen et al. (2009) om strategiske fordeler med et godt omdømme. I Rosenborg er de også bevisst persepsjonsrisikoen. I den ligger at kjente virksomheter er ekstra sårbar for negativ publisitet. Dette da nyheter om slike virksomheter lettere fester seg hos folk, siden de kobles til noen som allerede er kjent for dem. I en slik kontekst blir systemer for styring av omdømme viktig.

Hvis vi benytter de perspektiver på omdømme som Johannessen et al. (2009) trekker opp som innfallsvinkel ser vi at alle klubbene, direkte eller indirekte, vektlegger det økonomiske perspektiv. Dette da de er opptatt av hvordan eksterne aktører oppfatter tilbudet – det sportslige produktet – som viktig for oppfattelsen av klubben. Alle klubbene synes også å ha et sosiologisk perspektiv i den forstand at de ser på omdømmet som en sosial konstruksjon, og som en indikator på attraktivitet og tillit. Der attraktiviteten og tilliten blir sett på som et resultat omverdens oppfatning av klubbens resultater og opptreden. Når det gjelder de øvrige perspektivene – det strategiske perspektiv, markedspektivet, det organisatoriske perspektivet og styringsperspektivet – synes disse å være mer fremtredene i Rosenborg enn i de øvrige klubbene. Disse perspektivene tar opp i seg viktigheten av og systematikken i omdømmeforvaltningen. Altså er det et spørsmål om en helhetlig forståelse av hvorfor omdømme er viktig og hvordan man påvirker omdømme. Vi har i analysen overfor konkludert med at Rosenborg skiller seg fra de andre klubbene på dette området.

Det overrasker ikke at Rosenborg har en mer helhetlig forståelse av hvorfor omdømme er viktig og et mer helhetlig forhold til det enn de øvrige klubbene. Dette da analysen ovenfor viser at klubben er kommet mye lenger enn de øvrige hva helhetlig omdømmeforvaltning angår. Videre spiller nok også faktorer som størrelse og profesjonalitet på organisasjonen en rolle. Alt i alt har imidlertid alle klubbene et relativt klart bilde av hvilke fordeler et godt omdømme fører med seg. Dette bildet samsvar også i stor grad med forskningen på området.

## 6.2 Hvordan påvirker henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold omdømme til norske toppfotballklubber?

### 6.2.1 Sportslige resultatets påvirkning

Alle informantene gir uttrykk for at det sportslige produktet er det primære, og at sportslige resultater er det viktigste i forhold til omdømme. Nyansene i valøren på disse utsagnene er imidlertid flere, og interessante. I stor grad ser disse ut til å være preget av klubbens nære historie med hensyn på sportslige resultater, økonomistyring og øvrige prioriteringer.

Informantene fra Rosenborg er klart på at sportslige resultater er det primære for klubbens virksomhet, og har størst betydning for klubbens omdømme. Utsagn som:

*”hovedproduktet er jo et fotballag og det må jo prestere over tid.”*

*”... sport virker mest opp i mot den såkalte kjernen, såkalt hardcore supportere, og bredden av publikumera, og inklusive medlemmene. Mens for partnersiden vil økonomi ha rimelig stor betydning, men bare for et fåtall av dem mer enn det sportslige resultatet. Så alle er så fokusert på det vi primært holder på med er fotball, ikke sant, og dem er her på grunn av det.”*

*”For å si det sånn, men denne klubbens historie så er det jo der det begynner, på det sportslige.”*

I Stabæk er de klare på at sportslige forhold er viktigst, men informantene gir uttrykk for at orden i finansene har blitt nesten like viktig. Dette er en nyorientering som vi oppfatter har skjedd etter at klubben holdt på å gå konkurs, måtte selge stadion og var tvunget til å stoppe alle betalinger i tre uker sommeren 2009.

Informantene fra Viking er klar på at sportslige resultater er viktigst, og har størst virkning på omdømmet. De fremhever imidlertid ganske sterkt at også en sunn og ansvarlig økonomiforvaltning er viktig både for omdømmet og for den sportslige satsingen i et langsiktig perspektiv. En av informantene er klar på at sunn økonomiforvaltning er fundamentalt for Viking, og at det ikke er aktuelt å gå på akkord med det for å oppnå sportslig suksess. Informantene i klubben gir uttrykk for at denne ”ansvarlighetslinjen” kan ha gått utover de sportslige resultatene i en periode hvor de fleste andre klubbene har

”satsset over evne”. De tror imidlertid ansvarligheten vil lønne i det lange løp, både i forhold til omdømme og sportslige resultater.

I Bodø/Glimt sier alle informantene at sportslige resultater er viktigst. En av informantene mener imidlertid at i dagens situasjon, for toppfotballen generelt og Bodø/Glimt spesielt, er viktigst å skape økonomisk orden.

Oppsummert sier alle informantene at sportslige resultater er den faktoren som har størst betydning for en toppfotballklubbs omdømme.

### **6.2.2 Økonomiske forholds påvirkning av omdømmet**

Allerede av punktet ovenfor framgår det at økonomiske forhold av flere ansees å ha stor og økende påvirkningskraft på en toppfotballklubbs omdømme. Dette henger nok sammen at norsk toppfotball som helhet har brukt 120 kr for hver hundrelapp klubbene har hatt i inntekter. Dette har ført til krise og konkursfare for flere klubber. Nærmest å gå konkurs blant toppfotballklubbene var Lyn Oslo i 2009. Klubben var så å si hele sesongen truet av skifteretten, og ble tvunget til å selge unna sine mest verdifulle spillere en etter en utover sesongen, og krisen utviklet seg fra vondt til verre.

I Bodø/Glimt mente en av informantene at selv om sportslige resultater normalt sett har størst betydning på omdømme, så er kanskje økonomi viktigst akkurat nå. Informanten formulerte dette slik:

*”Jeg opplever at fotballverden, fotballverden er jo litt merkelig skrudd sammen. Du kan jo si at nå i dag vil en rekke folk peke hit (økonomiske forhold). At økonomi, fordi at hele det bildet som er, er at ingen greier å levere her, og det er veldig fokus på økonomi i norsk toppfotball. Det er oppe i alle medlemsmøtene at økonomi er det aller viktigste nå fordi at det forringer produktet vårt, og produktet er vi helt avhengig av for å greie å kreere markeds og media penger. Slik at folk kan se oss på tv, at folk skal komme på stadion og identifisere seg, alle vil jo her (sport) men det handler jo om at alle leverer varene her (økonomiske forhold) så utrolig svakt. De fleste klubbene ville jo vært konkurs hvis du hadde lagt normale regnskapslover til grunn for hvordan å drive...”*



Også de øvrige informantene i Bodø/Glimt fremhevet sterkt forsvarlig økonomisk drift som viktig for omdømmet. Det ble blant annet pekt på at klubben ikke har vært drevet i økonomisk balanse siden 1990-tallet, hvis man ser bort fra ekstraordinære inntekter fra spillersalg. Stadige økonomiske kriser og hjelpeaksjoner fra næringslivet, offentlige myndigheter og supportere har bidratt til å tegne et negativt bilde av Bodø/Glimt.

Synspunktene fra informantene i Stabæk, som også har vært gjennom økonomiske kriser, er like de vi fikk i Bodø. En av informantene uttrykte seg meget klart:

*”...når vi gikk til det skrittet i sommer og stoppet betalinger i tre uker ..., så brukte jeg veldig mye tid på sponsorene i forkant og informerte dem, og det var ekstremt negativt for mange.”*

En annen av informantene i Stabæk uttrykte seg slik om økonomiske forholds påvirkning på omdømmet:

*”Tror for å ha et ordentlig omdømme, så tror jeg definitivt at det er veldig viktig at vi har fått kontroll på økonomien vår.”*

Som nevnt overfor er Viking en klubb som har nektet å gå på akkord med forsvarlig økonomisk drift for å oppnå rask sportslig suksess. En av våre informanter i Viking uttrykte seg slik om økonomiske forholds påvirkning på omdømme:

*”Det (sunn økonomisk drift) er fundamentalt for Viking, har vært fundamentalt, er fundamentalt, kommer til å bli fundamentalt og det er knyttet opp mot den verdien der med ryddighet og at vi skal drive etter forretningsmessige prinsipper. Og det betyr at vi tar en del beslutninger som ikke er sportslig motivert, men økonomisk motivert. Og der skiller vi oss fra andre klubber, fordi at vi sier nei takk til en Ramovic i mål, mens Tromsø sier ja. Der er vi helt sånn firkantet, for vi har en struktur og vi har det sånt og vi sier, hvis de ikke er med på det så sier vi nei. Så kan sport si, men faen, jammen sånn er det. Så vår sportslige avdeling har ikke de beste rammebetingelsene.”*

*”Økonomiske resultater eller økonomisk orden har en sterk påvirkning på omdømme...”*

Rosenborg er av mange betegnet som mønsterbruket i norsk toppfotball. Klubben har over år levert gode sportslige resultater og bygd et solid finansielt fundament. Likevel ser også

vår informanter i Rosenborg på økonomiske forhold som viktig. En av våre informanter i klubben kom kanskje med den klareste uttalelsen av alle:

*”...fotballen har dårlig omdømme nå fordi fotballen har brukt mange penger som de ikke har hatt, og fotballedere har blitt betegnet som fjortiser som plutselig har arvet en masse penger og bare brukt pengene som fulle sjømenn. Den kritikken er jo i stor grad riktig. For det er jo helt misforhold mellom inntekter og utgifter her. Det er en stor krise for fotballen. Altså for vår del så er det, så har vi også minus, vi hadde 30 millioner i minus i fjor, vi klokker inn til litt under 20 i år eller til neste årsmøte og så skal det gå i balanse i 2011.”*

Vedkommende fortsatte videre med:

*Og det er en annen sånn omdømmeutfordring, selvfølgelig, at unge gutter tjener så mye penger når klubbene egentlig ikke har råd til det. Det er ikke bra. Det er også en omdømmeutfordring for fotballen generelt og for oss.*

En annen av informantene svarte følgende på spørsmål om økonomiske forholds betydning for omdømmet:

*”Hvis du ser på Lyn så har du svaret.”*

Det er med andre ord unison enighet om at økonomisk forsvarlig drift er viktig for omdømmet til den enkelte toppfotballklubb, og for bransjen som helhet.

Dette samsvar med forskningen på omdømme. Carvens & Oliver (2006: 296) konkluderer med at det er en direkte sammenheng mellom omdømme og finansielle resultater. Toppfotballen er en spesiell bransje. Toppfotballklubbene er felleseie for en by og region, og ofte viktig for den lokale identiteten. Målsettingen er ikke størst mulig overskudd, men sportslig suksess. På det finansielle området blir det derfor mer et spørsmål om å drive forsvarlig enn å forsøke å oppnå størst mulig overskudd. Johannessen et al. (2009) har pekt på at virksomheter som er ”felleseie” og som har andre og/eller videre formål enn å skape størst mulig overskudd (typisk kraftselskap og sparebanker) ikke nødvendigvis styrker sitt omdømme gjennom gode finansielle resultater. Det samme kan tenkes å gjelde for toppfotballklubber. Svarene fra våre informanter belyser i liten grad denne

spørsmålsstillingen. En vesentlig årsak til det kan være at "for store overskudd" ikke har vært en aktuell problemstilling i norsk toppfotball.

### **6.2.3 Sportslige resultater og økonomiske – hva virker sterkest på omdømme og virker det forskjellig på ulike grupper**

Våre informanter er i stor grad utfordret på styrken i henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forholds virkning på omdømme, og om disse forholdene har ulik betydning for forskjellige grupper.

Vi har ovenfor visst at alle våre informanter er klar på at det sportslige har størst påvirkning på omdømmet, men også at sa de mener at forsvarlig økonomisk drift er viktig. En av informantene trekker det til og med dette så langt at han sier at sport er viktigst normalt sett, men økonomi er viktigst akkurat nå.

I det videre vil vi se på beskrivelser av 1) hvordan sportslige resultater og økonomiske forhold virker i forhold til hverandre på omdømme, 2) om disse forholdene har ulik betydning for forskjellige grupper og 3) om de virker sammen.

#### **6.2.3.1 Sportslige resultater Vs økonomiske forholds påvirkning på omdømme**

Våre informanter gir inntrykk av at sportslige resultater har vært styrende. Dette gjelder for alle klubbene med unntak av Viking. Rosenborg har hatt store inntekter, bygd finansielle reserver og kunnet finansiere satsingen med egne midler. For Stabæk og Bodø/Glimt har pengebruken vært større enn inntektene. Dette uten at klubbene ar hatt sparepenger å dekke opp med. Våre informanter i Stabæk og Bodø/Glimt gir uttrykk for at lysten på sportslige suksess har vært så sterk at forsvarlig økonomisk drift bevisst er blitt nedprioritert. Dette illustreres best ved følgende utsagn fra en våre informanter i Stabæk:

*"... det har jo dessverre bygget seg opp en holdning over tid hos publikummere og klubbsiden hvor økonomien er veldig lite fokus på. Hvor det nesten er sportslige resultater for enhver pris, og også i styret og administrasjon har økonomi vært veldig lite fokus. Hele tippeligaen har levd i en boble der det hele snart vil rette seg og vi skyter gullfuglen liksom."*

En av våre informanter i Rosenborg formulerte seg slik på spørsmål om hvordan henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold virker på omdømmet:

*”Det blir en total media greie rundt fotballen, som drar deg inn i en totalitet. Da betyr det mye ... sporten er viktigst, også for omdømmet. Det er ingenting som vil overskygge et fotballag, da må du helt ned i Lyn syndromet. Da er det så dårlig økonomisk at det overskygger alt.”*

Dette utsagnet, som vi anser for representativt for synspunktene til så godt som alle informantene, sier oss holdningene i toppfotballklubbene er:

- Fotballaget er det primære og dets prestasjoner overskygger alt
- Men, hvis økonomien blir så dårlig at eksistensens trues vil den overskygge alt, men først da.

#### **6.2.3.2 Sportslige resultater Vs økonomiske forholds virkning på ulike interessegrupper**

Vi mener at det er grunn til å tro at ulike grupper vektlegger sportslige resultater og forsvarlig økonomisk drift forskjellig. Grovt sett vil vi dele klubbens stakeholders inn i tre grupper: supportere, sponsorer/investorer og folk flest. I tillegg vil noen snakke om toppfotballklubbene som bransje som en fjerde gruppe. Vi antar at supporterne nesten utelukkende vektlegger sportslige resultater. Sponsorer og investorer tror vi er mer opptatt av økonomisk forsvarlig drift, men vi tror at også denne gruppen setter sportslige resultater høyest. Folk flest, personer uten preferanser for et spesielt lag, legger vi til grunn er balansert i sin vektlegging av sportslige resultater og økonomiske forhold. Dette begrunner vi med at de to første gruppene har et mer eller mindre lidenskaplig forhold til ”klubben sin”, mens folk flest betrakter dette mer nøytralt og på avstand. Denne gruppen vil da sannsynligvis vær mer objektiv, og vurdere klubbene ut fra de kriterier som normalt legges til grunn for hvordan virksomheter betraktes. Det samme gjelder til en viss grad også sponsorer og investorer, og i større grad investorer enn sponsorer. Med disse vet at de bidrar med midler i en bransje hvor sportslig suksess er målet og drivkraften, og hvor økonomisk forsvarlig drift mer har vært unntaket enn reglen over lang tid. Det må imidlertid være skadelig for omdømmet til sponsorer og investorer å bli forbundet med

toppfootballklubber uten måtehold og økonomisk styring og kontroll, og som kanskje heller ikke presterer sportslig.

### **Spesifikt for supporterne**

En av våre informanter i Bodø/Glimt uttalte følgende om supporterernes syn på henholdsvis økonomiske forhold og det sportslige:

*"Det er det som er så artig med å jobbe i en fotballklubb. Det der er faen meg vanskelig fordi at vi får fortsatt pepper hver dag fra folk som syntes vi var noen idioter som kunne selge han Trond Olsen. Og det er ikke noe vanskelig å forstå det." (Vår kommentar: Trond Olsen var Bodø/Glimts beste spiller og toppscorer i 2008)*

*"Men samtidig så vet jo vi at hadde ikke solgt han Trond Olsen så hadde vi sannsynligvis vært der Lyn har vært i år (vår kommentar: I stadig konkursfare og tvunget til stadig å selge/kvitte seg med spillere), og kanskje til og med vært konkurs.*

*"De som er supportere de reagerer selvfølgelig, med rette, negativt på økonomisk dårlig drift. Men så har nok de mindre forutsetninger for å skjønne de bakenforliggende mekanismene som er kanskje både vanskelig og enkel samtidig."*

Dette utsagnet forteller oss at:

- Supporterne reagerer til dels sterkt når økonomi settes foran sportslige hensyn. Reaksjonen er et uttrykk for at sportslige resultater er viktigst, og nesten det eneste som betyr noe, for denne gruppen.
- Supporterne reagerer også på sportslige resultater. Dette er imidlertid mindre viktig enn det sportslige, og reaksjonene kommer først hvis resultatene uteblir.

Rosenborg er en av få klubber hvor årsmøtet i sportsklubben er det øverste organ. Dette gjør at medlemmene der, som vi velger å definere som supportere, også opptrer som eiere av klubben. En av informantene i Rosenborg uttrykte seg slik om supporterernes syn på henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold:

*"Dem (supporterne) er jo egentlig opptatt av det her (sportslige resultater), men de blir jo opptatt av det her (økonomiske forhold) gjennom media, så media vil jo styre dem i den retningen. Og mange av de som sitter på tribunen er jo eiere, altså medlemmene de er jo en del av generalforsamlingen."*

Dette forteller oss:

- Selv om supporterne primært er opptatt av sportslige resultater blir de opptatt av økonomiske forhold når media fokuserer på det.
- Medlemmene eier klubben og er opptatt av den økonomiske driften av klubben. Disse utgjør en ikke uvesentlig del av supporterne.

En annen av informantene i Rosenborg var klarere på at sportslige resultater var viktigst for supporterne:

*”... sport virker mest opp i mot såkalt kjernen, såkalt hardcore supportere, og bredden av publikumera, og inklusive medlemmene.”*

Budskapet fra informantene er forholdsvis klart. Supporternes syn på og fortelling om klubben avhenger av graden av sportslig suksess, og nesten bare det. Økonomiske forhold blir først viktig når resultatene uteblir eller klubbens eksistens trues. I medlemsklubber (klubber hvor medlemmene utgjør generalforsamlingen) er det indikasjoner på at den delen av supporterne som er medlemmer har et noe mer balansert forhold til sportslige resultater Vs økonomiske forhold. Likevel er sportslige resultater viktigst også for medlemmene.

Dette er i tråd med det generelle bildet på hvordan henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold påvirker omdømmet. Det samsvarer også med teorien til Johannessen et al. (2009) om at finansielle forhold ikke er det viktigste for omdømmet til virksomheter som er ”allemannseie”, og som har et annet formål enn å skape økonomiske verdier for eierne.

### **Spesifikt for sponsorer og investorer**

*”Mens for partnersiden vil økonomi ha rimelig stor betydning, men bare for et fåtall av dem mer enn det sportslige resultatet. Så alle er så fokusert på det vi primært holder på med er fotball, ikke sant, og dem er her på grunn av det.”*  
(Informant fra Rosenborg)

Utsagnet forteller oss at økonomiske forhold har betydning for partnersiden, men bare for et fåtall større enn det sportslige.

Informantene fra Viking understreket sterkt at de ikke gikk på akkord med ansvarlig økonomisk drift for å oppnå rask sportslig suksess. Informantene hadde imidlertid ulik oppfatning om hva som var viktigst for sponsorer og investorer av sportslige resultater og økonomiske forhold.

Den ene informantens uttalte:

*”Altså vi har all vår elitesatsing organisert i aksjeselskap med 77 aksjonærer, så totalt har skutt cirka 60 millioner i egenkapital. Dette er profesjonelle aktører som forventer at vi forvalter de pengene og at vi skaper forretning. Og det er en av de grunnene til at Viking over tid har vært veldig fokusert på økonomi og lønnsomhet fordi vi har 77 krevende aksjonærer. Og vi er, som den eneste fotballklubben som jeg kjenner i hvert fall, så har vi betalt utbytte 2 år på det at vi har hatt tjente penger i 2 år og vi har også hatt en kontantstrøm på driften vår, som dere ser, har faktisk over 25 millioner hadde vi i fjor som er, for å si det rett ut jævlig bra.”*

Oppsummert:

- Aksjonærene forventer en sunn og god økonomisk drift, og at
- Viking skal kunne gi dem utbytte i gode år

Den andre informantens svarte slik:

*”Jeg vil si at de (sponsorer og aksjonærer) ser på begge deler, men de aksepterer dårlig økonomisk resultat hvis vi tar gull. De vil helst ha begge deler.”*

Meningsinnholdet her er at både sportslige resultat og økonomiske forhold er viktig for sponsorer og aksjonærer, men sportslige resultater viktigst når det kommer stykket.

Informantene i Bodø/Glimt ga uttrykk for at de så en holdningsendring blant sine sponsorer. Lignende synspunkter kom også fra de andre klubbene. En av informantene i Bodø/Glimt formulert dette slik:

*”Når det gjelder næringslivsaktører så tror jeg faktisk at det er, jeg tror det blir mer og mer fokus på dette med omdømme i forhold til økonomi. Og det er jo der vi skal hente penger. Så det er klart at hvis vi, hvis ikke fotballen tar grep i forhold til*

*økonomien så, så vil vi få store problemer, for det vil være et, et problem for en del store bedrifter å bli assosiert med fotballklubber som ser ut som fulle sjømenn.”*

Bunnlinjen i dette budskapet er:

- Investorer og sponsorer er i økende grad blitt opptatt av økonomisk edruelighet og orden
- Bedrifter vil ikke bli assosiert med økonomisk uansvarlige fotballklubber

Det er nærliggende å tro at dette skyldes en kombinasjon av stort fokus på uansvarlig pengebruk i toppfotballen og finanskrisen.

Oppsummert har vi funnet at sponsorer og aksjonærer vektlegger både sportslige resultater og forsvarlig økonomisk drift, men at sportslige resultater er viktigst. Sportslige suksess kan også føre til at sponsorer og investorer aksepterer økonomisk uorden. Videre synes det som om næringslivsaktører i økende grad er blitt opptatt av økonomisk orden, og ikke vil bli assosiert med klubber som forvalter sin økonomi dårlig.

### **Spesifikt om folk flest**

Her er utdrag av noen sitater på hvordan våre informanter mener opinionen eller folk flest oppfatter at henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold påvirker klubbenes omdømme:

*”Ja altså, opinionen, de er jo mest opptatt av de sportslige resultatene. ”*  
(Informant i Bodø/Glimt)

*”For meg er det ganske tydelig at sportslige resultater har en enormt stor påvirkning i forhold til omdømme for, kall det, folk flest, opinionen, kall det hva du vil.”*  
(Informant i Viking)

*”..mens de sportslige resultatene som er under det vi vil ha og det vi forventer, det gir et dårligere omdømme ut mot verdenen enn vi har internt i bransjen.”*  
(Informant i Viking)



Utsagnene peker entydig i retning av at sportslige resultater er viktigst. Dette samsvarer ikke med vår antakelse. På dette punktet er vi noe usikker på datagrunnlaget. Spørsmålet om hvordan ulike grupper vektlegger henholdsvis sportslige resultater og økonomiske forhold var åpent. En del av informantene kan ha ment supportere i det de har formulert som opinionen og/eller folk flest, men dette er bare en antakelse fra vår side. På den annen side er det slik at det er tabellen og det sportslige som får mest omtale i media, og som dermed fester seg mest. Det sammenholdt med at det sportslige er selve meningen med det en toppfotballklubb, gjør det ikke usannsynlig at funnene for denne gruppen stemmer.

#### **6.2.4 Samvirke mellom sportslige resultater og økonomiske forhold**

Underveis i vår analyse av datamaterialet framkommer et interessant funn. Flere av informantene på påpeker en form for samvirke mellom sportslige resultater, økonomiske forhold og sportslig resultat. Følgende sitater kan illustrere dette:

*”For å si det sånn, men denne klubbens historie så er det jo der det begynner, på det sportslige. Hvis du klarer å få et godt sportslig produkt så kommer pengene. Og det gjør at du kan forsterke det sportslige produktet, ...”*  
(Informant i Rosenborg)

*”Ja, ja det er veldig tett koblet (sportslig suksess, økonomi og omdømme). Det er klart sponsorene er ekstremt opptatt av dette her (sportslig suksess), hvilket omdømme du har, ekstremt opptatt av det, det er det neste vi ser i hele sponsoratet, sponsorene er mye mer opptatt av at de kan assosiere seg med klubben, og for dem er det veldig viktig å ha det gode omdømmet.”*  
(Informant i Stabæk)

Det kvantitative materialet inneholder også andre utsagn som peker i retningen av at informantene mener det er en slik sammenheng. Vi hadde imidlertid ingen direkte spørsmål om dette. De utsagnene som indikerer dette er derfor ikke fullstendig i forhold til innfallsvinkelen og framkommet med en annen spørsmålsstilling som utgangspunkt. Hvis vi skulle hatt et bedre grunnlag for å konkludere på dette punktet burde vi ha vært oss mer bevisst denne innfallsvinkelen i intervjusituasjonen og spørsmålsstillingen.

Teorien er entydig på at både opplevelsen av produktet (her det sportslige resultatet) og finansiell ytelse har direkte eller indirekte virkning på omdømmet. Dette er

forskningsbasert kunnskap som er oppsummert blant annet gjennom ulike skaler for måling av omdømme (Forbrun & Riels, 2004 og Larkin, 2003, s 28-29) og i modeller og teorier utviklet av Johannessen et al. (2009). Teoriene sier lite om hvordan de ulike faktorene som direkte eller indirekte påvirker omdømmet samvirker. Johannessen et al. (2009) sine modeller er systemisk oppbygd. Det vil si at faktorene påvirker hverandre, og virker på en spirallignende måte. Dette gjelder både i med- og motgang. Eventuelle spiral lignende sammenhenger, slik noen av utsagnene tyder på, er således ikke i strid med den forskningsbaserte teorien på området.

Det er interessant at de klareste utsagnene om en slik sammenheng kommer fra representantene for Rosenborg og Stabæk. Rosenborg har hatt mer eller mindre sammenhengende sportslig suksess siden 1988. Klubben har flere ganger kvalifisert seg til Champions League. Den mest prestisje fylte Europacupen. Deltakelse der gir store inntekter. Slik sett har Rosenborg gjennom sportslig suksess skaffet seg inntekter ingen andre norske toppfotballklubber har vært i nærheten av, noe som igjen har gitt et godt økonomisk utgangspunkt for å gjenskape sportslig suksess. Den sportslige dominansen nasjonalt har nok bidratt positivt til Rosenborgs omdømme. Men, de internasjonale prestasjonene har nok hatt større betydning. Når en norsk klubb spiller mot internasjonale topplag år etter år, og presterer godt, blir klubben for mange ”nasjonens lag”. I tillegg har Champions League gitt klubben et solid økonomisk fundament. Dette har gjort at Rosenborg har vært uavhengig av ”snille onkler” og andre investorer, og har i motsetning til de fleste andre toppfotballklubber kunnet fortsette å være en ”medlemsstyrt klubb”. Videre har de på mange måter framstått som et økonomisk mønsterbruk, og gått klar av kritikken av uvetting pengebruk i norsk toppfotball.

Stabæk har i en årrekke kjempet for å etablere seg som et topplag i norsk fotball. Klubben har delvis klart dette, både i enkelt sesonger og i perioder på 2-3 år, men slitt med stabiliteten over tid. Den sportslige suksessen har heller ikke bidratt til at klubben har etablert et solid økonomisk fundament. Heller tvert i mot. Etter år eller kortere perioder med suksess har klubben opplevd økonomiske nedturer. Dette kan skyldes at den sportslige satsingen som har gitt suksess har vært basert på budsjetter det ikke fantes reell finansiering av. En annen forklaring kan være at selv om suksessen har gitt økte inntekter så har utgiftene økt mer enn inntektene. Dette for å betale for den merverdien spillerne og trenerne ”får” etter sportslig suksess, og for å legge til rette for å gjenskape suksessen. Når

gode resultater ikke følges opp over tid og økonomiske kriser oppstår virker dette negativt på omdømmet. Uansett tyder eksemplet Stabæk på at suksess i norsk fotball alene ikke gir et økonomisk fundament som forsværer økte utgifter, som igjen skal legge grunnlaget for fortsatt suksess. Når dette ikke slår til kan troen på en positiv spiral mellom sportslig suksess, økonomisk fundament og omdømme føre galt av sted, og spiralen kan heller bli negativ. Bodø/Glimt er også en klubb som tidvis har hatt sportslig suksess, men som i ettertid både har slitt med økonomien og sportslige resultater. Andre eksempler på det samme er Vålerenga, Brann, Molde og Fredrikstad.

Erfaringer fra andre og større fotballnasjoner er at suksess gir et økonomisk fundament som øker det sportslige forspranget til andre klubber i den nasjonale ligaen. I England har det lenge vært snakket om at ligatittelen er en kamp mellom de fire store – Manchester United, Chelsea, Arsenal og Liverpool –, og særlig mellom Manchester United og Chelsea. I Spania har Real Madrid og Barcelona skilt seg ut, og i Italia er det klubbene AC Milan, Internazionale, Juventus og Roma som blir regnet som de store. Fellesnevneren for disse ligaene er at de genererer større inntekter enn vår hjemlige tippeliga, mens toppklubbene har det til felles at de så å si alltid kvalifiserer seg til og gjør det godt i Champions League. Dette gir et økonomisk fundament som er bedre enn deres nasjonale konkurrenter, og et godt finansielt utgangspunkt for å gjenskape sportslig suksess. Den langvarige sportslige suksessen, som stadig gjenskapes, har gjort disse klubbene til solide merkevarer med mange tilhengere. Slik sett kan man si at de er i en positiv spiral hvor sportslig suksess gir et økonomisk fundament som legger til rette for å gjenskape sportslig suksess – og som bidrar til et stadig bedre omdømme.

Oppsummert finnes klare indikasjoner på at det i internasjonal toppfotball er slik at sportslig suksess skaper et økonomisk fundament som finansielt legger til rette for å gjenskape sportslig suksess, og som på denne måten bygger et stadig sterkere omdømme. Dette både gjennom suksess nasjonalt og deltakelse/suksess internasjonalt.

I norsk toppfotball er kvaliteten lav og den samlede verdiskapningen for liten til at nasjonal suksess virker som en positiv spiral, som gir økte inntekter, ny suksess og et stadig sterkere omdømme. For norske klubber er en slik positiv spiral betinget av at de kvalifiserer seg for deltakelse i Europeiske turneringer, og helst Champions League. Sannsynligvis må dette skje mer eller mindre regelmessig over flere år. Dette er et trangt nåløy. Norske lag har

samlet sett prestert svakt i Europeiske turneringer over tid. De må derfor gjennom kvalifiseringsrunder mot lag fra andre nasjoner, før de slipper inn i hovedturneringene i Champions League og Europaligaen.

### **6.3 Andre faktorer som har betydning for omdømme**

Flere av våre informanter trekker fram andre forhold av stor betydning klubbens omdømme. De forhold som nevnes av flere av informantene er de inntrykk, positive eller negative, som skapes gjennom deres arbeid og engasjement innenfor områder som:

- Samfunnsansvar / engasjement i lokalsamfunnet
- Driften av ungdomsavdelingen (breddesatsingen på aldersbestemt nivå)
- Personalforvaltningen
- Talentutvikling (utvikling av toppspillere)
- Salg av spillere til utlandet

Spesielt nevner informantene samfunnsansvaret, driften av ungdomsavdelingen og personalforvaltningen som kritiske faktorer for klubbens omdømme. Dette kan ha sammenheng med at denne delen av virksomheten skiller seg ut fra toppfotballvirksomheten, synliggjør klubbene overfor en bredere målgruppe og at ”logikken” på disse områdene er en annen enn innenfor toppfotballen. Både samfunnsengasjementet og bredde satsingen på aldersbestemt nivå krever i sin natur en inkluderende holdning, hvor det å delta er viktigere enn å vinne. Dette i motsetning til talentutvikling som dreier seg om å dyrke talentene, utvikle vinnere og fokusere på resultater. Denne motsetningen mellom disse aktivitetene og primæraktiviteten gjør at omgivelsene er på vakt i forhold til om klubbene følger ”spillereglene”.

Alle klubbene er opptatt av å framstå som ansvarlige samfunnsaktører, og da særlig i forhold til lokalmiljøene. Samfunnsansvaret synliggjøres og ivaretas på flere måter. Det kan være gjennom støtte til humanitære aksjoner og organisasjoner. Å stille opp for vanskeligstilte og syke, for eksempel gjennom besøk på sykehus, andre institusjoner og lignende. Regelmessige og organiserte aktiviteter som involverer barn i grunnskolen. Rosenborg har også engasjement av humanitært art som de ikke ønsket å markedsføre aktivt, fordi mener det vil ta bort noe av ”meningen” med prosjektet.

Driften av ungdomsavdelingen trekkes fram av nesten alle informantene som viktig for klubbens omdømme. Med ungdomsavdeling menes her aldersbestemte lag helt oppgutt/junior nivå, hvor satsingen spisses med fokus på å utvikle toppfotballspillere. Denne delen av klubbens virksomhet blir fulgt godt med på av omverden. Forhold som utilsiktet topping av lag, henting av spillere fra andre klubber, holdningen til spillerne samt ledere og foreldres oppførsel er forhold som blir tillagt stor vekt.

Personalforvaltningen innen toppfotballen blir sterkt fokusert. Dette har sammenheng med at det er vanlig at trenere går/må gå, at spillere blir solgt, at kontraktene er midlertidige og på grunn av det sterke resultatfokus. Toppfotballen er veldig forskjellig fra det øvrige arbeidslivet på mange sentrale områder. I tillegg kommer at personalsaker ofte får stor mediaomtale. Dels på grunn av liten grad av profesjonalitet og diskresjon fra de involverte parter, og dels som følge av medias store interesse. Media og folk flest har en tendens til å legge egen logikk og egne referanserammer til grunn når de vurderer toppfotballen på dette området. I disse vurderingene framstår toppfotballen for mange som kald, kynisk og lite kompetent i sin personalforvaltning. Flere av våre informanter trekker dette fram som et typisk saksområde hvor det ofte oppstår saker som kan true omdømmet.

Andre forhold som trekkes fram er knyttet til toppfotballvirksomheten. Her fremhever våre informanter at evnen til å utvikle toppspillere er viktig for omdømmet. Det tegner et bilde av en klubb med stor fotballfaglig kunnskap, utviklingskultur og vilje til å satse på unge talenter. Et annet moment som trekkes fram er regelmessigheten av salg av spillere til utlandet. Det gir i likhet med talentutviklingen et inntrykk av evne og vilje til spillerutvikling, men tegner også et bilde av en klubb hvis spillere blir lagt merke til av større klubber.

Teorien sier at klubbens innsats på disse områdene bidrar til å bygge enkeltpersoners (trenere og ledere) omdømme og derigjennom klubbens omdømme. Det bidrar til at det fortelles historier om klubbens evne og vilje til å legge ned ressurser og oppnå resultater på de nevnte områdene. Disse fortellingene kan være positive eller negative, og må antas å virke inn på toppfotballklubbens totale omdømme, jf blant omdømmekompasset til Johannessen et al. (2009).

Til en viss grad handler det også om kommunikasjonsstrategi, i den forstand at klubbene bevisst kan velge å kommunisere eller ikke kommunisere engasjementer, innsats og resultater på disse områdene. Men mest av alt vil de sannsynligvis bli vurdert av omverden etter hva de faktisk gjør, og hvordan omverden responderer på dette.

Johannessen et al. (2009) har lansert en modell med 11 fordeler av et godt omdømme, som igjen bidrar til å forsterke omdømmet. Et av disse kriteriene er at ”kunden forbinner positivt omdømme med høy kvalitet”. De elementene overfor som er direkte knyttet til toppfotballvirksomheten – talentutvikling og salg av spillere til utlandet – må kunne plasseres inn i denne kategorien, og i modellen som oppsummerer fordeler med et godt omdømme.

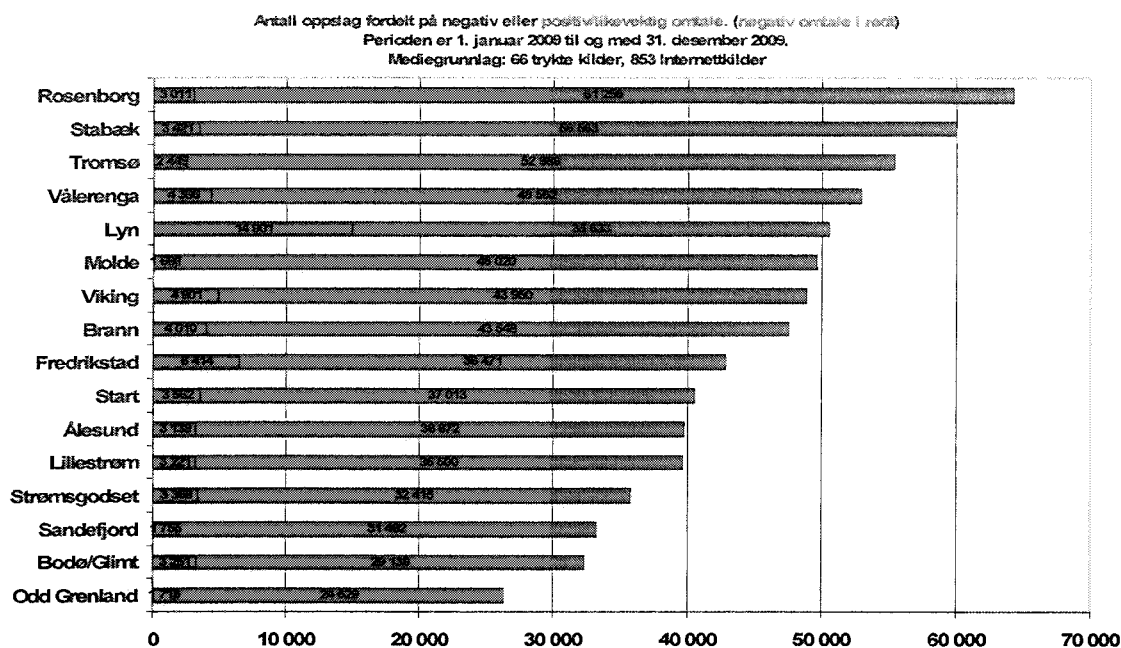
#### **6.4 Hva sier kvantitative data om klubbenes omdømme**

Her vil vi først presentere noen kvantitative data. Det er to typer data. Et sett som måler mediaeksponering og et annet sett som måler interesse for og holdninger til norske toppfotballklubber. Etter at dataene er presentert vil vi se på hvordan disse samsvarer med analysen av forskningsintervjuene.

##### **6.4.1 Mediaeksponering**

Mediaeksponeringen kan gi oss noen holdepunkter om hva som påvirker opinionen, og hvordan ulike faktorer – i vårt tilfelle henholdsvis sportslige faktorer og økonomi – virker på omdømmet til norske toppfotballklubber.

Vi legger da til grunn at det er en sammenheng mellom mediaomtale og omdømme, både hva totalt volum angår og fordelingen mellom positive/likevektig omtale og negative omtale.



Kilde: Sponsor Insight

Av bakgrunnsdataene til undersøkelsen– som viser mediaomtale i 2009 - framgår at:

- Mediaomtalen av tippeligaklubbene var tre ganger større enn i 2007 og 2008. Totalt er antallet mediaoppslag 801.123.
- Økningen i mediaomtale forklares ut fra tidligere seriestart, flere lag i tippeligaen (økte fra 14 til 16) og et stort fokus på økonomiske forhold.
- Over 400.000 / 50 % av mediaoppslagene berørte økonomi i en eller annen form, selv om dette ikke var hovedteamet.
- Antallet negative oppslag var 72.101. Det utgjør 9 % av det totale antallet oppslag. Tilsvarende tall for 2007 og 2008 var henholdsvis 2,5 % og 2,8 %. Økonomi var omhandlet i 85 % av de negative oppslagene.

Ut fra tallmaterialet kan en lese at mediaomtalen av norsk toppfotball har økt betydelig, og at økonomiske forhold i større grad enn tidligere er blitt en del av medias dekning av toppfotballen. Dette indikerer at økonomiske forhold er av interesse, og virker inn på klubbenes omdømme. 85 % av alle negative oppslag er knyttet til økonomi. Samtidig har andelen negative oppslag økt ganske kraftig. Dette er interessant, men naturlig, med bakgrunn i de store økonomiske vansker flertallet av norske toppfotballklubber har hatt. I det totale materialet utmerker Lyn seg med 29,5 % negative oppslag. Dette er over tre ganger så mye som gjennomsnittet for alle tippeligaklubbene. Lyn var i 2009 i en helt

spesiell økonomisk situasjon med konkursspøkelset kontinuerlig hengende over seg og løpende ”opphørssalg” av spillere. Samtidig presterte klubben svakt sportslig, og det ble tidlig klart at nedrykk ikke var mulig å unngå. Vi har ikke hatt tilgang til et materiale som gir informasjon om hvordan økonomi, sportslige forhold eller andre faktorer har påvirket omtalen av de enkelte klubber. Det vi vet er imidlertid at 85 % av de negative oppslagene for tippeligaklubbene samlet omhandler økonomi, og at mer enn 1/5 av de negative oppslagene gjelder Lyn. Materialet inneholder ingen opplysninger om at Lyn avviker fra den totale populasjonen. Det er dessuten lite sannsynlig siden klubben står for en så stor andel av den negative omtalen av tippeligaklubbene.

Søk på internett på omtalen av Lyn viser at klubbens økonomiske situasjon hadde stort fokus. Flere av oppslagene inneholdt en blanding av sportslige forhold og økonomi. Dårlige resultater ble langt på vei forklart med den turbulente økonomiske situasjonen i og rundt klubben, og det løpende ”opphørssalg av ” spillere.

Ser vi på ”våre” klubber skiller Rosenborg seg ut som den klubben i tippeligaen som får mest mediaomtale. Stabæk er nest mest profilert. Begge disse klubbene har en forholdsvis lav andel negative oppslag med henholdsvis 4,7 % og 5,7 %. Viking ligger midt i laget hva gjelder mediaeksponering, mens Bodø/Glimt har nest lavest mediaomtale av tippeligaklubbene. Både Bodø/Glimt og Viking har en relativ andel av negative oppslag på 10 %, noe som må karakteriseres som høyt. Dette da gjennomsnittet for tippeligaklubbene er 9 %, og siden Lyn alene bidrar til å trekke dette opp.

Tallene er interessante ut fra får problemstillingen, analysen av informasjonen fra informantene og relevant teori.

Skillelinjen går etter sportslige indikatorer og ikke etter økonomiske forhold. Rosenborg og Stabæk, henholdsvis nr. 1 og 3 i tippeligaen i 2009, får mest mediaomtale og lavest andel negativ omtale. Mens Viking (nr. 10) og Bodø/Glimt (nr. 15 og nedrykk) fikk langt mindre mediaomtale, og en større andel negativ omtale. Hadde økonomi vært den viktigste skillelinjen skulle Stabæk og Viking byttet ”plass”, i alle fall hva andelen negative oppslag angår. At Stabæk får mer mediaomtale kan forstås ut fra at klubben gjør det bedre sportslig og har flere profiler.



For Rosenborgs tilfelle er tallene i målingen alt annet enn overraskende. Kombinasjonen sportslig suksess og økonomisk orden bør tilsi mye omtale, og en lav andel negative oppslag.

Når det gjelder Stabæk kan antallet mediaoppslag forklares ut fra sportslig suksess. Vi hadde imidlertid forventet at andelen negative oppslag var større med bakgrunn i klubbens mangel på økonomisk kontroll. En klubb som er nødt å gi bort sin nye stadion og innstille betalingen av regninger i tre uker er ille ute å kjøre. Likevel har Stabæk ”sluppet unna” med en lav andel negativt vinklede innslag. Dette indikerer at sportslige forhold teller mye, og at den økonomiske situasjonen må være svært alvorlig før den overskygger sportslig suksess.

Viking er en klubb som har hatt en velordnet økonomi sammenlignet med de fleste andre norske toppfotballklubber. Informantene fra klubben har sagt at for dem er det uaktuelt å gå på akkord med økonomisk ansvarlighet for å oppnå rask sportslig suksess. De sportslige resultatene har imidlertid ikke stått i forhold til ambisjonene og størrelsen på klubben. At mediaomtalen er lavere enn for de klubbene som gjør det best sportslig var for så vidt forventet. Den høye andelen negative oppslag overrasker imidlertid. Dette kan indikere at sunn økonomisk drift ikke hjelper på omdømmet, hvis de sportslige resultatene uteblir.

Følgende oppslag fra Sunnmørsposten og

(<http://fotball.smp.no/eliteserien/article129855.ece?act=readDebate>) og Dagbladet

(<http://www.dagbladet.no/2009/06/02/sport/fotball/tippeligaen/viking/valerenga/6512824/>)

tegner et bilde av en klubb som ikke vil satse de midlene som må til, selv om de (kanskje) har råd og ”alle de andre” gjør det. Uten at vi i har sikre data som underbygger det, mener vi at det er klare indikasjoner på at forsvarlig økonomisk drift ikke er tilstrekkelig til å etablere et godt omdømme.

Bodø/Glimt slet både på sport og økonomi i 2009. Klubbens økonomi var i stor ubalanse. Kronerulling, nødhjelp i fra næringslivet og det offentlige virkemiddelapparat samt salg av klubbens mest verdifulle spiller – Trond Olsen – måtte til for å sikre overlevelse. Samtidig med dette sviktet de sportslige resultatene, og det hele endte med nedrykk. Mangelen på sportslig suksess og det faktum at klubben er blant de minste i tippeligaen forklarer den lave mediaeksponeringen. Den høye andelen negative oppslag er også naturlig. Fokuset på økonomi var stort, og Bodø/Glimt var blant de klubbene som slet mest. I tillegg kommer

den sportslige nedturen. Vi har som nevnt ikke tall som viser tema for de negative oppslagene for enkelt klubber, men vet at økonomi var tema for 85 % av de negative artiklene for tippeligaklubbene samlet sett. Vi har sjekket en del mediaoppslag om Glimt fra 2009 og finner at økonomi ofte blir trukket fram som forklaring på den sportslige nedturen. Følgende artikler fra VG nett

(<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=541301>) og i Dagbladet

([http://www.dagbladet.no/2009/08/18/sport/fotball\\_and\\_gjeld/tippeligaen/7714384/](http://www.dagbladet.no/2009/08/18/sport/fotball_and_gjeld/tippeligaen/7714384/))

illustrerer dette.

Den økonomiske situasjonen i Bodø/Glimt og Stabæk var ikke veldig forskjellig. Fokuset på toppfotballklubbens økonomistyring, eller mangel på sådan, var stor. Likevel var en mye større andel av mediaomtalen av Bodø/Glimt negativ enn hva tilfellet var for Stabæks vedkommende. Forskjellen på Stabæk og Bodø/Glimt var at Stabæk hadde sportslig suksess, mens Bodø/Glimt ikke leverte varene. Dette er etter vår mening en klar indikasjon på at manglende økonomisk styring først blir en kritisk faktor i forhold til omdømme for norske toppfotballklubber når de sportslige resultatene svikter. Ser vi på ”tilfellet Lyn”, sammenholdt med våre klubber, tyder mye på at økonomisk uforsvarlighet først blir riktig alvorlig når klubbens eksistens står på spill.

Et annen interessant observasjon er Viking, til tross for ry som en klubb med sunn økonomi, har like stor andel negative oppslag som Bodø/Glimt. Dette kan forklares på flere måter, og vi har ikke et materiale som gir grunnlag for sikre konklusjoner. Det kan imidlertid tyde på at svake resultater sammenholdt med ”en økonomisk spare- eller ansvarlighetslinje” er en viktig årsak. Mange har oppfattet at klubben har kjørt en slik linje, og det er også kommunisert fra klubbledelsens side. Dette leder oss til hypotesen om at økonomisk ansvarlighet ikke virker positivt på omdømmet, hvis de sportslige resultatene uteblir. Og spesielt ikke hvis inntrykket er at klubben har ”spart seg til fant”.

Tallene for mediaeksponering – som vi antar påvirker omdømmet i positiv eller negativ retning – bekrefter de hovedfunn vi satt igjen med etter å ha analysert svarene fra informantene. Oppsummert er disse at:

- Sportslige suksess er viktigst for omdømmet til en toppfotballklubb og det eneste som gir godt omdømme over tid

- Sportslig suksess overskygger alt annet, og gjør at supportere, investorer, sponsorer og andre tilgir manglende eller dårlig økonomistyring
- Økonomisk ansvarlighet har betydning, men kan ikke kompensere for sviktende sportslige resultater
- Økonomisk ansvarlighet kan virke negativt på omdømmet til en toppfotballklubb, hvis resultatene uteblir, og inntrykket er at de kunne vært bedre hvis klubbledelsen viste litt større vilje til å satse
- Økonomiske forhold blir først avgjørende for en klubbs omdømme når det blir klart for omgivelsene at klubbens eksistens står på spill.

#### **6.4.2 Interesse og holdninger**

Interessen er målt ved at respondentene er spurt om de har et favorittlag i tippeligaen. Interessen er målt i prosent av respondentenes svar.

Holdningen er målt på fra spørsmålet: Hvilket inntrykk har du av følgende fotballklubber? Målingen er gjort på en skala fra 1-7, der 7 er svært godt inntrykk og 1 er svært dårlig inntrykk.

Respondentene er i begge målingene delt i to grupper, fotballinteresserte og befolkningen generelt. Befolkningen generelt er med andre ord den gruppen som ikke anser seg selv for å være fotballinteressert.

Vi har valgt å se på om det er sammenheng i utviklingen av interesse og holdninger på den ene siden og sportslige prestasjoner på den andre siden. Som mål på de sportslige prestasjonene har vi brukt tabellposisjonen. Vi har sett på om det er sammenheng i utviklingen i tabellposisjon og interesse/holdninger.

##### **6.4.2.1 Interesse Vs sportslige prestasjoner**

Rosenborg utmerker seg med å være den klubben klart flest oppgir å være særlig interessert i – som sitt favorittlag – både blant fotballinteresserte og i befolkningen generelt. I de månedene vi har konsentrert oss om, april-november 2009, oppgir henholdsvis 21,1 % av de fotballinteresserte og 14,3 % av befolkningen generelt Rosenborg som favorittlag. Interessen for de andre klubbene er langt lavere, og om lag på samme nivå. Av disse klubbene er interessen størst for Viking og lavest for Stabæk. Gjennomsnittstallene for interessen blant fotballinteresserte er 5,6 % for Viking, 4,6 % for

Bodø/Glimt og 4,0 % for Stabæk. Tilsvarende tall for befolkningen generelt er 3,6 % for Viking, 3,1 % for Bodø/Glimt og 2,6 % for Stabæk. Forskjellene i interesse mellom Rosenborg og de andre skyldes sannsynligvis Rosenborgs dominans av norsk fotball de siste 20-25 årene. Men mest av alt kanskje at klubben gjennom sine 11 deltakelser i Champions League, og sine seirer mot blant annet storheter som AC Milan, Real Madrid, Borussia Dortmund og Valencia, for mange er blitt "hele Norges lag".

I det videre vil vi vende fokuset mot hvordan utviklingen i sportslige resultater og interesse korrelerer. Deretter vil vi gjøre det samme i forhold til sportslige resultater og holdninger. Vi vil se om utviklingen i sportslige resultater uttrykt gjennom tabellposisjonen samsvar med utviklingen i målt interesse/holdninger. Korrelasjon vil ikke være noe forskningsmessig bevis på at de sportslige resultatene påvirker interessen for klubbene. Dette da det kan tenkes at det er andre faktorer som vi ikke har oversikt over som påvirker den ene eller begge av våre faktorer. Likevel mener vi en eventuell påvist korrelasjon vil gi klare indikasjoner på om sportslige resultater påvirker interessen og holdningene til klubbene. Sammen med vår fortolkning av våre kvalitative data, sekundærdata om mediaeksponering og vårt teoretiske rammeverk vil en korrelasjon kunne bekrefte vår antakelse i hovedproblemstillingen, om at sportslige resultater påvirker omdømmet til toppfotballklubber.

Vi har koblet dataene fra Sponsor Insight om interesser for og holdninger til toppfotballklubbene med utviklingen i tabellposisjonen, og framstilt disse grafisk.

Fremstillingene som følger om henholdsvis interesse Vs sportslige resultater (her under 5.4.2.1) og om holdninger Vs sportslige resultater (under 5.4.2.2) skal leses slik:

X akse angir månedene i sesongen, fra april til november.

Y akse til venstre måler interessen/holdningene til klubben

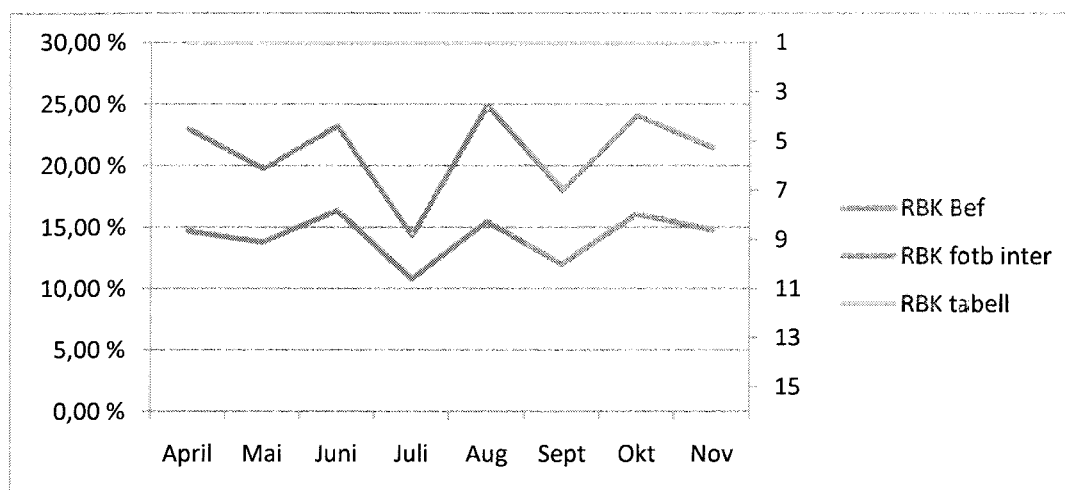
Y akse til høyre måler tabellposisjonen (1 er best, 16 dårligst)

Grønnlinje angir tabellposisjonen

Rødlinje angir interessen/holdningen hos fotballinteresserte

Blålinje angir interessen/holdningen i befolkningen generelt

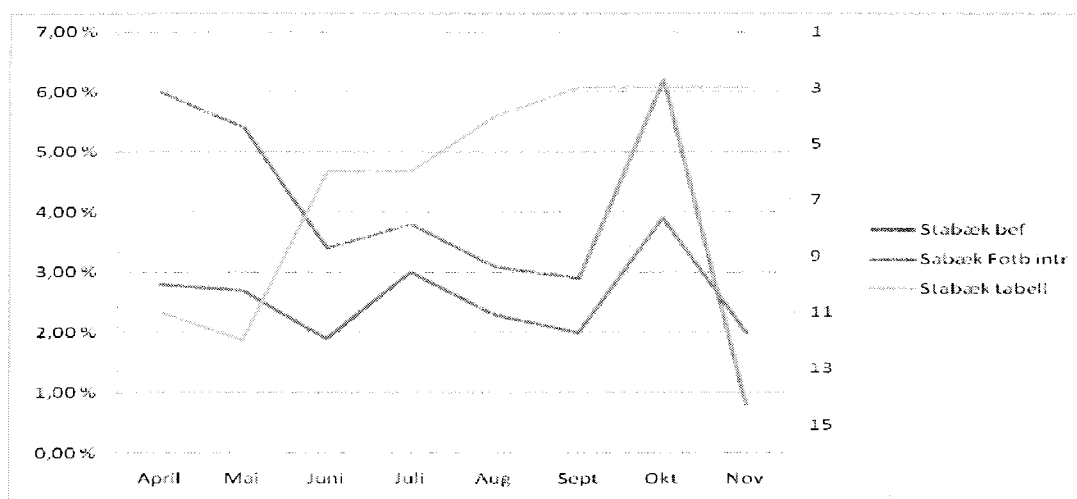
## Rosenborg:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Det er vanskelig å se noen sammenheng all den tid Rosenborg topper tabellen gjennom hele sesongen. Svikten i interessen i juli kan forklares ved at Rosenborg ble utslått av et antatt svakere lag fra Aserbajdsjan i første kvalifiseringsrunde til Champions League.

## Stabæk:



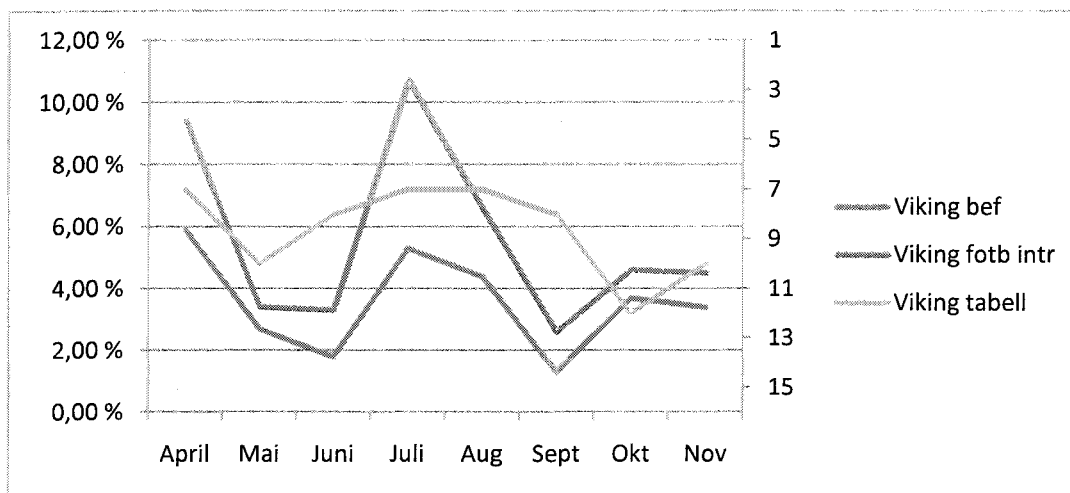
Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Det ser ut til å være en viss sammenheng mellom utvikling i tabellposisjon og interessen for Stabæk. Det er imidlertid et uforklarlig fall i interessen i november. Vi har ingen gode forklaringer på dette, men et par teorier om hva som kan være årsaken. Den ene er at det er en statistisk feilmargin i målingene, som gir urimelig store utslag. Vi har imidlertid ikke detaljerte nok opplysninger om metoden bak undersøkelsen til å forfølge den teorien. En

annen mulighet er at fokuset på Stabæks håndtering av spekulasjonene rundt Janne Jönsson og andre trener jobbene har påvirket omdømmet

(<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=580662>)

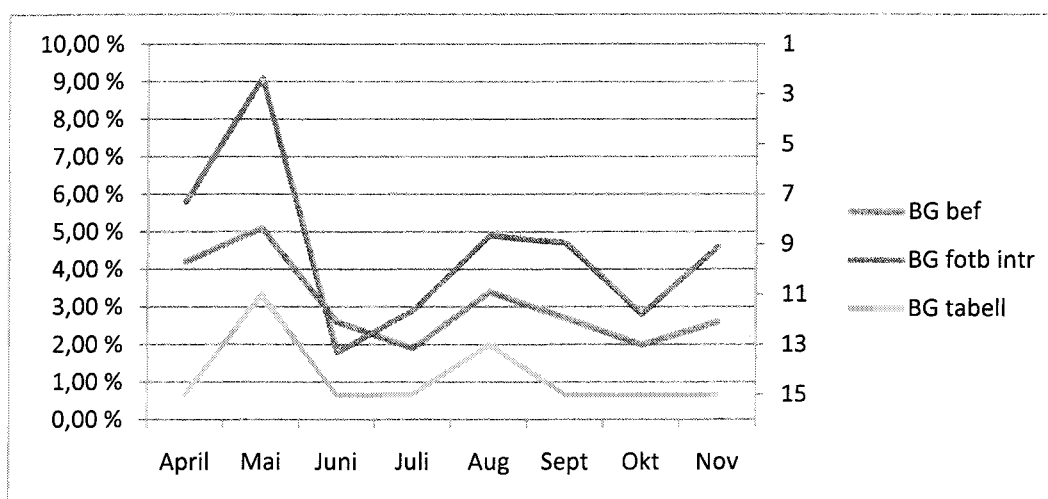
Viking:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

For Vikings del er det stor sammenhengen mellom utviklingen i tabellposisjonen og interessen for klubben.

Bodø/Glimt:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

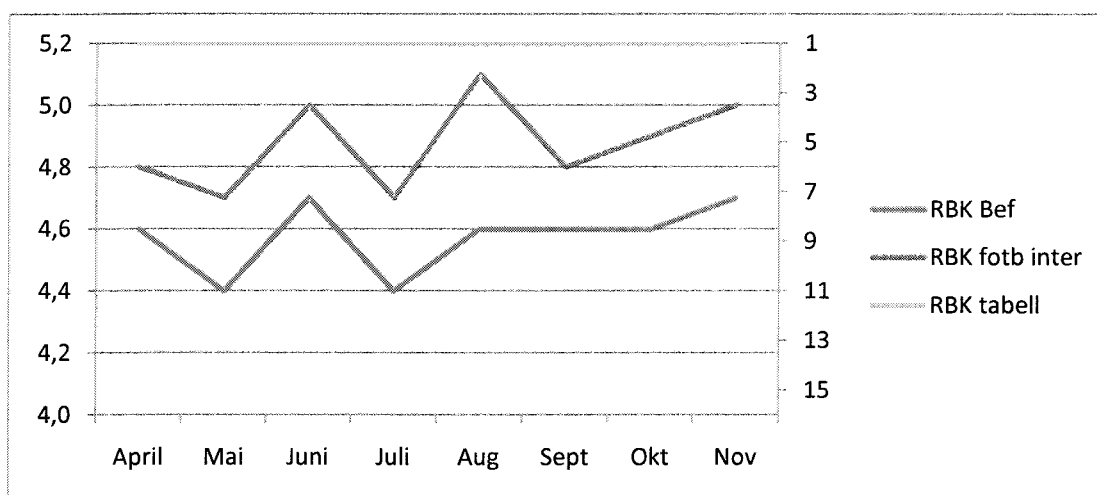
Også for Bodø/Glimt synes det å være stor grad av samsvar mellom de sportslige prestasjonene og interessen for klubben.

Samlet sett ser du til å være samsvar mellom sportslige resultater og interessen for klubbene, men bildet er ikke entydig. Dette kan skyldes at statistiske feilmarginer påvirker målingene av interesse fra måned til måned eller at andre forhold enn tabellposisjonen påvirker folks oppfatning av klubbene. Det kan være sportslige resultater i cup spill, økonomiske forhold, personalbehandling eller andre forhold som får stor publisitet.

#### 6.4.2.2 Holdninger vs sportslige prestasjoner

Vi tenker at målingen av folks holdninger kanskje gir et enda bedre bilde av omdømme. Vi har derfor sett på utviklingen i holdninger opp mot utviklingen i tabellposisjonen:

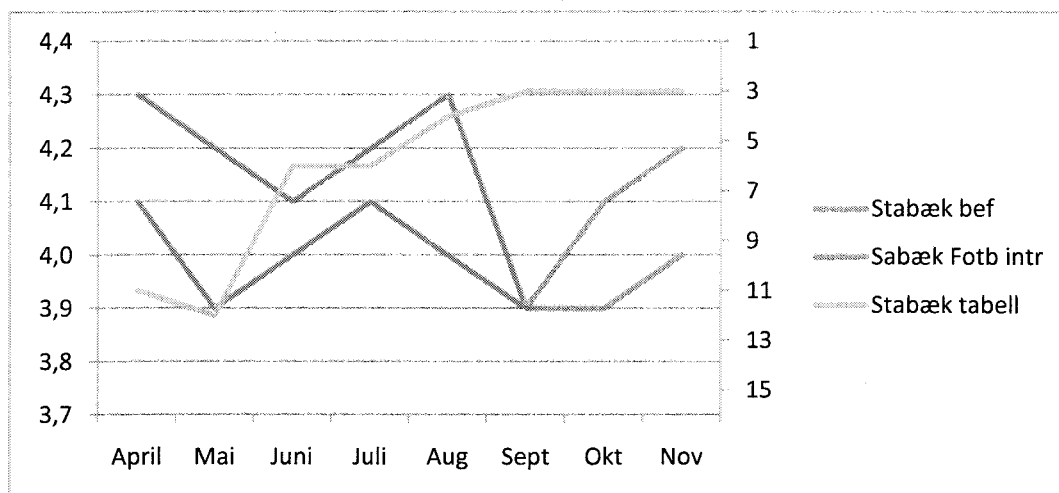
Rosenborg:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Det er ikke grunnlag for å trekke klare slutninger ut fra tallene for Rosenborg. Klubben toppe tabellen hele sesongen, mens holdningene svinger noe. Likevel taler det faktisk at holdningen til klubben styrker seg i løpet av sesongen for at det er en sammenheng mellom sportslige resultater og omdømme. Denne antakelsen styrkes av at holdningene er på sitt laveste i juli, når klubben får en ydmykende exit fra Champions League.

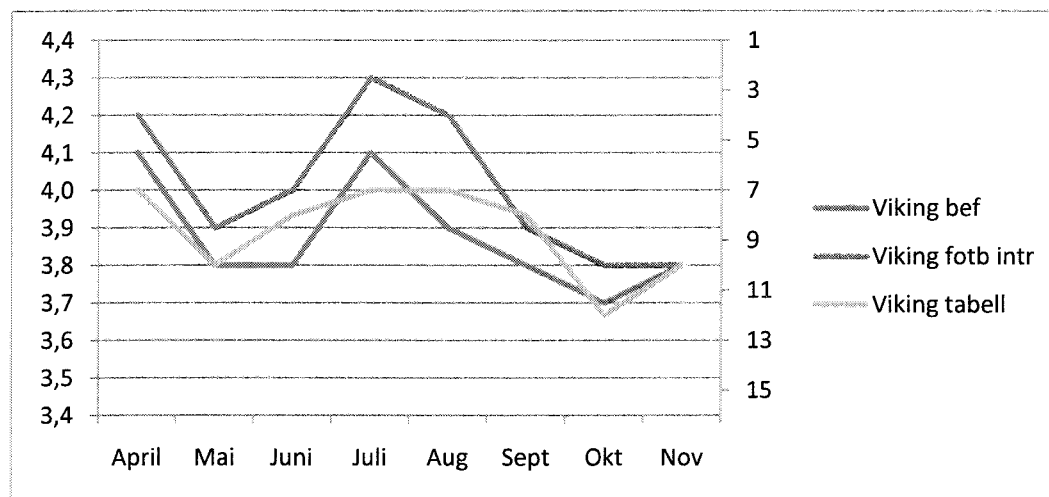
Stabæk:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Den grafiske framstillingen viser samsvar mellom utviklingen i sportslige prestasjoner og holdningene til klubben, med unntak for et stort avvik i september. Vi har ingen forklaring på dette, men viser til tidligere teori om mulig statistisk feilmargin.

Viking:

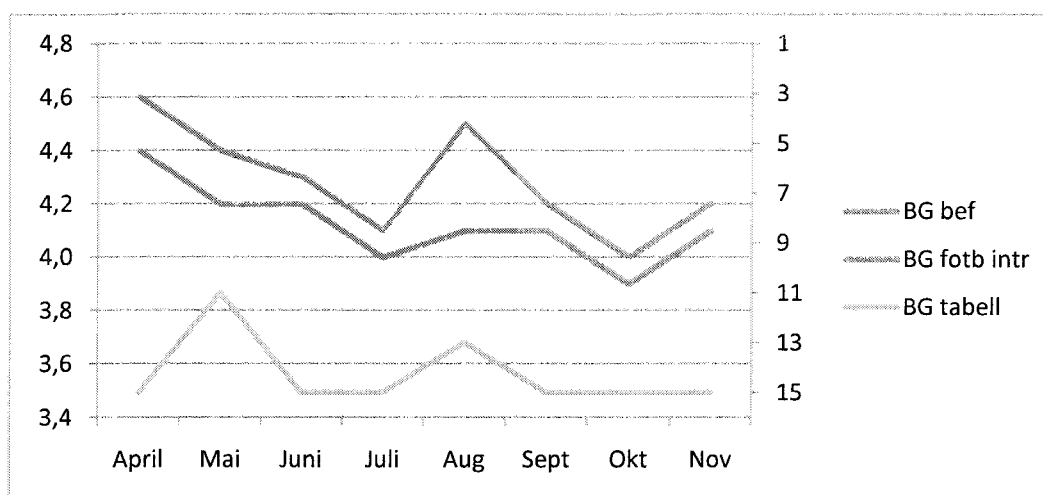


Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Her viser den grafiske framstillingen stor grad av korrelasjon mellom utviklingen i tabellposisjon og holdningene til klubben.



Bodø/Glimt:



Kilde: Sponsor Insight og [www.fotball.no](http://www.fotball.no)

Også her ser vi at holdningene til klubben følger samme trend som utviklingen i tabellposisjonen. En liten utfordring i fortolkningen av tallene er at Bodø/Glimt gjennom hele sesongen befinner seg i bunnen av tabellen. Likevel finner vi grunnlag for å konkludere med at den grafiske framstillingen viser samsvar mellom sportslige resultater og holdninger til klubben gjennom sesongen. Det ser ut som holdningen gradvis svekkes fra april-juli etter hvert som troen på laget svinner. Fra juli-august bedrer resultatene og tabellposisjonen seg noe. Det samme gjør holdningen til klubben. Fra august og ut sesongen svikter resultatene og klubben havner i bunnen. I samme periode svekkes folks holdninger til Bodø/Glimt.

#### 6.4.3 Oppsummering av analysen av våre kvantitative sekundærdata

Oppsummert gir gjennomgangen overfor klare indikasjoner på at det er en sammenheng mellom interessen for og holdningen til klubbene og deres sportslige resultater. Dette bygger opp under de funn vi har gjort når vi har analysert vårt kvalitative materiale og sett på mediaeksponeringen av klubbene, hva gjelder sportslige resultatets påvirkning på omdømme. Dette samsvarer også modellen for omdømmemåling som Johannessen et al. (2009) har utarbeidet med basis i relevant forskning på området, og som vi har omformulert noe. Johannessen et al. (2009) påpeker at produkter og tjenester er viktig for omverdens vurdering av virksomheten. Vi har omdøpt produkter og tjenester til resultater i virksomheten. Dette da resultatene – og da først og fremst sportslige – er selve

hovedproduktet. Slik sett er funnene også i overensstemmelse med vårt teoretiske rammeverk.

Vi må imidlertid ta et metodisk forbehold. Den finnes andre faktorer som også kan påvirke omdømme, jf blant annet modellen til Johannessen et al (2009) og andre modeller for måling av omdømme. Blant disse er blant annet økonomiske forhold, personal behandling, hvordan sentrale aktører opptrer i media, talentutvikling, drift av ungdomsavdelingen og hvordan klubbene ivaretar sitt sosiale ansvar. Dette er områder som blir fokusert i media og som opptar mange. I våre analyser av det kvantitative materialet har det ikke vært mulig å korrigere for disse faktorene.

## 7.0 Oppsummering

### 7.1 Svar på hovedproblemstillingen

Vi mener å ha klare indikasjoner på at sportslige resultater er den viktigste og dominerende faktoren for omdømmet til norske toppfotballklubber. Økonomiske forhold har også en viss innvirkning, men den er langt svakere enn sportslige resultater.

Våre funn og analyser leder oss til konklusjonen om at sportslig suksess trumfer alt. Gode sportslige resultater synes å være det klart viktigste for omdømmet til norske toppfotballklubber, og det eneste som gir et godt omdømme over tid. Sportslige suksess synes å overskygge alt annet, og gjør at omverden tenderer til å tilgi manglende eller dårlig økonomistyring, dårlig personalbehandling og svakheter på andre områder.

Økonomisk ansvarlighet synes også å ha betydning for omdømmet, og virker i utgangspunktet positivt. Økonomisk orden kan imidlertid ikke kompensere for manglende sportslige resultater. Det kan til og med virke negativt på omdømmet til en toppfotballklubb, hvis resultatene uteblir, og inntrykket er at de kunne vært bedre hvis klubbledelsen viste litt større vilje til å satse. Økonomiske forhold blir først avgjørende for omdømme, og viktigere enn det sportslige, når det blir klart for omgivelsene at klubbens eksistens står på spill. Et solid økonomisk fundament er også viktig for å legge finansielt grunnlag for å skape sportslig suksess, og ikke minst for å gjenskape suksess. Det er imidlertid på langt nær en tilstrekkelig faktor, men en viktig rammefaktor.

Ulike grupper vektlegger sportslig suksess og økonomiske forhold forskjellig. Hardcore supportere legger nesten utelukkende vekt på det sportslige, mens investorer/sponsorer og klubbmedlemmer i større grad anser økonomisk forsvarlig drift som viktig. De vil nødvendigvis bli forbundet med en klubb som lever over evne. Ingen grupper setter imidlertid økonomisk ansvarlighet foran sportslig suksess.

### 7.2 Svar på underproblemstillingene

Alle de fire klubbene ser på omdømme som viktig. De oppgir at omdømme har eller er i ferd å bli et strategisk satsingsområde. Med unntak av Rosenborg er de imidlertid langt unna å praktisere et system for helhetlig omdømmeforvaltning – hvor omdømmestyring,

kommunikasjonsstrategi og den enkelte ansattes personlige omdømme er de sentrale byggesteinene.

Rosenborg utmerker seg ved å være nærmest å ha et helhetlig system for omdømmeforvaltning tuftet på klubbens overordnede mål og verdier. Arbeidet med for alvor å sette dette i system ut i live startet for 2-3 år siden, men det er på mange måter bare en naturlig videreføring Nils Arne Eggens postulat. Disse har klubben levd med og etter i en 20 års periode, og hatt som referanseramme for korreksjon når konkurrerende verdier har gjort seg gjeldende. De andre klubbene mangler en helhetlig kommunikasjonsstrategi, og har ikke forankret sin visjon og sine verdier godt nok i organisasjonen. Spesielt svak er forankringen hos spillere og trenere. Også Rosenborg har et forbedringspotensial når det gjelder forankringen i spillergruppen.

### **7.3 Praktisk lærdom**

Hvis toppfotballen mener alvor med å gjøre omdømme til et strategisk satsingsområde må omdømmeforvaltningen settes i et helhetlig system, bevisstheten økes og forankringen i klubbene bli langt bedre.

Flere av klubbene mangler en helhetlig forståelse og et helhetlig perspektiv på sin omdømmeforvaltning. Visjoner og verdier må gis høyere prioritet, og innholdet i verdiene tydeliggjøres. Videre må innsalget og forankringen nedover i organisasjonen, og særlig hos trenere og spillere, bli langt bedre. Det er også viktig at klubbene tar inn over seg at de er omgitt av stor interesse fra omgivelsene, og at toppfotballen er mer mediaeksponert enn de aller fleste andre bransjer. Dette stiller store krav til kommunikasjonsstrategi og styring av kommunikasjonsvirksomheten. Også her må profesjonaliteten i hele organisasjonen økes, og spesielt viktig er det at den sportslige delen underlegges den samme strategi og de samme rutiner som klubben for øvrig. Det er tross alt hovedtrener og de mest profilerte spillerne som er mest eksponert i media. Til sist er det viktig at det etableres rutiner internt hvor det jevnlig gjøres undersøkelser og evalueringer av forhold som har betydning for kommunikasjonsvirksomheten og omdømmet. Ansvar for å sette dette på dagsorden og for å drive disse prosessene ligger hos styret og den daglige ledelsen i klubbene.

#### 7.4 Teoriutvikling – forslag til videre forskning

Det finnes flere områder som bør gjøres gjenstand for videre forskning, men noen er mer interessant enn andre.

Vi har funnet klare indikasjoner på at det er sterk sammenheng mellom sportslige resultater og omdømmet til norske toppfotballklubber, og mener at det er grunnlag for å si at sportslige resultater er den faktoren som i størst grad påvirker omdømmet. Dette er slutninger som er trukket ut fra en kvalitativ studie, med kvantitative data som et supplement. Vi har påvist korrelasjon mellom sportslige resultater og omdømme, men har ikke tilstrekkelig grunnlag for å påvise en kausal sammenheng. Forskning på de eksakte årsaks – virkningsforholdene er derfor av stor interesse. Dette spesielt siden mye av forskningen fokuserer på fordelene med å ha et godt omdømme, og dermed antyder at årsaks – virkningssammenhengene går andre veien enn det vi har lagt til grunn i vår studie.

Et annet interessant område for videre forskning er hvordan finansielle forhold og kvaliteten på produktet – i vår setting et fotballags sportslige resultater – virker i forhold til omdømme, i virksomheter som har et annet hovedmål enn å gi økonomisk avkastning til eierne. Johannessen et al. (2009) har en teori omkring dette der de bruker offentlig eide kraftselskaper som eksempel på at gode økonomiske resultater ikke nødvendigvis fremmer et godt omdømme. Dette da formålet med og folks oppfatning av selskapets primæroppgave er en annen. Våre funn indikerer klart at dette også gjelder for toppfotballklubber.

Til sist mener vi at det vil være av interesse med ytterligere forskning på organisatorisk tilnærming til arbeidet med en helhetlig omdømmeforvaltning i virksomheter som er todelt – med en byråkratisk- og forretningsmessig del og primæraktiviteten som hoveddelen. Og da spesielt på virksomheter med sport, kunst, kultur eller kunnskap som primæraktiviteten, og som kjennetegnes med stor grad av turnover på personellet som utfører primærvirksomheten

## Litteraturliste:

- Brechan, B. (2001). *An intelligent Way to Counter Verbal Attacks*. Free Association Books, England.
- Carvens, K.S. & Oliver, E.G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, Vol. 49, s 293-332.
- Davies, G. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge, London.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston
- Fombrun, C.J. & Riel, C.M.B Van (2003). *The reputational landscape*. Balmer, I.J.M.T. & Greyser, S. (Red). *Revaling the corporaton*. Routledge, England, s 223-234.
- Greyser, S. (1999). *Advancing and enhancing corporate reputation*. *Corporate Communications*, Vol. 4, No. 4. s. 177-181.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Fagbokforlaget.
- Hall, L.M. & Belkap B.P. (2001). *The Sourcebook of Magic*. Crown House Publishing, Wiltshire.
- Johannessen, J.A., Oliasen, J., Olsen, B. (2009). *Omdømme – Rykter, sladder og tøvprat*. Cappelen Akademiske forlag.
- Larkin, J. (2003). *Strategic reputation risk management*. Palgrave, New York.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage, London.
- Maltz, M. (1960). *Psycho-cybernetics*. Prentice Hall Press, Englewood Cliffs, N.J.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget
- Merriam, S. (1988). *Case study Research in Education: A Qualitative Approach*. Jossey-Brass, San Francisco
- Roos, G., Korg, G., Roos, J. & Fernstrøm, L. *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget.
- Schulz, M., Mouritsen, J. & Gabrielsen, G. (2001). *Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System*. *Corporate Reputation Review*, 4, s. 24-41.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage, London.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innvielse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Theodorson, G.A. & Theodorson A.G. (1969). *A modern Dictionary of Sociology*. Thomas Y Crowell, New York

Williamson, G.R. (2005). *Illustrating triangulation in mixed-methods nursing research*. Nurse Researcher, 12, s.7-18.

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research*. Design and Methods, Sage, London

**Nettadresser:**

<http://www.rbk.no/info/article137668.ece>

<http://www.stabak.no/klubben/article964.ece>

<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/nord-jaeren/1.6924295>

<http://fotball.smp.no/eliteserien/article129855.ece?act=readDebate>

<http://www.dagbladet.no/2009/06/02/sport/fotball/tippeligaen/viking/valerenga/6512824/>

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=541301>

[http://www.dagbladet.no/2009/08/18/sport/fotball\\_and\\_gjeld/tippeligaen/7714384/](http://www.dagbladet.no/2009/08/18/sport/fotball_and_gjeld/tippeligaen/7714384/)

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=580662>

<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article74861.ece>

<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article65017.ece>

<http://www.viking-fk.no/newsread/dokument.aspx?nodeid=5531>

**Vedlegg:**

Intervjuguide

## Intervjuguiden for masteroppgaven

### ”Hva bestemmer omdømmet til norske toppfotballklubber.”

#### Bakgrunn

1. Hva heter du og hvor gammel er du?
2. Hvor lenge har du jobbet i klubben?
3. Hva er din stilling og hva er arbeids- og ansvarsområdene dine?
4. Hva jobbet du med før du begynte i klubben?

#### Kompetanse

5. Kjenner du til visjonen til klubben?
6. Kjenner du til verdiene til klubben?
7. Hva legger du i et godt omdømme?

#### Omdømme som strategisk satsingsområde

8. Hvordan definerer dere omdømme?
9. Hvor stort er fokuset på omdømme i klubben og hvordan er dette forankret (i planverk, målstruktur og organisasjon)?
10. Når ble omdømme et strategisk satsingsområde for klubben?
11. Hvorfor er det viktig for klubben å ha et godt omdømme?
12. Hvordan arbeider dere for å bedre og vedlikeholde omdømmet?
13. Hvem har det henholdsvis det overordnede og operative ansvaret for omdømme forvaltningen i klubben?
14. Hvordan opplever du at ledelsen i klubben kommuniserer verdiene i det daglige?
15. Hvordan oppfatter du at spillerne kommuniserer klubben's verdier?
16. Hvilke av de sosiale tiltakene synes du er best for å forankre klubben's verdier?
17. På hvilken måte tar klubben samfunnsansvar?
- 18.
19. Hvis du skulle ha videre utviklet et av samfunnsengasjementene til klubben, hva ville du valgt da, og hvordan?



### **Omdømme – hva, hvor og hvorfor?**

20. Hvilke fordeler ser dere med å ha et godt omdømme?
21. Hva mener dere er de viktigste faktorene for å bedre og/eller vedlikeholde omdømmet?
22. Hvordan ser dere på sammenhengen mellom finansielle/økonomiske forhold og omdømme?
23. Hvor viktig er sportslig suksess for klubbens omdømme?
24. Hvem bestemmer dere s omdømme / avgjør om dere har et godt eller dårlig omdømme?
25. Har dere tanker om hvorvidt ulike grupper reagerer ulikt på henholdsvis finansielle/økonomiske forhold og sportslig suksess (sponsorer, investorer, fans, fotballinteresserte, befolkningen generelt)?
26. På hvilken måte mener du at det økonomiske resultatet påvirker klubben's omdømme?
27. Hvor dårlig kan det økonomiske resultatet være før omdømmet svekkes?
28. Opplever dere gap mellom deres omdømme i dag og det omdømmet dere ønsker?
29. Opplever dere at det er samsvar mellom deres oppfatning av eget omdømme og de oppfatninger omverden har av dere?
30. Hvordan sjekker dere ut eget omdømme?
31. Har klubbens omdømme vært under press? Hvis ja, når og hvorfor?
32. På hvilken måte har dere jobbet for å reparere eventuelle svik i omdømme?
33. Undersøker klubben omdømmet til sine samarbeidspartere, og eventuelt hvordan?
34. Vet klubben's samarbeidspartnere at dere setter tydelige krav til deres omdømme?
35. På hvilken måte kommuniserer deres samarbeidspartnere omdømmetenkningen?