

Cykelsportssponsorer som Værktøj til Corporate Branding



Cycling sponsorships as a tool for Corporate Branding

Cand. merc.(kom.) - Kandidatafhandling

Copenhagen Business School 2014

Vejleder: Troels Troelsen

Afleveringsdato: 19.12.2014

Anslag: 181.920

Antal normalsider: 80

Morten Skøtt
CPR: 021188

Executive Summary

Sponsorships in professional cycling have more than doubled in value since the turn of the century. This is mainly due to an increase in sports sponsorships across all sports as well as the significant value proposition that cycling sponsorships offer in terms of media value.

This thesis investigates how a sponsorship of a professional cycling team can be utilised in a company's corporate branding strategy. Furthermore, the thesis seeks to understand which particular conditions the sponsor should be aware of in the process. The primary goal of the thesis is to create a stronger foundation for the decision-making process by managers who are considering an investment in a cycling sponsorship. In addition, this thesis contributes to the existing literature on sports sponsorships.

The body of the analysis is based on five qualitative interviews with five industry experts - all of whom have worked with the professional cycling team; Tinkoff-Saxo. The qualitative data have been presented and tested within Sandstrøm's (2006) framework on how to build a corporate branding strategy.

The findings reveal that a cycling sponsorship is an effective tool to communicate traits and values through a carefully executed brand strategy. Furthermore, the cycling sponsorship presents a valuable platform for creating, maintaining and developing strong stakeholder relations by providing unique VIP experiences with the cycling team. The author anticipated that the doping record of professional cycling would have been a concern for most corporate sponsors but the results of the thesis, however, reveal that doping is a limited threat to a sponsor's corporate brand.

A SWOT-analysis has been conducted at the end of the analysis to present a quick overview of the strengths, weaknesses, opportunities and threats that managers should consider before investing in a cycling sponsorship.

It is concluded that in general, there are three effects of a cycling sponsorship that help a company achieve a stronger corporate brand. The three factors are 1) brand awareness 2) unique opportunities for stakeholder engagement and 3) employer branding.

Indholdsfortegnelse

1. Indledning og problemformulering.....	4
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Læsevejledning.....	6
1.3 Begrebsafklaring.....	7
1.4 Afgrænsning.....	9
1.4.1 Empiriske ressourcemæssige begrænsninger	9
1.5 Team Tinkoff-Saxo.....	10
1.5.1 Hovedsponsorer.....	11
2. Metode	12
2.1 En induktiv undersøgelse funderet i en iterativ proces	12
2.2 En hermeneutisk afhandling.....	12
2.2.1 Filosofisk hermeneutik	13
2.2.2 Sponsorater og den hermeneutiske cirkel.....	14
2.2.3 Kritik af den filosofiske hermeneutik	14
2.3 Bias	15
2.4 Brug af teori	15
2.5 Casestudiet teori.....	16
2.6 Triangulering	17
2.7 Kvalitative interviews	18
2.7.1 Udvalgte kilder.....	19
2.8 Brug af sekundær empiri	21
3. Cykelsporten.....	22
3.1 Helte og skurke.....	22
3.2 Stjerner og vandbærere.....	22
3.3 Tour de France.....	23
3.4 Cykelsporten anno 2014	24
4. Teoretisk ramme.....	25
4.1 Sponsorater	25
4.1.1 Sportssponsorater.....	26
4.1.2 Aktivering af sponsoratet.....	27
4.2 Corporate branding.....	28

5. Sponsoratet og det corporate brand.....	29
5.1 Sponsoratet i de fire brandformer.....	31
5.1.1 Fundamentet.....	31
5.1.2 Sponsoratet som kunde-brand	33
5.1.3 Sponsoratet som medarbejder-brand	35
5.1.4 Sponsoratet som investor-brand.....	37
5.1.5 Sponsoratet som stakeholder-brand.....	38
5.2 Delkonklusion og analysens begrænsninger	39
6. Sponsoratet i Corporate Branding strategien	40
6.1 Brandidentitet & værdigrundlag.....	40
6.2 Visuel identitet	41
6.3 Brandkommunikation.....	41
6.3.1 Sponsoratet som kommunikationskanal.....	42
6.3.2 Mulighed for at tilpasse sponsoratet.....	43
6.3.3 Aktivisering gennem medierne.....	45
6.4 Storytelling.....	47
6.5 Interessent-relationer.....	49
6.6 Effektmåling	51
6.6.1 Hvorfor måle på effekterne?	51
6.6.2 Hvad måles der på og hvordan?	52
6.7 Delkonklusion og analysens begrænsninger	55
7. Dopingsspørgsmålet	56
7.2 Festinaskandalen.....	57
7.3 Sponsorens overvejelser	59
7.3.1 Et svært marked.....	60
7.3.2 "Det er synd for jer"	61
7.3.3 En mulighed for taletid.....	63
7.4 Hvad nu?.....	64
7.5 Delkonklusion og analysens begrænsninger	66
8. SWOT-Analyse	67
8.1 Kvalitativ prioritering.....	67
8.2 Styrker	68
8.3 Svagheder	69
8.4 Muligheder	70

8.5 Trusler	72
8.6 Diskussion af SWOT-analysens resultater	74
8.7 Hvilken type virksomhed egner et cykelsportssponsorat sig bedst til?	77
9. Konklusion	78
10. Perspektivering og forslag til videre forskning	80
Litteraturliste	81
Bilag 1: De syv faser for interviewundersøgelsen	91
Bilag 2a: Interviewguide til Ole Egeblad	93
Bilag 2b: Interview med Ole Egeblad – 27. Maj 2014	95
Bilag 3a: Interviewguide til Andreas Hansen	116
Bilag 3b: Interview med Andreas Hansen – 9. Juli 2014	119
Bilag 4a: Interviewguide til Kasper Elbjørn	126
Bilag 4b: Interview med Kasper Elbjørn – 3. Juni 2014	129
Bilag 5a: Interviewguide til Brian Nygaard	137
Bilag 5b: Interview med Brian Nygaard – 3. Juni 2014	140
Bilag 6a: Interviewguide til Anders Damgaard interview	149
Bilag 6b: Interview med Anders Damgaard – 19. Maj 2014	151
Bilag 7: Interview med Ask Vest Christiansen – 17. Februar 2014	169
Bilag 8: Sponsorer i cykelsporten 2004 vs. 2014	170
Bilag 9: Persongalleri	171
Bilag 10: Udvalgte analyseresultater fra CSC og Saxo Bank	174
Bilag 11: Festinaskandalen	178
Bilag 12: Operacion Puerto	179

1. Indledning og problemformulering

Ifølge Michael Porter (1985) kan en virksomhed skabe konkurrencemæssige fordele enten via lave omkostninger eller ved at differentiere sig fra sine konkurrenter. Denne afhandlings problemstilling tager afsæt i sidstnævnte.

I den vestlige verden bombarderes forbrugeren med reklamer, tilbud og uendelige muligheder for konsumerende. Markedernes udvikling med et stigende antal produkter bevirker, at forbrugeren bliver stillet over for et utal af valg, hver gang de handler. Skal man vælge Coca Cola eller Pepsi? IBM eller Apple? Audi eller BMW?

En måde at differentiere sig på er via *branding*. Branding handler om at komme ind under huden på forbrugeren, allerede inden han eller hun står i supermarkedet, elektronikforretningen eller hos bilforhandleren. Det handler om at overbevise omverdenen om, at det produkt, man sælger, overgår konkurrenternes i smag, kvalitet, ydeevne etc. (Aaker, 2002: 17). Når branding som begreb løftes op og bruges om virksomheden som helhed, er der tale om *corporate branding*. Dette begreb bruges om den proces, der har til formål at gøre hele virksomheden til ét samlet brand (Sandstrøm, 2006: 208). Ligesom produktbranding handler corporate branding om at differentiere sig fra konkurrenterne og er samtidig den systematiske proces, der gennemføres for at få sammenhæng mellem værdigrundlag, strategi, identitet, kommunikation og måling (ibid.).

For at differentiere sig og blive lagt mærke til bliver virksomheden nødt til at gøre opmærksom på sig selv, men i takt med at den moderne forbruger bliver mere og mere immun over for traditionelle reklamer og annoncer, forsøger virksomhederne at finde alternative metoder til at brande sig på. En af de metoder, som har vundet stigende popularitet de senere år, er sportssponsorater (Cornwell, 2008; Fahy, Farrelly, & Quester, 2004). Gennem et sportssponsorat bliver sponsoren associeret med de værdier og opfattelser, der eksisterer omkring det sponsorerede hold, sportsgren eller person (Chien, Cornwell, & Pappu, 2011). Disse associationer er medvirkende til, at sponsorens brand kan differentieres fra konkurrenternes (Lagae, 2005: 6ff).

En af de sportsgrene, som har nydt godt af den stigende interesse for sportssponsorater, er cykelsporten. Ifølge en rapport fra 2012, lavet af Ernst & Young for den internationale cykelunion (UCI), har sporten oplevet en vækst i sponsoraternes størrelse, som betyder, at de professionelle

cykelholds¹ samlede budgetter er blevet fordoblet fra 1,2 mia. kr. i 2003 til 2,4 mia. i 2012. Denne budgetstigning afspejles også i lønningerne, hvor den gennemsnitlige grundløn for en cykelrytter på højeste niveau² er steget fra 750.000 kr. årligt i 2003 til knapt 2 millioner kr. i 2012 (Politiken, 2013)³.

Den økonomiske vækst i cykelsporten må betyde, at flere og flere virksomheder ser værdien i at investere i denne sportsgren. Da det er særdeles sparsomt, hvad der findes af litteratur, som beskæftiger sig konkret med cykelsportssponsorater, finder denne forfatter det interessant at undersøge fænomenet dybere, og analysere hvilke egenskaber, der gør et cykelsportssponsorat til en attraktiv investering for en virksomhed.

Efter at have researchet på emnet og indsamlet empiriske data tegnede der sig et klart billede af, at et cykelsportssponsorat rummer muligheden for at dyrke mange af de elementer, som tilsammen udgør en corporate branding strategi. Det var derfor naturligt at fortsætte ud af dette spor, og afhandlingens struktur er således bygget op omkring, hvordan et cykelsportssponsorat kan benyttes som værktøj til corporate branding.

Cykelsporten er samtidig en sportsgren, som har været ramt af flere, større dopingsager over de sidste 15-20 år. Dette har gjort det ekstra interessant at studere cykelsportssponsoratet i en corporate branding kontekst, da en virksomhed typisk vælger et sponsorat for at blive associeret med de værdier, som det sponsorerede objekt står for (Lagae, 2005). Afhandlingens kvalitative empiri afslører, at de mange dopingsager har betydet, at cykelsportens omdømme har været udfordret gennem en årrække, hvorfor det i et corporate branding perspektiv kan undre, at sporten oplever en vækst i sponsorindtægter.

Afhandlingen søger således, primært, at besvare nogle af de spørgsmål en virksomhed måtte have i overvejelserne omkring at indgå et cykelsportssponsorat. Det vil blive undersøgt, hvilke muligheder og risici netop dette slags sponsorat rummer og i særdeleshed, hvor og hvordan et cykelsportssponsorat kan understøtte og styrke virksomhedens corporate brand. Sekundært ønsker forfatteren at bidrage til

¹ I 2012 var der 40 professionelle cykelhold med licens hos den internationale cykelunion.

² World Tour niveau. Se begrebsafklaring i *afsnit 1.3*

³ Til sammenligning havde fodboldklubben Manchester United samlede omkostninger i 2012 på 2,5 mia., hvilket dermed oversteg 40 professionelle cykelholds samlede budgetter (Manchester United, 2012). Så selvom cykelsporten er i vækst, så har cykelholdene stadig et godt stykke vej op til de rigeste fodboldklubber i verden.

den eksisterende litteratur om sponsorater ved at undersøge sammenhænge mellem cykelsportssponsorater og corporate branding teori.

Afhandlingens to hovedformål:

- 1) At bidrage til et bedre beslutningsgrundlag for alle virksomheder, der måtte overveje at sponsorere et professionelt cykelhold.
- 2) At bidrage til den eksisterende litteratur om sponsorater.

1.1 Problemformulering

På baggrund af ovenstående motivation og erkendelsesinteresse er følgende problemformulering rejst:

Hvordan kan en virksomhed anvende et cykelsportssponsorat i sin corporate branding strategi, og hvilke forhold skal virksomheden være opmærksom på i forbindelse med sponsoratet?

Analysen vil på baggrund af problemformuleringen sætte cykelsportssponsoratet i relation til de forskellige elementer, som indgår i en corporate branding strategi. Elementer som tager sit udgangspunkt i Sandstrøms (2006) definition af en corporate branding strategi som er:

”En organisations helhedsorienterede plan for, hvordan den styrker virksomhedens corporate brand gennem interessentbaserede kommunikationsprocesser” (Sandstrøm, 2006: 83).

Baseret på afhandlingens analyse og konklusion vil forfatteren til slut i afhandlingen præsentere tre elementer i et cykelsportssponsorat, som kan spille en afgørende rolle for at styrke virksomhedens corporate brand.

Afhandlingens analyse vil primært være centreret omkring empiri, som på ene eller anden måde relaterer sig til det professionelle cykelhold Tinkoff-Saxo, som indtil 2013 var under dansk ledelse. Der vil dog også løbende blive inddraget eksempler fra andre cases.

1.2 Læsevejledning

Fokus på hovedsponsoren

Et cykelhold har mange sponsorer tilknyttet, der leverer alt fra kosttilskud til cykler. Derudover har et cykelhold en hovedsponsor, som er den sponsor, der investerer det med afstand største beløb, og som

cykelholdet samtidig tager navn efter. Denne afhandling beskæftiger sig udelukkende med hovedsponsorater, men vil gennem rapporten benytte det mere mundrette ord *sponsor*.

Holdnavnet

I afhandlingen vil der ofte blive refereret til cykelholdet Tinkoff-Saxo. Da et professionelt cykelhold tager navn efter hovedsponsoren, har Tinkoff-Saxo haft forskellige navne igennem tiden. Gennem en længere årrække op gennem 00'erne hed holdet eksempelvis Team CSC. Læseren skal således være bevidst om, at når Team CSC og Tinkoff-Saxo nævnes i forskellige sammenhænge, så er der tale om det samme cykelhold, men under forskellige hovedsponsorer. Afsnit 1.5.1 vil indeholde en mere udførlig beskrivelse af holdet samt en tidslinje over de forskellige holdnavne og hovedsponsorer gennem tiden.

Persongalleri

I løbet af afhandlingen vil der blive nævnt flere personer, som har en relation til cykelsporten. Det forventes ikke, at læseren kender alle disse personer og det forsøges så godt som muligt at præsentere dem kort undervejs. Hvis der alligevel hersker forvirring om enkelte personer undervejs, henvises der til persongalleriet i bilag 9.

1.3 Begrebsafklaring

I dette afsnit vil afhandlingens nøglebegreber blive defineret og beskrevet i den betydning, de anvendes i afhandlingen.

Brand: Den totale sum af alt der vides, tænkes, føles og forstås af alle interne og eksterne interessenter om en virksomhed, et produkt, en service eller et koncept (Sandstrøm, 2006: 19).

Brand awareness: Brand awareness, eller brand genkendelighed, refererer til et brands tilstedeværelse i kundernes bevidsthed. Jo mere brandet fylder i folks bevidsthed, jo bedre er et brands awareness (Aaker, 2002: 10).

Brandidentitet: Brandidentiteten repræsenterer det, som ledelsen ønsker, brandet skal være kendt for (Aaker, 2002: 71).

Corporate branding: Er de interne og eksterne processer, der har til formål at gøre en virksomhed til et brand. Corporate branding er i praksis den systematiske proces, der gennemføres for at få

sammenhæng mellem værdigrundlag, strategi, identitet, kommunikation og måling (Sandstrøm, 2006: 208).

Corporate branding strategi: En organisations helhedsorienterede plan for hvordan den styrker virksomhedens corporate brand gennem interessentbaserede kommunikationsprocesser (Sandstrøm, 2006: 83)

Doping: Helt kort definerer Antidoping Danmark doping som en overtrædelse af antidopingreglernes internationale kodeks. En væsentlig overtrædelse af antidopingreglerne er tilstedeværelsen i den menneskelige organisme af stoffer, der er forbudt i henhold til WADAs⁴ liste over forbudte stoffer (Anti Doping Danmark, 2014).

Employer branding: Employer branding er virksomhedens kommunikation til eksisterende og potentielle medarbejdere om, at virksomheden er en attraktiv arbejdsplads (Edwards, 2010: 6).

Image: De betydninger som interessenterne tillægger en organisation på et givent tidspunkt. Omfatter blandt andet kundernes, medarbejdernes, aktionærernes, mediernes, befolkningens og ngo'ers syn på organisationen (Hatch & Schultz, 2009: 282).

Interessent: Organisationer, grupper af personer, eller enkeltpersoner, som påvirker eller påvirkes af virksomhedens dispositioner og processer (Sandstrøm, 2006: 209).

Sponsorat: Et sponsorat er en økonomisk forretningsaftale mellem en virksomhed og en person, event eller organisation. Sponsoren betaler den sponsorerede part til gengæld for at få adgang til nogle kommercielle muligheder ved at blive associeret med denne (Walliser, 2003).

UCI World Tour: Cykelsportens "superliga" der består af de 18 bedste hold i verden, som har garanteret deltagelse i alle de største cykelløb over hele sæsonen, herunder Tour de France. Holdene skal leve op til nogle økonomiske, sportslige og etiske krav for at opnå en World Tour licens (UCI, 2014a).

⁴ WADA: World Anti-Doping Agency. Det internationale antidopingagentur.

1.4 Afgrænsning

Dette afsnit har til formål at gøre det klart for læseren, hvorledes undersøgelsens omfang og problemstilling er blevet afgrænset, samt hvilke ressourcemæssige begrænsninger afhandlingen har ligget under for.

Rapportens centrale begreb er cykelsportssponsorater. Det kan i bred forstand forstås som alle former for sponsorater af små og store cykelhold og cykelløb. For at levere en dybdegående analyse fremfor en bredere funderet, fokuserer denne afhandling på at afgrænse begrebet cykelsportssponsorater til kun at handle om hovedsponsorater af professionelle cykelhold på UCI World Tour niveau. Mere specifikt vil analysen primært fokusere på cykelholdet Tinkoff-Saxo, som i perioden 2001-2013 var styret og ejet af den danske, tidligere professionelle cykelrytter og Tour de France vinder, Bjarne Riis.

Rapportens analyse er primært vokset ud af fem kvalitative ekspertinterviews. De kvalitative data suppleres med sekundær kvantitativ empiri, der hovedsageligt omhandler eksponeringsanalyser.

Det anerkendes, at et cykelsportssponsorat både har interne og eksterne organisatoriske effekter, og begge faktorer vil blive behandlet. Dog afgrænser afhandlingen sig fra at foretage en dybdegående analyse af de interne effekter gennem eks. medarbejderundersøgelser. Analysen vil altså fortrinsvist fokusere på, hvordan et cykelsportssponsorat kan anvendes i corporate branding strategien på et overordnet niveau.

1.4.1 Empiriske ressourcemæssige begrænsninger

I afhandlingen bestræbes det at opnå en så høj validitet af undersøgelsen som muligt. Der har dog været faktorer, som kunne have styrket analysen yderligere, såfremt det havde været ressourcer til at gennemføre det. Det kunne eksempelvis have været særdeles givende at have interviewet Lars Seier Christensen, medstifter og direktør i Saxo Bank. Lars Seier har været en fremtrædende personlighed i medierne i forbindelse med Saxo Banks sponsorat af Tinkoff-Saxo, og hans indsigt i samarbejdet og sponsorforhandlingerne kunne have styrket analysen.

Derudover er det på grund af ressourcemæssige årsager blevet fravalgt at indsamle primære kvantitative data, da der allerede eksisterer interessant sekundær kvantitativ empiri, som forfatteren har fået adgang til. Dog skal der ikke herske tvivl om, at primær kvantitativ empiri, som var indsamlet specifikt til denne undersøgelse, kunne have øget afhandlingens validitet. Eksempelvis ville det have været interessant for analysens konklusioner at undersøge mere dybdegående, hvordan Tinkoff-Saxos sponsorerers brand er blevet påvirket gennem deres associering med cykelholdet, men der har ganske enkelt ikke været tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre en sådan undersøgelse.

1.5 Team Tinkoff-Saxo

Da langt størstedelen af empirien til undersøgelsen stammer fra kilder, som har eller har haft en tilknytning til holdet Tinkoff-Saxo, findes det relevant at præsentere cykelholdet tidligt, så læseren får en bedre forståelse for afhandlingens kontekst. Med det store fokus på Tinkoff-Saxo er det naturligt, at afhandlingen vil have karaktertræk af et *casestudie*. Hvordan der metodisk forholdes til dette vil blive nærmere beskrevet i *afsnit 2.5*. I dette afsnit følger en kort redegørelse for holdets historie og for to af de mest markante sponsorer på holdet gennem tiden, CSC og Saxo Bank.

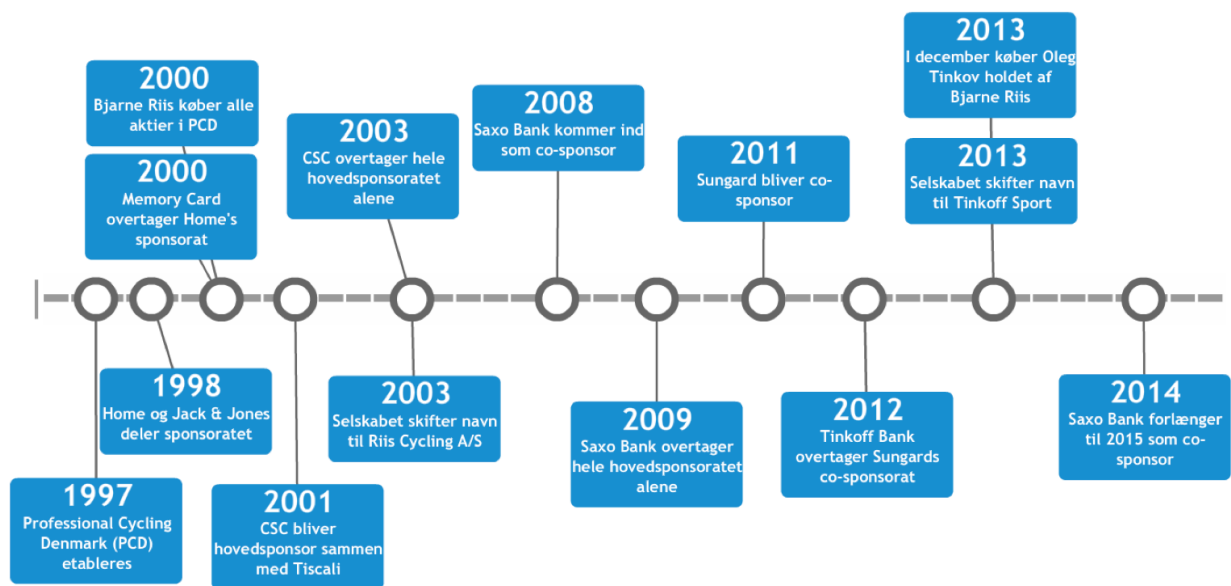
I 1998 kørte et nystartet, dansk, professionelt cykelhold sin første sæson under navnet *Team Home Jack & Jones*. I år 2000 køber den tidligere Tour de France vinder og en af Danmarks bedste cykelryttere gennem tiderne, Bjarne Riis, cykelholdet (Werge, 2006: 149).

I 2000 bliver Riis kontaktet af Asger Jensby, der er nordisk direktør for det internationale IT-firma CSC. Jensby ser et stort potentiale i at sponsorere cykelholdet og lægger derfor et tilbud på bordet for Riis, som takker ja (Werge, 2006: 266). I perioden hvor CSC var hovedsponsor, udvikler holdet sig med hastige skridt og opnår store resultater både i Tour de France og andre store cykelløb.

I 2007 opstår der en episode, som skaber store overskrifter i den danske presse. Ejeren og den adm. direktør, Bjarne Riis, indrømmer brug af doping i sin egen aktive karriere. Indrømmelsen kom ikke som noget chok for offentligheden, da Riis i mange år var under beskyldning for doping, og i dagene op til sin indrømmelse havde flere af hans holdkammerater fra 1996 - hvor han vandt Touren - indrømmet doping. Ifølge Ole Egeblad, tidligere Head of Global Sponsorship hos CSC, var indrømmelsen ikke den direkte årsag til, at CSC trak sig efter 2008-sæsonen, men det var en del af den samlede overvejelse (Bilag 2b, l. 808).

I 2008 bliver Saxo Bank co-sponsor⁵ lige inden Tour de France, og holdet går således under navnet Team CSC-Saxo Bank resten af sæsonen. I 2012 bliver Tinkoff Credit Systems, ejet af russeren Oleg Tinkov, co-sponsor inden Tour de France. Dette samarbejde fortsætter ind i 2013 indtil december, hvor Oleg Tinkov køber holdet af Bjarne Riis, og selskabet skifter navn fra Riis Cycling A/S til Tinkoff Sport. I figur 1 nedenfor ses en tidslinje over holdets sponsorer gennem tiden.

⁵ Co-sponsor er et begreb, der bruges, når der er to sponsorer, som deler hovedsponsoratet imellem sig og dermed begge lægger navn til holdet. Eksempelvis Team CSC-Saxo Bank og Tinkoff-Saxo.



Figur 1: Tidslinje over cykelholdet og dets sponsorer gennem tiden

1.5.1 Hovedsponsorer

De to hovedsponsorer, som har sponsoreret Tinkoff-Saxo i længst tid, er CSC og Saxo Bank. Netop disse to sponsorer er væsentlige referencepunkter for denne afhandlings analyse.

CSC (2001 - 2008):

CSC er en global IT-virksomhed, der leverer IT-løsninger til offentlige og private kunder (CSC, 2014). Da virksomheden indgår et samarbejde med Riis Cycling i 2001, er det i første omgang kun den danske division af virksomheden, der er involveret. Det følgende år blev det finansieret af CSC Europa, og i 2004 blev det et globalt sponsorat, hvor det amerikanske hovedkontor betalte for sponsoratet (Bilag 2, l. 198).

Saxo Bank (2008 -):

Saxo Bank er en international online investeringsbank med dansk hovedsæde (Saxo Bank, 2014). Banken indgik sponsorat med Riis Cycling i 2008 kort før Tour de France. Saxo Bank er stadig co-sponsor på holdet, som nu går under navnet Tinkoff-Saxo.

2. Metode

2.1 En induktiv undersøgelse funderet i en iterativ proces

Der findes traditionelt to forskellige videnskabelige arbejdsmetoder; *deduktion* og *induktion* (Saunders, 2012: 143). I denne afhandling foretages der en induktiv tilgang til feltet. Induktion praktiseres ved, at et område, som ikke tidligere er blevet videnskabeligt undersøgt, bliver belyst og dermed tilføjes noget nyt til litteraturen. Deduktion, derimod, udføres typisk ved at opstille en hypotese og derigennem verificere eller falsificere en kendt teori ved at teste teorien i forhold til empiri. Induktion handler om, på baggrund af empiriske data, at udforske et nyt fænomen og generere ny teori baseret på disse data (ibid.).

Denne afhandlings induktive tilgang kommer til udtryk gennem den kvalitative empiris rolle, for hvordan undersøgelsen er struktureret og afgrænset. Der er foretaget fem dybdegående interviews med eksperter fra cykelverdenen og området cykelsportssponsorater. I disse personers udsagn forsøges det at finde sammenhænge og udlede mening i lyset af den eksisterende branding- og sponsorlitteratur. Herefter kommer afhandlingen med et bud på, hvad en virksomhed skal være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold fra verdenseliten.

Analysens fokus har været styret af de empiriske erkendelser, som er opnået undervejs. Det har betydet, at de teoretiske vinkler på specialet er blevet udviklet og udskiftet undervejs, som empirien blev indsamlet, og det blev klart, hvilke unikke egenskaber et cykelsportssponsorat har. Eksempelvis viste de kvalitative data, at cykelsportssponsorater har en større effekt på sponsorens medarbejdere end først antaget, og derfor inkluderes employer branding teori til at forklare denne sammenhæng. Denne metode, hvor undersøgelsens fokus udvikler sig undervejs i samspillet mellem emergende kvalitative data og eksisterende teori, kaldes for en *iterativ* tilgang (Tracy, 2013: 8).

Denne iterative tilgang betyder også, at der ikke følges én stram metodisk tilgang, men at der benyttes en mere fleksibel tilgang. Således veksler denne afhandling mellem at have kendetegn af et casestudie, til at være generaliserende, til igen at være case-fokuseret. Den iterative tilgang betyder også, at nogle konklusioner bliver fremlagt, inden selve analysen har fundet sted. Visse konklusioner, som er skabt på baggrund af analysen, bliver altså bragt i spil inden selve analysen, fordi disse konklusioner har været styrende for, hvorledes hele afhandlingen er blevet udformet.

2.2 En hermeneutisk afhandling

Afhandlingens formål er at undersøge, hvordan et cykelsportssponsorat kan bruges som værktøj til at løse corporate branding udfordringer. Virksomhedens corporate brand betragtes her som noget, der

forstås, fortolkes og udvikler sig i alle former for interaktion mellem virksomheden og dennes interessenter (Sandstrøm, 2006). Denne betragtning danner rammen for undersøgelsens videnskabsteoretiske fundament, hvor der metodisk undersøges, analyseres og konkluderes med afsæt i det samfundsvidenskabelige fortolkende paradigme, nærmere bestemt den *filosofiske hermeneutik*. Essensen af det fortolkende paradigme er ifølge Højbjerg (2009) at:

”forståelse og fortolkning kommer før forklaring, samt at de sociale fænomener og aktører, der studeres, er bærere af betydnings- og meningssammenhænge, og at det derfor er disse, som skal fortolkes og udlægges i en videnskabelig praksis” (Højbjerg, 2009: 309).

Hvordan denne videnskabsteoretiske forståelse har været styrende for afhandlingen, vil der blive redegjort for i det følgende afsnit. Her vil centrale elementer i den filosofiske hermeneutik blive forklaret, og det eksemplificeres, hvorledes denne videnskabsteoretiske tilgang har dannet rammen om afhandlingens metodiske og analytiske fremgangsmåde.

2.2.1 Filosofisk hermeneutik

I hermeneutikken skelnes der mellem traditionel, metodisk, filosofisk og kritisk hermeneutik (Højbjerg, 2009: 309f). Fælles for dem alle er, at viden opnås gennem fortolkning, men hvor den traditionelle og metodiske hermeneutik forsøger at finde sandheden, mener den filosofiske hermeneutiks fader, Hans-Georg Gadamer, at den objektive sandhed ikke findes, da menneskets erkendelser altid vil være fortolkninger i en proces uden begyndelse eller slutning. Det handler altså, ifølge Gadamer, om at have den *rigtige* forståelsesindstilling, dvs. blandt andet at være opmærksom på sagens virkningshistorie og ens fordomme, samt at være opmærksom på, at ens forståelse hele tiden udvikler sig (Højbjerg, 2009: 320f).

I den filosofiske hermeneutiks ontologi er det først i mødet med genstanden, at mening skabes mellem genstanden og fortolkeren. Alle sociale sammenhænge er kontekstafhængige, og vi opfatter hver især en given situation ud fra vores egen sociale kontekst (Højbjerg, 2009: 314). På samme måde vil enhver oplevelse med cykelsporten derfor også være subjektiv for den enkelte beskuer. Som observatør skaber man sin egen unikke oplevelse i mødet med sportsoplevelsen og tillægger den betydning ud fra ens egen kontekst (Lagae, 2005: 8).

2.2.2 Sponsorater og den hermeneutiske cirkel

Grundprincippet for den hermeneutiske cirkel handler om vekselvirkningen, der foregår mellem del og helhed. Delene forstås kun, hvis helhedens inddrages, og samtidig kan helheden kun forstås i kraft af delene (Højbjerg, 2009: 312).

Gadamer betragter den hermeneutiske cirkel som en betingelse for den menneskelige erkendelsesproces, og menneskets fordomme og forforståelser udgør tilsammen *forståelseshorisonten* (ibid.: 320f). Gennem arbejdet med genstandsfeltet bliver ens forståelseshorisont udfordret og tager nye drejninger, der fører en ny forståelse med sig. Den nye forståelse bliver udfordret i næste møde med genstandsfeltet, hvor nye erkendelser opstår, og forståelseshorisonten endnu engang ændrer sig (Højbjerg, 2009: 321f).

I denne afhandlings optik forstås virksomhedens corporate brand på samme måde som den hermeneutiske cirkel. Brandet eksisterer i kraft af delene, og delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages. Som beskrevet i litteraturgennemgangen konstitueres et corporate brand af mange forskellige dele og i alle former for interaktioner med virksomhedens interessenter. Et cykelsportssponsorat fungerer som en del af den helhed, der udgør et corporate brand, men opfattelsen af en virksomheds brand varierer fra person til person alt afhængig af, hvor mange dele personen kender til, og som dermed indgår i ligningen. For en person der ved meget lidt eller ingenting om f.eks. Saxo Bank vil kendskabet til deres cykelsportssponsorat spille en stor rolle i meningsdannelsen om banken, da sponsoratet således udgør helheden eller en meget stor del af helheden i personens forståelse af Saxo Banks corporate brand. Hvis Coca Cola valgte at gå ind i cykelsporten med et hovedsponsorat, ville sponsoratets effekt på det samlede brand sandsynligvis være mindre, da Coca Cola i forvejen er et meget kendt brand, som er kendt for mange forskellige ting. Således vil et cykelsportssponsorat sandsynligvis have en mindre påvirkning på målgruppens forståelse af Coca Colas corporate brand.

2.2.3 Kritik af den filosofiske hermeneutik

Jürgen Habermas er en kendt kritiker af Gadamers filosofiske hermeneutik (Højbjerg, 2009: 333f). Habermas mener, at Gadamer overser de magtstrukturer, som hersker i samfundet og kan have indflydelse på individets meningsdannelse. Habermas' pointe går på, at forståelse ikke foregår i et magtfrit rum. Det vil sige, at man ikke kun skal være opmærksom på sine fordomme, sagens virkningshistorie, mødet med andre forståelseshorisonter, og den forståelsesmæssige dynamik, som udspiller sig i forholdet mellem helheden og delen. Disse elementer præsenterer sig for os på en særlig måde, fordi vi mennesker skaber magtstrukturer, som påvirker disse – altså vores sociale kontekst. En

måde at forholde sig til disse magtstrukturer på, er ved at gøre sig klart, hvilke økonomiske, ideologiske og kommunikative interesser og strømninger, som gør sig gældende i forhold til sagen, i dette tilfælde cykelsporten. Det er altså, ifølge Habermas' tankegang, relevant at være opmærksom på ikke at overse de rammer, som de private virksomheder og det kapitalistiske samfund opstiller for cykelsporten, samt hvordan samtalen om cykelsport foregår. Dvs. om alle påvirkede kommer til orde, og om man kan stole på, hvad folk siger – altså om de taler "sandt". Hvilket igen kan påvirkes af økonomi og politik (Højbjerg, 2009: 333ff).

Den hermeneutiske pointe er her at holde dobbeltperspektivet: Altså både tænke på, at man ikke stirrer sig blind på eller ikke er åben for de ovenstående forhold, og forstår alle involverede som påvirkede af samme dynamik (ibid.).

2.3 Bias

Det ligger i hermeneutikkens natur, at fortolkning altid vil have en grad af subjektivitet, og ifølge Esterberg (2002) er en vis form for bias uundgåelig i samfundsvidenskabelig forskning. Denne afhandling rummer et eksempel på, at et succesfuldt corporate brand vil være en individuel vurdering, som hviler på individets tidligere erfaring, perspektiv, demografiske baggrund etc. I hermeneutisk forstand vil der altid være forskel på virkelighedsopfattelsen hos enhver person pga. den individuelle fortolkning (Højbjerg, 2009).

Således ligger både forfatteren og de interviewede informanter i denne undersøgelse under for en subjektivitet, hvor hver især følger sin egen dagsorden, bevidst eller ubevidst. Eksempelvis er afhandlingens forfatter muligvis en større fortaler for cykelsportssponsorater på grund af hans fanforhold til cykelsporten og ser muligvis derfor lysere på sponsoratets muligheder. At være bevidst og åben om sine fordomme skaber en *refleksiv objektivitet*, som skaber transparens i undersøgelsen og tvinger forfatteren til at være mere sensitiv i sine fortolkninger (Kvale & Brinkmann, 2009: 268f).

2.4 Brug af teori

Afhandlingens induktive tilgang betyder, at empirien har været styrende for afhandlingens erkendelsesinteresse (Saunders, 2012: 146). Selvom der blev gået til de kvalitative interviews med en forudbestemt agenda, åbnede interviewene op for nye teoretiske perspektiver, og det viste sig, at der var større sammenhæng mellem sponsoratets muligheder og corporate branding end først antaget. Empirien har dermed styret, hvilke fænomener der undersøges, og den inddragede litteratur er udvalgt til at forklare disse fænomener ud fra en teoretisk kontekst. Det er vigtigt at understrege i denne sammenhæng, at teorierne er valgt ud fra forfatterens forståelseshorisont og bias. Da

forfatteren har en branding- og kommunikationsfaglig baggrund, er det naturligt, at han ser sponsoratet i sammenhæng med teorier inden for dette felt. Således ville en person med fx en human resources baggrund sandsynligvis have læst empirien i et andet lys og set andre teoretiske sammenhænge (Kvale & Brinkmann, 2009: 268).

De mest benyttede teorier er alle funderet i det fortolkende paradigme. Således er corporate branding teorien eksempelvis baseret på en antagelse om, at corporate branding skabes i relationen mellem mennesker, og at brandets succes afhænger af, hvordan det fortolkes (Hatch & Schultz, 2009; Ind, 2007; Sandstrøm, 2006). Tilsvarende gælder det, at sponsorteorien bygger på antagelsen om, at kerneydelsen i et sponsorat er de associationer, som opstår mellem sponsor og den sponsorerede (Lagae, 2005; Walliser, 2003). Disse associationer vil i bedste hermeneutiske forståelse være afhængig af den enkelte observatørs individuelle forståelseshorisont (Højbjerg, 2009). Hermed flugter de mest anvendte teoretiske begreber med afhandlingens fortolkende ontologi.

2.5 Casestudieteori

Som beskrevet i indledningen er denne afhandling ikke et rendyrket casestudie. Men eftersom langt størstedelen af empirien til undersøgelsen stammer fra kilder, som har eller har haft en tilknytning til holdet Tinkoff-Saxo, er det uundgåeligt, at afhandlingen vil have visse karaktertræk af et casestudie. I dette afsnit vil der derfor på baggrund af casestudieteori redegøres for de metodiske overvejelser omkring undersøgelsens design.

Cykelholdet Tinkoff-Saxo bliver i dette studie betragtet som repræsentativ case for et hvilket som helst professionelt cykelhold og for de relationer, som eksisterer mellem sponsor og cykelhold. Grunden, til at netop dette cykelhold er valgt som case, skal findes i de praktiske omstændigheder for tilgangen til data. Med base i Danmark til og med 2013 har det været forholdsvist nemt at få adgang til at tale med personer og sponsorer, som har været tilknyttet holdet, hvilket har gjort det til et naturligt valg at fokusere på netop dette cykelhold.

Single casestudier er et oplagt redskab til at belyse et område, som ikke tidligere er blevet videnskabeligt undersøgt (Yin, 2003: 42). Dette argument bakkes op af Rendtorff (2009: 242), der forklarer, hvorledes casestudier i kombination med en grundlæggende hermeneutisk tilgang kan benyttes til at illustrere nogle teoretiske pointer igennem analyse af praksis. Således er casestudiets formål "at give en praktisk og konkret illustration af specifikke problemstillinger inden for erhvervsøkonomien" (ibid.). Dette er netop formålet med denne afhandling, hvor der på baggrund af praktiske eksempler fra casen Tinkoff-Saxo, suppleret med andre eksempler, ønskes at give en

praktisk og konkret illustration af, hvordan en virksomhed kan anvende et cykelsportssponsorat i sin corporate branding strategi, og hvilke forhold virksomheden skal være opmærksom på i denne forbindelse. Således får casestudiet sin berettigelse ved, at der "tages udgangspunkt i den studerede case og lader begreber, beskrivelse og analyse vokse induktivt ud af denne" (Flyvbjerg, 1988).

Inden for afhandlingens konkrete kontekst vil der blive fokuseret på tre virksomheder. De to af virksomhederne er CSC og Saxo Bank, der begge har fungeret som sponsorer for den tredje virksomhed, Riis Cycling A/S (nu Tinkoff Sport). Der er altså flere analyseenheder indlejret i et overordnet studie af holdet, og hermed læner undersøgelsesdesignet sig mest af alt op ad at være et *indlejret case-studie-design* (Yin, 2003: 40f). Udfordringen ved dette studie ligger i, at forskeren skal huske at vende tilbage til den overordnede case og ikke lade analysen blive alt for optaget af de indlejrede analyseenheder (ibid.).

2.6 Triangulering

For at styrke validiteten af undersøgelsen benyttes to forskellige former for triangulering. Triangulering bruges ofte i induktive studier, og det betyder, at man bruger to kendte punkter til at identificere et tredje ukendt punkt. Således vil de endelige konklusioner i rapporten være bakket op af minimum to uafhængige datakilder, og derved øges validiteten af undersøgelsen (Turner & Turner, 2009: 171).

Turner & Turner (2009: 172ff) beskriver fire former for triangulering i moderne videnskab: data-, metode-, forsker- og teoritriangulering. De to førstnævnte trianguleringsformer vil blive anvendt i denne undersøgelse.

Fravalgene af *forskertriangulering* og *teoritriangulering* skal ses i lyset af, at de fortrinsvis er gavnlige ved mere dybdegående meningsfortolkning af kvalitative data. Førstnævnte kommer typisk til sin ret under kodning af kvalitative interviews, hvor der tolkes på meninger af forskellige udsagn, og det kan være en fordel at have flere personers opfattelser af udsagnene, så tolkningen bliver mere nuanceret (ibid.: 173f), mens sidstnævnte bruges til at analysere data ud fra forskellige teoretiske skoler (fx feministisk teori, funktionel teori eller symbolteori) (Neuman, 2006: 150). Da der er tale om *eliteinterviews*⁶, som er af mere informativ karakter, benyttes en *kritisk commonsense*-fortolkning (Kvale & Brinkmann, 2009: 238) af de kvalitative interviewdata (se afsnit 2.7). Det vurderes derfor ikke som afgørende for validiteten af undersøgelsen at benytte forsker- eller teoritriangulering.

⁶ Dette udtryk bruges af Kvale & Brinkmann (2009). Ordet er synonymt med *ekspertinterviews*.

Metodetriangulering er en væsentlig faktor for validitetsgraden af en videnskabelig undersøgelse. Den mest almindelige form for metodetriangulering er anvendelsen af kvalitative og kvantitative metoder til indsamling af data (Turner & Turner, 2009: 172f). Ved denne afhandling benyttes kvalitative interviews, som er foretaget specifikt med det formålet at indsamle viden om afhandlingens problemstilling. Derudover benyttes sekundær kvantitativ empiri i form af undersøgelser foretaget af hhv. CSC og Saxo Bank, samt en rapport om cykelsportssponsorater fra 2013, som er produceret i et samarbejde mellem nyhedssiden *cyclingnews.com* og sportsmarketing bureauet *Repucom* (Farrand & Beckett, 2013). De metodiske overvejelser bag brugen af disse analyser findes i *afsnit 2.8*.

Datatriangulering benyttes til denne afhandling ved at indsamle kvalitativ empiri ved hjælp af den samme metode, men fra forskellige kilder. I de fem hovedinterviews behandles det samme emne, men der opnås fem forskellige synspunkter og vinkler på emnet. Brugen af forskellige kilder er en af de væsentlige argumenter for triangulering og øger undersøgelsens validitet betragteligt (ibid.).

2.7 Kvalitative interviews

I den eksisterende litteratur om sportssponsorater findes der meget lidt teori, der specifikt beskæftiger sig med cykelsportssponsorater. I forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen har det derfor været nødvendigt at indsamle empiri, der kan supplere med specifik viden inden for dette felt. Til dette formål benyttes kvalitative *eliteinterviews* (Kvale & Brinkmann, 2009: 167) med fem udvalgte informanter, der alle beskæftiger sig - eller har beskæftiget sig - professionelt med cykelsportssponsorater. Fælles for de fem informanter er, at de alle har eller har haft en tilknytning til Team Tinkoff-Saxo.

Eliteinterviewet er i udgangspunktet præget af et asymmetrisk magtforhold, hvis ikke interviewerens mestrer fagsproget og er fortrolig med informantens sociale situation og livshistorie (ibid.). For at få interviewene i stand med de fem eksperter var det væsentligt, at forfatteren således var velforberedt og havde stort kendskab til emnet. Dette for at legitimere at informanten ville bruge tid på at lade sig interviewe (ibid.). Alle informanterne blev kontaktet via e-mail, og der blev ved alle forespørgsler vedhæftet to siders problemfelt inklusiv problemformulering, således at de havde en klar fornemmelse af, hvad afhandlingen skulle handle om, samt at interviewerens var godt inde i stoffet (ibid.).

Fælles for alle de interviews, der er foretaget, gælder det, at der er tale om *semistrukturerede* og *eksplorative* interviews, hvor der stilles åbne spørgsmål, som er udviklet på baggrund af en eksisterende viden om feltet. En viden der baserer sig på forfatterens erfaringer som tæt observatør af

cykelsporten gennem 14 år og en teoretisk viden om sportssponsorater, som er tilegnet i forbindelse med research til denne afhandling. Særligt for det semistrukturerede interview er det væsentligt for interviewets kvalitet, at intervieweren har et indgående kendskab til emnet, når det drejer sig om at stille opfølgende spørgsmål på de svar, som informanten giver (ibid.). De semistrukturerede interviews har været baseret på forudbestemte, men fleksible temaer med muligheden for at udforske nye interessante temaer, som blev aktuelle undervejs i interviewet.

For hvert interview opstod nye erkendelser om cykelsportssponsorater, og forfatterens forståelseshorisont ændrede sig. De nye forståelser blev medbragt til næste interview, hvor det var muligt at belyse og udfordre nye vinkler på genstandsfeltet, som ikke tidligere var udforsket. På denne måde er den hermeneutiske cirkel blevet praktiseret gennem de kvalitative interviews.

2.7.1 Udvalgte kilder

I analysen benyttes fem hovedkilder, som alle har det til fælles, at de har eller har haft en tilknytning til cykelsporten og til holdet Tinkoff Saxo. Der bringes også citater fra andre sekundære kilder, som vil blive præsenteret i den sammenhæng, hvori de citeres. De fem hovedinformanter er:

Anders Damgaard: Uddannet journalist og tidligere pressechef for Tinkoff-Saxo i perioden nov. 2010 – feb. 2014. I perioden var Damgaard ansvarlig for holdets kommunikationsstrategier og medierelationer.

Brian Nygaard: Cand. Mag i Filosofi og pressechef for Team CSC fra 2001-2009. Herefter var han 10 måneder hos Team Sky som Head of Communications, inden han var med til at starte det nye Leopard TREK hold op, hvor han var General Manager indtil september 2011, hvorefter han startede som Communications Director hos World Tour mandskabet GreenEDGE Cycling. Nygaard arbejder både med strategisk kommunikation og kommerciel strategi.

Kasper Elbjørn: Cand.scient.pol. og Head of Group Public Relations hos Saxo Bank. Elbjørn har været involveret fra Saxo Banks side under hele forløbet omkring bankens sponsorat af Tinkoff-Saxo. Kasper Elbjørn har været en aktiv kommunikator med pressen i forbindelse med spørgsmål omkring sponsoratet.

Ole Egeblad: Cand.merc. og tidligere Director Global Sponsorship hos CSC fra 2001-2008, hvor han var ansvarlig for aktivering af sponsoratet⁷ og generel varetægelse af CSC's interesser i forbindelse med sponsoratet. Ole Egeblad fungerede som et vigtigt bindeled mellem CSC's kommercielle interesser og cykelholdets sportslige ledelse.

Andreas Hansen: Tidligere Group Commercial Director for Tinkoff-Saxo i perioden maj 2013 – marts 2014. Har mange års erfaring med branding og marketing og er nu CEO for sponsorbureauet Promovator A/S.

I det metodiske arbejde med de kvalitative interviews tages der udgangspunkt i Kvale & Brinkmanns (2009) syv faser for en interviewundersøgelse. De syv faser og hvordan de er blevet praktiseret er beskrevet i figur 2 nedenfor.

De syv faser af en interviewundersøgelse		Hvad blev gjort:
1.	<i>Tematisering:</i> Denne fase handler om at formulere formålet med undersøgelsen og inden interviewets start få afklaret spørgsmålene <i>hvorfor og hvad</i> , der undersøges og <i>hvordan</i> det undersøges.	Inden hvert interview blev de tre "hv"-spørgsmål afklaret, således at formålet stod klart. Spørgsmål og svar er beskrevet på første side af hver interviewguide (se bilag 2-6).
2.	<i>Design:</i> Her udformes interviewguiden mhp. at opnå den tilsigtede viden og med hensyntagen til alle syv faser.	Med udgangspunkt i en teoretisk forforståelse blev de semistrukturerede spørgeguides udformet med det formål at opnå specifik viden om cykelsportssponsorater og casen Tinkoff-Saxo.
3.	<i>Interview:</i> Udførelse af selve interviewet, hvor interviewguiden følges styret af en reflekteret tilgang.	Den semistrukturerede tilgang betød, at der var plads til, at interviewet afveg fra de nedskrevne spørgsmål for at forfølge nye interessante vinkler, men vendte tilbage til spørgeguiden, når den nye vinkel var udforsket.
4.	<i>Transskription:</i> Klargøring af interviewmaterialet til analyse. Transskription fra talesprog til skreven tekst.	Transskription blev foretaget med det formål at skabe en større overskuelighed over de omfangsrige kvalitative data. Transskription er en ressourcetung opgave, men blev prioriteret for at sikre, at vigtige pointer ikke gik tabt.
5.	<i>Analyse:</i> Analysemetoden afgøres på	I analysen af interviewene benyttes der ikke specifikke analytiske

⁷ Aktivering uddybes i afsnit 6.3.

	basis af undersøgelsens formål og emne, samt hvilke analysemetoder der passer til interviewene. Kritisk commonsense	værktøjer for at grave efter bestemte meninger. Der analyseres med en <i>eklektisk</i> ad-hoc tilgang, hvor relevante passager, som belyser den aktuelle problemstilling, udvælges (Kvale & Brinkmann, 2009: 262).
6.	<i>Verifikation</i> : I denne fase fastslås validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af interviewresultaterne.	Det er tilstræbt, at hele interviewundersøgelsen holder en høj validitet og troværdighed både i en forskningsmæssig og etisk forstand.
7.	<i>Rapportering</i> : Kommunikation af undersøgelsens resultater og de anvendte metoder i et læseværdigt format.	De anvendte metoder for undersøgelsen er kommunikeret i dette kapitel. Udvalgte passager af transskriptionerne indgår i analysen i et læseværdigt format og med stor sensitivitet i forhold til hensynet til at informanternes svar præsenteres i en faglig og etisk korrekt sammenhæng.
Figur 2: De syv faser for en interviewundersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2009: 122f)		

Se bilag 1 for en mere detaljeret gennemgang af de syv faser for interviewundersøgelsen.

2.8 Brug af sekundær empiri

I afhandlingens analyse vil der blive anvendt empiri, som ikke er produceret specifikt til denne undersøgelse, men som har været produceret og anvendt til andre formål. For denne *sekundære empiri* gælder visse videnskabelige forholdsregler (Saunders, 2012: 304). I dette afsnit vil der blive redegjort for, hvordan disse forholdsregler er blevet imødekommet i afhandlingen.

I analysen vil der blive inddraget både kvantitative og kvalitative sekundære data. De kvantitative data, der benyttes, drejer sig om eksponeringsanalyser, som er foretaget af henholdsvis CSC og Saxo Bank. De anvendte resultater fra disse analyser kan findes i bilag 10.

Derudover benyttes en rapport om cykelsportssponsorater fra 2013, som er produceret i et samarbejde mellem nyhedssiden *cyclingnews.com* og sportsmarketing bureauet *Repucom*. Rapporten fremlægger en række interessante data om cykelsportssponsoraters effekt gennem 2012 sæsonen⁸.

Ydermere vil der blive brugt sekundær kvalitativ empiri i form af citater fra bogen *Drømmeholdet - Historien om Team CSC* (Werge, 2006).

Der er både fordele og ulemper ved brugen af sekundær empiri. På den positive side kræver det færre ressourcer i forhold til selv at skulle producere empirien, og data kan sammenlignes over tid og er ikke

⁸ Rapporten kan hentes gratis på: <http://repucom.net/media/cycling-sponsorship-report-2013>

kun et øjebliksbillede. Derudover kan den primære empiri sammenlignes med den sekundære og på denne måde datatriangulere, og sidst men ikke mindst åbner brugen af sekundær empiri op for uforudsete opdagelser omkring emnet, som ellers ikke ville blive undersøgt (Saunders, 2012: 317f).

Blandt ulemperne kan findes, at empirien er produceret til formål, der ikke matcher den konkrete afhandlings problemstilling. Herved kan det oprindelige formål med empirien have betydning for måden, hvorpå de præsenteres. Væsentlige pointer fra de sekundære kvalitative data kan eksempelvis være udeladt, og de enkelte citater er brugt af forfatteren for at understøtte en bestemt pointe. Ydermere er der ingen reel kontrol over kvaliteten af de producerede data (ibid.).

3. Cykelsporten

For at klæde de læsere på, som ikke har et indgående kendskab til cykelsporten, vil dette kapitel give en overordnet introduktion til cykelsportens ånd og historie, samt det største og mest kommercielle cykelløb, der findes, nemlig Tour de France.

3.1 Helte og skurke

Gennem cykelsportens lange historie har der altid eksisteret en speciel form for heltedyrkelse af de største stjerner. Specielt i krisetider er enkelte cykelryttere blevet dyrket, men også brugt politisk, som da den italienske cykelstjerne og kristne Gino Bartali vandt Tour de France i 1948, blev det af kirken præsenteret som en symbolsk sejr for det kristne demokrati (Blake, 1996: 70f).

Ingen helte uden skurke. Således mener Blake (1996), at sport på mange måder minder om et samfund i samfundet. Inden for cykelsporten hersker der nogle ideologier, som udvikles over tid og udfordres parallelt med den verden, som hersker uden for sporten. Som iagttagelse af sporten er der et individuelt behov for at dyrke nogle karakterer som helte og andre som skurke for at sætte scenen for en "orden", der minder om det samfund, man selv eksisterer i (Blake, 1996: 28f).

3.2 Stjerner og vandbærere

Cykelsport er en underlig blanding af at være en individuel sportsgren og samtidig en udpræget holdsport. Når en cykelrytter har vundet et løb, står han alene på sejrsskamlen og modtager champagne, kindkys og publikums hyldelse. Det, man ikke ser i denne seance, er det holdarbejde, som er gået forud. Tv-kameraerne kommer typisk først på i cykelløbets afgørende fase, hvor de sidste stærke ryttere skal afgøre løbet imellem sig. Det er ikke tilfældigt, hvem der sidder tilbage i finalen. De er muligvis de 20 stærkeste og dem med det største fysiske overskud, der kører om sejren, men inden disse ryttere kørte fra de 180 andre, havde netop disse 180 hentet vand, mad, regntøj osv. til deres "kaptajn". Disse "hjelperytttere" står i skyggen af dem, der kører med om sejrene, men deres

forarbejde inden afgørelsen er en vital del af det holdarbejde og taktiske spil, som cykelsporten rummer. Nogle gange får hjælperytterne frie tøjler til at køre deres egen chance. Det gør de typisk i mindre vigtige løb, hvor stjernerytteren enten ikke er med eller ikke har lige så stor interesse i at vinde.

På denne måde er cykelsporten et særpræget sport, fordi man stiller op som et hold, men der er kun én vinder, når dagen er slut. Det kan sammenlignes med en Formel 1-kørers sejr i et grandprix. Køreren er afhængig af holdets ingeniører og dygtige mekanikere, for at bilen kører optimalt, og han kommer hurtigt igennem et pit stop, men det er kun køreren, der står på sejrsskamlen, når løbet er vundet. Den afgørende forskel mellem motorsport og cykling er, at holdkammeraterne også sidder ude på cyklen og hjælper til. Her er det vigtigt at forstå, at der for vinderens holdkammerater typisk vil være en stor tilfredsstillelse i at have hjulpet holdkaptajnen til sejr, og det er også kutyme, at vinderen fordeler præmiepengene mellem sine holdkammerater.

Tidligere pressechef for Tinkoff-Saxo, Anders Damgaard, fremhæver, hvordan holdånden er unik i cykelsporten i forbindelse med at ofre sig for sin leder:

”Det kan et fodboldhold sådan set også gøre, men du kan ikke nødvendigvis ofre dig for en anden, og så tager din holdkaptajn ti (jongleringer red.) mere på fødderne. Det kan lige så godt være en solopræstation, men hvis en rytter kører først over stregen, så er det en forudsætning, at der er blevet hentet vand til ham, og han har siddet i læ på de rigtige tidspunkter og han er blevet kørt i stilling. Så alle de her ting er noget med noget holdånd, og man skal opnå noget sammen,” siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 95).

Således er cykelsporten altså en sportsgren, som måske på overfladen virker meget individuel, men i høj grad er præget af samarbejde og selvopofrelse for sine holdkammerater.

3.3 Tour de France

Siden 1903, hvor det første Tour de France blev kørt, har netop dette løb været det mest prestigefyldte og står stadig som det største symbol for cykelsporten. Kun afbrudt af to verdenskrige har Tour de France stået som den største, årligt tilbagevendende begivenhed på cykelkalenderen. Både hvad angår sportslig prestige og kommercielle interesser er Tour de France i særklasse. Således leverede Tv-dækningen af Tour de France 2012 hele 80 % af de deltagene holds samlede eksponering for hele sæsonen (Farrand & Beckett, 2013: 18).

Løbet blev startet af avisen L'Auto, der havde et svindende oplag og måtte finde på noget nyt for at sælge flere aviser. I datidens Frankrig var det normalt, at aviser arrangerede cykelløb, men et etapeløb over flere dage, og så i hele Frankrig – dét var nyt. I 1903 blev det første Tour de France kørt. Løbet blev en stor succes, gav stor omtale og L'Auto's avis blev trykt i mange tusind eksemplarer i de tre uger, løbet varede (Jakobsen, 2012: 21).

Selvom langt størstedelen af deltagerne var franskmænd, var der allerede det første år deltagelse af belgiere, schweizere og en enkelt italiener (ASO, 2014). Siden kom flere og flere nationaliteter til, men cykling som professionel sportsgren var i mange år hovedsageligt et europæisk fænomen.

I 1980'erne begynder de første ikke-europæere at gøre sig gældende i Tour de France. I første omgang er det colombianere og amerikanere, som gør deres indtog på den store scene, og det samlede antal nationaliteter var i 1981 oppe på 16 forskellige (ibid.). I slutningen af 1990'erne ser man et stigende antal australiere i det professionelle felt, og siden årtusindeskiftet har mangfoldigheden blandt de deltagende nationaliteter og kontinenter været stigende. I 2012 var der således 31 forskellige nationaliteter repræsenteret i Tour-feltet (Farrand & Beckett, 2013: 8).

Tour de France er uden sidestykke det cykelløb, som får mest international medieopmærksomhed (ibid.) og derfor også det mest interessante cykelløb set ud fra et kommercielt synspunkt. Tour de France er det løb, som sponsorerne lægger allermest vægt på, og derfor vil netop Tour de France være det cykelløb, som der oftest vil blive refereret til i denne afhandlings analyse.

3.4 Cykelsporten anno 2014

I 2014 køres der professionelle cykelløb på alle kontinenter, og der kan scores point til de internationale ranglister i lande som Argentina, Cameroun og Korea (UCI, 2014b). Selvom det største fokus stadig er i Europa, er cykelsporten blevet en global sportsgren.

Cykelsporten er i dag organiseret under den internationale cykelunion, UCI, som er cykelsportens svar på fodboldens FIFA. UCI er et organ, der udstikker regler og retningslinjer for alle professionelle løb, klassificerer cykelløb og administrerer dopingbekæmpelsen i sporten (UCI, 2014c).

UCI's *World Tour* er en række af cykelløb, der er udvalgt af UCI på baggrund af løbets historiske prestige og deres plads i cykelsportens historie. De tre store rundture, Giro d'Italia, Tour de France og Vuelta a España⁹ er de vigtigste løb på kalenderen. Derudover har UCI en ambition om at udbrede cykelsporten til hele verden, hvorfor de også har inkluderet løb i Asien, Australien og Nordamerika på World Tour kalenderen (UCI, 2014a).

⁹ Giro d'Italia: Italien rundt. Tour de France: Frankrig rundt. Vuelta a España: Spanien rundt. Alle tre løb varer tre uger og kaldes i cykelfagsprog for en *Grand Tour*.

World Touren består af 18 hold, som er udvalgt på baggrund af etiske, finansielle og vigtigst af alt sportslige krav. Disse 18 hold er forpligtet til at stille til start i alle World Tour kalenderens løb (ibid.). I 2013 blev UCI's World Tour vist på TV i mere end 175 lande, og det professionelle felt af ryttere indeholdt 44 forskellige nationaliteter (Farrand & Beckett, 2013: 8).

På trods af et stigende antal nationaliteter blandt rytterne og det faktum at World Touren vises i mere end 175 lande er der utrolig få globale sponsorer. De fleste cykelhold sponsoreres af virksomheder, der fokuserer på mindre end tre nationale markeder, og dermed er der altså et mismatch mellem en sport, der ønsker at være global og de investorer, som ser et potentiale i sporten (ibid.: 9).

4. Teoretisk ramme

I dette kapitel redegøres der for afhandlingens teoretiske ramme og nogle af de nøglebegreber, som anvendes løbende i afhandlingen, bliver introduceret.

4.1 Sponsorater

I dette afsnit redegøres der for *sponsorater* som begreb og som brandingredskab. Herefter introduceres sportssponsorater med særligt fokus på cykelsportssponsorater, og hvordan disse *aktiveres*.

Ordet sponsor stammer fra det latinske *spondere*, som betyder "garantere" (Den Danske Ordbog, 2014). Således kan en sponsor forstås som en, der garanterer noget. I tilfældet cykelsport garanterer sponsoren for holdets eksistensgrundlag gennem økonomisk betaling. Selvom sponsorering historisk set startede med at være donationer, typisk til kunstnere, fra rigmænd, konger og kejsere, så har sponsorering siden midten af 1800-tallet haft større betydning end ren og skær velgørenhed (Karsholt, 2006: 238). I dag er der i højere grad tale om en gensidig forretningsaftale med nogle klart definerede målsætninger og gensidige forventninger til samarbejdet (ibid.). Tidligere var det oftest dem, der havde behov for sponsoratet, som opsøgte virksomhederne, men i dag er det lige så høj grad virksomhederne, der nøje planlægger og udvælger en sag, de ønsker at lægge navn til (ibid.).

Ifølge et litteraturstudie af Walliser (2003) kan sponsorering sammenfattes som en aktivitet, der er baseret på et udvekslingsforhold mellem sponsor og den sponsorerede med formålet om at forfølge nogle marketingmål ved at udnytte relationen mellem de to parter (Walliser, 2003: 8f). I løbet af arbejdet med denne afhandling blev det dog klart, at et sponsorats formål og effekter ikke

udelukkende kan karakteriseres som ren marketing. Det står klart, at et sponsorat kan bruges til at forfølge et bredere spektrum af formål, som kan styrke virksomheden, og derfor tages der udgangspunkt i Sleights (1989) mere generelle definition af sponsorater:

“Sponsorship is a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage” (Sleight, 1989: 4).

Formålet med sponsoratet i sin ”rene” form er altså at købe sig adgang til muligheden for at blive associeret med den sponsorerede part for på den måde at forfølge nogle kommercielle mål via dette forhold.

4.1.1 Sportssponsorater

Sport og marketing har gået hånd i hånd i mange år. Bannerreklamer på diverse stadions, sportsstjerner der optræder i Tv-reklamer og sponsornavne på trøjerne har været hverdag i sportens verden længe. En af de mest åbenlyse årsager til at sponsorere et sportshold eller sportsevent er muligheden for at øge sit brands synlighed og derigennem styrke brandets genkendelighed (Dolphin, 2003: 173).

For en sponsor kan det være en enestående mulighed at få sit navn på trøjen af et stort cykelhold, der kører Tour de France. Med millioner af Tv-seere over hele verden køber sponsoren på denne måde en genvej til eksponering blandt cykelsportens tilhængere, hver gang en rytter fra det sponsorerede hold bliver vist på Tv-skærmen, på internettet, i avisen, eller hvor det måtte være.

Men det er ikke alene brandets synlighed, der er den enestående drivkraft bag nutidens sportssponsorater. Mange virksomheder har fundet ud af, at et sponsorat af et sportshold eller et sportsevent kan skabe et link mellem de værdier, som sportsaktiviteten repræsenterer og virksomheden (Kahuni & Rowley, 2013: 10). Walliser (2003) og Tsiotsou (2011) taler om et *udvekslingsforhold*, som kan indfri nogle marketingmål gennem associeringen mellem sponsoren og den sponsorerede part. Dette udvekslingsforhold kan i en sportssammenhæng tage mange forskellige former, og ligesom i Sleights (1989) definition præsenterer Kahuni & Rowley (2013) sportssponsoratet som en metode til udnytte kommercielle mål i en bredere forstand end ren marketing:

“Sports sponsorship is the provision of any form of resources by a commercial organization (the sponsor) to a sports person, entity (team or league), or event, in return for access to the exploitable commercial potential associated with the sport person, team, league, or event” (Kahuni & Rowley, 2013: 10).

Som eksempel på denne definition kan vi tage Saxo Bank, der som sponsor giver nogle ressourcer (penge) til et cykelhold, for til gengæld at få adgang til en direkte associering med holdet gennem bl.a. at få virksomhedens navn trykt på holdets trøjer og få holdet opkaldt efter sig. Der er altså tale om, at den sponsorende virksomhed ønsker en værdioverførsel fra sportsgrenen eller -holdet til virksomhedens eget image (Meenaghan, McLoughlin, & McCormack, 2013: 451).

Grunden til at virksomheder gerne vil associeres med elitesport er, at mange af elitesportens karakteristika har ligheder med forretningsverdenen. Eksempelvis målet om at klare sig bedre end sine konkurrenter, profitmaksimere og øge markedsandele. For at opnå disse kommercielle mål må såvel virksomhedens ansatte og eliteatleterne yde deres maksimale (Lagae, 2005: 5).

4.1.2 Aktivering af sponsoratet

For at få det maksimale ud af sit sponsorat og udnytte de før omtalte associationer er det nødvendigt for sponsoren at *aktivere* sit sponsorat. Cornwell & Maignan (1998: 11) går så langt som til at sige, at aktivering af sponsoratet er nødvendigt, før det kan blive en meningsfuld investering for sponsoren. Aktivering af et sponsorat forstås som den indsats og investering, der bliver foretaget ud over den simple transaktion, hvor der gives en pose penge til gengæld for et logo på trøjen. For at få maksimalt udbytte af sponsoratet skal associationen mellem sponsor og det sponsorerede hold markedsføres og indarbejdes i sponsorens integrerede brandingstrategi (ibid.). Aktivering handler altså om, at sponsoratet bringes i spil i alle mulige andre former for aktiviteter og kommunikationskanaler, og som kræver investeringer ud over det, sponsoratet i sig selv koster (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013).

Der er en grundlæggende enighed i sponsoralitteraturen om, at aktivering er en nødvendig ekstra omkostning for et værdiskabende sponsorat (Amis & Cornwell, 2006; Cornwell & Maignan, 1998; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013). Crimmins & Horn (1996: 16) sætter det endog på spidsen og siger, at hvis ikke virksomheden har råd til at aktivere sit sponsorat, har virksomheden slet ikke råd til et sponsorat i første omgang.

Der tegner sig ikke et entydigt billede af, hvor meget der skal investeres i aktivering, men det mest normale er, at der som minimum er tale om en ratio på 1:1 (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013: 427f). Altså hvis selve sponsoratet koster 100 kr., så bruges der tilsvarende minimum 100 kr. på aktivering. Andreas Hansen, der er administrerende direktør hos sponsorbureauet Promovator, forklarer, at en

moderne tommelfingerregel hedder, at ud af virksomhedens samlede budget til sponsoratet, så går 70% til aktivering, mens de resterende 30% går til selve sponsoratet (Hansen interview, 2014, Bilag 3b l. 202).

4.2 Corporate branding

Dette afsnit søger at give et overblik over, hvordan begrebet *corporate branding* forstås og anvendes i denne afhandling.

Som fænomen har branding eksisteret i flere hundrede år. Ideen om at sætte sit aftryk på sine produkter, som dermed blev et symbol på produktets kvalitet og værdi, har været kendt længe, men det er først i løbet af 1990'erne, at branding, som begreb, for alvor vinder indpas i marketinglitteraturen (se fx Murphy, 1992; Randall, 1998; Aaker, 1991).

Aaker (2002) arbejder med begrebet *Brand Equity* som udtryk for den værdi, et brand repræsenterer. Brand Equity er summen af de fire elementer: *Brand awareness*, *Brand loyalitet*, *Opfattet kvalitet*, *Brand associationer*. Kort fortalt forudsætter et stærkt brand, at der er kendskab til brandet, at der er en loyal kundebase, at brandet bliver opfattet som værende repræsentant for høj kvalitet og sidst, men ikke mindst, er det vigtigt, hvilke associationer kunderne har til brandet (Aaker, 2002: 8ff).

I slutningen af 90'erne begynder virksomheden som ét samlet brand for alvor at blive et tema, og begrebet *corporate branding* dukker oftere op i litteraturen (Gregory, 1997; Ind, 1997; Jacobsen, 1999; Keller, 1997).

Ifølge Hatch & Schultz (2009) bygger ethvert vellykket corporate brand på, at der er en sammenhæng mellem den øverste ledelses ønske for virksomheden (strategisk vision), virksomhedens kultur og det image, som interessenterne forbinder virksomheden med (Hatch & Schultz, 2009: 32). Det fælles referencepunkt for de tre elementer er *organisationsidentiteten*, som fortæller, hvad organisationen står for, og som typisk udtrykkes igennem kerneværdier (ibid.: 282). Ifølge Urde (2003) bør en virksomheds kerneværdier være styrende for udviklingen af virksomhedens strategiske vision og for, hvordan virksomheden agerer i alle interessentrelationer (Urde, 2003: 1025ff).

For at forstå virksomhedens samlede brand bliver man altså nødt til at se på virksomheden i et holistisk perspektiv, da et corporate brand er et resultat af mange elementer herunder virksomhedens kultur, strategi, vision, image, omdømme, værdier og identitet (Hatch & Schultz, 2009; Ind, 1997; Sandstrøm, 2006; Urde, 2003).

En af de største udfordringer inden for corporate branding er at transformere de strategiske tanker til handling. Ifølge Ind (2007) opnås dette ved at få organisationens medarbejdere til at "leve brandet". At leve brandet skal i denne sammenhæng forstås som det, at man internt i organisationen deler nogle fælles værdier og interesser, som man kan udleve gennem sit arbejde (Ind, 2007: 27). Det handler om at skabe stolthed blandt medarbejderne og sikre, at alle arbejder med og mod en fælles vision (Hatch & Schultz, 2009; Ind, 2007; Karmark, 2005).

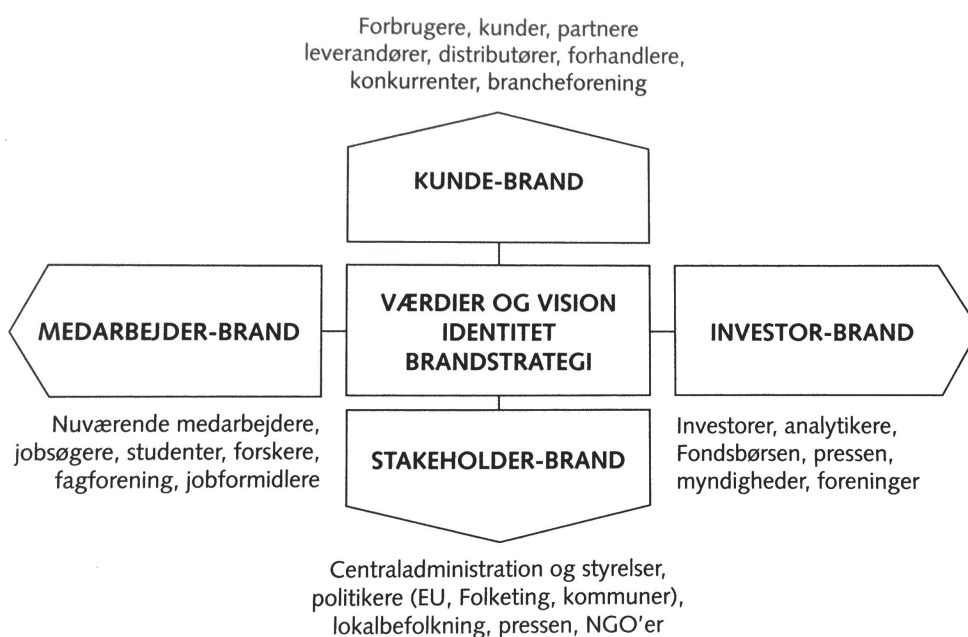
Mens produktbranding primært henvender sig mod slutforbrugeren og ses mere som en marketingopgave er corporate branding en opgave, som vedrører hele organisationen og i særdeleshed topledelsens engagement (Sandstrøm, 2006: 15).

5. Sponsoratet og det corporate brand

Med afsæt i Aakers (2002) teori om, at brand associationer er en konstituerende faktor for skabelsen af et stærkt brand, og at et kerneelement i et sponsorat er de associationer, som opstår mellem sponsoren og den sponsorerede part, er der således teoretisk grobund for, at et sponsorat kan påvirke virksomhedens brand.

Dette kapitel analyserer, hvilke parametre en potentiel sponsor bør overveje i forhold til arbejdet med virksomhedens corporate brand. Kapitlet vil være bygget op omkring Sandstrøms (2006) model for de fire brandformer: *Kunde-brandet*, *Medarbejder-brandet*, *Investor-brandet* og *Stakeholder-brandet*.

Sandstrøm (2006) præsenterer en model (figur 3) for fire brandformer, som er konstituerende for det samlede corporate brand. Modellen tager udgangspunkt i antagelsen om, at et succesfuld corporate brand skabes på fundamentet af virksomhedens værdier, vision, identitet og brandstrategi (Sandstrøm, 2006: 33).



Figur 3: De fire brandformer (Sandstrøm, 2006).

Nedenfor er opsummeret, hvordan et cykelsportssponsorat kan forstås inden for hver af de fire brandformer:

- 1) **Medarbejder-brand:** Sponsoratet kan bruges til at skabe intern stolthed og samtidig styrke opfattelsen af sponsoren som en attraktiv arbejdsplads.
- 2) **Kunde-brand:** Sponsoratet kan bruges til at skabe positive associationer hos kunderne og til at opbygge og styrke kunderelationen gennem cykelrelaterede kundeevents.
- 3) **Investor-brand:** Sponsoratet kan sende et signal om en sund virksomhed, der viser økonomisk styrke ved at sponsorere professionelt cykelhold.
- 4) **Stakeholder-brand:** I ordets forstand en smule misvisende i denne forfatters optik, da medarbejdere, kunder og investorer alle kan betragtes som stakeholders. Ikke desto mindre kan et cykelsportssponsorat bruges til at rette fokus på nogle miljø- og sundhedsperspektiver ved fx at få flere til at cykle (politikere, styrelser, NGO'er etc.).

I følgende afsnit bliver cykelsportssponsoratets roller i de fire brandformer analyseret mere dybdegående.

5.1 Sponsoratet i de fire brandformer

I arbejdet med at styrke virksomhedens corporate brand handler det i høj grad om at etablere gode relationer mellem interne og eksterne interessenter (Sandstrøm, 2006: 23). Derfor bør man som virksomhed overveje, hvordan sponsoratet kan understøtte dette arbejde. I det følgende vil et cykelsportssponsorat blive analyseret som værktøj indenfor hver af Sandstrøms (2006) fire brandformer.

5.1.1 Fundamentet

De fire brandformer bør ifølge Sandstrøm (2006) alle være funderet i virksomhedens værdier, vision og brandidentitet. Derfor bør man som sponsor for et cykelhold overveje, hvordan cykelsporten og det enkelte cykelhold passer ind i disse elementer.

Da et sponsorat i sin grundessens er baseret på associationen mellem cykelholdet og sponsoren (Walliser, 2003), vil de værdier og det omdømme, som cykelholdet repræsenterer, uundgåeligt blive forbundet med sponsoren og omvendt. Ligeledes er det ifølge Andreas Hansen også uundgåeligt, at man som sponsor bliver associeret med de andre sponsorer, som er tilknyttet cykelholdet, ligesom det er tilfældet med Saxo Bank og Tinkoff Credit Systems (Hansen interview, Bilag 3b, l. 61). I et corporate branding perspektiv er det derfor nødvendigt, at man som sponsor kan spejle sin virksomheds identitet i de værdier, som det enkelte cykelhold måtte repræsentere og ikke mindst sportens værdier. Hvis du som virksomhed bliver associeret med noget, som ikke er i tråd med din identitet, vil det give et forstyrret, og dermed svækket, corporate brand (Hatch & Schultz, 2009: 33).

Fra Saxo Banks side var man meget bevidst om, hvilke værdier man forbandt med cykelholdet og man så, ifølge Kasper Elbjørn, *holdånd* som én af de vigtigste værdier, banken har til fælles med cykelholdet:

”Det er team spirit, holdgejsten, det at du arbejder sammen for, at én kan vinde, det er jo super vigtigt i din virksomhed. I hvert fald i en virksomhed som Saxo Bank, hvor der jo er nogen, der er vigtigere end andre. Men de er jo kun dygtige, de vigtige, hvis de har et godt hold bag sig. Det har vi brugt utroligt meget internt. Det er nok den vigtigste værdi, som kæder vores virksomhed sammen med vores cykelhold,” siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 130).

Her drager Elbjørn paralleller til cykelholdenes interne magtstrukturer med stjerner og vandbærere (se afsnit 3.2), som også er en magtstruktur, der eksisterer i Saxo Bank, hvor medarbejderne hjælper deres leder til at opnå et fælles mål.

Det er interessant, at Elbjørn fremhæver team spirit og holdgejst, som de vigtigste værdier i cykelsporten, som Saxo Bank gerne vil spejle sig i og lukrere på. Det er nemlig ikke alle, som ser disse egenskaber i cykelsporten. Således udtalte Carlsbergs marketingdirektør, Keld Strudal, i 2006 at: "Det er svært at påvirke forbrugerne med noget så egocentrisk som cykelsporten (...) Det er vanskeligt at kombinere med det fællesskab, vi gerne vil appellere til," (Werge, 2006: 265).

Det er altså ikke alle, der opfatter cykelsportens værdier på samme måde, og det skal man som sponsor overveje. Et cykelhold kan godt forsøge at skabe nogle værdier, som gælder internt på holdet, men ifølge sponsorekspert Steen Leth-Jørgensen, så er "de værdier, der gælder for et hold, det er altså dem, befolkningen som sådan omfatter holdet med" (Werge, 2006: 272f).

Ifølge flere studier vil sponsoren blive opfattet som bærer af de samme værdier, som cykelholdet forbindes med (Meenaghan et al., 2013; Ryan & Fahy, 2012; Walliser, 2003). Med andre ord betyder det, at hvis cykelholdet har stor sportslig succes og opfattes succesfuldt, vil disse opfattelser smitte af på sponsoren. Omvendt kan negative associationer også blive overført til sponsoren (Pickton & Broderick, 2005: 579).

Analysebureauet Vilstrup Univero lavede i 2006 en undersøgelse, som kortlagde, hvilke værdier cykelsporten blev opfattet med (Werge, 2006: 272). Resultatet af undersøgelsen er gengivet i tabellen til højre.

Det interessante for en sponsor er, om man kan genkende sig selv i de værdier, som cykelsporten opfattes med. Hvis det ligger i virksomhedens DNA, at den er organiseret, hård og teknisk, kan det godt være, at cykelsporten er et godt match. På den måde kan sponsoratet være med til at styrke den identitet, således at disse værdier bliver mere synlige i virksomhedens image og organisationskultur.

Hvis du derimod er en virksomhed, som ikke kan genkende sine værdier blandt cykelsportens, kan det skabe usikkerhed omkring organisationsidentiteten, give et forstyrret image og en usammenhængende organisationskultur (Hatch & Schultz, 2009: 33).

Cykelsportens opfattede værdier
Organiseret
Spændende
Energisk
Udfordrende
Maskulin
Teknisk
Stærk
Hård
Friluftsgtig
Sej
Sund

Hvis de værdier, som cykelsporten repræsenterer, er forenelige med virksomhedens identitet, vision og egne værdier, er der således et fornuftigt fundament for at gå videre i processen og undersøge, hvilken rolle sponsoratet kan spille indenfor hver af de fire brandformer.

5.1.2 Sponsoratet som kunde-brand

Den kunde-orienterede branding handler om at opnå de mest tilfredse, loyale og indtjeningsgivende kunder (Sandstrøm, 2006: 33). Cykelsportssponsoratets anvendelighed til dette formål er afhængig af, hvilken type virksomhed der er tale om, samt hvilke typer kunder du har eller går efter.

Når det kommer til slutforbrugeren af virksomhedens produkt, skal der i højere grad appelleres til følelserne og de associationer, som opstår i forbindelse med sponsoratet. Her vil der formentlig i højere grad være tale om deciderede cykelfans, som foretrækker dit produkt frem for andres pga. associeringen med det akutte cykelhold eller cykelsporten. En undersøgelse af Schlesinger (2013) viser, at fans, der identificerer sig med et givent hold, har langt større brandgenkendelse af sponsorerne end de, som er mindre tilknyttet holdet. Det er dog vigtigt at have for øje at genkendelse i sig selv ikke er ensbetydende med ændret forbrugeradfærd. Dog viser et lignende studie af et tysk fodboldhold, at forbrugerens fanthørsforhold tit medfører større tilbøjelighed til at købe et produkt fra holdets sponsorer samt en faldende prissensitivitet (Schlesinger, Nagel, & Günzel, 2009). Teoretisk set bør fans af Tinkoff-Saxo have større grad af genkendelse af sponsorerne og vil være mere tilbøjelige til at købe et produkt af eksempelvis Saxo Bank.

En anden facet af den kunde-orienterede branding er personlig og strategisk pleje af kunderelationer. Vi ved fra Aaker (2002), at et stærkt brand beror på en høj grad af kundeloyalitet, og en vej til fastholdelse af sine kunder går gennem *Customer Relationship Management* (CRM) (Buttle, 2009). Frit oversat betyder CRM "ledelse af kunderelationer" og forstås ofte som et bredt begreb, der dækker over de software-værktøjer, som bruges til at monitorere kundedatabaser. Det er imidlertid en misforståelse, hvis man tror, at CRM udelukkende handler om databasemarketing, IT og loyalitetsprogrammer (ibid.: 12ff). CRM handler om at opbygge gode relationer til sine kunder for at fastholde disse. Der ligger en stor værdi for en virksomhed i at fastholde sine profitable kunder (ibid.: 32), og derfor ser man de fleste sponsorer i cykelsporten bruge deres sponsorat til at fastholde den

gode relation til netop disse kunder. Denne form for CRM kaldes *Strategisk CRM*¹⁰ (ibid.: 4). Kernen i strategisk CRM handler om at levere en værdi til kunderne, som overgår konkurrenternes (ibid.).

En af de mest brugte CRM-aktiviteter i forbindelse med aktivering af cykelsportssponsorater er events ude til cykelløbene, hvor udvalgte kunder og samarbejdspartnere får mulighed for at komme helt tæt på cykelløbet og holdets stjerner (Damgaard interview, Bilag 6b, l. 80). Sponsoren udvælger en håndfuld af sine vigtigste kunder og inviterer repræsentanter fra hver virksomhed til Tour de France, hvor de modtager en VIP-oplevelse sammen med cykelholdet, der bringer dem ind bag de lukkede døre, hvor de får mulighed for at tale med rytterne og sportsdirektørerne¹¹. De får måske også mulighed for selv at prøve kræfter med Alpe d'Huez i selskab med nogle af de ryttere, som ikke er på Tour de France holdet (Egeblad, 2014, bilag2b, l. 268). På denne måde har sponsoren en unik mulighed for at pleje sine kunderelationer og give dem oplevelser, som deres konkurrenter ikke kan give dem. For en B2B-virksomhed, som CSC, fører et cykelsportssponsorat ikke et direkte mersalg med sig pga. associationen til cykelholdet alene, men ifølge Ole Egeblad kan relationsopbygningen komme sponsoren til gode på den lange bane:

"Der er jo ikke nogen, der går ned og køber en outsourcing aftale til 1,5 mia. med CSC, fordi de har et cykelhold. Men de relationer med kundeevents, det image man kan bygge op, det gør det alt andet lige nemmere, for de folk der skal ud og sælge det. Det er dem, der skal lave salget, men det gør det nemmere, for de kommer måske tættere på de rigtige mennesker, de har nogle fælles referencer, det gør det bare nemmere," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 174).

At forholdet forbedres gennem disse typer af events hænger tæt sammen med Sleights (1989) argument om, at gæster til et sportsarrangement, som Tour de France, er mere tilbøjelige til at blive imponeret og føle sig vigtige, hvis de er inviteret af en sponsor (Sleight, 1989: 166). Kundeevents kan altså bruges til at skabe en god relation til kunden, som i sidste ende kan medføre et salg.

¹⁰ Tre andre typer af CRM: *Strategisk*, *Operationel* (fokus på automatisering af salg og service), *Analytisk* (analyse af kunderelateret data til strategisk og taktisk brug), *Samarbejdende* (applicerer teknologi på tværs af organisatoriske barrierer med det formål at optimere værdi for virksomhed, partnere og kunder) (Buttle, 2009: 4).

¹¹ En sportsdirektør på et cykelhold står for træning af ryttere og har det taktiske ansvar ude til cykelløbene.

Dog er det begrænset, hvor mange kunder man som sponsor kan invitere med til Tour de France. Hvis du lever af at sælge FMCG¹²-produkter, såsom chokoladebarer, så vil det ud fra et kommercielt synspunkt give mere mening at invitere direktøren fra en stor supermarkeds kæde med til Tour de France end en tilfældig forbruger af dit produkt. I forhold til den enkelte forbruger må sponsoren sætte sin lid til, at fanidentiteten (jf. Schlesinger, 2013), den øgede brand awareness eller associationerne til holdet kan være med til at påvirke forbrugeradfærden positivt over for sponsorens produkter.

5.1.3 Sponsoratet som medarbejder-brand

Medarbejder-brandet definerer virksomhedens rolle som arbejdsgiver og har til formål at tiltrække, motivere og fastholde nuværende og potentielle medarbejdere (Sandstrøm, 2006: 34). Et andet og mere moderne udtryk, som beskriver denne proces, er begrebet *Employer Branding* (Edwards, 2010). En undersøgelse af Khan & Stanton (2010) viser, at et sponsorat kan have en direkte indvirkning på de ansatte, hvis de bliver eksponeret for sponsoratet og har viden omkring det. Denne vurdering bakkes op af Grimes & Meenaghan (1998), der beskriver, hvorledes de ansatte i en irsk bank følte stolthed over bankens sponsorat af et gælisk fodboldhold. Khan & Stanton (2010) fremhæver, at en virksomheds eksterne marketingaktiviteter har indflydelse på medarbejdernes opfattelse af virksomhedens eksterne prestige, kaldet *Perceived External Prestige* (PEP). En god PEP kan øge medarbejdernes stolthed over virksomheden og styrke deres *Organizational Identification* (OI), altså i hvor høj grad de ansatte føler sig i ét med virksomheden og dens værdier (Khan & Stanton, 2010: 194).

Grimes & Meenaghan (1998: 10) argumenterer for, at et sponsorat kan dyrke nogle specifikke værdier over for sponsorens ansatte. Eksempelvis kan et cykelsportssponsorat altså være med til at samle de ansatte omkring virksomheden og skabe en fælles stolthed omkring cykelholdet på tværs af nationaliteter og afdelinger. Kasper Elbjørn, Head of Group Public Relations i Saxo Bank, beskriver, hvordan medarbejderne i Saxo Bank har taget cykelsportssponsoratet til sig:

”Altså jeg vil vove at påstå, at en tiendedel af bankens medarbejdere her i Hellerup cykler til arbejde i Saxo Bank tøj. Det giver sådan en holdfølelse, som jo også netop kendetegner cykling, som har været afsmittende på os. Det er nogle funktioner, som HR har dyrket bevidst,” siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 165).

¹² *Fast Moving Consumer Goods*

Det at medarbejderne selv aktivt bruger sponsoratet ved at iføre sig en cykeltrøje med Saxo Banks logo på er et godt eksempel på, hvordan en virksomhed kan styrke den organisatoriske identitet blandt de ansatte uden at presse noget ned over hovedet på dem. Det at nogle af virksomhedens medarbejdere iklæder sig cykelholdets uniform, når de cykler på arbejde, viser en stolthed omkring deres arbejdsplads, og det kan argumenteres, at disse medarbejdere ligefrem "lever brandet" (Ind, 2007).

For CSC var *Perceived External Prestige* en af de afgørende faktorer for at sponsorere cykelholdet til at begynde med. Omkring år 2000 var CSC i Danmark kendt for IT-skandalen "Amanda"¹³, og det gik ud over medarbejderne:

"Det var sådan, at når CSC-medarbejdere var ude til selskaber og sociale sammenkomster, og man fortalte, hvor man arbejdede og så sagde man kom fra CSC: 'Åh, det er jer med Amanda'. Det var folk dødtrætte af, plus på det tidspunkt, der var det også enormt svært for CSC at få de rigtige medarbejdere, det var det generelt for IT-branchen," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 51).

Gennem CSC's sponsorat af cykelholdet Team CSC blev virksomheden kendt for noget andet end en IT-skandale. Nu var virksomheden pludselig kendt for at sponsorere et cykelhold. Tilmed et succesfuldt cykelhold, som over en årrække var verdens bedste¹⁴.

Ifølge Asger Jensby, fhv. CEO, CSC Nordic Region, oplevede CSC en markant ændring af virksomhedens image som følge af sponsoratet, hvilket medførte en employer branding effekt, som ikke var til at tage fejl af. CSC fik så mange uopfordrede ansøgninger, at de ikke behøvede annoncere med nye stillinger. Ifølge Jensby tjente sponsoratet sig selv hjem det første år alene på fastholdelse af personale og tiltrækning af dygtige medarbejdere, som ønskede at arbejde for virksomheden:

"Sponsoratet af cykelholdet betød, at vi internt i virksomheden fik skabt en stolthed over at være hos os. Det betød, at vi kunne holde længere på den enkelte ansatte. Færre søgte simpelthen væk, og da det kostede os i gennemsnit 65.000 dollar at oplære en ny mand, før han begyndte at tjene penge til virksomheden – før hans ydelser kunne udfaktureres – siger det sig selv, at med 1800-2000 ansatte skal faldet

¹³ Amanda var et fejlfyldt IT-system, som blev benyttet af Arbejdsformidlingen. Det kom til at koste skatteyderne 650 mio. kr. og er en af danmarkshistoriens største IT-skandaler (

¹⁴ De vandt holdranglisten på UCI's Protour (senere World Tour) i 2005, 2006 og 2007.

ikke være særligt stort, før det kan mærkes økonomisk. Og der viste beregningerne efter det første år også, at sponsoratet tjente sig hjem,” siger Asger Jensby (Werge, 2006: 266).

For at styrke medarbejdernes *organizational identification* yderligere kan man som sponsor gøre nogle tiltag for at aktivere sponsoratet over for medarbejderne. Et eksempel er, ligesom med kunderne, at invitere medarbejderne med til Tour de France og give dem muligheden for at køre op ad Alpe d’Huez sammen med de professionelle ryttere fra cykelholdet (Bilag 2b, l. 500). I det hele taget er det at kommunikere og brande sponsoratet internt i virksomheden, ifølge Grimes & Meenahgan (1998), et meget undervurderet aspekt, som kan styrke stoltheden blandt medarbejderne betydeligt. Dette underbygges af Elbjørn, som påpeger, at sponsoratet giver et fælles holdepunkt i organisationen: ”Selvfølgelig, det er VORES cykelholde ikke? VI er glade når de vinder, og VI hepper på dem. Lidt som et landshold” (Bilag 4b, l. 170).

Dette formål med sponsoratet gør sig også gældende på det australske hold, ORICA Greenedge, hvor Brian Nygaard er kommunikationsansvarlig:

”(...) vi laver en masse samlende ting for deres (ORICA’s red.) medarbejdere. Dvs. vi hjælper medarbejderne med også at få det perspektiv, at det er *deres* hold, og det ligesom er nogen, de kan holde med,” siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 147).

Denne form for intern aktivering af sponsoratet kan styrke virksomhedskulturen og få den enkelte medarbejder til at opleve virksomhedens værdier på en måde, der styrker tilhørsforholdet og identifikationen med virksomheden (Khan & Stanton, 2010).

5.1.4 Sponsoratet som investor-brand

Investor-brandet definerer virksomhedens rolle som et firma, der giver mulighed for et aktivt medejerskab. Det handler om at skaffe nye og fastholde eksisterende investorer, samt at give indblik i at servicere finansielle interessenter med relevant information på bedste vis (Sandstrøm 2006: 34).

Den eksisterende sponsorteori peger ikke på, at et sportssponsorat har de store effekter på ovenstående faktorer. Empirien afslører heller ikke de store effekter for investorforholdene, hvorfor det er svært at sige noget konkret om investor-brandet i relation til et cykelsportssponsorat. Dog tyder det på, at de associationer, som knyttes til virksomheden gennem sponsoratet, kan have en positiv effekt på investorerne.

For en finansiell virksomhed som Saxo Bank er det afgørende, at bankens kunder og investorer har tillid til virksomheden. Da den globale finanskrisen var på sit højeste, led flere banker under stigende mistillid fra offentligheden, men Saxo Banks cykelsportssponsorat har ifølge Kasper Elbjørn en stor del af æren for, at tilliden fra bankens investorer forblev intakt i den periode:

"(...) da så finanskrisen kommer i september 2008, der havde vi jo stadigvæk sponsoratet, og jeg er ret sikker, at det at vi havde det her meget dyre cykelsponsorat, det gjorde at, vores kunder og potentielle kunder, men også regulatorer og medierne vidste, at der ikke var noget galt med Saxo Bank i forhold til, hvad der var galt med alle de mere traditionelle banker. For hvis vi havde råd til det her cykelsponsorat, så kunne den jo ikke være helt gal," siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 25).

Elbjørn argumenterer altså for, at sponsoratet er et signal om en finansielt sund virksomhed, som dermed skaber tillid blandt de finansielle interessenter.

5.1.5 Sponsoratet som stakeholder-brand

Stakeholder-brandet afspejler virksomhedens rolle som en troværdig og åben *corporate citizen*, som går i dialog med sin omverden om samfundsrelevante emner (Sandstrøm, 2006: 35). For en virksomhed, som sponsorerer altruistiske formål og støtter lokalmiljøet er der ingen tvivl om, at et sponsorat kan styrke virksomhedens stakeholder-brand (Mack, 1999). For et cykelsportssponsorat er sagen umiddelbart lidt anderledes.

I CSC og Saxo Banks tilfælde er der ingen tvivl om, at deres sponsorater har haft en positiv effekt på forholdet til pressen (Bilag 2b, l. 445 Bilag 4b l.20). Team CSC var et hold, som under Riis' ledelse blev kendt for at gøre tingene på en nytænkende og anderledes måde. Disse associationer smittede ifølge Egeblad af på CSC's image i erhvervspressen:

"Det var grotesk, men det var jo fedt for os, helt fantastisk for os, at vi både sponserede et hold, der vandt en hel masse og blev eksponeret i sportspressen, samtidig i erhvervspressen blev det her hold eksponeret for at være nytænkende, for at være dem der gjorde alt det, andre ikke kunne, Riis var den bedste erhvervsleder osv.. Det var jo en eller anden hysterisk hype, men på bundlinjen for os var det genialt," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 424).

På trods af de positive effekter i medierne har fokus hos CSC og Saxo Bank ikke ligget så meget på stakeholder-brandet. Det betyder nødvendigvis ikke, at sponsoratet ikke kan spille en større rolle i denne brandform. Det kommer helt an på, hvilken type virksomhed der er tale om og, hvordan den som sponsor vælger at aktivere sponsoratet. Eksempelvis kan det være, at virksomheden ønsker at sætte fokus på et grønnere miljø, og her kan man bruge et cykelsportssponsorat til fremme en dagsorden, der sætter fokus på cyklen som transportmiddel i stedet for bilen. Det kan også være, at sponsoren har en interesse i at sætte fokus på sundhed og motion, og her er der igen et godt match med de værdier, som folk associerer med cykelsport (Werge, 2006: 272). Det britiske Team Sky, hvor Brian Nygaard var ansat i en periode, dyrkede deres stakeholder-brand i høj grad:

”Man havde sådan en CSR-plan omkring at få en mio. flere briter ud at cykle indenfor en årrække. Sportsligt ville de vinde Touren inden fem år med en brite og de ville inden for tre år have en mio. flere ud og motionere ugentligt på cykel, og de nåede begge dele. Det synes jeg også er ret historisk den måde det blev grebet an på,” siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 204).

Et praktisk eksempel på en virksomhed der i højeste grad plejer sit stakeholder-brand gennem et cykelsportssponsorat er medicinalvirksomheden Novo Nordisk, som laver diabetesmedicin. Ifølge Novo Nordisk selv er deres mission at inspirere, uddanne og give styrke til personer, som er ramt af diabetes (Team Novo Nordisk, 2014).

5.2 Delkonklusion og analysens begrænsninger

I associationerne mellem cykelhold og sponsor samt i de relationsskabende events ved cykelløb er der både teoretisk og empirisk belæg for, at et cykelsportssponsorat kan spille en væsentlig rolle for virksomhedens kunde-brandet og medarbejder-brandet (employer branding). Omvendt mangler der bedre teoretisk og empirisk belæg for sportssponsoraters effekt på investor-brandet og til dels for stakeholder-branding. Disse forhold blev imidlertid ikke yderligere undersøgt i forbindelse med de kvalitative interviews, hvorfor denne forfatter opfordrer til yderligere forskning i sammenhængen mellem sportssponsorater og disse to sidstnævnte brandformer.

6. Sponsoratet i Corporate Branding strategien

I dette kapitel analyseres det på baggrund af corporate branding teorien og de empiriske data, hvordan cykelsportssponsoratet kan implementeres i virksomhedens corporate branding strategi.

Der findes ikke én sand opskrift på en succesfuld corporate branding strategi (Sandstrøm 2006: 84). Som beskrevet i *afsnit 5.1* bygger et succesfuldt brand, ifølge Hatch & Schultz (2009), på, at der er en sammenhæng mellem den strategiske vision, organisationskulturen og virksomhedens image (Hatch & Schultz, 2009: 32). Arbejdet med at skabe denne sammenhæng er et strategisk valg, som beror på flere forskellige elementer. Sandstrøm (2006) definerer en corporate branding-strategi som: "En organisations helhedsorienterede plan for hvordan den styrker virksomhedens corporate brand gennem interessentbaserede kommunikationsprocesser" (Sandstrøm, 2006: 83).

Sandstrøms (2006: 84) præsenterer i sit værk, *Corporate Branding – Et værktøj til strategisk kommunikation*, sit bud på de fokuspunkter, der kan indgå i en corporate branding strategi. Denne forfatter vælger at bruge disse fokuspunkter som inspiration til at udvikle en strategi for, hvordan et cykelsportssponsorat kan anvendes i virksomhedens overordnede corporate branding strategi. På baggrund af den øvrige brandinglitteratur, som er anvendt i denne afhandling samt den kvalitative empiri, er det besluttet at inddrage de fokuspunkter, som er angivet i figur 4 Da et cykelsportssponsoratet ikke udgør et

Fokuspunkter i corporate branding strategien

- Brandidentitet & værdigrundlag
- Visuel identitet
- Brandkommunikation
- Storytelling
- Interessent-relationer
- Effektmåling

Figur 4

Inspiration: Sandstrøm (2006: 84).

corporate brand i sig selv, vil der være nogle fokuspunkter i strategien, som fylder mere end andre. Således betragtes sponsoratet i høj grad som en måde at kommunikere sit corporate brand på, hvorfor afsnittet om brandkommunikation er mere dybdegående beskrevet end eksempelvis afsnittet om visuel identitet.

6.1 Brandidentitet & værdigrundlag

Brandidentiteten er den identitet, som ledelsen ønsker, at brandet skal opnå og være kendt for i fremtiden (Aaker, 2002: 68ff). På den måde lægger begrebet sig tæt op ad *organisationsidentitet*, som "understøtter den centrale idé bag organisationens brand" (Hatch & Schultz, 2009: 282).

Hvis ikke en potentiel sponsor har en klart defineret brandidentitet, er det vigtigt at få brandingprocessen på plads. For at sponsoratet kan blive en succes for dit corporate brand, er det nødvendigt at vide, hvad du vil med dit corporate brand (Hatch & Schultz, 2009). Det springende punkt er, at brandet - gennem sponsoratet - vil blive associeret med cykelholdets opfattede værdier, og derfor må den potentielle sponsor overveje, om disse værdier er forenelige med det, virksomheden gerne vil stå for. Vigtigheden af dette aspekt er allerede beskrevet i *afsnit 5.1* og vil ikke blive uddybet yderligere her.

6.2 Visuel identitet

Den visuelle identitet repræsenterer det visuelle indtryk, der opfattes i mødet med virksomhedens navn, logo, skrifttyper, farver slogans mm. (Sandstrøm, 2006: 84). Den visuelle identitet skal have et langsigtet perspektiv og skal gerne reflektere brandidentiteten og virksomhedens kultur (Kotler & Pfoertsch, 2006: 92). For en sponsor er dette afgørende at have for øje, når cykelholdets tøj, cykler, drikkedunke etc. skal designes på en måde, som projicerer virksomhedens identitet (Bartholm & Melewar, 2011). Muligheden for at præge et cykelholds visuelle identitet er ifølge Brian Nygaard større end i andre sportsgrene: "Her kan holdet ligesom tage den identitet, som en bestemt sponsor har. Dvs. holder overtager ligesom den identitet, sponsoren har både navnemæssigt og visuelt" (Bilag 5b, l. 31). Hvis en interessent ser cykelholdet og kan foretage en intuitiv kobling mellem den visuelle identitet og de oplevelser, han har med virksomheden, cementeres hans opfattelse af virksomhedens corporate brand (Sandstrøm, 2006: 84).

6.3 Brandkommunikation

Brandkommunikation handler i ordets simpleste forstand om at kommunikere brandet. Hvis ovenstående fokuspunkter er på plads, handler det først og fremmest om at gøre brug af de kommunikationskanaler, virksomhedens interessenter benytter sig af og på denne måde øge kendskabet til brandet (Sandstrøm, 2006: 85). Kendskabet til virksomhedens brand er essentielt, da såvel forbrugere som virksomheder, der står overfor et valg mellem to sammenlignelige produkter, har størst tilbøjelighed til at vælge det brand, de kender fremfor et ukendt brand (Kotler & Pfoertsch, 2006; Aaker, 2002). Cykelsportssponsoratet er i sig selv en kommunikationskanal til at opnå højere *brand awareness* (Aaker, 2002), men også de måder hvorpå sponsoratet aktiveres, er her meget afgørende for, hvordan sponsoren når ud til sine interessenter.

6.3.1 Sponsoratet som kommunikationskanal

Som verdens tredjestørste tilbagevendende sportsbegivenhed¹⁵, kun overgået af VM i fodbold og de Olympiske lege, er Tour de France et oplagt mål for en sponsor, som ønsker at øge kendskabet til sit brand. Det handler ikke nødvendigvis om at være det mest kendte brand, men om at være kendt blandt de rigtige målgrupper for den givne virksomhed (Aaker, 2002: 12f).

Noget som alle eksperter, der er interviewet til denne afhandling, er fuldstændig enige om er, at et cykelsportssponsorat giver meget eksponering for relativt få penge (Bilag 2b l. 135; Bilag 3b l. 38; Bilag 4b, l. 115; Bilag 5b, l. 390; Bilag 6b, l. 805). Med 68.000 Tv-timer på tværs af 175 lande på én sæson er der potentiale for rigtig meget eksponering for sponsorerne (Farrand & Beckett, 2013: 2).

Cykelsporten flytter sig hele tiden. Den ene uge bider rytterne skeer med de italienske Dolomitter, og den næste uge kæmper de sig gennem de amerikanske Rocky Mountains. De bedste professionelle cykelryttere kører løb på alle kontinenter, og de gør det hele året rundt. Det betyder, at cykelsporten når ud til rigtig mange forskellige mennesker over en meget lang periode. For sponsorerne betyder det, at deres eksponering også når vidt og bredt fordelt over hele året, dog med størst vægt på de store rundture¹⁶.

Cykelsporten er forøvrigt med få undtagelser¹⁷ den eneste sportsgren i verden, hvor holdet bliver opkaldt efter hovedsponsoren. Dermed bliver sponsorens navn nævnt, hver gang holdet omtales. Disse ovennævnte faktorer er også blandt de ting, som Saxo Banks kommunikationsdirektør, Kasper Elbjørn, fremhæver som unikke for cykelsporten:

”Det at cykelholdet hedder din virksomheds navn, det er unikt. Det at det kommer så bredt rundt i verden, altså reelt kommer rundt i verden (...) De cykler hver eneste måned rundt omkring i verden. I januar måned der cykler de minsandten Tour of Dubai nu. Så det opnår du heller ikke i andre sportsgrene,” siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 122).

At du som sponsor for et cykelhold navngiver holdet efter din virksomheds navn, er også et element, som Ole Egeblad og Brian Nygaard fremhæver som værende unikt for cykelsportssponsorater (Bilag

¹⁵ Målt på seertal (Egeblad interview, Bilag 2b l. 739; Nygaard interview, Bilag 5b l. 18; Saxo Bank Awareness analyse, Bilag 10).

¹⁶ Giro d'Italia, Tour de France, Vuelta a España.

¹⁷ Eksempelvis Americas Cup sejlsads og enkelte Formel 1 hold.

2b, l. 230; Bilag 5b, l. 31). I næste afsnit analyseres det, blandt andet, hvordan en sponsor kan udnytte sportens globale karakteregenskab.

6.3.2 Mulighed for at tilpasse sponsoratet

Som tidligere beskrevet når cykelsporten ud til mange af verdens afkroge, og især Tour de France får meget opmærksomhed. På trods af cykelsportens fortsatte udbredelse på tværs af sociale og geografiske skel, vil der altid være nogle segmenter, som følger mere med i cykelsporten end andre. Derfor bør man som virksomhed nøje studere sin målgruppe, inden et cykelsportssponsorat tegnes, da der er større chancer, for at dit brand bliver set og husket, hvis modtageren har en interesse i sporten (Schlesinger, 2013: 13).

Sleight (1989) pointerer, at et sponsorat er et fremragende kommunikationsværktøj, netop fordi det kan nå en specifik målgruppe ganske effektivt (Sleight, 1989: 42). Sponsorekspert Steen Leth-Jørgensen understreger, at en virksomhed, der overvejer at sponsorere et cykelhold, derfor vil "se på, om der er relevans mellem de markeder, cykelsporten retter sig mod, og så de steder, hvor man gerne vil sælge sit produkt" (Werge, 2006: 272f). Det, Leth-Jørgensen ikke nævner, er, at cykelsporten er unik i denne sammenhæng, fordi man som sponsor i de fleste tilfælde har mulighed for at præge det sportslige på en måde, så det tilpasses sponsorens kommercielle interesser bedre. De fleste sponsorer vil hævde, at de blander sig uden om det sportslige, men det er ikke tilfældet, hvis man spørger Tinkoff-Saxos tidligere pressechef, Anders Damgaard:

"Lad os bare hypotetisk sige, at vi har en sponsor, som er meget interesseret i Japan, så kan det jo godt være, de sagde: 'Vi synes det kunne være fedt, hvis I havde en japansk rytter'. Det ser man tit. Det er der ikke noget mærkeligt i. Men du kan også bruge det som en del af din storytelling. 'Vi vil gerne være meget globale, vi vil gerne have en afrikaner på holdet'. Eller whatever det nu måtte være (...) At der bliver tænkt strategisk i sammensætningen af holdet, det er hævet over enhver tvivl," siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 318).

Hvis man som sponsor ønsker ekstra opmærksomhed i et givent land, kan man altså med fordel forsøge at påvirke holdets sportslige ledelse til at skrive kontrakt med ryttere, der kommer fra disse lande. Det så man også hos Team CSC, hvor holdet pga. sponsorens amerikanske interesser skrev kontrakt med nogle af de bedste cykelryttere fra USA. For amerikanske penge skulle der købes amerikanske ryttere (Bilag 2b, l. 281). CSC havde også interesser i lande som Tyskland og Frankrig,

hvorfor holdet også skrev kontrakt med ryttere fra disse lande. Som Asger Jensby, fhv. CEO for CSC Nordic Region siger:

”Det er klart, at jeg fortalte Bjarne (Riis red.), hvor CSC er størst henne. Det er i USA, Tyskland, Italien og Frankrig, og når man ved det, så er valget af profiler til holdet jo ret enkelt at afkode,” siger Asger Jensby (Werge, 2006: 273).

Et nyligt eksempel på sponsorens magt over sammensætningen af holdene var, da World Tour holdet Lampre-Merida valgte ikke at forlænge kontrakten med deres stærke rytter, Chris Horner, som i 2013 vandt Vuelta a España (Spanien rundt). I den forbindelse udtalte holdets *general manager*, Brent Coopeland, således: ”Det var ikke fordi, der var sponsorer, der pressede på for *ikke* at tage Chris, men der var sponsorer, som pressede på for at få ryttere fra deres hjemlande såsom Taiwan og Kina.” (Benson, 2014).

At rytternes nationalitet har en effekt på sponsorens brand awareness indikeres i høj grad af en analyse foretaget af Saxo Bank. Analysen viser, at Saxo Bank oplevede en markant større fremgang i brand awareness i Spanien end i andre lande efter 2013 sæsonen. Dette resultat skal med stor sandsynlighed tilskrives det forhold, at Tinkoff-Saxos ubestridte største stjerne, Alberto Contador kommer fra Spanien og er særdeles populær i sit hjemland. Derfor har de spanske cykelsportsfans en særlig interesse i Tinkoff-Saxo, og de vil derfor opleve en øget eksponering i Spanien (Schlesinger, 2013).

Disse eksponeringsanalyser illustrerer, hvorledes sammensætningen af holdets ryttere har stor indflydelse på, hvilke markeder sponsorerne får mest ud i forbindelse med eksponeringen. Dette er også grunden til, at flere sponsorer efterspørger ryttere fra specifikke lande, hvor sponsoren har en særlig interesse i at blive eksponeret. Således var der ifølge Kasper Elbjørn også en klar strategi fra Saxo Banks side om, at Saxo Bank ville opnå højere brand awareness i Europa, Asien og Mellemøsten (Elbjørn interview, Bilag 4b, l. 53).

Men det er ikke kun rytterne, som sponsoren har indflydelse på, det er også, hvilke løb holdet kører. Offentligt er det ikke kutyme, at sponsoren blander sig i det sportslige, men Ole Egeblad fortæller, at CSC lagde pres på holdet i forbindelse med nogle amerikanske løb, som de meget gerne så, at holdet kørte pga. CSC's amerikanske baggrund (Egeblad interview, Bilag 2b, l. 305).

Kasper Elbjørn hævder, at Saxo Bank som sponsor kun har ytret ét sportsligt ønske i forbindelse med åbningen af et kontor i Tokyo: De ville gerne have, at holdet kørte Tour of Japan det år (Elbjørn

interview, Bilag 4b, l. 202). Foruden dette eksempel ytrer Saxo Bank, ifølge Elbjørn, ingen ønsker i retning af det sportslige.

”Det er klar, at det er selvfølgelig fedt for os, når der er en rytter fra et land, hvor vi opererer, men omvendt da Bjarne Riis sidste år ikke udtog nogen danskere til Tour de France, der var det helt fint med os. Vi vil meget hellere have holdet vinder. Det har meget større betydning for os end, at der er en eller anden sekunda-rytter fra Japan eller Australien,” siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 215).

Denne udtalelse skal ses i den sammenhæng, der er mellem sportslig succes, og den opmærksomhed sponsoren får. Hvis holdet vinder en etape i et stort cykelløb, får de mere eksponering på Tv og ikke mindst efterfølgende i diverse medier. Det er netop denne eksponering, som er en stor del af det, sponsoren betaler for, og her betyder nationaliteten på rytteren mindre.

6.3.3 Aktivering gennem medierne

Ud over at holdet i sig selv skaber opmærksomhed, kan sponsoren også aktivere holdet inden for de traditionelle medier. Ifølge Karsholt (2006) er sponsorering en oplagt metode til at kommunikere inden for medier som annoncering, reklame, pr, online marketing osv. som kan øge sponsorens salg (Karsholt, 2006: 240).

På figur 5 nedenfor ses et eksempel på, hvordan mobiltelefonfirmaet HTC fik aktiveret deres sponsorat via supersprinteren¹⁸ Mark Cavendish. På en Tour de France etape i 2009 kørte Cavendish først over strengen og lavede en gestus til ære for sponsoren, HTC. Efterfølgende blev dette billede brugt massivt af HTC i deres annoncer, og på denne måde fik HTC aktiveret sponsoratet på en måde, hvor de søger at styrke associationen mellem det succesfulde cykelhold og deres egen virksomhed.

¹⁸ En sprinter er en cykelrytter som er meget hurtig over korte afstande og tit ses konkurrere om sejren, når løbet ender i en samlet spurt.



Figur 5: Mark Cavendish kører først over stregen på 3. i Tour de France 2009.

Velaktiverede sponsorater kan effektivt bryde igennem reklameskyen og succesfuldt differentiere et brand fra konkurrenternes, men det kræver, at sponsoratet aktiveres på en måde, der er svær at kopiere (Cornwell, Roy, & Steinard II, 2001: 48; O'Reilly & Lafrance Horning, 2013: 425). Ovenstående eksempel med HTC er et godt eksempel på en unik aktivering, som deres konkurrenter ikke kan kopiere. Ydermere er aktivering en mere effektiv metode til at nå udvalgte målgrupper og dermed skabe langtidsholdbare emotionelle bånd til disse gennem sponsoratet (O'Keefe, Titlebaum, & Hill, 2009: 51f).

Blandt de nyere trends inden for aktivering spiller sociale medier en fortsat større rolle (O'Keefe et al., 2009: 48). Saxo Bank har eksempelvis benyttet YouTube til at lancere nogle korte videoer, hvor nogle af cykelholdets profiler er filmet under træning og udtaler sig om nogle af de værdier, som cykelholdet står for, og som Saxo Bank gerne vil associeres med (Tinkoff-Saxo, 2014).

For at få det maksimale ud af sit sponsorat er det nødvendigt at aktivere det på den ene eller anden måde. Quester & Thompson (2001: 33) fremhæver, at sportssponsoraters stigende popularitet skyldes den fleksibilitet, et sponsorat har som kommunikationsværktøj. Sleight (1989) understreger dog vigtigheden af, at sponsorater virker bedst, når de er et langsigtet projekt, og når de bliver aktiveret i en sammenhængende kommunikationspakke (1989: 50).

6.4 Storytelling

Virksomhedens *storytelling*, eller *corporate story* spiller en væsentlig rolle i virksomhedens corporate branding strategi (Sandstrøm, 2006: 84f). Storytelling handler om at fortælle en historie, som understøtter virksomhedens brand (ibid.). På den måde kan man sige, at storytelling også er en form for brandkommunikation. Fog et al. (2009: 26) går så vidt som til at sige, at branding er målet, og storytelling er vejen dertil.

Som tidligere beskrevet bygges et solidt brand på et fundament af en organisationsidentitet, der udtrykkes gennem nogle værdier. Den gode historie kommunikerer disse værdier på en let forståelig måde for alle. En velfortalt historie, der kommunikerer de værdier, en virksomhed ønsker at stå for, kan på den måde være med til at styrke virksomhedens brand både udadtil og indadtil (Fog et al., 2009: 25).

Når en virksomhed sponsorerer et cykelhold, sker det med forventningen om, at de historier, som cykelholdet fortæller gennem deres sejre og andre aktiviteter, vil smitte af på sponsoren (Lagae, 2005; Meenaghan, 2001; Walliser, 2003). Når en rytter fra eksempelvis Tinkoff-Saxo vinder et cykelløb, bidrager det til fortællingen om Saxo Bank som en succesrig organisation (ibid.). På denne måde hænger storytelling og sportssponsorater uløseligt sammen. Storytelling bidrager således til den *oplevede merværdi*, som brandet repræsenterer, og gør at vi foretrækker det ene produkt frem for det andet (Aaker, 2002).

Gennem den gode historie kan virksomheden kommunikere de værdier og følelser, som kunden identificerer sig med (Fog et al., 2009: 24f). Dette princip gør sig også gældende i forholdet mellem virksomhed og medarbejder. Storytelling bliver hermed også en integreret del af employer branding indsatsen, da ansatte gerne vil kunne identificere sig med de værdier, som virksomheden står for og dermed være en del af den gode historie (Fog et al., 2009; Hickman, Lawrence, & Ward, 2005) (se afsnit 6.4).

Når en cykelrytter vinder en Tour de France etape, bliver han hædret på et podie foran et hav af pressefolk. Han giver interviews til diverse medier og det øjeblik, hvor han kører først over målstregen, bliver vist igen og igen på Tv-skærme over hele verden. Hver gang dette sker, bliver sponsoren enten set eller nævnt i sammenhængen. Det giver naturligvis noget eksponering som tidligere beskrevet, men det bidrager også til fortællingen om de sponsorer, der associeres med den vindende rytter. Hvis denne historie bliver fortalt med gentagelser over en længere periode, bidrager denne til forståelsen af sponsorens brand. Modtageren drager selv konklusionen og behøver ikke få

fortalt, hvad et givent brand står for – de oplever det (Baker & Boyle, 2009: 81). Team CSC var kendt som et succesrigt hold, der gjorde tingene anderledes, og ifølge Ole Egeblad var det CSC's opfattelse, at cykelsportssponsoratet var med til at fortælle en historie om CSC, der styrkede virksomhedens brand:

"Vi sælger store IT-løsninger, for at virksomhederne kan få deres IT til at fungere. Hvis der bliver sådan en værdioverførsel om, at vi går også andre veje, vi er gode til at finde løsningen, lige præcist, hvad det er der skal til for at performe. Der kan du køre den ene helside annonce efter den anden, men det er jo ikke sikkert, folk tror på dig. Her er en case, hvor de kunne se det. Og den værdioverførsel, den er der bare," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 466).

Cykelsporten er som andre elitesportsgrene drevet af en vinderkultur, og denne vinderkultur vil mange virksomheder gerne associeres med. Her kan et sponsorat, ifølge Andreas Hansen, være en effektiv måde at kommunikere det på:

"Er du en virksomhed, som også drives af den slags DNA (vinderkultur red.), så kan cykelholdet være generator for det og en illustration på det for mange af de ansatte, således at i stedet for at det er en CEO, der står og taler om det her, så sponsorerer du et cykelhold, som gør det," siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 123).

I ovenstående citat kommer Hansen ind på den vigtige pointe, at sponsoratet også fungerer som et værktøj til at kommunikere virksomhedskultur. Storytelling i sponsoratet kommunikerer denne kultur i et sprog, som alle kan forstå (Fog et al., 2009: 25), og på denne måde skabes der sammenhæng mellem kultur og image, hvilket er en grundsten i opbygningen af et succesfuldt brand (Hatch & Schultz, 2009: 32).

Ifølge Andreas Hansen kan man ikke kopiere nogle værdier fra et cykelhold over i virksomheden, hvis disse værdier ligger langt fra virksomhedens. Men sponsoratet kan fungere som et stærkt kommunikationsredskab til at styrke og fremhæve nogle af de egenskaber, virksomheden har og også gerne vil være kendt for (Hansen interview, bilag 3b, l. 122). Dette var ifølge Kasper Elbjørn også grunden til, at Saxo Bank valgte at sponsorere netop Bjarne Riis' cykelhold:

"Det var vigtigt for os, at det var et danskejet cykelhold med internationale ambitioner, fordi de mindede meget om Saxo Bank, som jo også er en bank med en licens i Danmark, men som først og fremmest opererer på de internationale

markeder. På den måde passede vores værdier også godt med Bjarne Riis' cykelhold," siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 146).

Storytelling er ikke noget, som ændrer et brand over natten, og ifølge Sleight (1989) bør man som virksomhed undgå meget korte sponsorater, da associationerne og kendskabet, som følger med, i så fald vil forsvinde meget hurtigt. Jo længere en periode man holder ved som sponsor, jo længere vil associationerne og kendskabet vare ved (Sleight, 1989: 122ff).

6.5 Interessent-relationer

Som beskrevet i kapitel 5 er plejen af virksomhedens interessentrelationer en væsentlig del i arbejdet med corporate branding. I dette afsnit vil det blive analyseret, hvordan et cykelsportssponsorat adskiller sig fra andre sponsorater i forhold til arbejdet med særligt vigtige interessent-relationer.

Det klassiske eksempel på aktivering af cykelsportssponsoratet over for kunder og medarbejdere er muligheden for at give disse grupper en unik oplevelse med cykelholdet. Det, der adskiller cykelsporten fra andre sportsgrene i denne sammenhæng, er, ifølge Andreas Hansen, den tilgængelighed, sponsoren har i forhold til holdet:

"Jeg synes, du kan mere med et cykelsportssponsorat end du kan med andre sponsorater. Rytterne er mere tilgængelige. Alt det crew og staff der ligger bag sådan et hold er mere tilgængelige," siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 8).

Hansen mener, at cykling har et DNA om at være meget tilgængelig. Forstået på den måde, at du ikke skal ind på et stadion for at se et cykelløb. Du skal bare stille dig ud til vejen som almindelig forbruger og tilskuer og kigge, og så får du en oplevelse. Den essens af cykelsporten, mener Andreas Hansen, man som sponsor tager med ind i den kommercielle del af cykelsporten, hvor sponsorerne får lov til at komme helt tæt på holdet bl.a. ved at side med i sportsdirektørbilen under cykelløb (Bilag 3b, l. 13).

Denne tilgængelighed, som Andreas Hansen taler om, ses eksempelvis, når sponsorer og deres kunder og medarbejdere får lov til at komme meget tæt på holdet i forbindelse med træning og cykelløb. Ifølge Ole Egeblad, som også har prøvet at arbejde med et sponsorat omkring fodboldklubben FCK, er der en verden til forskel på, hvad der kan lade sig gøre:

"Når jeg foreslog FCK, at når vi havde sommerfest, så skulle de sparke på mål på FCK's målmand og spille lidt fodbold med nogle af drengene. Det var også bare... glem det! Det kan slet ikke lade sig gøre. Det kan godt være, de har en anden kultur, det kan være, de har en god grund til det, men i hvert fald, så er der meget der kan lade sig gøre i cykelsporten," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 271).

Egeblads oplevelse i FCK understøtter Andreas Hansens argument om, at tilgængeligheden for sponsoren i forhold til at lave oplevelsesbaseret aktivering med sponsoratet er større i cykelsporten. Den oplevelsesbaserede aktivering er ifølge O'Reilly & Lafrance Horning (2013) et afgørende element i sponsoratet, da det er en unik måde at forblive relevant over for sine interessenter og samtidig differentiere sig fra konkurrenterne (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013: 435).

Netop det oplevelsesmæssige og netværksmæssige aspekt i sponsoratet er en tendens, der fylder mere og mere for sponsorerne. Både for CSC og for Saxo Bank har det været et kerneelement i deres sponsorat, og ifølge Brian Nygaard skyldes det, at cykling som sportsgren er blevet mere populær i topledersegmentet:

"Det er lidt en kliché, men man siger meget, at cykelsporten er det nye golf (...) CSC lavede nogle undersøgelser omkring det, tror jeg, eller fandt ud af - ad omveje - at der sad mange på beslutningstager-niveau, der var enormt passionerede omkring cykelsport," siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 74).

Dette understøttes af Ole Egeblad, som også har noteret tendensen: "Hvis du stiller dig ud en dag langs strandvejen eller i Aarhus og ser, hvem det er der cykler en søndag formiddag. Det er ikke lavindkomstgrupper," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 568).

Fokus på at give kunder og samarbejdspartnere store sportsoplevelser ved at tage dem med til Tour de France, møde rytterne osv. er en populær form for interessentpleje blandt cykelsportens sponsorer. Der er ingen tvivl om, at denne form for aktivering af sponsoratet kræver et tæt samarbejde mellem sponsor og cykelhold. Brian Nygaard påpeger, at det er afgørende for cykelholdenes *value proposition*, altså den værdi de kan skabe for sponsoren, at de kan tilbyde nogle unikke oplevelser til sponsoren og dennes gæster (Nygaard interview, Bilag 5b, l. 80). Således er virksomhedens evne til at opbygge relationer med sine interessenter en væsentlig faktor i bestræbelsen på at skabe og bevare et stærkt corporate brand (LePla & Parker, 1999: 27).

6.6 Effektmåling

Det er svært at måle de afledte effekter sponsoratets effekter på virksomhedens corporate brand, men på trods af dette er det afgørende at opstille nogle succeskriterier, som ledelsen kan anvende til at evaluere, om sponsoratet har en effekt. Disse succeskriterier kan eksempelvis være øget kendskabsgrad til virksomheden, forandret opfattelse af virksomheden, ændret adfærd på prioriterede områder i brandkommunikationen og virksomhedens evne til at håndtere vigtige relationer (Sandstrøm, 2006: 85).

6.6.1 Hvorfor måle på effekterne?

I de ovenstående afsnit er beskrevet forskellige variationer af, hvorledes et cykelsportssponsorat kan udnyttes til at styrke sponsorens corporate brand og opfattelse blandt interessenterne. Storytelling, employer branding, brandkommunikation og kunderelationer er alle vigtige redskaber, men har først en håndgribelig værdi for virksomheden, såfremt værdiforøgelsen gennem sponsoratet kan dokumenteres. Som sponsorekspert Steen Leth-Jørgensen udtrykker det: "Et firma går ikke ind i et sponsorat, og da slet ikke ét, der er så dyrt, som det her er, for at hjælpe nogen, men for at få en merværdi til sig selv." (Steen Leth-Jørgensen i Werge, 2006: 268).

Når man som virksomhed bruger et tocifret millionbeløb på et cykelsportssponsorat er der et naturligt behov i organisationen for at vide, om det er investeringen værd. Som Brian Nygaard siger: "De der dage, hvor man sagde: 'Her er en pose penge, og vi ses til julefrokosten' -slags sponsorater, dem findes der ikke så mange af længere" (Bilag 5b, l. 250).

Det er også vigtigt over for sponsorens interne stakeholders at kunne anskueliggøre, hvad de mange millioner, der bruges på sponsoratet, giver igen til virksomheden. For at sponsoratet kan blive en brandingmæssig succes i det store perspektiv, kræves der opbakning hele vejen rundt. Over for en finansdirektør er det i særdeleshed vigtigt at kunne retfærdiggøre investeringen, og her kommer de forskellige analyseresultater i spil. Ole Egeblad forklarer, at deres eksponeringsanalyser spillede en væsentlig rolle både for CSC's interne og eksterne opbakning til sponsoratet:

"Sådan en analyse er internt guld værd (...) Finansdirektøren får sådan en rapport. Den bladrer han igennem på 20 sekunder: 'Fint, 225 mio. (medieeksponering) og 400 kunder med. Fint, videre.' Så mange af de analyser kan blive brugt enten til at fortælle til pressen, hvor pisse gode vi er, vi fik jo sindssygt god omtale i erhvervspressen, fordi vi havde fået så meget eksponering, og det er jo også det,

Lars Seier og andre går ud og siger hele tiden: 'Se, hvor meget eksponering vi får.' Og det er ikke fikumdik. Der hvor man kan være uenige, det er, når man tolker, hvad det rent faktisk er værd," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 597).

Ifølge Sleight (1989) bør virksomheden sammensætte et evalueringssystem, inden den kaster sig ud i et sponsorat. Målingerne skal være tilpasset specifikt den enkelte virksomheds målsætninger med sponsoratet og skal således være unik for netop dette formål og meningsløs for andre virksomheder (Sleight, 1989: 110).

6.6.2 Hvad måles der på og hvordan?

Det er i udgangspunktet ikke så nemt at måle det økonomiske afkast, *Return On Investment* (ROI), på et sponsorat. Derfor kan det give god mening at måle på andre parametre, som derefter kan relateres til bundlinjen. To typiske måleinstrumenter i denne øvelse er *Return On Objectives* (ROO) og medieeksponeringsanalyser (Maestas, 2009: 98).

ROO handler om at opstille nogle målsætninger, man har for sit sponsorat. I en branding kontekst kigger man ofte på udviklingen i *brand awareness*, og hvilke associationer en adspurgt målgruppe drager til virksomhedens brand før og efter en given event eller sportsligt forløb som eksempelvis Tour de France. Maestas (2009) påpeger, at denne viden er meget værdifuld, men mister sin værdi, hvis ikke man forstår at sætte resultaterne i relation til virksomhedens bundlinje.

Medieeksponeringsanalyser viser, hvor meget eksponering virksomhedens navn har fået i medierne på baggrund af sit sponsorat og sammenholder denne eksponering med, hvad det ville have kostet i reklamekroner at opnå samme eksponering. Hvis reklameværdien overstiger udgifterne til sponsoratet, kan man tale om, at man har fået "rabat" på sin medieeksponering (Maestas, 2009: 99).

CSC var flittige brugere af medieeksponeringsanalyser. En analyse fra Tour de France 2004 viste, at CSC's logo var synligt 89.000 sekunder fordelt på 522 live TV-indslag (CSC Analyse, 2004, Bilag 10). Hvis CSC skulle have købt sig til samme medieeksponering ved hjælp af traditionel reklame, ville det have kostet ca. 165 mio. kr¹⁹. Til sammenligning lagde CSC ca. 75 mio. kr. det sidste år, de var sponsor (2008) (Egeblade interview, Bilag 2b, l. 635). Det skal tilføjes i denne sammenhæng, at CSC også var tidstagningssponsor for Tour de France det år og dermed fik ekstra eksponering (CSC Analyse, 2004, Bilag 10).

¹⁹ Fordelt på landene: Frankrig, Tyskland, England, Spanien, Italien, Danmark, Belgien, Holland, Schweiz og USA.

Metoden for at måle ROI er at dividere den bundlinjeprofit, som kan tilskrives sponsoratet med den totale sponsoratinvestering. Det er dog stort set umuligt at vide nøjagtig, hvor meget profit der kan tilskrives sponsoratet, og der vil som oftest være tale om et skøn (ibid.). Maestas (2009: 100) identificerer tre udfordringer i forbindelse med måling af ROI på sponsorater. De tre udfordringer hænger sammen og relaterer sig alle til den første udfordring - at isolere sponsoratets effekt på bundlinjen:

1. Isolere sponsoratets effekt
2. Relatere profit og marketingmålinger
3. Måle ændringer uden faste tidsintervaller

Et væsentligt element i ROI processen er at fastlægge nogle bundlinjemålsætninger for sponsoratet, inden det effektueres og fastsætte nogle datoer som fixpunkter for målinger (ibid.: 101). For en sponsor af et cykelhold vil det være oplagt at sammenligne salgstal umiddelbart før og efter Tour de France for at se om, der har været en udvikling. Hvis cykelholdet har fået meget eksponering under touren, og der samtidig har været en usædvanlig salgsstigning i juli måned, er der en stor sandsynlighed for, at sponsoratet har været direkte årsag til denne stigning, hvis ikke virksomheden i øvrigt har foretaget andre marketingaktiviteter udover de sædvanlige. Som en indikation på sponsoratets effekt på bundlinjen kunne det være oplagt for Saxo Bank at kigge på, om aktiviteten på bankens online handelsplatform stiger under og lige efter Tour de France. Hvis ikke banken har lavet andre usædvanlige marketing- og salgsaktiviteter i denne periode, kan et øget salgstal i juli måned²⁰ således med rimelig stor sandsynlighed tilskrives sponsoratet (ibid.).

Hverken CSC eller Saxo Bank målte ROI²¹ på sponsoratet, hvilket kan virke overraskende for to så store virksomheder, men ifølge Maestas (2009: 100) skal årsagen til, at mange virksomheder ikke måler ROI findes i, at det er en meget tidskrævende, kompleks og udfordrende proces at komme frem til et resultat. Hvis det oven i købet ikke udføres korrekt, kan det være skadeligt for virksomheden, hvis der træffes vigtige beslutninger på baggrund af unøjagtige data (ibid.). Selv en stor finansiell virksomhed som Saxo Bank forlader sig på mavefornemmelsen, når det kommer til sponsoratets økonomiske effekter:

²⁰ Tour de France køres i juli måned.

²¹ Return on investment

"Jamen det er meget svært at måle på. Så der er en vis 'gut feeling' i det, men vi får jo tilbagemeldinger ude fra vores kontorer, og det har altså haft en stor effekt, specielt i de år hvor vi åbnede 21 kontorer på 5 år. I de år kunne vi jo se, at det var meget lettere for os at få adgang til det pågældende lands 'regulators', fordi de vidste, hvem Saxo Bank var, eller de havde i hvert fald hørt om det, så det var ikke bare en lille bank fra Danmark. Men det er meget svært at måle på, så derfor skal ledelsen også have en del i det." siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 193).

Hermed rammer Elbjørn ned i et af Sandstrøms (2006) hovedbudskaber omkring virksomhedens corporate brand. For at det skal blive succesfuldt, kræver det topledelsens fulde engagement (Sandstrøm, 2006: 15). Fællesnævneren er, at da både sponsoratet og det corporate brand er svære, at måle den økonomiske værdi af, er det nødvendigt at topledelsen tror på, at det hver især er værdiskabende.

Ifølge Farrand & Beckett's rapport (2013) fik alle World Tour holdenes hovedsponsorer deres investering 5,4 gange igen målt på medieeksponering i løbet af 2012 sæsonen. Rapporten påpeger dog også den væsentlige faktor, at de sportslige præstationer har enorm stor betydning for den eksponering, sponsoratet skaber. I særdeleshed under Tour de France.

I 2012 blev Team Sky således både nr. 1 og 2. med de to britiske ryttere Bradley Wiggins og Chris Froome. Det gav medieselskabet Sky en høj grad af eksponering sammenlignet andre hovedsponsorer det år. Over hele sæsonen i 2012 fik Sky medieeksponering for hvad, der svarer til 3,2 mia. kr. (Farrand & Beckett, 2013: 12) mod en reel investering på 120 mio. kr. som hovedsponsor (Team Sky, 2012). Målt udelukkende på den værdi det ville have kostet at skulle købe sig til den samme eksponering gennem traditionel reklame (medieeksponering), fik Sky deres investering næsten 27 gange igen. Rent sportsligt havde Team Sky også en usædvanlig god sæson, så dette tal er ikke et udtryk for den gennemsnitlige medieeksponering, men et eksempel på et cykelsportssponsorats store eksponeringspotentiale. Den gennemsnitlige reklameværdi for et World Tour hold i 2012 sæsonen lå på 512 mio. kr. Det svarer til, at hver hovedsponsor gennemsnitligt fik sin investering mere end fem gange igen målt på reklameværdi (Farrand & Beckett, 2013: 12).

Til sammenligning var prisen for at nå ud til mere end 100 mio. amerikanere med en 30 sekunders reklamefilm under Super Bowl 2014 på 22,5 mio. kr. (Konrad, 2013). Hermed ville Sky kunne have fået 2,5 minutters Tv-reklame under Super Bowl for det samme beløb, som de giver for at sponsorere et Tour de France vindende cykelhold. I sidste tilfælde får Sky Tv-tid fordelt ud over hele året, og deres brand bliver eksponeret i 68.000 timer fordelt på mere end 175 lande (Farrand & Beckett, 2013: 2).

Selvom det er svært at bevise et direkte økonomisk afkast, kan det konkluderes, at professionel cykling leverer en konkurrencedygtig platform for bred international eksponering af en virksomheds brand (Farrand & Beckett, 2013). Ifølge Maestas (2009) bør en virksomhed investere 3-5 procent af den samlede sponsorinvestering på analyse af sponsoratets effekt.

6.7 Delkonklusion og analysens begrænsninger

Dette kapitel har analyseret, hvordan en virksomhed kan bruge et cykelsportssponsorat som et værktøj i virksomhedens corporate branding strategi. Det centrale i enhver corporate branding aktivitet er, at det, som foretages, skal være i tråd med virksomhedens identitet og værdier (Hatch & Schultz, 2009; Sandstrøm, 2006; Urde, 2003). Derfor skal virksomheden undersøge og vurdere, om cykelsportens identitet og værdier understøtter den retning, som virksomheden ønsker at gå i, inden man går videre med sponsoratet. Hvis dette er tilfældet, åbner der sig en bred vifte af muligheder for brandkommunikation gennem aktivering af sponsoratet. I sin brandkommunikation kan sponsoren med fordel integrere sponsoratet i virksomhedens samlede storytelling for at skabe vedvarende brand associationer (Sleight, 1989). Derudover er sponsoratet et oplagt værktøj til at styrke kritiske interessent-relationer gennem netværksarrangementer i forbindelse med cykelløb. For at vurdere effekterne af sponsoratet på virksomhedens corporate brand er det afgørende at opstille nogle succeskriterier for sponsoratet. Det kan eksempelvis være at måle på øget brand awareness og ændrede brand associationer i virksomhedens målgruppe (jf. Aaker, 2002).

For denne type analyse savner forfatteren mere empiri, som kunne sige noget om sponsoratets effekter gældende for alle interessentgrupper. Den kvalitative empiri afgrænser sig til udsagn fra beslutningstagere hos sponsorer og personer, som har været ansat på Tinkoff-Saxo. Der kan derfor tegne sig et billede af sponsoratets muligheder og effekter, som kunne have været mere nuanceret gennem et bredere empirisk datasæt.

7. Dopingspørgsmålet

”Alle i cykelsporten doper sig, og dem der siger, de ikke gør, de lyver.”

- Jaques Anquetil, 1988 (Waddington, 2000: 154).

I kapitel 5 og 6 er cykelsportssponsoratet blevet analyseret som værktøj til corporate branding. Indtil nu har forfatteren valgt at gå let og elegant uden om en latent problemstilling, som cykelsporten har været udfordret af gennem mange år, nemlig doping. Denne forfatter mener således ikke, at det er muligt at lave en troværdig analyse af cykelsportssponsorater som et corporate branding værktøj - uden at forholde sig til doping.

7.1 Doping i cykelsporten

Cykelsportens forhold til doping kan spores tilbage til 6-dagesløbene²² i slutningen af 1800-tallet, hvor en cocktail af heroin og kokain var populær og formodentlig kostede cykelrytteren Arthur Linton livet i 1886 (Waddington, 2000: 154). Andre menuer bestod af stryknin, alkohol, koffein og sågar lidt nitroglycerin, hvis der virkelig skulle power i benene (Blake, 1996: 148).

I 1924 viste den forsvarende Tour de France vinder Henri Pélissier sin medicinpose, indeholdende kokain, kloroform og forskellige piller frem til en journalist, men i 1940'erne og 1950'erne blev amfetamin det foretrukne stof blandt atleter i cykelsporten, hvor det ansås at have særligt gavnlige effekter (Waddington, 2000: 114ff). Doping var en del af cykelsporten. Det var offentligt kendt, men ingen gjorde noget ved det, og under Tour de France i 1959 bringer den franske sportsavis, L'Équipe, følgende notits:

Doping er en del af rytternes arsenal, både hos de store mestre og hos ryttere i andet geled. De doper sig for at komme blandt de 20 bedste, de doper sig før tidskørsler, de doper sig, når de skal køre op ad et bjerg, de doper sig for at dæmpe nerverne, og de doper sig om aftenen for at falde i søvn (Jakobsen, 2012: 281).

Der skulle et dødsfald til, før der kom mere fokus på det sundhedsskadelige element ved doping. På en etape i Tour de France 1967 med mål på det mytiske bjerg, Mont Ventoux, omkommer englænderen Tom Simpson på vej op mod målet. Han falder af cyklen fuldstændig dehydreret. Til de der forsøgte at

²² Et 6-dagesløb køres på en indendørs cykelbane. I dag køres der typisk kun om aftenen men slutningen af 1800-tallet blev der kørt mange flere timer i døgnet.

hjælpe ham, sagde han de senere legendariske ord: "Put me back on my bike". Det var umuligt og efter 40 minutter i vejkanterne blev han hentet af en helikopter. Simpson havde taget en vanddrivende kombination af amfetamin og alkohol og blev erklæret død ved ankomsten til hospitalet i Avignon. (Fotheringham, 2002: 143ff).

Den Internationale Cykelunion (UCI) var i 1966 blandt de første sportsforbund til at indføre dopingtests. Det skulle dog vise sig, at kampen mod doping i cykelsporten siden slutningen af 1960'erne og frem til årtusindeskiftet havde været ineffektiv. Ifølge Hoberman (2003: 107) var doping i alle årene et branchevilkår, som nød en stiltiende accept blandt alle ryttere, holdene og UCI. I 1998 blev det dog også klart for offentligheden, at den professionelle cykelelite var gennemsyret af organiseret doping (Hoberman, 2003; Lentillon-Kaestner, 2013; Vest Christiansen, 2005; Waddington, 2000).

7.2 Festinaskandalen

Festinaskandalen i 1998 markerer det mest håndgribelige bevis på et udbredt holdorganiseret dopingmisbrug i nyere tids cykelsport (Lentillon-Kaestner, 2013: 189; Vest Christiansen, 2005: 497). Sagen er blevet kaldt den største dopingskandale i sportshistorien og fik store konsekvenser for det fremtidige internationale antidoping-arbejde (Hoberman, 2003: 107).

Sagen starter et par dage før Tourens start i 1998. Soigneuren²³ Willy Voet, der var tilknyttet verdens på dette tidspunkt, stærkeste hold, Festina²⁴, bliver stoppet ved grænsen mellem Frankrig og Belgien i en bil med 250 portioner anabole steroider og 400 ampuller med EPO²⁵ (Waddington, 2000: 156). Festinaholdets ledende sportsdirektør, Bruno Roussel, og holdets læge, Eric Rijkaert, blev arresteret og Roussel indrømmede det organiserede dopingsystem på holdet (ibid.). Hele Festinaholdet blev smidt ud af Tour de France, og sagen kastede en sort skygge over løbet i medierne.

Dopingmodstandere forventede, at de mange afsløringer og den intensive negative medieomtale ville få offentligheden til at vende Touren ryggen. Tværtimod blev der udvist sympati for rytterne og arrangørerne. Det var ikke en offentlighed, som følte sig forrådt (Hoberman, 2003: 109). Der blev heller ikke vist den store fortrydelse fra Tour-ledelsens side. Den daværende direktør for løbet, Jean-

²³ Soigneur: Fransk ord for hjælper på et cykelhold. Soigneuren kan have flere forskellige opgaver, heriblandt at give massage, købe ind, vaske tøj og andre praktiske opgaver.

²⁴ Festina er et urmærke med base i Spanien (www.festina.com)

²⁵ EPO: Forkortelse for hormonet erythropoietin. Hormonet stimulerer knoglemarven til at producere røde, iltransporterende blodlegemer, der øger udholdenheden for atleten (Anti Doping Danmark, 2014b).

Marie Leblanc, sagde således, netop da afsløringerne kom frem: "Om ti dage i Pyrenæerne vil der være ligeså mange tilskuere som altid. De beundringsværdige præstationer vil sejre over alt andet." (ibid.).

Da sagen rullede, udtalte Festinas ejer, Miguel Rodriguez, at Festina ville trække sit sponsorat, hvis det kom frem, at der blev ført bevis for et intenderet brug af doping på holdet. På trods af den overvældende bevisbyrde og de involveredes tilståelser fortsatte Festina som sponsor indtil udgangen af 2001, hvor deres kontrakt udløb (Abt, 1998).

Den største stjerne på det daværende Festinahold var franskmænden Richard Virenque. Virenque blev, på grund af sin stjernestatus, en slags frontfigur i hele sagen, og han nægtede stædigt at have taget doping, indtil han mere end to år efter skandalen endelig indrømmede at have benyttet sig af forbudte stoffer. Man kunne fristes til at tro, at med en hel dopingskandale opkaldt efter sig, ville Festina holde sig langt væk fra cykelsporten og Richard Virenque, men i 2013 kunne man se selvsamme Virenque som ny ambassadør og frontfigur i en reklamekampagne for urfirmaet (se figur 6).



Figur 6: Virenque med en holdkammerat på hver sin side. De er omgivet af journalister, der stiller kritiske spørgsmål i forbindelse med den store dopingskandale, som er under opsejling.



Her ses Richard Virenque i en reklame for Festina i 2013.

Det må anses som værende et ganske modigt træk fra Festinas side at bruge Virenque som frontfigur, da det sandsynligvis vil vække associationer til skandalen i 1998 blandt mange forbrugere. Spørgsmålet er bare om cykelsportens fans, og dermed også Festinas målgruppe, overhovedet interesserer sig for doping?

Ifølge en norsk undersøgelse foretaget af Solberg et. al. (2010), mente en stor del af de adspurgte i undersøgelsen, at de sponsorer, som fortsat støttede sportsgrene associeret med doping, selv var medskyldige i ulovlighederne. Med dette in mente kan det undre, at Festina vælger denne taktik, men

omvendt må man også overveje, om det norske folk, som undersøgelsen baseres på, muligvis har et andet syn på doping end fx de franske og spanske forbrugere, som Festina i høj grad henvender sig til.

Festina må altså forvente, enten at dopingskandalen fra 1998 er "glemt", og at associationerne hertil ikke får negative konsekvenser for brandet, eller at Virenque stadig er så populær en figur, at målgruppen er ligeglad med fortiden. Sidstnævnte mulighed skal ikke undervurderes. Efter sin dopingkarantæne kom Virenque tilbage på højt niveau og vandt bjergtrøjen i Tour de France to gange efter sit comeback og blev igen hyldet som franskmændenes helt på landevejene. Dette kan skabe positive associationer til Festina blandt det franske cykelpublikum, når de ser Virenque som Festinaambassadør i dag.

En tredje vinkel kan være, at Festina har valgt Virenque som en slags provokation og dermed - i bedste "Simon-Spies-stil" - en måde at få noget omtale på.

Ifølge Anders Damgaard er det for forbrugeren i sidste ende ikke afgørende, om et givent brand har sponsoreret et cykelhold, som har været dopet:

"Hvis du ser på det økonomiske, så ja så var det da fint for Festina, at de fik en allerhelvedes omtale (...) Hvis jeg står dernede og er 'primet' til at købe et Festina ur eller ej, (...) så står jeg da ikke som forbruger og tænker: 'Nåå nej det var jo dem med doping. Det er et doping-ur.' Altså der taler man jo meget om det der med, som er 'top of the mind', når du står i en købsituation og skal vælge mellem nogle forskellige ting," siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 561).

I 2007 indrømmede Bjarne Riis at have dopet sig i sin egen aktive karriere. Dette var, ifølge Ole Egeblads udsagn én af hovedårsagerne til, at CSC trak sig som sponsor det efterfølgende år (Bilag 2b, l. 810). Dette på trods af at CSC's omsætning ikke faldt, men derimod steg en lille smule det år (Egeblad Consult, 2010, Bilag 10). Således behøver en dopingsag ikke nødvendigvis at være en kortsigtet, økonomisk ulempe, men andre forhold, som eksempelvis varetagelse af virksomhedens brandidentitet, kan være afgørende for om en sponsor ønsker at lægge navn til et bestemt cykelhold.

7.3 Sponsorens overvejelser

På trods af Festinaeksemplet er der en generel enighed i sponsorlitteraturen om, at risiko er et indbygget element i et sponsorat, som ikke kan undsiges (Walliser, 2003: 9). Doping har spillet en central rolle i cykelsportens historie, og som virksomhed bør man ifølge Pickton & Broderick (2005:

586f) gøre sig nogle nøje etiske overvejelser, inden man tegner et sponsorat. De associationer og værdier, man som sponsor køber sig til, kan nemlig i værste fald have negative konsekvenser for sponsorens corporate brand (ibid.). For flere potentielle sponsorer har cykelsportens dopinghistorik da også været en "deal-breaker" i sponsorforhandlingerne (Nygaard interview, Bilag 5b, l. 303).

7.3.1 Et svært marked

På trods af at den samlede pulje af penge i cykelsporten er blevet større over de senere år (Brock & Heide-Jørgensen, 2013), har de mange dopingsager alligevel været en klods om benet for sporten i forsøget på at tiltrække nye sponsorer. Anders Damgaard påpeger, at fordommene om cykelsporten har været en hindring i sponsorarbejdet:

"Det har jo været en sport, som på mange måder har været udfordret af sine egen historik. Af at doping har været så udbredt. Dvs. der har jo været sådan nogle lidt forsigtige sponsorer, der hellere vil lægge sine penge et andet sted fordi 'det er noget med noget doping og de render alle sammen rundt og snyder'," siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 439).

Følgevirkningerne af dopingsagerne rammer også nogle sponsorer indirekte. Et eksempel herpå er, at de to tyske public service Tv-stationer ARD og ZDF i kølvandet på sagen om Michael Rasmussen²⁶ valgte, at de ikke ville vise cykelløb fra og med 2008. Det betød, at Tysklands største cykelløb, Deutschland Tour, ikke er blevet kørt siden 2008 pga. manglende sponsorer netop som følge af den manglende eksponering på tysk Tv (Solberg et al., 2010: 185).

Der er således nogle klare konsekvenser af cykelsportens dopinghistorik, som går ud over det sportslige i form af aflyste løb, men også kommercielt pga. manglende Tv-dækning i fx Tyskland, og det har gjort det svært for holdene at finde sponsorer. Men behøver en dopingsag egentlig være så negativ for den enkelte sponsor?

²⁶ Den danske cykelrytter Michael Rasmussen blev, som løbets førende rytter, trukket ud af Tour de France natten mellem 16. og 17. etape af sit hold Rabobank. Dagen efter blev han fyret af holdet. Årsagen var, at Michael Rasmussen havde løjet om sine opholdssteder over for antidopingmyndighederne, og dette blev afsløret midt under løbet.

7.3.2 "Det er synd for jer"

CSC prøvede som sponsor at stå midt i orkanens øje i 2006, da holdets stjerne, Ivan Basso, sendes hjem fra Tour de France, dagen før løbet startede:

"Så går der ikke to minutter mand, så bliver jeg jo ringet op af ham (CEO Mike Lawrie red.), hvor han råber og skriger og siger, vi skal hive stikket og sørge for at aflyse alt, og vi skal rejse hjem med det samme, og vi må ikke blive forbundet med det og alt muligt, og det er jo fordi, han handler i panik, fordi han ikke sidder med det til dagligt," siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 1027).

Ole Egeblad beskriver det kaos, som opstod i forbindelse med dopingskandalen Operacion Puerto i 2006²⁷. Som sponsor havde CSC ikke stået i sådan en situation før, og konsekvenserne var umulige at forudse.

Når en rytter er under officiel anklage, er det kutyme, at rytterens hold suspenderer vedkommende. Det samme gjorde Team CSC med Ivan Basso dagen før Tour de France 2006. Ivan Basso var holdets helt store stjerne, og det var forventet, at han skulle køre om sejren mod tyske Jan Ullrich, som også blev suspenderet dagen før under identiske omstændigheder.

Som sponsor havde CSC set frem til, at deres cykelhold for første gang var favorit til sejren i Tour de France, og virksomheden kunne derved lukrere på deres sponsorinvestering i form af massiv eksponering samt de positive associationer, der følger med succes og hæder i sådan en sportspræstation (Cornwell, Pruitt, & Van Ness, 2001).

Dagen inden det hele starter, bliver drømmen til et mareridt, og CSC's øverste direktør ringer til sponsorchefen, Ole Egeblad og beder ham om at trække holdet fra cykelløbet som en slags "damage control" i forsøget på at undgå, at CSC bliver associeret med en dopingskandale (Egeblad interview, Bilag 2b l. 1027).

De negative associationer er ifølge Pickton & Broderick (2005: 579) en af de risici, der er forbundet med sportssponsorater, men ifølge Ole Egeblad var Bassos dopingsag ikke så katastrofal for CSC, som CEO, Mike Lawrie, frygtede:

"Én norsk kunde (ud af 400 red.) meldte afbud, fordi han ville ikke ned og støtte 'sådan nogle narkomaner' (...) Fra langt de fleste mødte vi sympati, for der var ikke

²⁷ Læs mere om Operacion Puerto i bilag 12

nogen, der forbandt os med snydet. De mente, at vi var blevet snydt,” siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 731).

Bassos exit fik altså begrænsede negative konsekvenser i forhold til de kunder, CSC havde inviteret med til Touren. I forhold til CSC's image forklarer Egeblad, at dopingsagen ikke havde en direkte negativ effekt, men at det gik udover en *potentiel* forbedring af image. Egeblad forklarer dette ved hjælp af et indeks, som er illustreret i nedenstående tabel.

Image indeks	Inden Tour de France 2006	Efter Tour de France 2006	Hvis Basso havde vundet Tour de France 2006
CSC's image	100	106	120

Image indekset, som Egeblad opstiller, er et fiktivt indeks, men det illustrerer, hvordan CSC oplevede konsekvenserne af dopingsagen. Egeblad uddyber:

”Vi fik klart mere sympati på, at det var sgu synd for os fordi, det her var en ting, vi ikke var herrer over. Der var ikke nogen, der forbandt os med snyd, der var ikke en eneste som har insinueret eller linket CSC's moral, etik, dømmekraft, vores drift af virksomheden, vores leverancer til kunderne med, at vi blev forbundet med, at Basso enten havde snydt eller til hensigt at snyde” siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 737).

Egeblads udsagn strider imod sponsorteoriens logik om, at hvis der drages associationer mellem sponsoren og den sponsorerede enhed må det betyde, at eventuelle negative historier også bliver associeret med sponsoren. Dette mener i hvert fald Pickton & Brodericks (2005: 579), som understreger, at negative associationer også kan følge med et sponsorat, og at det kan være svært at styre, hvorledes dit brand bliver påvirket af disse. De to eksempler med CSC og Festina udfordrer dog i høj grad Pickton & Brodericks teori. Begge sponsorer fortsatte i sporten i flere år efter de respektive dopingsager, og med Festinas seneste kampagne med Virenque åbner det op for spørgsmålet, om doping i virkeligheden er så skadelig for sponsoren.

7.3.3 En mulighed for taletid

Saxo Bank har lagt en klar strategi for, hvordan de håndterer dopingsager i et PR-perspektiv. Ifølge Andreas Hansen er banken et godt eksempel på en virksomhed, som har skabt et fundament, hvor de ikke bliver blandet ind i en evt. dopingsag:

”De læner sig jo op ad Bjarne. Så er der en rytter der bliver knaldet for doping, så har de jo en historie, der hedder: ’Jamen vi stoler på Bjarne’. Og rytterne på holdet bliver jo afskediget med det samme, hvis det sker (...) Så er rytteren jo ude med det samme, og man tager distance til ham,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 239).

Andreas Hansen nævner her en praksis, som ofte ses i cykelsporten, når en rytter tages for doping. Det ses her, at sponsoren tager afstand til alt, hvad der har med doping at gøre så hurtigt så muligt, og hvis rytteren bliver dømt, afskediges han med det samme.

Kasper Elbjørn bekræfter Hansens udtalelse og mener ikke, at ting, som skete før Saxo Bank blev sponsor (2008), vedrører dem. Endnu er ingen rytter på Tinkoff-Saxo blevet dømt for doping, mens Saxo Bank har været sponsor, men de gange, hvor der har været beskyldninger mod Riis eller nogle Tinkoff-Saxos ryttere, har Saxo Bank set det som en unik mulighed for fortælle, hvorfor de sponsorerer holdet:

”Tværtimod havde vi her en mulighed for at sige: ’Manden (Riis red.) slog en streg i sandet, lad os dog respektere ham for det. Vi støtter ham fuldt ud og vi støtter ham fordi...’ Så fik vi lov til at fortælle om, hvorfor vi støttede cykelholdet. Den mulighed for at forklare, hvorfor man sponsorerer en sport eller, hvad det kan være, den mulighed får man ikke særlig ofte,” siger Kasper Elbjørn (Bilag 4b, l. 282).

Således mener Elbjørn, at en i udgangspunktet negativ historie kan vendes til noget positivt, forstået på den måde at Saxo Bank i dette tilfælde får mulighed for at forklare, hvorfor de er involveret i netop dette sponsorat.

7.4 Hvad nu?

Lurer den næste store skandale lige rundt om hjørnet, eller er der reelt set nye tider i cykelsporten? Siden Operacion Puerto²⁸ i 2006 har der ikke været lignende store sager. I 2008 blev en lille håndfuld ryttere taget for et EPO-lignende præparat, som de ikke troede kunne spores, og siden da har der kun været enkeltsager.

Man kan spørge sig, at når doping har været en så integreret del af cykelsportens kultur gennem årtier, hvordan kan det så forarge nogen? Dette spørgsmål rejser den dopingdømte, danske cykelrytter, Michael Rasmussen, som mener, at man må have sportens kultur in mente, inden man dømmer nogen:

”Det er klart, at hvis man sidder ude på den anden side af skærmen og aldrig har hørt om doping, vil man med rette kunne føle sig snydt. Men det er spørgsmålet, om man kan tillade sig det, når der er tale om en kultur, som har eksisteret i 110 år,” siger Michael Rasmussen (BT, 2014).

Ud fra et corporate branding perspektiv er det dog væsentligt at overveje, om man som sponsor vil risikere en dopingsag. De associationer, der knytter sig til doping, er, ifølge Brian Nygaard, meget skadelige for en sponsors brand, og ideen om, at en dopingsag ligefrem kan være positiv for sponsoren, mener Brian Nygaard er en ”total misforståelse” (Bilag 5b, l. 348). Nygaard mener derimod, at sponsoren skal tage skarpt afstand til en dopingsag:

”Du lægger navn til noget kriminelt, til en form for uretfærdighed og en ugerning. Altså man kan sige, at sporten lever af, at den er fair og gennemskuelig, og der bliver konkurreret på lige vilkår. Hvis man aktivt lægger navn til noget, der går stik imod det, så ødelægger man det produkt, man har valgt at investere i,” siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 355).

Hermed synes Nygaards perspektiv at læne sig mere op ad Pickton & Brodericks (2005) teori om, at man som sponsor ikke kan undsige sig de negative associationer. Hvorvidt doping så forbindes med noget negativt i målgruppen, er en anden og relevant diskussion, men Anders Damgaard minder også om, at doping og snyd ikke er forenelige med de fleste virksomheders brandidentitet:

²⁸ Se bilag 12

”Man bliver nødt til at have to perspektiver på det. Helt iskoldt som økonomisk kalkule, så tror jeg ikke, der er nogen grund til at være ked af det. Men det er jo bare ikke virkeligheden. Altså brands i dag har jo også en eller anden form for identitet, som de gerne vil værne om,” siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 561).

I sidste ende er interessen for cykelsporten ikke forsvundet på trods af de mange dopingsager. De mange Tv-seere tiltrækker de kommercielle interesser, så man kan spørge sig selv, om dopingen er så ødelæggende, som Nygaard mener. Professor Ask Vest Christiansen fremhæver Lance Armstrong som et eksempel på, at sporten lever på den gode historie om helte og skurke. Fortællingen om cancer-overleveren, der kom tilbage og vandt Tour de France, var så god, at man i et branding-perspektiv gerne vil beholde ham, selvom det strider mod klassiske olympiske idealer:

”Der er et modstridende forhold mellem den gode historie og det at skille sig af med forbryderne – som i virkeligheden bare er folk, der har levet op til de krav, der findes internt i sporten. Jeg mener i høj grad, det er blevet tacklet som et branding-problem og ikke som et etisk eller sundhedsmæssigt problem. Og det kan man jo selvfølgelig vurdere, om man synes, det skal det,” siger Ask Vest Christiansen (Bilag 7, l. 21).

Her læner Vest Christiansen sig op ad Blakes (1996) tankegang om, at iagttageren af sporten har behov for tilstedeværelsen af helte og skurke, således at sporten minder om det samfund, man selv lever i (Blake, 1996: 28f). Uanset hvad man måtte mene om Lance Armstrong, har han skabt en masse omtale af cykelsporten i sit hjemland, USA. For sponsorer som har kommercielle interesser på det amerikanske marked, kan det være svært at se meningen i at smide sådan en mand ud af cykelsporten.

Vest Christiansen stiller altså spørgsmålstegn ved UCI's vilje til at træffe beslutninger, som kan skade den storytelling, som de forsøger at etablere omkring cykelsporten. På overfladen gør UCI dog efterhånden en hel del for at komme doping til livs. I 2008 indførte den internationale cykelunion et biologisk pas for alle professionelle cykelryttere. Systemet går ud på, at rytterne får målt deres blodværdier med jævne mellemrum, og derved kan antidopingmyndighederne afgøre, om eventuelle udsving i blodværdierne er ”unaturlige” og derved et tegn på doping (UCI, 2014d). Om det er troværdigt og effektivt nok er ikke muligt at sige lige nu, men Brian Nygaard tror på, at det er nye tider, og at man som sponsor ikke behøver være så nervøs:

”Du ved, ligesom hvad du har at deale med i cykelsporten, der har været problemer, der kan muligvis komme problemer, men den kontekst det bliver sat ind i nu pga. det biologiske pas²⁹, og den måde kontrollerne fungerer på, altså det er en meget mere kontrolleret risiko, synes jeg” siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 98).

Selvom historien viser, at cykelsporten og doping går hånd i hånd, hersker der dog en optimisme blandt cykelsportens interne aktører omkring det forhold, at sporten er blevet meget renere (Lentillon-Kaestner, 2013).

7.5 Delkonklusion og analysens begrænsninger

Formålet med dette kapitel var at analysere, hvilke konsekvenser cykelsportens dopingsager har for sponsorerne. Der tegner sig ikke et entydigt billede, af hvilke konsekvenser en dopingsag har for det enkelte hold. Dog peger den kvalitative empiri på, at det ikke har en *positiv* effekt for sponsoren. Om der så er negative konsekvenser for brandet og i så fald, *hvor* negative disse konsekvenser kan være, kan forfatteren på grundlag af denne analyse ikke entydigt besvare. Siden dopingsagerne for CSC ikke havde større negative konsekvenser, vil det være relevant at spørge sig selv, om det skyldes, at værdioverførslen mellem cykelsporten og sponsoren alligevel ikke er særlig høj, eller om det skyldes, at doping ikke opfattes specielt negativt hos CSC's interessenter. Det hermeneutiske svar på dette spørgsmål er, at det kommer an på, hvem man er. For nogle vil en dopingsag måske have store konsekvenser for deres opfattelse af sponsoren, mens det for andre ikke vil betyde det store. Da sponsoratet og virksomhedens corporate brand fortolkes forskelligt fra person til person, ville en større kvantitativ undersøgelse af dopingsagernes konsekvenser for brandet være gavnligt for at kunne sige noget mere generelt om en dopingsags konsekvenser for sponsorens corporate brand.

²⁹ Det biologiske pas er et antidoping-tiltag i cykelsporten, hvor atleternes blodværdier bliver målt flere gange i løbet af en sæson. Hvis der forekommer unormale udsving i værdier, kan det være en indikation på bloddoping og der kan fældes en karantænedom (UCI, 2014d).

8. SWOT-Analyse

For at skabe overskuelighed over de strategiske overvejelser bag et cykelsportssponsorat vil dette kapitel samle op på afhandlingens konklusioner i en SWOT-analyse. Således kan læseren nemt få et overblik, over hvilke styrker, muligheder, svagheder og trusler, som denne afhandling har identificeret ved et cykelsportssponsorat og dets strategiske anvendelighed som corporate branding værktøj (Sørensen & Vidal, 1999: 39).

De fire bogstaver i SWOT står for *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* og *Threats* (styrker, svagheder, muligheder og trusler). I denne SWOT-analyse bliver de fire faktorer fortolket således:

- **Styrker:** De styrker som cykelsportssponsoratet rummer i sin grundform og som automatisk følger med.
- **Svagheder:** De svagheder og barrierer som begrænser cykelsportssponsoratets potentiale.
- **Muligheder:** De muligheder der følger med et cykelsportssponsorat, men hvor det i højere grad er op til virksomheden selv at aktivere og opsøge disse muligheder.
- **Trusler:** De udefrakommende trusler, der kan påvirke sponsoratet negativt, men som man som sponsor ikke er herre over.

De udvalgte styrker, svagheder, muligheder og trusler er udvalgt på baggrund af analysens temaer, deres hyppige forekomst i de kvalitative interviews, samt en brainstorm, hvor andre elementer er taget med på baggrund af temaer i sponsor- og brandingteorien.

8.1 Kvalitativ prioritering

For at få en værdifuld SWOT-analyse er det vigtigt at prioritere de forskellige styrker, svagheder, muligheder og trusler. På denne måde kan den potentielle sponsor tilrettelægge en sponsorstrategi, som modsvarer vigtigheden af de forskellige punkter (ibid.: 33f). Der er således foretaget en kvalitativ prioritering af de forskellige SWOT-elementer, der rangerer punkterne, alt efter hvor signifikant en styrke, svagthed, mulighed eller trussel, det pågældende element vurderes at udgøre. Punkterne vurderes ud fra to faktorer på en skala fra 1 til 5. Den ene faktor er et udtryk for, hvor store potentielle positive/negative, *konsekvenser*, punktet har - i yderste konsekvens - for at styrke/svække virksomhedens corporate brand. Den anden faktor, som vedrører styrker og muligheder, er *stabilitet* som angiver, hvorvidt der er tale om en varig styrke eller mulighed. For svagheder og trusler vurderes det, hvor store muligheder virksomheden har for at *forandre* svagheden til en styrke eller truslen til

mulighed (ibid.). For sidstnævnte er det vigtigt at understrege, at tallet 1 repræsenterer en stor mulighed for forandring, mens 5 repræsenterer en lille mulighed for forandring. Den kvalitative prioritering af *mulighederne* vil til enhver tid være afhængig af, hvilken type virksomhed man er, og hvad man ønsker at opnå med sponsoratet. Prioriteringen skal i denne sammenhæng ses som et udtryk for de fokuspunkter, som har haft størst betydning for CSC og Saxo Bank.

8.2 Styrker

8.2.3 Eksponering

Både CSC og Saxo Bank har fået meget eksponering på baggrund af deres cykelsportssponsorater. Eksempelvis viste en analyse fortaget af Mediacom, at det kun var 5% af danskerne, der kendte til CSC i 2001, mens dette tal var steget til 52% i 2007 efter syv år som hovedsponsor for Team CSC (Egeblad Consult, 2010, Bilag 10). Det er dog væsentligt at understrege, at selvom cykelsporten når ud til mange mennesker, er det naturligvis ikke alle, som følger cykelsporten, hvorfor man som sponsor bør foretage en målgruppesegmentering, inden sponsoratet indgås. Som sponsorekspert Steen Leth-Jørgensen udtrykker det: "Man kigger på det segment, som den pågældende sportsgren primært retter sig mod, og så må man ud fra disse ting vurdere, om det er relevant at gå ind i et sponsorat," (Werge, 2006: 272f). Det trækker ned i styrkens stabilitet, at de sportslige resultater har stor indflydelse på, hvor meget eksponering, der opnås (jf. Farrand & Beckett, 2013).

8.2.4 Tilgængelighed

En anden styrke, der ligger i cykelsporten, er sponsorens mulighed for at komme helt tæt på holdet og udnytte dette til at aktivere sponsoratet på alle mulige måder. De forskellige former for aktivering betragtes som *muligheder*, men tilgængeligheden i sig selv anses som en styrke, der er særegen for cykelsporten. Hvis sporten bliver mere kommerciel, end den er i dag, er der en fare for, at sponsorens muligheder for at komme helt tæt på holdet svinder (jf. Andreas Hansen, Bilag 3b, l. 10).

	Konsekvens	Stabilitet	Samlet score
Eksponering	4	3	7
Tilgængelighed	3	3	6

8.3 Svagheder

8.3.1 Doping-omdømme

Dopingsagerne har skadet cykelsportens omdømme og er en svaghed, som cykelholdene stadig kæmper med. Fra et dansk perspektiv er det, ifølge Andreas Hansen, noget, som fylder en del i pressen, og som derfor er et negativt parameter for en sponsor:

"Omdømmet er jo svært i cykelsporten, og det tror jeg, afholder mange fra at hoppe ind i cykelsporten. Doping, som ligger mange år tilbage, fylder jo stadigvæk meget, hvis du kigger i pressen, i hvert fald den danske presse, så får det jo lov til at fylde 30-40 % under Touren i en eller anden afskygning. Og det er jo altid en undertone, at der foregår noget ulovligt i cykelsporten og det er jo ikke nødvendigvis det fedeste i verden, når du er virksomhed og inde i det," siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 31).

Det er svært for den enkelte sponsor at gøre så meget ved hele sportens omdømme, men et eksempel på en sponsor, som via storytelling har gjort meget for at ændre omdømmet omkring sit eget hold, er GPS-virksomheden, Garmin:

"Garmin har jo en filosofi om at de gerne vil vise, at rene ryttere kan begå sig på World Tour niveau, også selvom det måtte koste sejrene. Men det er da klart, at deres værdi samtidig har bestået i, at de samtidig også har vundet," siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 254).

Damgaards udtalelse understøttes af Ole Egeblad, som mener, at Garmin netop har været gode til at positionere sig som dopingens fjende nr. 1 (Bilag 2b, l. 928).

En virksomhed, der overvejer at sponsorere et cykelhold, må således gøre op med sig selv, hvorvidt sportens omdømme og de medfølgende associationer kan have alt for negative konsekvenser for virksomhedens corporate brand. Eller - som Garmin - lægge en strategi for hvordan cykelholdet kan differentiere sig fra dette omdømme.

8.3.2 Effektmåling

Det er svært at måle den direkte afledte økonomiske gevinst af cykelsportssponsoratet, men der findes mange måder at måle effekterne af, hvordan sponsoratet påvirker virksomhedens corporate brand (se afsnit 6.6). Grunden, til at effektmåling hører under kategorien *svaghed*, er usikkerhederne omkring undersøgelsens resultater, som kan føre til et forkert beslutningsgrundlag (Maestas, 2009). Med de rette ressourcer og det rette fokus på dette element betragtes det dog ikke som den største svaghed i relation til corporate branding strategien.

	Konsekvens	Forandring ³⁰	Samlet score
Doping-omdømme	3	3	6
Effektmåling	3	2	5

8.4 Muligheder

8.4.1 Pleje af kritiske interessentrelationer

Corporate branding handler i høj grad om at styrke relationen til virksomhedens interessenter (Sandstrøm, 2006), og for Saxo Bank blev muligheden for at invitere vigtige interessentgrupper til cykelløb den vigtigste årsag til stadig at sponsorere Tinkoff-Saxo, efter deres brand awareness begyndte at stagnere (Elbjørn interview, Bilag 4b, l. 95). Den oplevelsesbaserede aktivering af sponsoratet er en afgørende mulighed i bestræbelserne på at differentiere virksomhedens brand (O'Reilly & Lafrance Horning, 2013: 435).

8.4.2 Aktivering gennem mange typer medier

Som beskrevet i afsnit 6.3 åbner et cykelsportssponsorat for mange forskellige typer af aktivering. Alt fra traditionel annoncering til sociale medier bliver brugt. Det er ikke særegent for cykelsporten, men det er en oplagt mulighed for at maksimere værdien af sit sponsorat, selvom det kræver en større investering.

8.4.3 Employer branding

Cykelsportssponsoratet kan i høj grad ses som en mulighed for at skabe intern stolthed i sponsorens organisation. Det kræver dog, ligesom alle de andre muligheder, en aktiv indsats fra sponsorens side for at udfolde det fulde potentiale af dette aspekt (Grimes & Meenaghan, 1998). Anders Damgaard har identificeret en stigende tendens omkring employer branding aspektet i cykelsportssponsorater:

³⁰ 1 er stor mulighed for forandring og 5 er lille mulighed for forandring.

”At bruge det (sponsoratet red.) aktivt i en eller anden form over for medarbejderne, det tror jeg bliver større inden for sponserater. Det bliver i hvert fald mere udtalt, at man også forsøger at aktivere det indadtil for at skabe en virksomhedskultur,” siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 774).

8.4.4 Globalisering af cykelsporten

Som tidligere beskrevet er cykelsporten en sportsgren, som er hurtigt voksende og som stadig bliver mere global. Der køres cykelløb på alle kontinenter og selvom fanskaren stadig er relativt størst i Europa, er der voksende interesse for sporten på global skala (Brian Nygaard interview, Bilag 5b, l. 14). Cykelsportens globale karakteregenskab er en mulighed for de virksomheder, som ønsker at øge kendskabet til virksomheden på global skala.

8.4.5 Netværk og co-branding

Et studie af Olkkonen (2001) konkluderer ved hjælp af netværksteori, at sportssponserater i høj grad også kan ses som en metode til at bygge interorganisatoriske netværksrelationer. Dette er ikke noget, som er blevet dyrket i særlig høj grad i cykelsporten, men Andreas Hansen mener, at potentialet er til stede:

”Det er ikke en netværksklub som sådan. Det kan det godt være i andre sportsgrene. Hvis du tager Formel 1, så er det meget det. Der kan cykelsporten jo også godt komme hen, men det har noget at gøre med sponserernes evne og styrke. Der er cykelsporten bare ikke helt der, hvor Formel 1 er. Ikke endnu i hvert fald,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b l. 164).

Hansen fremhæver Formel 1 som et eksempel på en sportsgren, hvor der samarbejdes i stor stil mellem sponsererne. Her er samarbejdet om at skabe den bedste bil i fokus, men der er også tale om en form for *co-branding*, hvor samarbejdet mellem to eller flere sponsorer dyrkes udadtil for at styrke begge parter brandværdi (Kahuni & Rowley, 2013). Ligesom sponsoren kan drage nytte af associeringen med cykelholdets værdier og image, kan en sponsor også drage fordel af associeringen med andre sponsorer (Motion, Leitch, & Brodie, 2003). Før man som virksomhed indgår i et decideret co-branding samarbejde, er det dog vigtigt at analysere den anden virksomheds værdier og vurdere, om de to virksomheder har et værdifællesskab (Blackett & Boad, 1999: 118).

Således kan en potentiel sponsor undersøge de forskellige cykelholds eksisterende sponsorporteføljer og foretage en vurdering af, om der kunne være potentiale for et netværkssamarbejde blandt disse.

8.4.6 Tilpasse det sportslige efter kommercielle interesser

Dette fokuspunkt hænger sammen med det forhold, at du som sponsor for et cykelhold har unikke muligheder for at tilpasse holdets sportslige profil ift. valg af ryttere, og hvor holdet skal køre cykelløb (se afsnit 6.3.2). Der er en risiko for, at det vil variere fra hold, i hvor høj grad sponsoren kan influere på dette.

	Konsekvens	Stabilitet	Samlet score
Pleje af kritiske interessentrelationer	5	5	10
Aktivering gennem medier	4	5	9
Employer branding	3	5	8
Globalisering af cykelsporten	3	4	7
Tilpasse det sportslige efter kommercielle interesser	3	3	6
Netværk og co-branding	2	3	5

8.5 Trusler

8.5.1 Dopingsager

Analysen i kapitel 7 konkluderer, at en dopingsag, isoleret set, ikke nødvendigvis har negative kortsigtede, økonomiske konsekvenser for virksomheden. På trods af dette bliver en dopingsag alligevel betragtet som en trussel mod sponsorens corporate brand på baggrund af flere faktorer. Det skyldes først og fremmest, at doping er lig med snyd og i mange lande decideret kriminelt. På denne måde bliver sponsoren associeret med snyd og kriminalitet i en vis udstrækning (Nygaard interview, Bilag 5b, l. 355). Blandt andre faktorer kan det nævnes, at cykelholdet risikerer at miste sin World Tour licens, hvis der kommer flere sager inden for kort tid, og dermed har holdet ikke mulighed for at deltage i Tour de France. Hvis det er holdets stjernerytter, som bliver taget for doping, vil han få karantæne, og dermed går sponsoren også glip af en masse eksponering. I en corporate branding kontekst kan man overordnet formode, at doping, og dermed snyd, næppe er i overensstemmelse med nogen virksomheds brandidentitet.

8.5.2 Manglende sportslig succes

Som sponsor kan man gøre meget for at aktivere sponsoratet og skabe storytelling, der fx fortæller en levende historie om, hvordan cykelholdet er en afspejling af sponsorens identitet. Men det er svært for en sponsor at levere en troværdig historie om succes og viljen til sejr gennem et cykelhold, der aldrig vinder noget. Under denne kategori hører også, at holdets stjernerytter kan blive skadet lige før Tour de France, eller han kan styrte og dermed udgå i starten af løbet. Disse force majeure-faktorer gør, at der aldrig er nogen garanti for sportslig succes. En manglende sportslig succes betyder mindre eksponering til sponsoren, fordi holdets ryttere ikke kommer på podiet efter et cykelløb eller kommer på forsiderne af aviserne. Hvor der med doping er truslen om en decideret negativ association, er den manglende sportslige succes i højere grad truslen om et uforløst potentiale.

8.5.3 Negative associationer til andre sponsorer

Ligesom sponsoren har mulighed for at indgå i samarbejder om co-branding og kan lukrere på associationen med holdets andre sponsorer, kan sponsoren også opleve at blive associeret med virksomheder, som de ikke har lyst til at blive associeret med. Ifølge Andreas Hansen er det uundgåeligt at blive associeret med de andre sponsorer. Derfor skal man nøje overveje dette aspekt, hvis man overvejer et cykelsportssponsorat som et led i sin corporate branding strategi:

”Man selvfølgelig nødt til som storsponsor at forholde sig til, hvad det er for nogle andre sponsorer man læner sig ind på, og det er ikke bare konkurrerende virksomheder, det er også spørgsmålet, om det er et omdømme, som man vil være en del af, for det bliver man automatisk,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 61).

	Konsekvens	Forandring ³¹	Samlet score
Dopingsager	3	4	7
Manglende sportslig succes	4	3	7
Negative associationer til andre sponsorer	2	2	4

³¹ 1 er stor mulighed for forandring og 5 er lille mulighed for forandring.

8.6 Diskussion af SWOT-analysens resultater

SWOT-Analyse

Styrker	Svagheder
Global eksponering	Doping-omdømme
Tilgængelighed	Effektmåling
Muligheder	Trusler
Pleje af kritiske interessentrelationer	Dopingsager
Aktivering gennem medier	Manglende sportslig succes
Employer branding	Negative associationer til andre sponsorer
Globalisering af cykelsporten	
Tilpasse det sportslige efter kommercielle interesser	
Netværk og co-branding	

SWOT-Analysens resultat viser, at den store styrke i et cykelsportssponsorat ligger i sponsorens evne til at udnytte de muligheder, som følger med sponsoratet. Med andre ord skal sponsoratet aktiveres på mange fronter for at udnytte dets fulde potentiale. SWOT-analysens resultat er helt i tråd med sponsorekspert Andreas Hansens syn på cykelsportssponsorater:

”Det med at sidde på en arm, et lår eller maven, eller hvor dit logo nu sidder, det er slet ikke nok. Du bliver nødt til at gå ind og aktivere det, du bliver nødt til at gøre meget mere. Måske bruge cykelholdet som spydspids i hele din kommunikation osv.,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 101).

Aktivering af et cykelsportssponsorat kræver dog, ifølge Brian Nygaard, at man som sponsor er kreativ, når det handler om at aktivere det over for kritiske interessentrelationer. Således er der nogle logistiske udfordringer, som andre sportsgrene ikke oplever på samme måde:

”Altså man skal være lidt mere kreativ i den måde, man strikker de der pakker sammen for at invitere en sponsors kunder til et cykelløb. Hvis du skal have folk op på toppen af Alpe d’Huez, så er der noget logistik i det, som er noget anderledes. Det kan godt gøres ret luksuriøst, men det kan ikke gøres lige så luksuriøst, som det kan, hvis du har en lounge på et stort stadion i London, eller hvis du har VIP access til et Formel 1 arrangement i Abu Dhabi,” siger Brian Nygaard (Bilag 5b, l. 106).

Selvom aktivering på mange forskellige fronter er særdeles vigtig, er kerneydelsen i et cykelsportssponsorat stadig, ifølge sponsorekspert Steen Leth-Jørgensen, den eksponering og de associationer, sponsoren får, ved at holdet bliver opkaldt efter din virksomheds navn og den store synlighed på Tv:

”Det er ikke VIP-rejserne, der trækker i den her sammenhæng. Det er den massive eksponering på Tv, der betyder noget: Så det er klart, at man derfor også skal appellere til de virksomheder, der kan bruge den eksponering til noget. Et sponsorat køber man generelt ikke for sjov,” siger Steen Leth-Jørgensen (Werge, 2006: 274).

Selvom om sponsoratet er billigt i forhold til, hvor meget eksponering der opnås, kræver det stadig en markant investering at blive hovedsponsor på et World Tour cykelhold. Med en årlig pris på ca. 35 mio. kr. og opefter for at blive sekundær hovedsponsor³², skal virksomheden have en ”vis størrelse” for at betale dette og samtidig kunne aktivere sponsoratet (Brian Nygaard, bilag 5b, l. 130). Til sammenligning giver forsikringsselskabet Alka 12 mio. kr. om året for at sponsorere og lægge navn til den bedste danske fodboldrække: Alka Superliga (Danmarks Radio, 2014). Dertil kommer, at der med cykelsportssponsoratet ikke er nogen garanti for sportslig succes, hvilket kan udgøre en signifikant trussel for, at sponsoratet ikke får de ønskede effekter på virksomhedens corporate brand.

For at imødekomme denne trussel kan man, som CSC gjorde, opstille nogle målsætninger for sponsoratet, som ikke afhænger af de sportslige resultater; eksempelvis gennem de relationsskabende events (Egeblad Consult, 2010, Bilag 10).

Dopingsager ses som en helt klar trussel for sponsoratet, pga. de potentielle skader disse kan have på virksomhedens brand. I denne analyse bliver det dog ikke betragtet som en større trussel end manglende sportslig succes, og det skyldes først og fremmest, at der ikke kan føres empirisk bevis for, at en dopingsag har ødelagt noget for en virksomheds brand.

”Jeg har aldrig set noget bevis for, at en virksomheds ry og rygte blev smadret af, at de sponserede en skandale. Det kan være en, der har kørt spritkørsel, en der har lavet et eller andet sexhalløj eller en dopet atlet. Jeg har ikke set nogen beviser nogensinde, hvor man kan forbinde det til imaget og til opfattelsen af, hvordan

³² Den sekundære hovedsponsor er den hvis navn nævnes til sidst i holdnavnet. Eksempelvis Tinkoff-Saxo.

virksomheden driver sin virksomhed og moral og etik. Det har jeg ikke set, jeg vil meget gerne se det, hvis det findes,” siger Ole Egeblad (Bilag 2b, l. 720).

Selv om Ole Egeblad ikke har set beviser på dette, er dette ikke ensbetydende med, at en dopingsag ikke *kan* skade sponsorens corporate brand. Der er imidlertid helt klart divergerende opfattelser på dette punkt i forholdet mellem sponsor- og brandingteorien og denne afhandlings empiriske datasæt. Dette spørgsmål vil derfor være et oplagt mål for videre forskning.

En af årsagerne, til at der muligvis ikke har været så store konsekvenser for cykelsportens sponsorer, kan, ifølge Andreas Hansen, findes i, at cykelsportens fans måske accepter doping som en del af sporten:

”Jeg tror ikke, de er ligeglade, men jeg tror, at cykelsportens fans, eller jeg ved, at cykelsportens fans accepterer risikoen på lige fod, som hvis du er fan af amerikansk fodbold, hvor jeg slet ikke tør tænke på, hvad de bruger, eller fodbold, håndbold, basketball. Al statistik peger på, at cykelsportens fans elsker sporten, og sådan er det vel i de fleste sammenhænge. Det er en emotionel ting. Det er jo ikke en rationel ting. Det er ikke sådan, du siger: ’Jeg er fan, men jeg skal lige vurdere’. Du elsker bare det, du ser, og så er du fan,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 279).

Som sportsfan er man altså, ifølge Andreas Hansen, ikke styret af den samme rationalitet, som man normalt forsøger at træffe beslutninger ud fra. Hvis man er fan af cykelsporten, er man grebet af den. Næsten uanset hvor mange dopingskandaler, der dukker op, overlever sporten på fansenes kærlighed. Professor, Ask Vest Christiansen, mener i forlængelse af dette, at cykelsportens fremtid ikke er truet:

”Der er jo flere penge og tilskuere i cykelsporten nu, end der nogensinde har været, og det er jo paradoksalt, når man tænker på, at folk har sagt, at det er 11. time, og cykelsporten kan ikke klare mere og alt det der. Hvad fanden er det, I snakker om? Gu’ kan den da klare mere. Det ser ikke ud til at være noget problem foreløbigt i hvert fald,” siger Ask Vest Christiansen (Bilag 7, l. 39).

Ifølge Farrand & Beckett (2013) er cykelsportens fans langt mere engagerede i sponsorerne, end hvad der er tilfældet i andre sportsgrene. Forklaringen på dette kan muligvis findes i, at sponsorerne anses som velgørere i sporten pga. deres vitale betydning for sportens overlevelse (Farrand & Beckett, 2013: 16). Ydermere konkluderer Farrand & Beckett, at cykelsportsfans med 38% større

sandsynlighed end almindelige forbrugere vil vælge en cykelsportssponsors produkt over et rivaliserende produkt, såfremt at pris og kvalitet er den samme (ibid.).

8.7 Hvilken type virksomhed egner et cykelsportssponsorat sig bedst til?

Der er i udgangspunktet ikke nogen grænser for, hvilke typer af virksomheder, der med fordel kan tegne et cykelsportssponsorat. Flere af de interviewede eksperter fremhæver, at producenter af *fast moving consumer goods* (FMCG) som tyggegummi og chokoladebarer ville være oplagte pga. den store eksponering (Bilag 2b, l. 523; Bilag 3b, l. 77). Således mener Anders Damgaard også, at det værdibaserede corporate branding perspektiv måske er lidt overvurderet, i forhold til hvad sportssponsorater i virkeligheden handler om for mange sponsorer:

”Den er lidt svært, fordi jeg tror nogle gange, teoretisk set, at sportssponsorater bliver gjort mere værdibaseret end de i virkeligheden er. Jeg tror for mange virksomheder, så pakker man nogle værdier ind i det og bruger det som begrundelse for, at man gerne vil have et sportssponsorat, men når alt kommer til alt, så tror jeg det er noget med, at man gerne vil have en eller anden form for synlighed,” siger Anders Damgaard (Bilag 6b, l. 110).

Ifølge Farrand & Beckett (2013) vil cykelsporten med stor sandsynlighed se en fremgang i antallet af globale brands fra store produktkategorier, der ønsker at sponsorere et cykelhold i forventningen om at skabe en kosteffektiv platform til at opnå brand awareness, samtidig med de differentierer sig fra det uoverskuelige reklame- og annonceringsmarked (Farrand & Beckett, 2013: 9).

Andreas Hansen har også spottet denne udvikling, men ser også en anden trend i cykelsporten, nemlig at cykeludstørsproducenterne begynder at fylde mere og mere:

”I og med interessen fra helt almindelig mennesker, konsumenter er blevet så stor i cykelsporten, så er det i gang med at transformere over imod, at det bliver mere FMCG-orienteret eller konsument-orienteret. Det tror jeg er rigtig godt, og det tror jeg giver rigtig god mening. Hvis du tager nogen af cykelproducenterne, Specialized, Cannondale, så har de jo haft enormt store succeser med at være på top-cykelhold i forhold til konsumentmarkedet direkte. Det vil man se mere og mere af. Det vil nok vægte mere over mod at blive mere konsumentorienterede mærker end, hvor det

længe har været forretningsverdenen, der taler sammen,” siger Andreas Hansen (Bilag 3b, l. 77).

Foruden stelproducenter som Cannondale og Specialized, BMC og Cervélo har også gearproducenten Shimano og kosttilskudsproduktet Etixx været fremtrædende sponsorer i cykelsporten inden for de senere år. Det virker logisk, at denne tendens udvikler sig, da sponsoren, ifølge Meenaghan (2001), får et større udbytte af sponsoratet, hvis der er en logisk sammenhæng mellem sponsorens produkt og det, de sponsorerer (Meenaghan, 2001: 105). Denne påstand bakkes op af en undersøgelse foretaget af Cornwell, Pruitt, et al. (2001), der viser, at sponsorer i motorsporten opnår større økonomisk gevinst gennem deres sponsorater, hvis der er en åbenlys forbindelse mellem sportsgrenen og sponsorens produkt.

9. Konklusion

Det primære formål med denne afhandling har været at skabe et bedre beslutningsgrundlag for de virksomheder, som måtte overveje at investere i et cykelsportssponsorat. Afhandlingen har undersøgt og analyseret, hvorledes et cykelsportssponsorat kan anvendes i virksomhedens corporate branding strategi, samt hvilke forhold virksomheden skal være opmærksom på i denne forbindelse.

Sponsoratets funktionsdygtighed som corporate branding værktøj er blevet studeret med udgangspunkt i Sandstrøms (2006) model for de fire brandformer: kunde-brandet, medarbejder-brandet, investor-brandet og stakeholder-brandet, med særligt fokus på de to førstnævnte brandformer. På baggrund af kvalitative ekspertudsagn og eksisterende sponsorteori dokumenterer analysen, at et cykelsportssponsorat har en høj grad af anvendelighed inden for kunde-branding og medarbejder-branding (employer branding). Således er cykelsportssponsorater først og fremmest kendetegnet ved et meget højt eksponeringspotentiale. Det faktum at det gennemsnitlige World Tour hold får sin investering mere end fem gange igen målt på medieeksponering over en hel sæson er i sig selv signifikant, og potentialet er meget højere, hvis sponsoratet aktiveres intelligent.

Et andet og interessant forhold er, at cykling er blevet meget populært blandt topledere, hvilket har gjort cykelsportssponsorater ekstra interessante over de seneste 10 år. Dette bliver en særlig fordel, hvis sponsoren udnytter de muligheder, der ligger i at invitere udvalgte kunder og samarbejdspartnere med til store cykelløb, hvor de kan mødes og træne med cykelholdets professionelle stjerner og få VIP-oplevelser helt tæt på cykelløbet, fx ved at sidde med i

sportsdirektørbilen. Cykelsporten adskiller sig fra flere andre sportsgrene, som fx fodbold, ved at denne sport giver sponsoren muligheden for at komme helt tæt på sportsoplevelsen og sågar være en del af den. Man ser eksempelvis ikke en af FC Barcelonas hovedsponsors kunder tage plads på bænken ved siden af chefræneren under en Champions League kamp.

Før virksomheden investerer i et cykelsportssponsorat, som corporate branding værktøj, er det, ifølge corporate branding teorien, essentielt, at beslutningstagerne i virksomheden har en helt klar idé om, hvad virksomhedens brandidentitet er; med andre ord hvad ledelsen ønsker at opnå med virksomhedens corporate brand. I forlængelse heraf skal virksomheden vurdere, om cykelholdets identitet og værdier er forenelige med virksomhedens. Dette forhold er en vital pointe i corporate branding strategien, fordi alle virksomhedens aktiviteter bør tage deres afsæt i én identitet for på den måde at skabe et stærkt og sammenhængende corporate brand. Denne teori understøttes til dels af undersøgelsens kvalitative empiri, men savner et større empirisk grundlag for at kunne konkludere, om det har spillet en afgørende rolle for nuværende eller tidligere sponserers corporate brands.

Hvis virksomheden har vurderet, at der er et tilstrækkeligt værdifællesskab og har investeret i et cykelsportssponsorat, er det vigtigt, at dette sponsorat indgår som en integreret del af virksomhedens brandkommunikation for at kunne udfolde sponsoratets fulde corporate branding potentiale. I sponsorens brandkommunikationen er det kun fantasien, der sætter grænser for, hvordan sponsoratet kan aktiveres og implementeres, men først og fremmest bør brandidentiteten og strategien være styrende for valget af kommunikationskanaler. Det er afgørende at huske på, at sponsoratet også faciliterer gode muligheder for at aktivere det indadtil i virksomheden. Således kan sponsoratet skabe stolthed blandt medarbejderne, men også bruges til at præge virksomhedskulturen i en retning, der er i tråd med virksomhedens identitet.

Afhandlingens kvalitative undersøgelser indikerer, at cykelsportens dopinghistorik bevirker, at sporten har et udfordret omdømme. På den anden side er der intet i empirien, som tyder på, at man som sponsor, umiddelbart, skal være bange for at blive associeret med dette omdømme, men man bør forholde sig til, at der er en risiko for, at cykelholdet bliver ramt af en dopingsag. Der er dog intet, der tyder på, at dopingsager har haft negative konsekvenser for en virksomheds brand indtil nu, hvorfor det for sponsoren måske i højere grad vil være et spørgsmål om egen etik og moral snarere end økonomiske og brandrelaterede konsekvenser. Det vurderes dog ud fra et corporate brand strategisk standpunkt, at doping er en potentiel trussel mod virksomhedens brand pga. de negative associationer, og potentielle sponsorer bør derfor forholde sig til, om deres brand kan tåle at blive forbundet med doping.

En anden usikkerhedsfaktor for et cykelsportssponsorat er manglende sportslig succes. Hvor meget eksponering sponsoren får, afhænger i høj grad af cykelholdets sportslige resultater, og hvis holdet kun har én bestemt rytter, der kan hente gode resultater til holdet, er det et brandingmæssigt problem, hvis denne rytter bliver skadet eller på anden vis ikke har mulighed for at stille op i cykelløb.

For at imødegå truslen om udeblivelse af de sportslige resultater bør sponsoren opstille andre brandingmål end ren eksponering og medieomtale. Dette kan eksempelvis være, at sponsoratet skal facilitere muligheden for at styrke relationerne til særligt vigtige interessenter eller at skabe bedre sammenhæng mellem virksomhedens organisationskultur og strategiske vision.

Det konkluderes på baggrund af ovenstående, at et cykelsportssponsorat kan spille en afgørende rolle i at styrke virksomhedens corporate brand på tre områder: 1) Brand awareness, 2) pleje af vigtige interessentrelationer og 3) employer branding.

10. Perspektivering og forslag til videre forskning

I dette afsnit vil der blive redegjort for, hvorledes afhandlingen bidrager til den eksisterende sponsorlitteratur; hvilke videnskabelige begrænsninger undersøgelsen måtte have, og der vil blive givet forslag til videre forskning inden for området.

Denne afhandling bidrager til den eksisterende sponsorlitteratur ved at give nogle bud på, hvordan et sponsorat kan implementeres i virksomhedens corporate branding strategi. Tidligere studier har undersøgt, hvordan et sponsorat kan påvirke forskellige elementer af et corporate brand, såsom brand awareness, brand associationer og employer branding. Men denne undersøgelse er den første af sin art, der analyserer sponsoratet som en integreret del af hele virksomhedens corporate brand. Dermed bidrager afhandlingen ikke kun med noget nyt til feltet omkring sportssponsorater, men den giver ny viden om sponsorater i al almindelighed.

Afhandlingens konklusion er begrænset af manglende empiriske data, som kunne have tegnet et mere nuanceret billede af, hvilke konsekvenser et cykelsportssponsorat reelt har på virksomhedens corporate brand. Afhandlingens resultater er ligeledes begrænset af, at de interviewede informanter alle stadig har personlige interesser i cykelsporten, hvorfor de muligvis kan give et ekstraordinært positivt indtryk af cykelsportssponsoraters muligheder. Det ville således have været validerende for

afhandlingens resultater at have testet de kvalitative udsagn fra mere neutrale kilder eller på basis af et udvidet kvantitativt datasæt.

På baggrund af ovenstående begrænsninger foreslår denne forfatter, at de længerevarende corporate branding effekter af et cykelsportssponsorat bliver undersøgt kvantitativt. Der forskes stadig i usikkerhederne omkring imageoverførsel gennem sponsorater (Meenaghan et al., 2013). I denne sammenhæng kunne det være særligt interessant at få et dybere indblik i dopingsagernes konsekvenser. Det kunne ligeledes være interessant at se flere undersøgelser, som kan verificere og kvantificere effekterne af cykelsportssponsoraters effekter på interessentrelationer og employer branding, da disse to elementer endnu savner en mere dybdegående dokumentation.

Litteraturliste

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity, capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (2002). *Building strong brands* (1. udgave ed.) Simon & Schuster UK Ltd, Kingsway.

Abt, Samuel (1998, 16. juli). Cycling; Police Talk to Coach of Festina in Drug Case. *The New York Times*. Lokaliseret d. 10. november 2014 på:

<http://www.nytimes.com/1998/07/16/sports/cycling-police-talk-to-coach-of-festina-in-drug-case.html>

Amis, J., & Cornwell, T. B. (2006). In Cornwell T. Bettina, ebrary I., Amis John and Cornwell T. Bettina (Eds.), *Global sport sponsorship*. New York, NY, USA; Oxford: ebrary, Inc.

Anti Doping Danmark (2014a), Hvad er doping? *Anti Doping Danmark hjemmeside*. Lokaliseret d. 17. august 2014 på: <http://www.antidoping.dk/om-doping/hvad-er-doping>

Anti Doping Danmark (2014b), Erythropoietin (EPO), *Anti Doping Danmark hjemmeside*. Lokaliseret d. 17. august 2014 på: <http://www.antidoping.dk/medicin/medicin/dopinglisten-2014/s2-peptidhormoner-vaekstfaktorer-og-lign-stoffer/erythropoietin-epo>

ASO (2014), History, *Tour de France hjemmeside*. Lokaliseret d. 10. oktober 2014 på:

<http://www.letour.fr/le-tour/2014/us/history/>

Baker, B., & Boyle, C. (2009). The timeless power of storytelling. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 79-87.

Bartholm, R. H., & Melewar, T. C. (2011). Remodelling the corporate visual identity construct. *Corp Comm: An Int Jnl*, 16(1), 53-64.

Benson, Daniel (2014, 5. november). Sponsor pressure ends Horner's time at Lampre-Merida.

Cyclingnews. Lokaliseret d. 15. november 2014 på: <http://www.cyclingnews.com/news/sponsor-pressure-ends-horners-time-at-lampre-merida>

Blackett, T., & Boad, R. W. (1999). *Co-branding : The science of alliance* Basingstoke, GB: Palgrave Macmillan.

Blake, A. (1996). *Body language - the meaning of modern sport*. London: Lawrence & Wishart Limited.

BT (2014), Kyllingen underviser i doping, *BT hjemmeside*. Lokaliseret d. 15. november 2014 på:

<http://www.bt.dk/cykling/kyllingen-underviser-i-doping>

Buttle, F. (2009). *Customer relationship management, concepts and technologies* (2. ed. ed.). Oxford: Elsevier.

Chien, P. M., Cornwell, T. B., & Pappu, R. (2011). Sponsorship portfolio as a brand-image creation strategy. *Journal of Business Research*, 64(2), 142-149.

Computerworld, (2007), Her er Danmarks største IT-skandale, *Computerworld hjemmeside*. Lokaliseret d. 14. december 2014 på: <http://www.computerworld.dk/art/40388/1-plads-amanda>

Cornwell, T. B. (2008). State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*, 37(3), 41-55.

- Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- Cornwell, T. B., Pruitt, S. W., & Van Ness, R. (2001). The value of winning in motorsports: Sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 17-31.
- Cornwell, T. B., Roy, D. P., & Steinard II, E. A. (2001, Summer; 2014/10). Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. 30, 41.
- Crimmins, J., & Horn, M. (1996). Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 11-21.
- CSC (2014), *CSC hjemmeside*. Lokaliseret d. 2. maj 2014 på: www.csc.com
- Danmarks Radio (2014), Superligaen bliver til Alka Superligaen, *Danmarks Radio hjemmeside*. Lokaliseret d. 3. december 2014 på: http://www.dr.dk/Nyheder/Ligetil/Dagens_fokus/Sport/2014/10/Superligaen_bliver_til_Alka_Superligaen.htm
- Den Danske Ordbog (2014), Opslag på ordet "Sponsor". Lokaliseret d. 10. maj 2014 på: <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=sponsor>
- Dolphin, R. R. (2003). Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in socail research* McGraw-Hill.
- Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013-1030.

- Farrand, S., & Beckett, S. (2013). *Sponsorship report on pro cycling 2013*. London UK: Cyclingnews.com / Repucom.
- Flyvbjerg, B. (1988). *Case studiet som forskningsmetode*. Aalborg: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Fog, K., Budtz, C., Munch, P., & Blanchette, S. (2009). *Storytelling*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fotheringham, W. (2002). *Put me back on my bike: In search of tom simpson*. London, UK: Yellow Jersey.
- Gregory, J. R. (1997). In Wiechmann Jack G (Ed.), *Leveraging the corporate brand*. Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.
- Grimes, E., & Meenaghan, T. (1998). Focusing commercial sponsorship on the internal corporate audience. *International Journal of Advertising*, 17(1), 51-74.
- Hamilton, T., & Coyle, D. (2012). *The secret race*. London, UK: Transworld Publishers.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). In Schultz Majken (Ed.), *Brug dit brand, udtryk organisationens identitet igennem corporate branding*. København: Gyldendals Forlag.
- Hickman, T. M., Lawrence, K. E., & Ward, J. C. (2005). A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 148-157.
- Hoberman, J. (2003). "A pharmacy on wheels": Doping and community cohesion among professional cyclists following the tour de france scandale of 1998 In V. Møller, & J. Nauright (Eds.), *The essence of sport* (pp. 107-127)
- Højbjerg, H. (2009). 9. hermeneutik. In L. Fuglsang, & P. Bitch Olsen (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (2. udgave, 4. oplag ed., pp. 309-347). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Basingstoke: Macmillan.

Ind, N. (2007). *Living the brand, how to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page.

Jacobsen, G. (1999). *Branding i et nyt perspektiv, mere og andet end mærkevarer*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Jakobsen, J. (2012). *Tour de france : Historien om verdens hårdeste cykelløb*. Kbh.: Lindhardt og Ringhof.

Kahuni, A. T., & Rowley, J. (2013). Corporate brand relationships: The case of TOYOTA F1 racing team. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 8-18.

Karmark, E. (2005). Living the brand. In M. Schultz, Y. M. Antorini & F. F. Csaba (Eds.), *Corporate branding* (1. udgave ed., pp. 103). Gylling: Narayana Press.

Karsholt, E. (2006). 15. sponsering. In L. Grønholdt, F. Hansen & L. Bech Christensen (Eds.), *Markedskommunikation - danske reklamemedier* (3. oplag ed., pp. 237-262). København: Samfundslitteratur.

Keller, K. L. (1997). In Aaker David A, Marketing Science Institute (Eds.), *Managing the corporate brand, the effects of corporate marketing activity on consumer evaluations of brand extensions*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.

Khan, A., & Stanton, J. (2010). A model of sponsorship effects on the sponsor's employees. *Journal of Promotion Management*, 16(1), 188-200.

Konrad, Alex (2013, 2. februar). Even With Record Prices, Expect A \$10 Million Super Bowl Ad Soon. *Forbes*. Lokaliseret d. 17. maj 2014 på: <http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2013/02/02/even-with-record-prices-10-million-spot/>

- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). In Pfoertsch Waldemar author, SpringerLink (Online service) (Eds.), *B2B brand management*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView introduktion til et håndværk; InterView introduktion til et håndværk* (2. udg ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications, A european perspective*. Harlow: Pearson Education.
- Lentillon-Kaestner, V. (2013). The development of doping use in high-level cycling: From team-organized doping to advances in the fight against doping. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 23(2), 189-197.
- LePla, F. J., & Parker, L. M. (1999). *Integrated branding - becoming brand-driven through companywide action*. Westport, Connecticut, USA: Quorum Books.
- Mack, R. W. (1999). Event sponsorship: An exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 25-30.
- Maestas, A. J. (2009). Guide to sponsorship return on investment. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 98-102.
- Manchester United, (2012). *Annual Report*. Lokaliseret den 4. juli 2014 på: <http://ir.manutd.com/~media/Files/M/Manutd-IR/Annual%20Reports/manuchester-united-plc-20f-2012.pdf>
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.
- Meenaghan, T., McLoughlin, D., & McCormack, A. (2013). New challenges in sponsorship evaluation actors, new media, and the context of praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5), 444-460.

- Motion, J., Leitch, S., & Brodie, R. J. (2003). Equity in corporate co-branding; the case of adidas and the all blacks. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1080-1094.
- Murphy, J. M. (1992). In Murphy John M (Ed.), *Branding, a key marketing tool*. London:
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods : Qualitative and quantitative approaches* (Sixth edition ed.). Boston: Pearson.
- O'Keefe, R., Titlebaum, P., & Hill, C. (2009). Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 43-53.
- O'Reilly, N., & Lafrance Horning, D. (2013). Leveraging sponsorship: The activation ratio. *Sport Management Review*, 16(4), 424-437.
- Olkkonen, R. (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(4), 309-329.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications + CD* (2. ed. ed.). Harlow, UK: Financial Times/ Prentice Hall.
- Politiken (2013, 18. januar) Cykelsporten har aldrig været en større succes. *Politiken.dk*. Lokaliseret den 22. april 2014 på: <http://politiken.dk/sport/cykling/ECE1872949/cykelsporten-har-aldrig-vaeret-en-stoerre-succes/>
- Porter, M.,E. (1985). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Quester, P. G., & Thompson, B. (2001). Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 41(1), 33-47.
- Randall, G. (1998). *Branding, a practical guide to planning, organizing and strategy*. London:

- Rasmussen, M. (2013). *Gul feber*. København: People's Press.
- Rendtorff, J. D. (2009). Case-studier. In L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen & P. B. Olsen (Eds.), *Teknikker I samfundsvidenskaberne* (1. udgave, 2. oplag ed., pp. 242-259). Frederiksberg, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Ryan, A., & Fahy, J. (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management*, 28(9), 1132-1158.
- Sandstrøm, L. (2006). *Corporate branding, et værktøj til strategisk kommunikation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Saunders, M. (2012). In Lewis Philip, Thornhill Adrian (Eds.), *Research methods for business students*. Harlow, England ; New York: Pearson.
- Saxo Bank (2014), *Saxo Bank hjemmeside*. Lokaliseret d. 2. maj 2014 på: <http://dk.saxobank.com/om-os/>
- Schlesinger, T., Nagel, S., & Günzel, F. (2009).
Zum einfluss der fanidentität auf das
kaufverhalten gegenüber produkten der vereinssponsoren
In H. Dietl, E. Franck & H. Kempf (Eds.), *Fußball – ökonomie einer leidenschaft, schorndorf* (pp. 153-172) Hofmann.
- Schlesinger, T. (2013). A review of fan identity and its influence on sport sponsorship effectiveness. In S. Söderman, & H. Dolles (Eds.), *Handbook of research on sport and business* (pp. 435). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sleight, S. (1989). *Sponsorship : What it is and how to use it*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Solberg, H. A., Hanstad, D. V., & Thøring, T. A. (2010). Doping in elite sport - do the fans care? public opinion on the consequences of doping scandals. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(3), 185-199.

- Sørensen, L., & Vidal, V. (1999). In Vidal Victor (Ed.), *Strategi og planlægning som læreproces, seks bløde fremgangsmåder* (1. udgave ed.). København: Handelshøjskolens forlag.
- Team Novo Nordisk (2014), *Team Novo Nordisk hjemmeside*. Lokaliseret d. 18. november 2014 på: <http://www.teamnovonordisk.com/>
- Team Sky årsrapport (2012), The Finances of Team Sky. *The Inner Ring*. Lokaliseret d. 12. november 2014 på: <http://inrng.com/2013/10/finances-team-sky-accounts/>
- Tinkoff-Saxo (2014), Alberto Contador - Tinkoff-Saxo - Road to Paris 2014 - Made by Saxo Bank. *YouTube video*. Lokaliseret d. 22. oktober 2014 på: <https://www.youtube.com/watch?v=xJp9UleZrLQ>
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods, collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester UK: Wiley-Blackwell.
- Tsiotsou, R. (2011). A stakeholder approach to international and national sport sponsorship. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 26(8), 557-565.
- Turner, P., & Turner, S. (2009). Triangulation in practice. *Virtual Reality*, 13(3), 171-181.
- UCI (2014a), UCI WorldTour: the best of road cycling, *UCI hjemmeside*. Lokaliseret d. 14. juni 2014 på: <http://uci.ch/road/ucievents/2014-road-uci-worldtour/360432014/about/>
- UCI (2014b), 2014 Calendar, *UCI hjemmeside*. Lokaliseret d. 20. juni 2014 på: <http://www.uci.ch/road/calendar/>
- UCI (2014c), *UCI hjemmeside*. Lokaliseret d. 20. juni 2014 på: <http://www.uci.ch/>
- UCI (2014d), The Athlete Biological Passport – ABP, *UCI hjemmeside*. Lokaliseret d. 24. september 2014 på: <http://uci.ch/clean-sport/the-athlete-biological-passport-abp/>
- Urde, M. (2003). Core value- based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1017-1040.

- Vest Christiansen, A. (2005). The legacy of festina: Patterns of drug use in european cycling since 1998. *Sport in History, Vol 25 (3)*, 497-514.
- Waddington, I. (2000). *Sport, health and drugs: A critical sociological perspective*. London UK, New York USA: Spon (E&F).
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising, 22(1)*, 5-40.
- Werge, L. (2006). *Drømmeholdet, historien om CSC* (2. udgave ed.). København: Ekstra Bladets Forlag.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (3. ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.

Bilag 1: De syv faser for interviewundersøgelsen

Tematisering

Inden hvert interview blev de tre "hv"-spørgsmål afklaret, således at formålet stod klart. Spørgsmål og svar er beskrevet på første side af hver interviewguide.

Design

Med udgangspunkt i en teoretisk forforståelse blev de semistrukturerede spørreguides udformet med formålet at opnå specifik viden om cykelsportssponsorater og casen Tinkoff-Saxo.

Interviewguiden blev tilpasset til hver informant i takt med, at interviewerens viden om feltet blev forøget undervejs i processen.

Interview

De semistrukturerede interviewguides betød, at der var plads til at interviewet afveg fra de nedskrevne spørgsmål for at forfølge nye interessante vinkler, men vendte tilbage til spørreguiden, når den nye vinkel var udforsket.

Transskription

Transskription er en oversættelse af det mundtlige interview til skrift. Det er en meget tidskrævende proces at transskribere interviews, men det er prioriteret til denne afhandling, da det giver en god overskuelighed når interviewpersonernes argumenter skal bringes i spil. Det at have skrevet alle interviewene ud og dermed få det "gennem fingrene" gør også, at forfatteren har været bedre i stand til huske de enkelte interviews og derved har haft nemmere ved at fremkalde vigtige passager, som derefter har været lette at finde i transskriptionerne ved hjælp af en simpel søgning i dokumentet. Der findes forskellige tilgange til transskription. Hvis man laver en sproglig analyse af sine interviews er det væsentligt at transskribere alle "øh", pauser og andre detaljer (Kvale & Brinkmann, 2009: 209) For denne undersøgelse har det væsentlige været, at meningen fremgik klart og tydeligt, og transskriptionen er derfor tilpasset talesproget til klart og tydeligt sprog uden "øh'er" og talefejl.

Analyse

Kvale & Brinkmann (2009: 219f) skelner mellem tre hovedtyper for analyse af interviews: Analyser med fokus på mening, analyser med fokus på sprog og generelle analyser/commonsense.

De interviews som er foretaget til denne afhandling er alle ekspertinterviews, hvis hovedformål har været at opnå dybere viden om feltet. Der har altså ikke været tale om livsverdensinterviews med fokus på informantens person, men snarere på informantens specifikke viden om cykelsportssponsorater. Ligeledes har det heller ikke været intentionen med interviewene, at analysere på det sprog, som informanterne benytter og udlede noget af dette. Der har altså været tale om en commonsense analyse af interviewene.

Analysen af et interview starter allerede under selve interviewet. Eksempelvis kondenserede og fortolkede forfatteren under hvert interview meningen med det, informanten beskrev og stillede opfølgende spørgsmål til væsentlige pointer, hvor det ikke stod helt klart, hvad informanten mente. På denne måde øges sandsynligheden for, at interviewerens fortolkninger i sidste ende ligger på linje med det informanten reelt mener (Kvale & Brinkmann, 2009).

I analysen af interviewene benyttes der ikke specifikke analytiske værktøjer for at grave efter bestemte meninger. Der analyseres med en *eklektisk* tilgang, hvor relevante passager, som belyser den aktuelle problemstilling, udvælges. Når interviewer har teoretisk viden om emnet og stiller teoretisk kvalificerede interviewspørgsmål er det mindre vigtigt at søge tilflugt i mere specifikke analytiske værktøjer (ibid.: 262).

Det er målet med analysen, at empirien kan bidrage med nye forståelser indenfor sponsorteorien. Den metodiske fare ved en teoretisk læsning kan være, at man overser nogle nye aspekter, men både under selve interviewene og under læsningen har forfatteren forsøgt at være åben og sensitiv over for nuancerne i det som interviewpersonen har fortalt og har forsøgt at forfølge nye perspektiver (ibid.: 265).

Validitet/Verifikation

Der forsøges med en reflektiv objektivitet at træffe velinformerede domme, som på bedste hermeneutiske stil skabes på baggrund af forfatterens fordomme (ibid.: 268). Det er bestræbt, at hele interviewundersøgelsen holder en høj validitet og troværdighed både i en forskningsmæssig og etisk forstand.

Rapportering

De anvendte metoder for undersøgelsen er kommunikeret i dette kapitel. Udvalgte passager af transskriptionerne indgår i analysen i et læseværdigt format og med stor sensitivitet omkring, at informanternes svar præsenteres i en faglig og etisk korrekt sammenhæng.

Bilag 2a: Interviewguide til Ole Egeblad

Ole Egeblad: Tidligere Director og Global Sponsorship hos CSC. Nu indehaver af virksomheden Sponsorcom, der specialiserer sig i sportssponsorater.

Hvorfor: Jeg ønsker at teste mine fordomme og teoretiske antagelser op i mod praktisk erfaring fra sponsorsamarbejdet mellem virksomhed og cykelhold.

Hvad: Formålet med dette interview er, at få en dybere indsigt i samarbejdet mellem sponsor og cykelhold set fra sponsorens perspektiv og opklare ubesvarede spørgsmål, som jeg ikke har teoretisk eller empirisk viden om i forvejen.

Hvordan: Semistruktureret ekspertinterview.

Erkendelsesinteresse: Hvilke forhold skal en virksomhed være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold og hvilken rolle spiller sportens dopinghistorik i disse overvejelser?

Interview start

- Til at begynde med må du meget gerne fortælle lidt om dig selv, din rolle hos CSC og hvad du har lavet siden du stoppede hos CSC.
 - På hvilket tidspunkt i sponsorforløbet kom du med ind over?
1. Hvorfor indgik CSC et sponsorat med Riis Cycling i 2001? Hvilke overvejelser lå bag?
 - a. Hvorfor valgte i cykelsporten?
 - b. Var i nervøse for cykelsportens dopinghistorik?
 - c. Var der nogle særlige markeder I gerne ville ind på?
 - d. Hvorfor et dansk cykelhold? Hvorfor dét cykelhold?
 2. Hvad kan et cykelsportssponsorat som andre sportssponsorater ikke kan, og hvad leverer de anderledes end andre?
 - a. Hvilke værdier står cykelsporten for, som en sponsor kan lukrere på?
 3. Kunne Riis's hold noget anderledes, som gjorde det mere interessant for CSC?
 - a. Kunne det ligeså godt have været et andet cykelhold?
 4. Er der forskel på det produkt i købte i 2001 og det produkt, man køber i 2014? I så fald hvilken forskel?
 5. Hvilken type virksomhed vil typisk investere i et cykelsportssponsorat og hvad ønsker de at opnå?
 6. Er det din vurdering at et cykelsportssponsorat er billigt i relation til den eksponering man får?
 7. Hvem ville du anbefale at investere i et cykelsportssponsorat?
 - a. Er nogle virksomheder bedre egnede end andre?
 - b. Hvordan vurderer man som ny og som eksisterende sponsor, at det er investeringen værd?
 8. Hvordan mener du, at man bedst måler effekterne af et sponsorat?
 9. I hvor høj grad er det cykelholdet, der kontakter virksomheden kontra virksomheden der kontakter cykelholdet i forbindelse med en sponsorat?
 - a. Er der forskel på typer og størrelser af sponsorater i denne sammenhæng? Fx udstyr vs. hovedsponsor.
 10. I hvor høj grad stillede CSC krav til cykelholdet i forhold til hvilke løb og ryttere der skulle satses på? Fx amerikanere og amerikanske løb.
 11. Hvad er de største fordele ved et cykelsportssponsorat?

12. Hvad er de største svagheder/risici ved et cykelsportssponsorat?
13. Hvad gjorde I for at få aktiveret jeres sponsorat mest muligt?
 - a. Hvilke krav stillede i til holdet?
14. Hvad kan et cykelhold gøre udover at vinde cykelløb for at tiltrække sponsorer?
 - a. Storytelling?
15. Var der et samarbejde mellem de forskellige sponsorer på holdet?
16. Hvilken rolle spiller netværk i forhold til sponsorater?
17. CSC var sponsorer i syv år. Mener du der er en grænse for, hvor lang tid et sponsorat er effektivt?
 - a. Hvorfor stoppede I?

Doping

18. Hvordan har det påvirket samarbejdet mellem sponsor og cykelhold, at der har været så stor fokus på doping i de seneste 10 år?
19. Hvordan påvirkede *Operacion Puerto* samarbejdet med Riis Cycling?
20. I hvilken udstrækning tror du at sponsorerne interesserer sig for, om rytterne doper sig?
 - a. Har du oplevet en forskel i sponsorerens syn på doping i din tid i sporten?
21. Tror du at nogen sponsorer er ligeglade med doping så længe de får omtale?
 - a. Kan det ligefrem være en fordel for en sponsor at få opmærksomhed også selvom den er negativ? Fx Festina?

Bilag 2b: Interview med Ole Egeblad – 27. Maj 2014

Om Ole Egeblad: Cand.merc. og tidligere Director Global Sponsorship hos CSC fra 2001-2008, hvor han var ansvarlig for aktivering af sponsoratet og generel varetagelse af CSC's interesser i forbindelse med sponsoratet. Ole Egeblad fungerede som et vigtigt bindeled mellem CSC's kommercielle interesser og cykelholdets sportslige ledelse.

Ole Egeblads indledning:

Det er enormt vigtigt, at man ved præcis, hvad det er man har at sælge. Der er to adgange til sponsorater. Den ene det er gennem hjertet og maven og en eller anden fantastisk følelse og så er folk lidt ligeglade med pengene. De bliver færre og færre. Der er langt mellem Kasi Jesper'ne og den type mennesker. Den anden er selvfølgelig, at det er en forretningsbeslutning og der skal du bare kunne retfærdiggøre hele vejen ned i systemet og op i systemet, hvorfor du gør det her og det kan du jo ikke bare på en god fornemmelse i maven. Det er der ikke mange CEO's eller CFO'er eller hvad de hedder, som tør mere. For de bliver stillet til ansvar for at du bruger aktionærernes og virksomhedens penge. (...)

Mange gamle sejlere har jo sagt, at sponsorere sejlsport, det er ligesom at stå under den kolde bruser og rive 100 kr. sedler i stykker. Det har han ret i et langt stykke henne ad vejen. (...)

Nu ved du først kom ind efter sponsoratet var blevet indgået, men du kan måske alligevel svare på, hvorfor CSC i sin tid indgik sponsoratet med Riis Cycling?

Ja, og det her er jo en klassiker fordi, jeg vil sige, de indgik sponsoratet fordi Asger Jensby ville og fordi han kunne. Der lå ikke nogen gennemarbejdet business case forud for den her beslutning og det er det, som du vil møde, når du skriver hovedopgave om sponsorater og læser teori, når du snakker med bureauer, når du snakker med nogle professorer eller andre på skolen, så vil de komme med at, det er strategiske beslutninger osv. der ligger bag. Det er det også nogle gange. Min tese er at CSC casen er et klassisk eksempel på, hvordan rigtig mange store sponsorater kommer i stand. Måske ikke for Mastercard, PlayStation, Carlsberg nogle af de rigtig store, hvor det virkelig er en integreret del af hele deres marketing og brand platform, men mange andre, så er det en sag, hvor der sidder en måske flere personer i en virksomhed som har en passion for noget. Jensby havde primært en passion for at gøre CSC kendt og så vil onde tunger sige, profilere sige selv, men primært for at gøre CSC kendt. Så mødte han Bjarne ved en eller anden lejlighed og de snakkede frem og tilbage og de blev enige om at lave det her. Den første rigtige case der blev lavet, den lavede jeg faktisk efter jeg var blevet ansat. CSC var også en virksomhed, stor amerikansk virksomhed, global virksomhed, og der er ingen tvivl om, at hvis der var blevet lavet en business case for den danske direktion på det her sponsorat, var det blevet afvist. Hvis det var blevet lavet og sendt til det europæiske hovedkontor i London eller det globale i USA, så var det blevet afvist for så noget gjorde man ikke og det havde CSC aldrig gjort. Men på det tidspunkt der tjente CSC Danmark og Norden, så gode penge og så længe de leverede det de skulle levere til fællesskabet, så kunne de sådan set gøre, hvad de ville. Det kan man ikke i dag. I dag er der lang, langt mere indrapportering, ugentlig, hver fjortende dag rapportering, i de her store internationale virksomheder, der ville du ikke kunne slippe af sted med så noget her. Der ville det være en central beslutning, det var det ikke i CSC. Det var Asger Jensbys beslutning, den blev bakket op af den danske bestyrelse, men det var Jensby, som besluttede det. Der lå så en masse gode motiver bag det for Jensby var en super, super dygtig CEO. Hvad han så lavede med IT Factory og alt mulig andet bagefter, det skal ikke hviske ud, at han var afsindig dygtig og han havde set, at på det tidspunkt var CSC kendt for Amanda. Amanda er jo alle tiders IT-skandalers moder. Amanda var arbejdsmarkedsstyrelsens et eller andet EDB system. Det kan du Google. Det var sådan, at når CSC medarbejdere var ude til selskaber og

50 sociale sammenkomster og man fortalte, hvor man arbejdede og så sagde man kom fra CSC: "Åh det er
51 jer med Amanda." Det var folk dødtrette af, plus på det tidspunkt. Der var det også enormt svært for
52 CSC, at få de rigtige medarbejdere, det var det generelt for IT-branchen. Det er lidt det samme, vi
53 kommer ind i nu. Nu er der gået de der 14 år og nu kommer den så åbenbart tilbage, at nu er det svært
54 for de her virksomheder at få medarbejdere. For 8 år siden var det svært at få et job. Så der havde
55 Jensby også blik for at, jamen skal de ud og have fat i de her gode medarbejdere, nyuddannede osv. så
56 må det godt være sexet at arbejde for CSC, det er det ikke, når man er kendt for tidens største IT-
57 skandale. Så det var også et argument og så var der selvfølgelig også argumenter om, at man på det
58 tidspunkt bevægede sig imod outsourcing, at det var dem med virksomhedernes IT(...) som CSC skulle
59 leve af. Der vidste man jo godt at outsourcing blev besluttet af direktionsmedlemmer og
60 bestyrelsesmedlemmer, ikke IT-chefer, fordi en IT-chef han mistede sådan set sin funktion, hvis en
61 virksomhed outsourcete sin IT. Så derfor ville Jensby også finde en platform, hvor man også kunne
62 lave events som Tour de France og andre ting, hvor man kunne invitere de CXO'er, CEO's, CFO'er og
63 andre direktionsmedlemmer. Tunge beslutningstagere som CSC på tidspunkt ingen kontakt havde til.
64 Så visioner var der sådan set masser af, men der lå ikke en gennemarbejdet business case og det var
65 ikke et led i et større strategisk scenarie, så det var nok tilfældigheder, jeg ved faktisk ikke præcist,
66 hvordan Jensby og Riis mødte hinanden. Jeg tror faktisk, det var Jensby, der ringede til Riis og spurgte,
67 om han ikke havde tid til en snak. Riis har aldrig været specielt opsøgende med så noget her. Det er
68 han nok for introvert til. Og så kom det jo så i stand, og det var den måde det kom i stand på, at Jensby
69 tog fat på ham og så sad John Trolle jo også på det tidspunkt og var.. jeg tror Jack & Jones lige var
70 hoppet fra. Så sad Memory Card der og så skulle de have en partner ind og jeg tror ikke der var nogen
71 relationer mellem Memory Card og CSC, det var der ikke nej. Det var Riis og Jensby, der mødte
72 hinanden. Så hed det så CSC Memory Card i en måned eller to indtil Memory Card krakkede. Så det var
73 sådan det startede, det startede som en dansk beslutning. Det var godt nok CSC Norden, men på det
74 tidspunkt lå 85 % på af den nordiske omsætning hos CSC Danmark, de var meget små i Sverige og
75 smule større i Norge. Så kom der nogle opkøb lidt senere, så det voksede i Norge og Sverige, men på
76 det tidspunkt var CSC Norden, der var primært Danmark.

77 78 **Hvorfor valgte CSC cykelsporten frem for så mange andre?**

79 Det jeg har hørt fra Jensby, det var at, nu snakker vi kun om lige da de kommer ind i det, for der
80 kommer jo senere scenarier, det blev jo forlænget to gange, mens jeg var der og der var det lidt
81 anderledes. Der var forholdene fuldstændig ændret, der var Jensby der ikke mere. Jeg tror man gik ind
82 i cykelsporten i første omgang fordi Jensby blev fascineret af Riis og Riis' visioner for det her projekt
83 og så fordi det var, i forhold til pengene, jeg tror man lagde 12-14 kr. mio. det første år. Der er omtalen.
84 Omtalen er bare. Hvis du går ud og ser på kontaktpriisen for at ramme 1.000 mennesker med dit logo
85 og dit navn og et eller andet budskab, så er der ikke noget billigere end sponsorater, det er der ikke.
86 Selvfølgelig kommer du ikke ud med 30 sekunders budskaber, du kan ikke selv lave din kampagne, din
87 annonce osv., det er primært alene logo- og navneeksponering, men interessen for cykelholdet, jeg har
88 nogle gamle rapporter, jeg kan finde frem, hvis du er interesseret. Altså allerede da vi kørte vores
89 første løb i februar eller marts 2001, der var jo hvor mange var det? Det var 14-15 % af danskerne, der
90 vidste at CSC sponsorerede et cykelhold allerede inden, de havde kørt et løb. Fordi hypen omkring det,
91 jeg kan huske det første pressemøde, jeg var med til, det var der, de præsenterede Jalabert, og mange
92 eksperter mente jo han var over the hill, men han vandt jo bjergtrøjen to år i træk i 01 og 02. Og
93 omtalen var bare så massiv, og det havde Jensby blik for. Så man valgte cykelsporten fordi det var et
94 sted, hvor du kunne få en slags first mover effekt i Danmark, du ville få en enorm opmærksomhed i
95 Danmark, der var ligesom ikke så mange andre, der havde gjort det. Der var Home, Jack & Jones,
96 Memory Card, de havde vist kørt Touren én gang. Der var vist meget opmærksomhed omkring dem
97 dengang, men alligevel var Riis jo ikke med. Det var Torben Kølbæk og andre der kørte det på det
98 tidspunkt, så da Riis kommer til der i løbet af 2000, så får det bare et helt enormt hype og den
99 opmærksomhed og det nærmest hysteri, der var omkring projektet, det var helt fantastisk, så det var
100 utrolig godt set af Jensby.

101

Var der noget nervøsitet på daværende tidspunkt omkring dopinghistorikken i sporten?

Nej.

Det var jo relativt tæt på Festina skandalen

Ja det var i 98 ik? Jeg ved ikke om man havde en eller anden naiv tilgang til at, nu var der ryddet op i tingene, for der jo havde været storvask i 98. Det var ikke et stort issue. Da jeg blev ansat, der spurgte jeg Jensby om vi havde et dopingberedskab. Der sagde han, at det eneste der var, det var at, hvis der skete noget så var der ikke nogen der måtte sige noget som helst, så var det ham, der skulle udtale sig. Det udviklede jeg en lille smule, så alle der ligesom havde kontakt med pressen og med omverdenen og de største kunder, jamen de vidste godt, hvad de skulle gøre i tilfælde af, at der skulle komme en dopingsag og det var jo stille og roligt bare, at de skulle henvise til mig eller Asger Jensby.

Så det var bare det standard beredskab kan man sige?

Fuldstændig damage control, cruise control. Inddæmme sagen og sørge for, at der er ikke er nogen der går ud og siger noget, man kan blive holdt op på senere. Altså den største fejl man kan lave, det ser du jo tit, det er, det er det en journalist elsker, det er hvis ringer til dig og spørger om et eller andet og du så siger: "Hvis dét er sandt, SÅ" og så puster du dig op og siger: "Så trækker vi sponsoratet, så gør vi det, så gør vi det." Hvis det er sandt. Dvs. du udsætter dig for en præmis som journalisten serverer for dig på et sølvfad fordi han gerne vil have, at du udtaler dig. Der har jeg lært, at det man skal gøre, det er hvis journalisten ringer og siger: "Contador er lige blevet knaldet for doping, har du nogen kommentarer?". Så ville jeg sige: "Nææ det har jeg ikke, det er nyt for mig, ved du hvad, det undersøger jeg lige og så må jeg have lov at ringe tilbage." Så køber du dig noget tid og så finder du ud af, hvad der er op og ned på det. For du kan i dag desværre ikke regne med, at det en journalist ringer og fortæller dig og beder dig om at kommentere på, at det nødvendigvis er sandt, eller at det er det hele billede. Det er fuldstændig ligemeget om det er en af de her sager, hvor Kontant ringer eller et af de her TV-programmer, hvor det handler om at trække bukserne ned på folk og deres yndlingsofre, det er dem, som udtaler sig bastant om et eller andet og siger: "Hvis det er sandt, hvad du fortæller mig SÅ" fordi man skal vise handlekraft og vise man har situationen under kontrol. Det er den største fejl du kan lave fordi du presser dig op i et hjørne og det hjørne kan du ikke komme ud af.

Jeg vender tilbage til doping senere. Var der nogle særlige markeder, som CSC var specielt interesserede som var en del af grunden til de gik ind i sponsoratet?

Som sagt startede det som et dansk sponsorat og det var Danmark. Altså Jensby havde da en vision om, at det her sponsorat kunne vokse globalt, men på det tidspunkt var cykling jo en klassisk europæisk. Det var stort i Tyskland, det var før de trak stikket, det var kæmpe stort i Tyskland. Tyskerne havde det største setup med TV-biler og OB vogne og hvad det ellers hedder i TV-byen i Tour de France og de sendte flet timer osv. Så det var en klassisk europæisk sport. Det europæiske fastland. England var heller ikke kommet med på det tidspunkt. Så det var Benelux landene, Spanien, Italien, Tyskland og Danmark. I Sverige og Norge eksisterede cykling stort set ikke. Så Jensby havde da sikkert en vision om at gøre det europæisk, men det var dansk, så det var Danmark der var udgangspunktet for sponsoratet.

Det der så sker, der er en treårig aftale for 01,02 og 03 og Jensby forlader jo så CSC i oktober eller november i 2001, så han er der faktisk kun 10 måneder med sponsoratet. Så opstår der jo et enormt vakuum. Nå en så markant person forlader skuden, så opstår der et tomrum, det kan ikke undgås. Og det første, jeg husker tydeligt det første conference kald vi havde om det her, det var med den europæiske præsident og den europæiske finansdirektør og så mig og vores fungerende CEO i Norden. Jeg var så blevet briefet på, hvad agendaen var en cykelinteresseret chefjurist fra hovedkontoret. Agendaen var, hvordan får vi stoppet det her, det var finansdirektøren, hvordan får vi hevet stikket på det her med det samme? Og den anden agenda, hvis man ikke kunne det var, hvorfor skal man bruge en eneste tysk, fransk, engelsk, hollandsk penge på et dansk projekt? Det var de to agendaer. Det var jeg så heldigvis blevet forberedt på. Det første var nemt at svare på. Vi kan godt trække os, men vi kommer til at betale sponsoratet i to år, så hvorfor ikke få noget ud af det? Kontrakten er sådan, at vi

154 kan ikke komme ud. Vi kan fjerne vores navn, men vi skal stadig betale, så lad os da få noget ud af det.
155 Den anden agenda, det var så, hvorfor skulle vi bruge penge på et dansk hold, hvor jeg så sagde, jamen
156 det er ikke et dansk hold. Vi har lige kørt Tour de France, Jalabert vandt bjergtrøjen, der var tre-fire
157 danskere på holdet. Det er ikke et dansk hold, det er et dansk baseret hold, dansk registreret hold, men
158 det er et globalt hold, vores bedste rytter er franskmænd. Det vi så fandt ud af, det var efterfølgende
159 skulle jeg så lave en strategi for, hvordan det her kunne løftes, hvordan kan det her løftes ud af
160 Danmark? Eller ikke ud af Danmark, men hvordan kan vi bringe det her til næste niveau, for CSC
161 Danmark stod jo kun for 2 % af den globale omsætning. Det der gjorde CSC Danmark specielt på det
162 tidspunkt, det var at i procent af omsætningen så var CSC Danmark den enhed, tror jeg globalt, måske
163 var der et par amerikanske forretningsenheder, men ellers globalt, der tjente flest penge. Vi var den
164 forretningsenhed, det land som var inde i flest bud dvs. med store virksomheder skulle outsource så
165 var CSC Danmark altid inde og give et bud. Det var jo fordi vi var blevet så kraftigt eksponeret, vi var
166 blevet kendt og det kæmpede man jo med i alle de her andre lande. Så man kiggede jo lidt, hvad fanden
167 er det der sker i det her land? Hvordan kan det være, at vi i Danmark kan slå IBM i mange af de store
168 udbud, da vi fik TDC, da vi fik SAS og nogle af alle de andre store udbud var vi oppe og kæmpe mod
169 IBM, hvorimod når vi kæmpede med IBM i USA og i Tyskland og andre steder, så tabte vi, så det
170 kiggede man jo på, at hvad skete der her? Og jeg siger ikke, at det var cykelholdet der gjorde det, men
171 der er ingen tvivl om, at cykelholdet og det sponsoreret medvirkede, fordi det gjorde, at vi var mere
172 kendte. Vi kendte flere af beslutningstagerne for flere af dem havde sikkert været med i Paris til Tour
173 de France afslutningen osv. Det gjorde bare, at så kunne jeg sige, at et rigtigt godt sponsoreret, det sælger
174 ikke CSC's ydelser. Det gør det ikke. Der er jo ikke nogen der går ned og køber en outsourcing aftale til
175 1,5 mia. med CSC fordi, de har et cykelhold, men de relationer med kundeevents, det image man kan
176 bygge op, det gør det alt andet lige nemmere, for de folk der skal ud og sælge det. Det er dem der skal
177 lave salget, men det gør det nemmere, for de kommer måske tættere på de rigtige mennesker, de har
178 nogle fælles referencer, det gør det bare nemmere. Det er altid nemmere at sælge noget til nogen, hvor
179 man har en eller anden form for relation. Ikke personlig, men professionel relation, i forhold til en man
180 aldrig har set før. Så det er der, hvor sponsoreret var guld værd for CSC. Så blev der så lavet en case på,
181 hvordan vi kunne, og det var der hvor jeg så blandt andet også fik igennem, at der blev lavet et centralt
182 budget, det var det første centrale sponsorbudget i CSC's historie, hvor holdningen var oprindeligt,
183 jamen det er da fint nok, jeg kan godt sidde med det her sponsoreret og prøve og rulle det ud i Frankrig i
184 forbindelse med touren og i Tyskland osv.. Men jeg skal selv snakke med de respektive lande om, hvad
185 de har lyst til at betale til det. Der sagde jeg med det samme, "glem det, det kommer der intet ud af". Og
186 det viste sig også det første år, det kom der ikke noget ud af. Tour de France 2001 var en dansk event,
187 det kan godt være der var en enkelt franskmænd på Alpe d'Huez, men hovedeventen til sidst i Paris, det
188 var kun danske kunder, der var med. Så året efter fik vi så implementeret, at det var, at der kom et
189 budget. Landene blev tvunget til at betale til mit aktiveringsbudget plus de blev tvunget til at betale et
190 bidrag til sponsoreret, der lavede vi så en fordelingsnøgle. Det gjorde så lige pludseligt, at når man nu
191 alligevel har betalt til det, så kan man lige så godt udnytte det, hvorimod hvis man skal betale til det for
192 at udnytte det, så er det nemmere at sige nej. Så tog tingene fart.

193
194 **Det første år. De penge der bliver brugt. Hvilken marketing pulje kommer de fra?**

195 Den var dansk. Det var danske penge.

196
197 **Det andet år?**

198 Der var det Europa. Og så blev det i 04 eller 05, 05 tror jeg, at det så blev et globalt sponsoreret, hvor
199 amerikanerne så også gik ind og betalte til det. CSC havde jo 60 % af omsætningen i USA, så USA var
200 den store spiller. Det hang jo så også sammen med. Det er jo klart, der er også meget timing og hårdt
201 arbejde og så er det meget held. Sådan er det jo alle steder, ligesom når man møder sin kæreste eller
202 hustru, hvis man ikke er på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt, jamen så var det måske en anden,
203 man var blevet gift med. Det er lidt det samme her, da Jensby forlader butikken, så kan de andre
204 europæiske præsidenter lige pludselig godt se noget i det, hvorimod da Jensby var der, så så de det jo

205 bare som hans og det er jo nogle monster store egoer, nogle af de fyre her, så de skal jo ikke ind og
206 støtte hans projekt, de vil hellere have deres eget. Den franske præsident han ville hellere have rugby.
207

208 **Det var måske en fordel for sponseratets levetid, at Jensby forlod virksomheden?**

209 I min verden helt klart ja og det har ikke en kæft at gøre med et ondt ord om Jensby, men det var
210 simpelthen fordi hans ego og hans position overskyggede. Man så det som hans projekt, så forlader
211 han det. Så sidder vores europæiske CEO, han hedder Mike Lawrie, han tager det så ind som hans og
212 når han tager det ind som hans, så synes alle de regionale præsidenter i Europa lige pludselig, at det er
213 en god ide. Fordi nu synes den europæiske CEO, at det er en god ide. Han blev så senere forfremmet til
214 COO globalt og tog det med. Jeg tror ikke der var kommet amerikanske penge ind i det, hvis ikke han
215 var blevet rykket tilbage til USA og var blevet COO. Det år hvor jeg slutter, der bliver han oven i købet
216 forfremmet til CEO, så trak de sig efter 08. Der kom ny brand identitet og ny vice president brand
217 manager, der ikke synes det passede ind mere og så noget.
218

219 **Hvad er det i din optik, som et cykelsportssponsorat kan, som andre sportssponsorater ikke
220 kan? Hvad leverer de anderledes?**

221 Der er flere ting. Den helt basale ting er, at du får dit navn på holdet. Dvs. du er i en verden, hvor det
222 lige pludselig er fuldstændig legitimt for journalisterne at sige dit firmanavn hele tiden. Dét samtidig
223 med den meget voldsomme eksponering cykelsporten generelt har. Specielt Tour de France. Tour de
224 France står jo for, i CSC stod Tour de France for 70-80% af al den eksponering CSC fik over hele året.
225 Så touren er bare, det fint med giroen, det fint med Vueltaen, men touren er bare touren. Den
226 eksponering man får der fra er så enorm og dvs. din navneeksponering. Journalisterne siger og skriver
227 dit firmanavn hele tiden. Altså det er sjældent der bliver sagt Carlsberg i forbindelse med FCK. Det er
228 helt sikkert et fantastisk sponsorat, det er slet ikke det, men cykelsporten fra et sponsorsynspunkt, det
229 er du får dit navn ud til rigtig mange mennesker og du får det billigt. Skal du sammenligne det her med
230 andre sportsgrene, der kan give det samme på lige præcis den her eksponering, så skal du over i
231 Formel 1, du skal over i noget Americas Cup eller noget andet stor sejlsport, ja hvad andet er der
232 egentlig, der er vel ikke så meget andet?
233

234 **Det er ikke mit indtryk at sejlsport giver så meget eksponering?**

235 Nej men det jeg mener det er så slå over på så noget som Americas Cup med team Oracle, men der
236 snakker vi så om en mia. Det er 12 gange budgettet for et cykelhold. Så det er for at sammenligne, at
237 skal du ud og have den der meget, meget voldsomme navneeksponering, så er det jo nærmest Formel
238 1, du skal over i, måske Americas Cup, men lad os bare sammenligne med Formel 1. Eller du skal have
239 en af de allerbedste golfstjerne, tennisstjerner. Der bliver navnet jo ikke engang sagt, så der er en helt
240 unik logo/navneeksponering ved cykelsporten. Så er der også det her element med, at der er jo, der er
241 vel ikke andre sportsgrene, hvor du er så tæt på stjernerne. Da jeg arbejdede hos Capinordic, da havde
242 vi et sponsorat hos FCK, der havde jeg møde med Flemming Østergaard og Glistrup, hvor jeg blandt
243 andet spurgte om, vi havde en vigtig kunde i Capinordic, og han var helt vild med fodbold og så tænkte
244 jeg, men det er jo fantastisk, nu kom jeg fra cykelverdenen, hvor vi havde haft gæster siddende ved
245 siden af Bjarne Riis i sportsdirektørbilen på vej op ad Alpe d'Huez, fint vi skal da have den her kunde til
246 at sidde nede i boxen to bænke bagved Ståle Solbakken og fornemme hele det her. De betragtede mig
247 som dybt useriøs, jeg tror Don Ø var "så tæt" på at smide mig ud af mødet, det var jo bare useriøs, det
248 svarede jo til jeg havde sagt vi havde en kunde, der godt kunne tænke sig at stå på mål i en Champions
249 League kamp, om han ikke godt måtte det. Altså det var så useriøs, at det virkelig ødelagde
250 stemningen på mødet, fordi de betragtede mig som seriøs, så kommer jeg med det her. Man kan sige,
251 det clash. Cykelsporten ved godt de er 100 % afhængige af sponsorerne, det tog lidt tid at lære Bjarne
252 det. I starten synes han en god sponsor, var en der lagde en check og så løb væk og så kom igen 365
253 dage efter og lagde en ny check og så løb væk igen, men det lærte han jo en masse af. Så cykelsporten
254 ved jo godt, at de afhænger 100 % af sponsorerne for de har ikke andre indtægter. Deres TV-indtægter
255 fra Touren er ingenting, det diskuterer man jo hvert år. De får ingenting. Det kan da godt være den
256 tjener en halv million på merchandise, men du kan jo ikke drive et cykelhold for en halv million. Så det

257 tjener kun penge på sponsorer og derfor ved det, at de skal bare please de her sponsorer i hoved og
258 røv. En fodboldklub, altså Brøndby har kørt uden hovedsponsor siden Kasi forlod dem.

259

260 **De får stadig penge ik?**

261 Jamen det har de fået, men jeg tror det var sidste år eller forrige år. FCM har ikke nogen hovedsponsor,
262 FCN der ligger City Container nogle penge, men de er jo ikke rigtig hovedsponsor, alligevel kører de
263 videre fordi, de tjener primært penge på TV-aftalen og så noget på tilskuere, ølsalg og andre ting, så
264 der er bare et andet magtforhold, så det betyder meget. Som en dygtig sponsor i cykelsporten, får du
265 det stort set som du vil have det. Så der igen det der med, at du kan få dine kunder ud og få dem helt
266 tæt på rytterne, det betyder altså meget. Hvis det er B2B, så er det jo client engagement, på
267 kunderelationsdelen betyder det jo ufattelig meget. Det betyder også meget i forhold til dine
268 medarbejdere osv. at du kan have dem med ud og cykle. Vi havde medarbejder events på Alpe d'Huez
269 eller hvad for et bjerg vi nu var på, hvor vi havde et par 100 medarbejdere med, hvor de købte en uge
270 der og vi sanktionerede ret kraftigt, men så betalte de lidt. Og så havde vi nogle af de ryttere der ikke
271 kørte Touren med nede og de lå og kørte op og ned af bjerget sammen med de her kunder. Når jeg
272 foreslog FCK, at når vi havde sommerfest, så skulle de sparke på mål på FCK's målmand og spille lidt
273 fodbold med nogle af drengene. Det var også bare... glem det! Det kan slet ikke lade sig gøre.
274 Det kan godt være de har en anden kultur, det kan være de har en god grund til det, men i hvert fald, så
275 er der meget der kan lade sig gøre i cykelsporten. Så er der også det som.. Hele den bølge vi red på i 07-
276 08 stykker, man kan mene hvad man vil om Lance, men han gjorde altså 275 mio. amerikanere eller
277 hvor mange der bor super interesserede i cykelsport, han blev sportsman of the year i Sports
278 Illustrated. Det var normalt noget som svømmere amerikanske fodboldspillere, baseball spillere, det
279 var jo forholdt de tre. Lige pludselig var der en cykelrytter, den havde folk ikke set komme. Så doping
280 eller ej, han gjorde sindssygt meget for det i USA. Det var også derfor vi sagde vi skulle have Tyler
281 Hamilton og Christian Vandeveld og Zabriskie og hvad de ellers hedder. Det var et klart ønske fra
282 vores side, at der kom amerikanere på holdet.

283

284 **Fordi I var en amerikansk sponsor?**

285 Ja, fordi det var en amerikansk virksomhed, det var noget jeg foreslog. Skulle det være amerikanske
286 penge, så skulle vi. Det jo klart, det var svært at få hollandske penge. Jo vi havde Tristan Hoffman, men
287 han var der ikke så lang tid. Tyskland de elskede jo Jens Voigt, franskmændene elskede Jalabert,
288 amerikanerne var fuldstændig fortabt i Tyler Hamilton osv. Så det var selvfølgelig også en del af vores
289 strategi, at vi sørgede for, at de vigtige markeder, der var vi der faktisk.

290

291 **Hvor meget gik I som sponsor ind og sagde: "De og de ryttere vil vi have og de og de løb vil vi 292 gerne have I lægger vægt på osv"?**

293 Jeg tror aldrig vi har sagt en specifik rytter. Jo jeg ved, hvis du googler nogle avisartikler så var der en
294 masse sjov og ballade mellem Tiscalis direktør og Asger Jensby i 2001, om at de ville have Cipollini på
295 holdet og vi ville have Jan Ullrich. Det var jo bare så noget mediepis. Vi har aldrig sagt til Bjarne: "Vi vil
296 gerne have, du tager dén rytter". Vi har sagt på nationalitetsbasis, vi gjorde det klart for ham, at skal
297 det her sponsorat løftes, så nytter det ikke noget at køre Touren med 9 danskere, det holder jo ikke.
298 Det vidste han jo også godt selv, for der var ikke 9 danskere, der var gode nok. Så vi har klart fortalt
299 ham, at vi vil gerne have en kraftig amerikansk profil. Det skal ikke være et amerikansk hold, men det
300 skal være sådan så amerikanerne kan se det som deres hold. I min verden så var målet jo, at
301 franskmændene skulle se det som deres hold med Jalabert, tyskerne skulle se det som deres hold med
302 Jens Voigt, danskerne skulle se det som deres hold med Riis og med danskerne, amerikanerne skal
303 kunne se det som et amerikansk hold med de amerikanske ryttere, spanierne skulle se det som spansk
304 hold med Carlos, italienerne med Tafi, Bartoli, Basso. Så det var sådan. Det var helt klart den strategi
305 jeg havde. Bjarne havde, han er jo ikke dum, så han kunne godt se, det var smart. Så han fandt nogle
306 gode ryttere med de nationaliteter, men jeg vil ikke sige vi lagde pres på ham, men vi gjorde ham da
307 klart, hvad vores ønsker var i den sammenhæng. Mht. løbene der tror jeg det eneste løb vi sådan har
308 presset ham lidt til at køre er et par af de danske, bl.a. da vi sponsorerede CSC Classic i Aarhus. Og så

309 de amerikanske løb, der var bl.a. US Pro Championship. Du skal huske på, det her var før, der var Tour
310 of California. De her Toure var der sådan set ikke, men der var de her US Pro Championship hvor der
311 var den her koncentration af 3-4 løb omkring Philadelphia og det var stort i USA og der var de ovre og
312 køre hvert år, der ville vi have dem over og køre. Så det var sådan, det var. Jeg kan ikke huske at vi
313 kæmpede om det, men jeg kan huske at vi gjorde det klart for dem, at det var et kraftigt ønske for os, at
314 de kørte de løb.

315
316 **Var det fordi der var et strategisk ønske fra virksomheden om at få noget mere synlighed i de**
317 **her markeder?**

318 Ja, det var simpelthen fordi vi skulle have mere synlighed i USA. 60 % af omsætningen ligger i USA så
319 skal vi have en amerikansk profil og så skal vi være synlige.

320
321 **Ville I også have synlighed i Italien og Tyskland fx eller var det bare for at please**
322 **organisationen?**

323 Der gav det lidt sig selv, for når man så på hele. På det tidspunkt var cykling jo kæmpestort i Tyskland.
324 Det der Rund om den Henniger Turm man kørte d. 1. Maj, det var jo et gigantisk løb, der var to mio.
325 mennesker ude og glo på det. Det var kæmpe stort. Og det kørte man bare for det var på den der Pro
326 Tour. Vi vidste at Spanien rundt kørte man, Giroen kørte man, så kørte man jo alle de der løb i
327 Frankrig, som Paris-Nice, Touren og så var der alle de der store endagsklassikere. Så kørte man også
328 Tirreno-Adriatico. Så på de klassiske markeder der gav det sig selv, at man kørte løb i Frankrig,
329 Tyskland, Holland, Belgien, Italien, altså det Europæiske fastland. I Danmark der gjorde vi det klart for
330 dem, at vi ville gerne stille med et fornuftigt stærkt hold til Post Danmark Rundt og så det løb vi selv
331 sponsorerede, CSC Classic. I USA gik CSC ind og sponsorerede et kriterium i Washington, det tog vi
332 også over og kørte. Og da der så kom Tour of Britain, jeg kan ikke huske hvornår det kom, det kan godt
333 være det havde været der i mange år, men pludselig fik det en status, hvor de store hold begyndte at
334 deltage, der gjorde vi det også klart for dem, for England er den største enhed indenfor Europa. Så man
335 kan sige de lande, når du nævner cykellandene, så gav det sig selv, at de deltog for det var de store løb.
336 De store markeder for os, som primært var USA, England, og så Danmark, det var ikke et stort marked,
337 men det var jo os, der ledede sponsoratet. England og USA, det var sådan de lande hvor vi lagde lidt
338 pres på dem og faktisk kørte dem.

339
340 **Det var de lande der var mest strategisk interessant for virksomheden?**

341 Ja, det gav sig selv.

342
343 **Nu siger du, det gav sig selv, men var det en del af grunden til I var i sponsoratet var, at I også**
344 **ville have opmærksomhed I de her lande, hvor det gav sig selv? Italien og Spanien fx**

345 Man kan sige, som jeg startede med at sige, da man gik ind i det, var det dansk. Jeg tror Asger Jensby
346 var ret ligeglad med Italien og Spanien, men da jeg får overbevist organisationen om, at vi skal
347 fortsætte det, er det fordi jeg kan lave en case, hvor jeg går ud og fortæller, det her er virkelig en global
348 platform. Det kan godt være vi ikke er i Afrika og Mellemøsten, der var jo ikke Tour of China, Tour of
349 Qatar og Dubai og alle de der fancy ting der er i dag, det var der jo ikke dengang. Der var sikkert heller
350 ikke noget IT i Kina på det tidspunkt. Men på de store markeder for CSC, der kunne vi jo se, at der var
351 enten cyklingen meget, meget veletableret eller også ville den sandsynligvis blive det, så det var jo
352 klart en del af virksomhedens strategi og derfor man løftede sponsoratet til Europæisk plan fordi det
353 gav mening. Hvis ikke det havde givet mening i Frankrig, Tyskland, Holland, England, så var det feset
354 ud som et dansk kontinental hold.

355
356 **Hvis det ikke havde været interessante markeder for virksomheden CSC?**

357 Ja, præcis. Hvis ikke vi kunne aktivere franske A-level kunder eller hvad så noget hedder, jamen så var
358 det feset ud i sandet. Helt klart. Og man kan sige, det der sker da Jensby forlader butikken, det er, at
359 der bliver det til en business case. Fordi, der sidder ikke nogen. De to der sad i virksomheden, som
360 kunne beskyldes for at være subjektive, det var undertegnede og så var det vores chefjurist, ham der

361 gav mig de nødvendige informationer indimellem, som var cykelfanatiker. Han sidder i øvrigt i
362 bestyrelsen for Riis Cycling, han er ikke hos CSC mere. Jeg var beslutningstager indenfor de rammer,
363 jeg havde som sponsordirektør og ellers var jo i forhold til forlængelsen af sponsoratet og
364 sponsoratets størrelse, var jo stærk influent, men jeg var ikke beslutningstager fordi det var en
365 direktionsbeslutning og der sad ikke nogen i direktionen i den europæiske direktion, som var
366 cykeltossede. Så det tog helt klart karakter fra at være Jensbys/CSC Danmarks projekt til og blive en
367 solid business case, der var lavet på baggrund af, hvad der var godt for forretningen. Det var helt klart.
368 Jeg har aldrig set vores CEO på en cykel. Ham der Mike Lawrie jeg så ham aldrig på en cykel, han
369 spillede golf. Så ham aldrig på en cykel. Han var med til arrangementerne og var en super god vært og
370 nød det osv. men jeg har aldrig set ham cykle.

371
372 **Det jeg gerne vil høre mere om, det er de værdier som cykelsporten står for. Først vil jeg gerne**
373 **høre dig helt overordnet, hvilke værdier du mener cykelsporten står for og hvordan man som**
374 **sponsor kan lukrere på de værdier?**

375 Nu synes jeg værdier er et ret svært begreb, fordi der er mange ting, mange ord, som man vil sætte på
376 som egentlig ikke er en værdi, men som er en egenskab. Grænsen mellem en brand karakteristika og
377 en værdi er jo enormt flydende, men det må du jo akademisk bokse med. Men man kan sige,
378 cykelsporten står jo på mange af de ting, som mange virksomheder gerne vil identificere sig med. Det
379 er jo commitment, hvis ikke du er comitted 100 %, så kan du glemme det. Du kan ikke være halvt
380 cykelrytter, det er enten eller. Hvis du ikke tager ud og træner når det pisser ned, hvis ikke du kan leve
381 med at smage din egen blod i munden, når du skal prøve at sidde med i et udbrud i siddevinden, jamen
382 så kan du ikke dyrke cykelsport. Så så noget viljestyrke og commitment, det er helt klart tunge ting. Så
383 er cykelsporten ekstrem paradoksalt fordi loyalitet og et sådan relativt højt moralkodeks er jo to
384 grundsten i cykelsporten og så har de doping og det er det helt store paradoks i cykelsporten. Prøv
385 at tænk hvor nemt det havde været for et spansk eller italiensk hold og sige til én rytter. Din eneste
386 opgave i dag, det er at ligge på indersiden af Lance Armstrong i et sving og så holder du ikke din kurve.
387 I fodbold ser du det i motorsport ser du det sikkert også, at der er nogen, der kører hinanden af banen,
388 fodbold der har man indtryk af, at der er spillere, der ikke skal lave andet end at save hinanden
389 midtover. Det ser du ikke i cykelsporten. Det kan godt være de snyder med noget med doping, men jeg
390 har aldrig set et løb og jeg har godt nok set mange cykelløb, men jeg har aldrig set et løb, hvor man han
391 har haft, jo man har haft en spurt hvor man har smidt en flaske efter hinanden eller man har lavet et
392 svaj, men jeg har aldrig set noget, hvor jeg har tænkt, sikke en svinestreg, det gjorde han fuldstændig
393 bevidst. Og det er jo egentlig paradoksalt. Man må gerne snyde hinanden ved at dope sig, men du
394 snyder ikke hinanden ved at køre folk af vejen og det ville være Så nemt. Når du ligger og kører ned af
395 et bjerg med 70 km/t i et sving og du ved du holder din kurve og du holder kun din kurve fordi du
396 ved, at ham på indersiden af dig også holder sin kurve. Hvis han kører bare en lille smule ud, så kan du
397 ikke holde din kurve, så ryger du.

398
399 **Der er så også risikoen for du selv ryger ned.**

400 Ikke nødvendigvis, selvfølgelig er der en risiko, men ikke nødvendigvis.

401
402 Tag publikummerne prøv at se fodbold. Prøv at tænk på hvor nemt det ville være for en italiensk
403 cykelfan og lige smide en dunk i hovedet på Lance Armstrong eller lige smide en kæp i hjulet, når han
404 kører op af et bjerg. De uheld der har været har været en eller anden dreng med en plasticpose, der har
405 fanget et styr. Så på den måde er der jo enorm høj moral blandt rytterne. Jeg har aldrig hørt en
406 sportsdirektør sige: "Nu tager du ham der ud". Det er der garanteret trænere, der har gjort i fodbold.
407 Så på den måde er der jo en meget høj moral. Men det er jo primært de her værdier, som commitment.
408 Det er jo der her meget klassiske værdier som viljestyrke, commitment, der nogen der måske frihed,
409 det ved jeg sgu ikke rigtig, teamwork ikke mindst, det er selvfølgelig en individuel sport, men man ser
410 tit.

411

Mange af de værdier du nævner her er nogle af de værdier, der går igen fra holdets (CSC's) værdisæt. Holdet havde den her model; teamwork, commitment, loyalty... Det bringer mig videre til om Riis' hold kunne noget anderledes, som gjorde det mere interessant for CSC at sponsorere netop dét hold?

Jeg vil sige, det var aldrig på tale at tage et andet hold. Jeg har i hvert fald aldrig været inde i overvejelserne om hvorvidt man skulle tage et andet hold. Riis var helt sikkert rigtig, rigtig god til at udvikle og til at angribe tingene anderledes. Han gik jo så kold, det er der sikkert mange forklaringer på. Men han gjorde. Jeg er nok den der har grinet mest af BS og synes han var den største kliché. Men summa summarum er bare at i hvert fald nogle af de år, han var med, der gjorde han en kæmpe forskel. Og erhvervspressen råt åd, at det var jo en helt ny tilgang. Der var en sommer, hvor Riis sammen med Lars Larsen og en eller anden topchef, de tre var i finalen for hvem, der skulle være årets erhvervsleder (rettelse: de fire nominerede var Jørgen Clausen, Danfoss, Steen Riisgaard, Novozymes, Eric Rylberg, ISS og Bjarne Riis, Team CSC.). Det var groteskt, men det var jo fedt for os, helt fantastisk for os, at vi både sponserede et hold, der vandt en hel masse og blev eksponeret i sportspressen, samtidig i erhvervspressen blev det her hold eksponeret for at være nytænkende, for at være dem der gjorde alt det andre ikke kunne, Riis var den bedste erhvervsleder osv.. Det var jo en eller anden hysterisk hype, men på bundlinjen for os var det genialt. Så Riis gjorde en masse gode ting. Jeg tror i starten, der levede han meget efter de her værdier og det her moralkodeks han bankede op. Man kan så sige sidenhed, så... sådan er det jo altid, sådan er det med CSR politikker med alle de her værdier og etiske kodeks osv.. I forhold til driften af en virksomhed er det jo først noget værd i det du implementerer det. I forhold til branding og markedsføring så er det noget værd, så længe folk tror på det. Den ældste kliché indenfor marketing er jo at "perception is reality". Hvis folk opfatter, at det her hold bliver kørt anderledes, hvis de opfatter, at Riis gør tingene anderledes, de opfatter at Riis gør en forskel – så gør de det jo. Så kan det godt være os bag scenen sidder og smågriner, men det var jo opfattelsen. Både i sportspressen, i den seriøse erhvervspresse og generelt, også i erhvervslivet, mange af de ledere vi havde med nede, det var jo ledere fra Danmarks 100 største virksomheder, endda Danmarks 20 største virksomheder. De var jo dybt imponeret over den måde tingene blev gjort på. Det var jo sindssygt godt for Riis, men det var absolut også godt for os fordi, det bekræftede jo bare de her folk og os selv i, at det var jo et genialt sponsorat vi havde. Og der er heller ingen tvivl om, at de ting han gjorde i forhold til teambuilding, i forhold til værdier og alle de ting, jamen de virkede, de comittede rytterne, de samlede det, der var en enorm stærk enhed på holdet. Nogle af de her camps BS lavede i starten, kæmpe succes. Jeg vil så sige, det var synd for BS, han ikke forstod at stoppe i tide, fordi til sidst så blev det en kliché. Men i starten var hans overlevelsesture noget helt unikt, du havde ikke set det indenfor sporten før. Traditionen indenfor cykelsporten var på det tidspunkt, at man havde en italiensk sportsdirektør, der sagde: "Nu tager I ud og træner otte timer." Så kommer de hjem otte timer senere og så gik de i seng og så næste morgen, skulle de ud og træne otte timer. Og kunne de ikke klare det, så måtte de finde et andet job. Det var sådan det var. Her kommer Riis der begynder at gå til træningen på en anden måde. Han hiver en eks jægersoldat ind, han har Ole Kaare Føli inde, der laver det der body soft development, føle, føle, som åbenbart virker. Det har jeg set det virkede på Hamilton og Jalabert osv. som havde nogle store skader. Så han gjorde tingene anderledes. Det var helt klart genialt for os. Fordi det var ligesom i... 00'erne var ligesom den periode hvor storytellingen kommer ind som en vigtig del af markedsføring, en vigtig del af virksomhedens kommunikationsmix. Hvis du snakker med nogle i 98-99 om storytelling, så var det noget med en eller anden amerikaner, der havde snakket om det på en conference, det var ikke implementeret i hvordan man markedsførte sig. Her var der lige pludselig udover resultaterne, udover Jalabert vandt bjergtrøjen to år i træk og Tyler Hamilton blev 5 i touren (han blev 4) og vandt Liege-Bastogne-Liege osv. Så havde du lige pludselig en masse følgehistorier, du kunne fortælle om, hvordan Bjarne kørte de her ting. Om BS overlevellescamp, der var jo TV-hold med på overlevellescampen både danske og udenlandske. Det var nyt, det var unikt og det gjorde helt klart en kæmpe forskel for os.

Hvordan gjorde det en kæmpe forskel for jer?

463 Jamen det gjorde det ved at, udover vi havde et cykelhold der vandt en masse løb, så havde vi også et
464 cykelhold, hvor man gjorde tingene anderledes. Og man gik ind og havde evnen til at finde nye veje for
465 at finde den bedst mulige løsning for at nå sit mål. Og hvis den opfattelse smitter af på os som sponsor,
466 det jo ret genialt. Vi sælger store IT-løsninger for at virksomhederne kan få deres IT til at fungere. Hvis
467 der bliver sådan en værdioverførsel om, at vi går også andre veje, vi er gode til at finde løsningen, lige
468 præcist, hvad det er der skal til for at performe. Der kan du køre den ene helside annonce efter den
469 anden, men det er jo ikke sikkert folk tror på dig fordi, du har selv skrevet den. Her der var en case,
470 hvor de kunne se det, og den værdioverførsel, den er der bare.

471
472 **Gjorde det også en forskel indadtil i virksomheden?**

473 Ja. Ja.

474
475 **Altså hvordan påvirkede det... du snakkede i starten om det her med at tiltrække**
476 **medarbejdere, der er vel også en grad af employer branding i det her?**

477 Meget, meget. Vi gjorde meget ud af, at vi havde aktiviteter. Som sagt vi havde en uge hvert år under
478 Tour de France på et af bjergene. Altid når vi kom til Alpe d'Huez, så var vi der, og ellers var vi på nogle
479 af de andre bjergtoppe. Vi havde en medarbejderuge og den gjorde vi meget ud af at markedsføre
480 internt. Det er klart i en virksomhed med 120.000 ansatte gør det jo ikke en forskel, at der er 200
481 mennesker, men kommunikationsmæssigt at der var det her tilbud.

482
483 **Kunne alle melde sig til?**

484 Ja, det kunne de i princippet. Der var selvfølgelig en begrænsning, men der var ikke nogen der blev
485 favoriseret, så alle kunne komme til og så efter en vis frist, så kunne man også tage et familiemedlem
486 med, hvis der var plads. Så det var meget populært. Når vi kørte CSC Classic i Danmark, så havde vi et
487 motionsløb i forbindelse med det, hvor der var et par ryttere der kørte med og det samme i USA. Vi
488 opfordrede også til, når de kørte forskellige regionale og nationale løb, jamen så kunne medarbejdere
489 og andre komme med ud. Hvis der var en større forretningsenhed i nærheden af der, hvor løbet blev
490 kørt, så gjorde vi alt, hvad vi kunne for at en sportsdirektør eller et par af rytterne lige kom forbi dagen
491 før, i kantinen i frokostpausen og tegnede og fortalte, alle de her klassiske ting, som man skal gøre. Og
492 så brugte vi også meget de historier om BS og interviews med ham og hans ledelsesfilosofi. Det var så
493 før han begyndte at kloge sig på bleskift og psykisk syge og alt muligt andet, men ligesom dengang han
494 fokuserede på de her ting, der var det en god historie, der var det en god historie, at han kunne
495 fortælle. CSC var vært for en af de helt store IT outsourcing messer i USA, der havde vi Bjarne og BS
496 ovre og fortælle om deres tilgang til ledelse. Der stod jo topchefer fra nogle af de største amerikanske
497 virksomheder. Om de var tryllebundet det ved jeg sgu ikke, men de stod i hvert fald interesseret og
498 lyttede med. Og der er... du skal have fat i nogle mere lærde folk end mig for at få beviset for det her,
499 men i min verden er der helt klart en værdioverførsel. Det er helt klart, at når CSC sponsorer det der
500 står Riis og BS på scenen til en stor conference og fortæller om den måde de leder på. Der står en adm.
501 Direktør i General Electric, som har en halv mio. ansatte og hører det her. Han kommer til at tænke
502 bedre om CSC, han kommer til at CSC på en anden måde, når han hører om der her ting og CSC
503 sponserer det.

504
505 **Var det en af jeres måder at aktivere på sponsoratet på også ved at overtale Bjarne fx til at**
506 **komme ud og tale ved et arrangement?**

507 Helt klart. Det står ikke direkte i kontrakten, men det var klart en del af den plan jeg lavede. Jeg lavede
508 sådan en aktivitetsplan hvert år, der så blev ændret løbende, hvor jeg startede med at få ønsker ind fra
509 de forskellige lande og de lande, der så ikke selv kunne finde ud af at definere deres ønsker, der kom
510 jeg så med forslag. Så blev man så enige om, at det var det man gjorde og så havde jeg dialogen med
511 holdet og den conference på det tidspunkt det passede med den der osv. Det optimale var selvfølgelig
512 at have Bjarne og BS, men de kunne selvfølgelig ikke stille op til alt, så jeg blev også nødt til at være
513 filter.

514

515 **Er der en særlig type virksomhed, der egner sig bedre til cykelsportssponsorater end andre**
516 **virksomheder?**
517 Nu spørger du om sådan et super godt spørgsmål, som er svært at svare på. Hvis man tager den
518 akademiske tilgang til det... da jeg i Mediacom. Var det Nikolaj Bo Larsen der blev testet positiv, men så
519 slap fordi der var en gummidut om armen der var for stram eller et eller andet. Der blev jeg så spurgt
520 om... jo det var også i forlængelse af Festina, for jeg blev ansat der i 98. Det havde været i forlængelse
521 af Festina-skandalen, hvor jeg blev spurgt om: "Jamen kan det overhoved give mening at sponsorere et
522 cykelhold?". Jeg tror jeg var den eneste såkaldte sponsorekspert i Danmark, der sagde ja. Alle de andre
523 de sagde jo nej og løb skrigende væk med det samme. Jeg kan huske jeg sagde ja og så blev jeg spurgt
524 og så kan jeg huske jeg svarede, at få sådan nogle fast moving consumer goods, som chokoladebarer,
525 læskedrikke, tyggegummi, ting som står oppe ved kasseapparatet og man står i kø og så tager man lige
526 sådan en, hvor det ikke er overvejelseskøb, men ren impuls køb, det tænkte jeg, det ville være genialt.
527 Hvis jeg havde Marsbar, så ville jeg da overveje et cykelhold, fordi du kommer ud til sindssygt mange
528 mennesker for ikke ret mange penge, du laver noget begejstring, det kræver ikke den store
529 overvejelse. Altså, om du køber en Marsbar, som sponsorerer et cykelhold der doper sig. Jeg ville da
530 være fuldstændig ligeglad. Så det var meget den verden, hvor jeg tænkte, jamen det ligger da lige til
531 højrebenet. Den samme type virksomhed, som går ind og sponsorerer Champions League. Det er også,
532 der nogle enkelte B2B, men det er jo meget virksomheder, der retter sig mod hr. og fru
533 fodboldinteresserede. Så ender jeg op i en virksomhed som CSC, hvor hvis man havde spurgt mig på det
534 tidspunkt, så ville jeg havde sagt nej overhoved ikke. Hvad skal sådan en hardcore B2B virksomhed
535 der? Og det sjove er, når du så ser på virksomhederne i dag i cykelsporten, det er jo lige før der er flere
536 B2B virksomheder end der er B2C virksomheder. Nu ved jeg godt, der er mange cykelfabrikanter, der
537 har taget sponsoraterne over, men... så det er egentlig kanon paradoksalt. Det leder også lidt tilbage til
538 det vi startede med at snakke om med, at man kan godt lave en business case. Havde vi lavet en
539 business case på CSC, så var CSC aldrig gået ind og sponsoreret et cykelhold. Aldrig. Alligevel så ender
540 det jo, og der vil jeg lægge hovedet på blokken og også mene jeg objektivt kan vurdere, at det her blev
541 en knaldende succes for CSC. Så Saxo Bank. Altså hvor mange tradere findes der i verden, der bruge
542 deres platform? Altså. Det kan godt være indenfor den verden, der har de en stor markedsandel, men
543 markedet er sådan relativt snævert. Dem der sidder og handler valuta og spekulerer i valuta og
544 handler på den platform. Jeg kender det ikke godt nok til at vide om det er en succes eller det bare er
545 Lars Seier der siger det er en succes fordi, han bruger pengene på det, men det ville man jo heller ikke
546 umiddelbart have sagt. Jeg ville da ikke, hvis jeg skulle lave en eller anden anbefaling, ville jeg da ikke
547 have sagt til Saxo Bank at de skulle tage et cykelhold. Det tror jeg ikke.

549 **Men tror du ikke også at tilgangen for en B2B-virksomhed er en anderledes sponsortilgang end**
550 **en B2C-virksomhed, som måske fokuserer meget på sælge flere produkter, Marsbarer**
551 **eksempelvis, hvor det for en B2B-virksomhed handler det om de her relationer og tage kunder**
552 **med til Tour de France osv.?**

553 Jo, men der vil jeg, hvis jeg var blevet spurgt i 2000 og var hevet ind som rådgiver for CSC, jamen så
554 ville jeg da have sagt: "Okay, hvad er jeres målgruppe? Godt det er "CXO'er". Godt. Var det så måske
555 ikke bedre at kigge på sejlsport eller kigge på golf? Og det er jo enormt klassisk. Det er også det mine
556 kollegaer gør i branchen. Der skal man have en båd, man skal have en golfspiller, man kan gå ud og
557 spille nogle Pro Am turneringer, nogle man kan gå ud og spille noget hyggegolf med før stævnerne.
558 Man skal have en tennisspiller for det som Chief Top Executive interesserer sig for, det er sejlsport,
559 golf og tennis og ridning. Men det billede holder ikke. Da jeg startede med cyklingen, der var det en
560 relativ traditionel blue collar sport. Det man forbandt cykelfansene med, det var de fattige belgiere og
561 franskmænd der stod og kiggede på Paris-Roubaix og Flandern Rundt. Det første jeg hørte i Frankrig,
562 da jeg foreslog CSC Frankrig, at de skulle lave event til Touren, det var, at deres kunder ikke
563 interesserede sig for cykelsport. Cykelsport er en arbejdersport, det interesserer dem ikke. I løbet af
564 00'erne så skred det helt klart. Især i England og USA, men også i andre lande. Der skete et kæmpe
565 skred i det her. For det første blev cyklingen jo lidt det nye sort indenfor motion. For det andet så
566 kunne man se et blad som det amerikanske Velonews. 80 % af deres abonnenter de har en college-

567 uddannelse. Om det så er fordi arbejderklassen ikke har råd til at abonnere på bladet, det ved jeg ikke,
568 men det viserbare, at der skete et skred. Hvis du stiller dig ud en dag langs strandvejen eller i Aarhus
569 og ser, hvem det er der cykler en søndag formiddag, det er ikke lav-indkomstgrupper. Der er bare sket
570 et skred i cykelsporten, som gør at det i dag er langt mere interessant for B2B-virksomheder end det
571 var for den sags skyld, da CSC gik ind.

572
573 **Hvordan vurderer man egentlig som ny og som eksisterende sponsor om det er investeringen**
574 **værd?**

575 Ja, det er enormt svært. Jeg vil sige, man skal have nogle målsætninger med sponsoratet. Det er enormt
576 banalt. Hvad er det man gerne vil opnå som virksomhed og hvad er det man bruger sponsoratet til at
577 opnå og så skal man definere nogle ting, der er målbare og så skal man finde ud af om man har opnået
578 dem. Og der skal man selvfølgelig være relativ bevidst om, jamen kan sponsering overhoved løfte.. I
579 CSC der registrerede vi bl.a. på om vi fik flere ansøgninger på de ledige jobs. Og det gjorde vi. Det er
580 måske så lidt afhængig af religion og tro om man vil tilskrive det sponsoratet eller ikke vil. Men det er
581 jo helt klart, hvis man går ind og ser på, hvad gjorde CSC i den periode. Og så samtidig med, hvad der
582 skete med samfundsudviklingen generelt, så kan man jo godt i hvert fald sige, det skadede ikke. Så du
583 vil ende op i en situation, hvor dem som overhoved ikke tror på det her sponsorat, der kan du
584 analysere fra nu af og til juleaften, du vil ikke kunne overbevise dem. Det tror jeg ikke. Vi brugte ret
585 mange penge. Jeg tror faktisk vi brugte 300.000 om året på analyser. Vi målte primært på touren. Hvis
586 du skal ud og måle på alle de andre cykelløb, så skal du have et millionbudget til analyse. Så vi målte på
587 touren. Der målte vi jo på, hvor meget eksponering vi fik. Så vi vidste efter touren, at vi efter touren
588 havde fået eksponering for, jeg tror der var et år vi fik eksponering for 225 mio. kr.. Og det er jo efter
589 anerkendte metoder. Tolkningen af tallet det er jo så der, hvor den kan blive skummel, men rent
590 objektivt så blev CSC-logoet set så mange gange, som hvis vi skulle have købt 30-sekunders blokke på
591 de respektive kanaler, hvor touren blev vist og have fået den samme eksponering, så skulle vi i forhold
592 til listepreiser, have lagt 225 mio. kr.. Det er fuldstændig by the book. Så vil folk sige: "Ja ja, men der er
593 jo ikke nogen der vil købe 30 sekunders spot, hvor du bare viser et logo". Nej nej det er rigtig, der vil
594 du lave dit eget budskab, hvor du fortæller om alle dine herligheder. Der er ikke nogen der betaler
595 listepreiser på medier i dag, der får man 30-40 % rabat. Helt rigtigt, men det er uomtvisteligt i forhold
596 til listepreiser osv., så fik vi den eksponering og det er minimumstal for man målte kun i nogle lande.
597 Sådan en analyse er internt guld værd. Sidder der en finansdirektør som jo, altså.. fordi vi bruger 8-9
598 mio. på et sponsorat, det er da mange penge sådan lige her og nu, men i en virksomhed der omsætter
599 for 17-18 mia. dollars, der er det jo ikke mange penge. Så når han kan få sådan et tal. Han får sådan en
600 rapport, den bladrer han igennem på 20 sekunder. "Fint, 225 mio. og 400 kunder med, fint. Videre". Så
601 mange af de analyser kan blive brugt enten til at fortælle til pressen, hvor pisse gode vi er, vi fik jo
602 sindssygt god omtale i erhvervspressen fordi vi havde fået så meget eksponering og det er jo også det
603 Lars Seier og andre går ud og siger hele tiden, se hvor meget eksponering vi får. Og det er ikke
604 fikumdik, der hvor man kan være uenige, det er når man tolker, hvad det rent faktisk er værd.
605 Carlsberg kørte med en eller anden faktor hvor de gik ind og gangede et tal på, hvor de fik eksponering
606 for X antal hundrede mio. kr, så smækkede de en eller faktor til og det var fordi de vidste, de kunne se i
607 forhold til deres kampagne og deres fodboldsponsorater, hvor mange øl de rent faktisk solgte til
608 kampene. Det er meget nemmere at gå ind og styre. Det er 10 gange nemmere for Carlsberg at sætte
609 noget værdi på deres sponsorat i Parken med alt det øl, der flyder i hanerne og hvordan de gør, end det
610 er for en B2B virksomhed, der har et cykelhold kørende. Så vi havde to målinger, vi havde de her
611 målinger, hvor vi fik eksponeringstallene, som jo var, det var selvfølgelig for at måle år til år og hvis
612 man skiftede placering på logoerne var det jo rart at se, hvad det betød, så jeg brugte det som
613 styringsværktøj og så var der også meget i forhold til at fortælle internt, at det var genialt det her. Så
614 havde vi noget mere operationelt, hvor vi bl.a. målte på, hvor mange accepterede invitationerne i
615 forhold til de gæster, vi havde med til Touren, hvad var det så for nogle gæster, du rent faktisk fik? Når
616 vi nu lavede strategier om, at vi gerne ville have de her CXO'er med. Var det dem vi fik? Eller var det
617 deres assistenter? Og folk der takkede nej til invitationen, hvorfor gjorde de det? Var det pga. doping?
618 Hvad var det?

619 Fordi vores client engagement var så vigtig, så målte vi meget på, om vi rent faktisk lykkedes på det
620 punkt. Så var der også nogle gange, nogle gange lavede vi nogle medarbejderundersøgelser bare for at
621 stikke en finger i jorden og høre, hvad medarbejderne egentlig syntes om det. Og den er både god og
622 svær for det er jo sådan, at dem der kan lide ridning, de synes vi skal sponsorere ridning, dem der
623 spiller fodbold synes vi skal sponsere fodbold og det er jo, der tænker man ud fra egen interesse og
624 ikke for, hvad der er godt for virksomheden.

625
626 **De tal du nævner. Jeg har set en rapport fra Ernst & Young lavede for UCI, som fortæller at**
627 **budgetterne på World Tour niveau er fordoblet på de sidste 10 år fra et eller andet et x antal**
628 **mia. til et andet x antal mia. Nu hvis man skal bare ind og lave et co-sponsorat på et cykelhold,**
629 **så skal du lægge 50 mio. kr. Hvorfor tror du det er steget så meget i værdi, sådan et**
630 **cykelsportssponsorat?**

631 Det er vel på en eller anden måde proportionelt med interessen ikke? Og interessen kommer op igen.
632 Rytternes lønninger er steget. Og det her er jo i den grad et spørgsmål om udbud og efterspørgsel. Jeg
633 vil så sige, jeg tror der er en kæmpe forskel på tallene, altså på holdenes budgetter, jeg tror der er
634 nogen af de spanske, italienske små hold, som kører med relative små budgetter, det tror jeg. Jeg tror,
635 jeg ved det sidste år, der lagde CSC 9,8 mio. Euro i 2008. Så kom Saxo så også ind og lagde noget. Jeg
636 ved ikke, hvor meget Saxo lagde det første år.
637 Bjarne har formentlig haft et budget i 2008 på ca. 100 mio. kr. Jeg tror ikke Saxo lagde mere end 25
638 mio. men jeg ved det ikke. Så har han fået noget fra cyklerne og lidt fra noget tøj, det kan godt være det
639 har været 110 mio. men deromkring. Så kom Sky jo ind med et nærmest bundløst budget. Det er også
640 mit indtryk at BMC har et bundløst budget, Andy Rihs er jo nærmest Schweitz' rigeste mand. Garmin
641 har et godt budget. Jeg kender ikke budgetterne på de andre hold. Men det som jo i hvert fald presser
642 holdene, det er det her med, at der ikke er nogen deling af TV-pengene og så selvom seertallene er
643 enorme, altså det antal mennesker der ser Touren hvert år, det er jo helt vildt så mange der ser
644 Touren. Men man kan stadigvæk ikke sammenligne det med fodbold, for de TV-aftaler der bliver
645 forhandlet i fodbolden, selvfølgelig er der også flere seere, men det kunne være spændende at se en
646 analyse, hvor man gik ind og sagde, en TV-aftale på fodbolden og en TV-aftale på cyklingen og så giv
647 mig en udregning af pris pr. seer. Hvad koster en fodboldseer, hvad koster en cyklingseer? Der vil mit
648 gæt være at cyklingseeren er væsentlig billigere. Så tror jeg også en anden ting der har presset
649 cykelholdene det er indtoget af de her rigmænd. Fordi det er jo bare nogle andre spilleregler. Hvis der
650 sidder en virksomhed som CSC, som alene tænker kommercielt og som sidder og.. jeg lavede en
651 business case på et tidspunkt, det var så før, at Ullrich fik trukket bukserne ned, men det var dengang
652 han var ledig efter han havde kørt for det her halvmærkelige tyske hold (COAST). Der lavede vi en
653 business case primært rettet mod Tyskland, hvor vi sagde hvis man så Danmark og den kendskabsgrad
654 der var steget i Danmark og hvad det betød for hvor mange IT-udbud vi blev inviteret ind til og så med
655 en eller anden hitrate med hvor mange af de her udbud vi vandt, hvor meget det så betød. Så lavede vi
656 så en case med hvor stor en forskel vi troede Ullrich ville kunne gøre i forhold til kendskab i Tyskland.
657 Og det var ikke ret mange flere procent flere IT-bud vi skulle med til før... det var en forsvindende lille
658 procentdel vi skulle vinde, så ville hans løn på 17-18 mio. være tjent hjem. Det blev så ikke til noget af
659 forskellige årsager. Men der må jeg sige, hvis jeg havde siddet som en Oleg Tinkov eller Andy Rihs, så
660 havde jeg bare sagt: "Køb ham, køb ham. Om der ryger 18 mio. ud af mine 10 mia. det jo lige meget, køb
661 ham." Så der er bare nogle andre mekanismer, når Oleg Tinkoff går ud og siger, han skal have Peter
662 Sagan. Der er en fandens til forskel, om det er Cannondale der sidder og kigger på: "Okay hvor mange
663 flere cykler kan vi sælge?" Der sidder så en direktør, som ikke ejer Cannondale, men som arbejder for
664 Cannondale og skal regne på, hvor mange flere cykler de kan sælge ved at beholde Sagan og give ham
665 de 10 mio. ekstra, som Tinkov tilbyder ham eller Andy Rihs eller ham der ejer Quickstep, en eller
666 anden rig tjekke. De vil bare sige "gør det", så jeg tror bare med de rigmandsindtog, og jeg synes det er
667 en katastrofe for sporten, det er så en anden sag, men der kommer bare nogle andre spilleregler og
668 derfor bliver tingene bare skruet op. Du ser det i fodbolden. Altså hvis ikke de arabere havde købt
669 halvdelen af Premier League, PSG og Barcelona og hvad de ellers har købt, så er det ikke sikkert
670 lønninger var steget i det tempo. Det tror jeg har betydet en hel del.

671

672 **Hvis vi snakker 2014, du er inde på det nu her med rigmændenes indtog, men hvad er ellers**
673 **sådan de største svagheder og risici ved cykelsportssponsorater?**

674 Det er stadigvæk doping. Altså det er helt klart doping og de skandaler. Altså jeg har jo flere gange
675 udtalt mig om, at hvis der havde været al den doping i cykelsporten, hvis cykelsporten havde haft
676 samme doping-ry som atletik og fodbold og tennis og alle mulige andre sportsgrene, så havde
677 cykelryttere tjent ligeså meget som fodboldspillere. Det er stadig den sportsgren hvor topstjernerne
678 får den absolut laveste løn sammenlignet med topstjernerne i andre sportsgrene og det er jo
679 simpelthen fordi de ligger som de har redt. Du ser ikke nogen af verdens 100 største brands, Sky er
680 måske, men du ser forsvindende få af verdens top brands som du ser i fodbold, tennis, golf, motorsport
681 osv.. Du ser stort set ikke nogen af dem i cykling og det er fordi, mange virksomheder har taget en
682 principbeslutning om, at de skal ikke ind i cykelsport. Jeg tror der er mange virksomheder der er
683 blevet skræmt og så siger de: "Den risiko vil vi ikke løbe. Slut, færdig. Vi vil ikke forbindes med
684 cykelsporten fordi, der er chancen for at blive forbundet med doping simpelthen for stor." Det er jo
685 grotesk, at du ser Tour de France som vel... Da jeg arbejdede med det, var der målinger der viste, at jeg
686 tror, det var verdens 3. største sportsbegivenhed. Så kommer det selvfølgelig an på hvilke parametre
687 du måler på, men i eksponering der lå det på niveau med EM i fodbold. Der er OL, FIFA VM og så var
688 der EM i fodbold og Tour de France. Jeg ved ikke om Formel 1 har overhalet. Og amerikanerne vil sige
689 Super Bowl, men det er stadig kun ét arrangement. Det er jo grotesk, at stort set alle sponsorerne på
690 selve touren, ikke holdene, men Touren, det er franske firmaer (Skoda måske andre?). Du ser ikke
691 nogen, så vidt jeg, altså. Det er jo egentlig grotesk, at der ikke er nogle af verdens helt store
692 markedsførere, som har sagt: "Vi tager Touren". Men at det er et fransk. Altså se hvor mange franske
693 firmaer, der er sponsor. Der er Skoda, men ellers. Credit Lyonnais. Jeg mener ikke de laver forretning
694 andet end måske noget formuepleje forskellige steder, men det er jo ikke et globalt finansielt brand. Og
695 det er, som jeg ser det, helt klart fordi der er denne her lidt irrationelle frygt for at blive forbundet med
696 det doping og der tror man, at det vil fuldstændig smadre en virksomheds ry og rygte. Og derfor så er
697 det nemmere bare at sige: "Det gør vi ikke".

698

699 **I hvilken udstrækning tror du egentlig, at de sponsorer, som er i sporten. Interesserer de sig for**
700 **doping? Eller lad mig spørge på en anden måde, interesserer de sig for om rytterne doper sig?**

701 Både ja og nej. Altså der er ingen tvivl om langt de fleste eller alle virksomheder, helt klart vil tage
702 afstand fra det, både i ord men også i handling. Det kan godt være, der er nogen, der vender det blinde
703 øje til. Jeg vil sige, i CSC-sammenhæng, der, jeg kan lægge hånden på hjertet og sige, jeg havde ikke
704 mistanke om at rytterne doped sig, mens jeg arbejdede hos CSC. Det er klart, i dag, der burde
705 advarselslamperne have blinket i 2003 med en fyr som Hamilton. Lige pludselig kommer han nærmest
706 fra ingenting og vinder Liege-Bastogne-Liege og kører pisse stærkt og kører sindssygt stærkt i en
707 masse andre løb og i Touren, der får han en fraktur på kravebenet og kører alligevel op blev 4'er. Året
708 før blev han nr. 2 i giroen. Vi havde ikke adgang til tal, det interesserede mig heller ikke. Men det er
709 helt klart, at han må have lavet nogle fremskridt, hvor interne må have tænkt: "Det kan man ikke ad en
710 almindelig vej". Men vi havde ikke nogen ting, hvor vi tænkte: "Hvad fanden sker der?". Vi var bare
711 sindssygt begejstrede, sindssygt glade for de havde så stort et Tour de France. Det kan man kalde
712 håbløst naivt, men det er altid let at være bagklog ikke? Så jeg vil sige, jeg tror ikke på, at der er nogen
713 sponsorer, eller jo det er vel nok, men jeg har ikke kendskab til nogle sponsorer, der er så kyniske, at
714 de siger: "I kan gøre lige, hvad fanden I vil, I skal bare ikke knaldes". Det tror jeg ikke på. Fordi, der var
715 hvor det er farligt for en virksomhed, det er selvfølgelig det øjeblik, man bliver forbundet med selve
716 snydet. Jeg plejer at sige, hvis jeg skal rådgive en virksomhed, så plejer jeg på et tidspunkt inden man
717 kommer for langt ind i processen og spørge dem: "Kan I tåle en dopingsag". Så siger der alle sammen
718 "Nej, selvfølgelig kan vi ikke det". Så spørger jeg: "Hvorfor?". "Jamen det ville smadre vores ry og rygte
719 fuldstændigt, så prøver jeg at spørger ind til, hvorfor de mener det: "Er det noget i tror eller noget i
720 ved?". Jeg har aldrig set noget bevis for, at en virksomheds ry og rygte blev smadret af, at de
721 sponsorerede enten en skandale, det kan være en der har kørt spritkørsel, en der har lavet et eller andet
722 sexhalløj eller en dopet atlet. Jeg har ikke set nogen beviser nogensinde, hvor man kan forbinde det til

723 imaget og til opfattelsen af, hvordan virksomheden driver sin virksomhed og moral og etik, det har jeg
724 ikke set, jeg vil meget gerne se det, hvis det findes, men der er ingen tvivl om, at inde i maven og inde i
725 hjertet på direktionsmedlemmer, bestyrelsesmedlemmer, der begynder man at ryste på hånden, for
726 det er helt oplagt at linke de to ting. I 2006 hvor Basso og Jan Ulrich blev sendt hjem fra Strasbourg,
727 der sad vi jo i den grad med krisestemning fredag aften, hvor prologen skulle køres lørdag. Og den
728 største udfordring vi havde, og vi det er så mig og en kommunikationschef fra hovedkontoret i USA,
729 der var med ovre. Og så for at vores topchefer, de forholdt sig i ro, indtil vi fandt ud af, hvad der var op
730 og ned i den her sag. Vi fik ét afbud under Touren fra en kunde, der var ud af de, jeg kan ikke huske,
731 hvor mange der var med, men der har været 3-400 kunder med til Touren det år. En norsk kunde
732 meldte afbud fordi, han ville ikke ned og støtte sådan nogle narkomaner, så én norsk kunde sagde, det
733 kan i godt glemme. Fra langt de fleste mødte vi sympati, fordi der var ikke nogen, der forbandt os med
734 snydet, de mente, at vi var blevet snydt. Og jeg kan ikke bevise det her, men min påstand er, at hvis
735 man siger at CSC havde et (tegner index og forklarer). Hvis man har et udgangspunkt der hedder 100
736 og hvis vi havde vundet Touren, så var vi landet på ca. 120. Nu blev Basso sendt hjem, så det er min
737 påstand at så røg vi kun op på 106. Det var simpelthen pga. sympatipointene. Vi fik klart mere sympati
738 på, at det var sgu synd for os fordi, det her var en ting, vi ikke var herrer over. Der var ikke nogen der
739 forbandt os, der var ikke en eneste som har insinueret eller linket CSC's moral, etik, dømmekraft, vores
740 drift af virksomheden, vores leverancer til kunderne med, at vi blev forbundet med at Basso enten
741 havde til hensigt til snyde eller slap af sted med at forklare, at han havde til hensigt, det er jo kun ham
742 der ved det, og Riis måske. Og det er her jeg mener, der er mange virksomheder, som simpelthen går
743 glip af. De går glip af noget ved at tage denne her halvhysteriske principielle afstandstagen fra cykling,
744 fordi selvfølgelig skal man ikke håbe at få en dopingsag. For jeg har det sådan, at herregud et
745 vognmandsfirma drejer heller ikke nøglen om fordi, der er en chauffør der laver en højresvingsulykke i
746 København. Altså selvfølgelig er det da dybt forfærdeligt, men man kan ikke sige shit happens med en
747 højresvingsulykke, men forstå mig ret, det er ikke, der er, i min verden er der ikke den direkte
748 værdioverførsel fra, at du har en virksomhed, du binder dit image og det op på det som det her
749 sponsorat står for. Det her sponsorat går så ud og laver en skandale. Det kan være en rytter, der doper
750 sig, det kan være et eller andet. Den negative værdioverførsel har jeg ikke set nogen beviser eller
751 nogen evidens for.

752
753 **Kan man lige frem tale om, at det kan være en fordel for en sponsor at få opmærksomhed også**
754 **selvom den er negativ?**

755 Det kommer helt an på, hvilken verden du er i. Rygterne siger jo, at Festina aldrig har solgt så mange
756 ure, som efter 1998. Jeg aner ikke om det er rigtigt. Det kan godt være det er rigtigt. Jeg vil sige, nu er
757 Festina sådan et mellemklasse-ur, det er ikke det billigste, men det er heller ikke det dyreste. Så man
758 køber sikkert ikke Festina-uret for at få en eller anden uhørt prestige, men det er et fint lækkert ur. Det
759 kunne jeg godt forestille mig, at det måske kunne have solgt mere. Man kan sige en virksomhed som
760 Accenture, der sponserede Tiger Woods, Accenture tager vel 2.500 kr. i timen for en konsulent, det
761 er klart der må slet ikke være skyggen af tvivl om noget som helst der. De trak stikket ret hurtigt, da
762 Tiger Woods blev taget med bukserne nede. Nike holdt ved ret lang tid. Jeg tror ikke det har betydet al
763 verden for Nike, jeg ved ikke om de stadigvæk sponserer Tiger Woods (det er de red.). Der tror jeg de
764 vil side fra nu af og grine hele vejen hen i banken, fordi de har støttet en atlet hele vejen op, da han var
765 helt. Så har han haft sine smuttere, og nu er han, måske ikke helt oppe, men pænt langt tilbage igen. Og
766 så tror jeg bare de har vundet meget sympati. Så jeg vil sige, jo helt klart for nogle virksomheder. Hvis
767 Jysk sponsorerede et cykelhold og cykelholdet gik ud og blev taget for doping, det ville ikke betyde
768 noget som helst, fordi folk der køber noget i Jysk, køber det fordi, det er billigt og fordi kvaliteten den
769 matcher prisen. Selvfølgelig vil der være nogle kritiske forbrugere og nogle kritiske meningsdannere,
770 som vil sige en hel masse, men jeg tror ikke det har den store betydning.

771
772 **Hvordan påvirkede hele sagen omkring Operación Puerto, Bassos hjemsendelse, suspendering**
773 **og senere fyring hele samarbejdet mellem CSC og Riis Cycling?**

774 Jeg oplevede det faktisk som om, at det gjorde ikke samarbejdet dårligere. Det var lidt som om, i hvert
775 fald i forbindelse med Touren, der var det som om, der rykkede vi tættere sammen. Nogen vil måske
776 sige, at det var naivitet, at vi ikke lagde afstand, så vi lavede de her tre scenarier, at enten så trak vi os,
777 eller også så fortsatte vi, eller også så ja... Så i forhold til Basso-sagen, der sådan som jeg husker det,
778 der fik det os faktisk til og rykke lidt tættere sammen fordi, jeg tror egentlig vi havde egentlig ikke
779 mistanke til at Riis eller Riis Cycling havde noget med det her at gøre. Vi havde klart den holdning, at vi
780 troede på Riis og holdet og det de gjorde. Hvis det her det var sket, så må det være sket for Bassos egen
781 regning. Plus at der var så mange usikkerhedsfaktorer omkring det her. Og Basso benægtede det jo i
782 lang tid. Så kommer det menneskelige aspekt jo ind og det er jo der, hvor det er sjovt, nok sjovere for
783 en psykolog, men det er jo sjovt at sammenligne en Michael Rasmussen sag og en Basso sag. Fordi
784 Michael Rasmussen var jo bundhamrende usympatisk. Det kan jeg godt sige uden at skade nogen, men
785 de folk, der kunne lide Rasmussen og ville bakke ham op, dem kunne man tælle på et par fingre,
786 hvorimod Basso jo var elsket af alle. Basso var jo enhver svigermors drøm, Basso opførte sig altid
787 pænt, sagde ikke noget ondt om nogen, der var ingen der havde et horn i siden på Basso. Så sådan en
788 fyr vil jo altid komme nemmere igennem sådan et forløb her, der vil altid være mere sympati, selvom
789 de måske har gjort det samme. Sådan er det da. Man har altid nemmere ved at tilgive en man super
790 godt kan lide end en man synes er et dumt svin. Sådan er det vel. Altså, det ville nok have ramt
791 hårdere, hvis det havde været Rasmussen på holdet, for så ville man nok bare have taget for givet, at
792 han havde gjort det og så ville man nok have dømt ham med det samme. Så jeg tror egentlig, det der
793 skete mest var, at der var en følelse af, at det var sgu synd for holdet og det var synd for os. Det var jo
794 mere medlidenhed og engagement end det var vrede og forargelse, der kom ud af den sag.

795
796 **Nu ved jeg du havde forladt virksomheden inden da, men hvorfor forlængede CSC ikke sit**
797 **sponsorat i sin tid?**

798 Der er flere ting, der spiller ind. Jeg ved nogle af tingene og nogle af tingene er nogle jeg tror. Det jeg
799 ved, det er, at vi fik, relativt kort tid efter jeg stoppede eller måske var det lige før, arh det var mens jeg
800 var hos CSC, der fik vi ny Brand Manager, eller Brand direktør. Der var en der blev ansatovre på den
801 amerikanske vestkyst, som simpelthen skulle ind og kigge på hele CSC's brand, kommunikation, hele
802 corporate identitet. Og jeg tror ikke han rent professionelt kunne se, hvordan han skulle kunne
803 videreudvikle det her. Jeg tror gerne han ville hviske tavlen ren. Sådan er det tit når der kommer et nyt
804 hotshot til sådan en virksomhed. Altså hvorfor ansætte sådan et nyt hotshot til en virksomhed for en
805 formue, hvis han bare fortsætter, som de altid har gjort. Så jeg tror, han ville gerne ind og forandre. Og
806 det kan jo enten bare være for at forandre eller også kan det være fordi, han mente, at det var det
807 rigtige for virksomheden, det ved jeg ikke. Jeg snakkede kun med ham en enkelt gang. Så det betød helt
808 klart noget, at hans indstilling var, at man stoppede efter 08. Så er det min personlige påstand og det
809 har jeg intet at have i andet end min egen fornemmelse og det er, at jeg tror internt i virksomheden
810 kom en enorm skuffelse, da Riis indrømmede. Det er min klare fornemmelse, at en fyr som Mike
811 Lawrie, vores CEO, og nogle af de personer helt deroppe, som, måske håbløst naivt, egentlig havde set
812 Riis som vinder af Touren. Det er folk som ikke interesserede sig for cyklingen, men de interesserede
813 sig for forretningsplatformen og kommunikationsplatformen i form af sponsoratet, men alle de der
814 cykling sites, og alle de der historier, de har aldrig læst en bog om Riis, og de vidste ikke, at Skaaning
815 og Jung kaldte ham mr. 60 % eller, hvad der var. Det har de aldrig hørt om. Det interesserede dem ikke
816 og hvorfor skulle de bruge tid på det? Så jeg tror at for nogle af de her nøglespillere, altså det er lidt det
817 samme som at mange synes, at kejseren var fantastisk påklædt indtil den lille unge råbte: "Han har jo
818 ikke noget på.". Så jeg tror det er lidt den samme mekanisme, at der kom en eller anden skuffelse. Det
819 var ligesom om at, det kan da godt være alle går og snakker om, og alle godt vidste at Riis ikke kunne
820 have vundet Touren rent. Men fakta var, at det gjorde han fordi, det er da fint, hvad folk snakker om,
821 men han står i historiebøgerne som ren vinder. Lige pludselig krakelerede det billede. Det gjorde det i
822 hvert fald nemmere så at sige, at vi ikke forlænger. Jeg tror ikke man ville have hivet stikket alene på
823 baggrund det, men det samtidig med, at der kom en ny Brand Director, plus det at de havde været i
824 sponsoratet i otte år og tiderne skiftede kraftigt indenfor IT-branchen på det tidspunkt, der kom Tata,
825 inderne og kineserne kom på banen og markedet skiftede bare. I dag er CSC presset rigtig, rigtig mange

826 steder. Det er ikke kun i Danmark, de er på røven. De er presset. Så jeg tror det var de ting, der spillede
827 ind. Det var ikke pga. de dopingsager der var.

828

829 **Er der en naturlig udløbsgrænse på et sponsorat?**

830 Nej, det tror jeg ikke der er. Jeg tror, nogen snakker om de her seks eller otte år, jeg tror de seks-otte år
831 de går mere på, at det er en ide at skifte sin sponsorchef eller sin brand manager ud i stedet for at
832 skifte sponsoratet ud. Det er sgu svært at side og udvikle og nytænke sådan nogle ting, når du har
833 siddet med det i otte år. Codan havde Brøndby i hvad 20 år? 10 år? Det tror jeg ikke der er nogen
834 naturlov for. Jeg tror det er et spørgsmål om, hvordan det marked du er på udvikler sig, det er et
835 spørgsmål om, hvordan den virksomhed, du er i, udvikler sig og det er et spørgsmål om, hvordan du
836 evner at aktivere. Det er jo klart, at inviterer du de samme kunder med til Paris 10 år i træk, så kan det
837 enten blive, for nogle kan det blive en tradition og de ved, de skal derned en weekend og det er
838 fantastisk og alle glæder sig og der er også nogle, der efter et par gange, siger ved du hvad, det behøver
839 vi ikke bruge vores sommerferie på.

840

841 **Du var lidt inde på det i forhold til kunder, men i forhold til at skaffe andre sponsorer, var I**
842 **også med inde over det?**

843 Principielt var vi, men reelt var vi ikke. Vi gav jo Riis lov til at få andre sponsorer på holdet udover os,
844 for vi ville ikke løfte sponsoratet til det, som han bad om. Og så snakkede vi da.. det er jo sådan det er,
845 så sidder der en CEO og mødes på det årlige møde med Riis og så siger de, jamen vi vil gerne hjælpe vi
846 skal nok kigge vores kundekartotek og vores partnerkartotek igennem og finde ud af, hvem der vil
847 hjælpe jer, men der sker jo ikke noget. Altså der bliver ikke lavet en aktiv indsats fordi.. en CEO der
848 arbejder for CSC, han arbejder ca. 80 timer om ugen. Han skal jo ikke til at begynde og sælge
849 sponsorater. Så reelt var der ikke..

850

851 **Det er lidt den samme retorik man hører fra Saxo Bank**

852 Ja, det er rigtigt. Jeg vil sige, jeg vil se det før jeg tror det. Jeg tror det man skal gøre, det er der hvor Riis
853 har fejlet big time, det er, vi har jo serveret den ene top 100 virksomhed i Europa, verden, på et sølvfad
854 for ham i form af events i Paris, events på Alpe d'Huez, hvor de her folk har været med. Altså han havde
855 sin lille bog, hvor han gik og skrev alt muligt ned om rytterne, hvor han skrev noter om alt hvad han
856 skulle huske at gøre, men samlede ikke på visitkort. Han skulle have haft, enten skulle han selv have
857 gjort det, eller også skulle han have haft en eller anden der har gået lige i røven på ham, som så har
858 samlet visitkort og skrevet ind i sit lille Excel eller lille CRM værktøj, at i dag har jeg mødt CEO'en for
859 General Electric, han var cykelinteresseret, husk at send ham et julekort, husk lige at hold kontakten,
860 det har Riis ikke gjort. Overhoved ikke, det kunne han slet ikke. Og det er det, som jeg kan se, er noget
861 af det allersværeste, det er at få taletid hos de rigtige mennesker. Det kunne han have fået.

862

863 **Så det du siger er, at i en situation hvor man skal ud og hente nye sponsorer eller forlænge**
864 **sponsorater, der betyder netværk utrolig meget?**

865 Ja. Det er min klare påstand. Netværk betyder alt. Ikke dermed sagt, at man kun får sponsorater af sine
866 venner og bekendte og det er sådan nogle vennetjenester, slet ikke. Men altså, vi kan sidde med
867 bådprojekter, der er det mest geniale for Mærsk Line, det kan holde vand alle steder, vi sejler alle de
868 steder, hvor Mærsk Line har hovedparten af deres business osv.. Men hvis vi aldrig kommer længere
869 end en marketing koordinator i Mærsk Line. Hvis ikke vi får taletid for deres CMO eller CEO, så kan vi
870 have det mest geniale produkt, vi kommer aldrig nogensinde i nærheden af noget som helst, fordi vi
871 kommer ikke til en beslutningstager og en marketingdirektør, marketingchef. Da jeg arbejdede i
872 MediaCom, der var det mit indtryk, i slutningen af 90'erne, at marketingdirektører var nogle der tog
873 beslutninger rundt omkring, nogle kreative nogle der satte ting i gang. Mit indtryk i dag, er at det
874 primært er nogle administratorer. De sidder med nogle meget stramme budgetter, de sidder ikke med
875 nogle ekstra penge til ekstra ting, de vil hellere play safe, de vil hellere købe nogle traditionelle
876 mediekampanjer, de vil hellere gøre ting, hvor de player safe. Fordi i de her tider når der er krise, så
877 ved de godt, at marketing der bliver der skåret først. Når de gode tider så kommer tilbage er

878 marketing, der hvor pengene kommer sidst. I 8 ud 10 virksomheder. Det gør bare, at jamen så er man
879 bare under pres. Og så tænker man jo, at man skal betale sine regninger, man vil gerne have sit job
880 osv.. Så bliver det bare play safe. Og så er det bare sikrere at købe traditionel markedsføring,
881 traditionelle mediekampanjer og det har ramt sponsoraterne benhårdt, så du skal helt klart op på et
882 niveau, hvor der sidder en beslutningstager og kraftig influent. Den bedste måde at gøre det på, det er
883 at få dem ind under huden, og det gør du via relationer eller ved at møde dem ude til et eller andet, de
884 synes er fedt.

885
886 **Er der forskel på det produkt i købte i 2001 og det produkt, man går ind som sponsor og køber i**
887 **2014?**

888 Ja, det er der. Hvis du tager Riis Cycling fx, så er der helt klart den forskel, at på det tidspunkt, der sad
889 en nu skal jeg ikke sige "dum cykelrytter", men der sad en cykelrytter, der vidste alt om cykling, men
890 som ikke vidste noget som helst om det kommercielle. Hans tilgang var det her med, at en god sponsor
891 var en der lagde nogle penge og så må vedkommende godt smutte igen og så ikke være til besvær, nu
892 skal vi koncentrere os om at cykle. I dag ved Riis og for den sags skyld mange af de andre, det er jo
893 stadigvæk gamle cykelryttere, der driver 8 ud af 10 cykelhold. De ved godt i dag, at det ikke er nok
894 bare at cykle. Det er ikke nok, jo det er nok at vinde Touren, men det er der altså kun et hold der gør.
895 Så de ved godt, der skal leveres (...) ting, de er generelt dygtigere. Når det er sagt, så er der samtidig
896 også det problem, og det forstår jeg simpelthen ikke, at hvis du ser på langt størstedelen af
897 cykelholdene, så dem der sidder på sponsorater, dem der sidder med det kommercielle, det er enten
898 gamle ryttere, eller på nogle hold som BMC, der er det familie. Og det forstår jeg simpelthen ikke. Riis
899 ansatte en sponsorkoordinator, som var en gammel rytter, en gammel ven af familien. Skide flink fyr,
900 men et meget ulige match for os. Det forstår jeg ikke. Der mangler helt klart en professionalismisme. Det
901 er gamle cykelryttere, der sidder i administrationen. Og det gør man jo meget indenfor sponsorater. Se
902 hvor mange fodboldklubber, der har en sponsorkoordinator eller en sponsorchef, som er gammel
903 førsteholdsspiller. Nogle af dem er helt sikkert dygtige, men det er bare, det er bare et område, man
904 efter min mening ikke tager skide seriøst. Det synes jeg er synd. Når man tænker på, at ens virksomhed
905 er 100 % afhængig af sponsorater, så skal man da sørge for, at den person der sidder med de
906 sponsorater er knivhamrende skarp og så lidt til. Det er da lige så vigtigt, i princippet er det vel
907 vigtigere for et cykelhold at have en dygtig og kompetent sponsordirektør end en sportsdirektør. Eller
908 det er lige så vigtigt i min verden. Og der forsømmer man helt klart. Der er man ikke dygtig nok.

909
910 **Du nævner, at en én ting man kan gøre, det er at vinde Tour de France, hvad kan et cykelhold**
911 **gøre, udover at vinde cykelløb for at tiltrække sponsorer? Hvad kan man konkret gøre?**

912 De kan i hvert fald sørge for, at de i kontakten med sponsorerne og arbejdet med sponsorerne har
913 prioriteret den funktion lige så højt. Som sagt når man ansætter en sportsdirektør, så går man ud og
914 ansætter den sportsdirektør, man tror er dygtigst. Når de går ud og ansætter en sponsorchef, så hiver
915 de en gammel cykelrytter ind, en de engang har kørt med, en der kender lidt til det. Der er ikke det
916 samme kritiske fokus på den funktion og det mener jeg er en klar fejl. Helt klar fejl. Jeg har mødt flere i
917 forbindelse med mine rådgivninger i SponsorCom, har jeg siddet flere gange overfor, også på nogle af
918 de mindre danske hold, det er klart, de kan ikke gå ud og ansætte en eller anden super, super tung
919 cand.merc. som skal have en formue i løn til at sælge sponsorater, når budgettet måske er tre mio. Det
920 kan man selvfølgelig ikke, men jeg har nogen gange siddet over for en cykelrytter som vidste alt muligt
921 om cykling, men som INTET som helst vidste om, hvad kunne være en sponsors behov og det match er
922 bare totalt ulige, og den eneste chance han har for at lykkes, det ved at få nogen con amour penge, det
923 er simpelthen ved, at der sidder en cykeltosse, som direktør og synes det er fedt. Professionelle penge
924 kommer han ikke i nærheden af, fordi et er et totalt ulige match.

925
926 **Hvad er det for en værdi man kan give holdet, hvis det er man ikke tæller sejre?**

927 Jamen så kan man give den værdi, at man selvfølgelig forstår sponsors behov og man er dygtig på fx
928 hele storytellingen. Garmin synes jeg er rigtig gode til det. Dygtige til at gå bag scenen, de er dygtige til
929 at gå ud og fortælle historier, om forskellige ting, de gør. Vaughters har været god til at positionere sig

930 som dopingens fjende nr. 1 efter Riis var det i 07-08 eller hvornår det var. De er rigtig dygtige til
931 events, de er dygtige til at hive kunder med ud, de er dygtige til at lave clinics. Det tror jeg er det der
932 skal til, for man kan sagtens sponsorere et ikke vindende hold og have de som en stor succes. Det
933 kræver så bare at man får, altså i bund og grund så kræver det, og det er lidt tilbage til de her personer,
934 man har som er ansvarlige for sponsoraterne, det kræver, at man forstår sin sponsors behov. Fordi
935 sponsors behov er ikke et succesfuldt cykelhold. Sponsors behov er et cykelhold, der leverer de ting,
936 som sponsoren har behov for. Og hvis man på cykelholdet er fokuseret på, at man skal vinde. Man skal
937 vinde, man skal vinde, man skal vinde, og det er det eneste, men at det måske for en sponsor er ligeså
938 vigtigt, at der bliver fortalt nogle rigtig gode historier, at der bliver nogle clinics, nogle events,
939 forskellige ting, jamen så har man jo misset hvad der egentlig er sponsors motiv for at være sponsor.
940 Så den der kommercielle forståelse, det er jo det, som jeg oplever også med meget sejlsport, så i bund
941 og grund når folk skal ud og søge et sponsorat, så er det fordi de gerne vil have nogle til at betale for
942 det, man gerne vil lave. Man vil gerne køre rally, man vil gerne sejle, man vil gerne cykle, man vil gerne
943 bestige Mount Everest, men man har ikke råd til selv at betale det, så skal man finde nogen der vil
944 betale det. Og de skal betale fordi, jeg synes det er helt vildt fedt, at jeg skal kravle op, af det der skide
945 bjerg. Det kan da godt være, der sidder en excentriker, der synes det er helt vildt fedt, at jeg skal kravle
946 op af det bjerg, men jeg er jo nødt til at finde ud af, hvad er der i, at jeg skal kravle op af Mount Everest,
947 som kan give en sponsor noget værdi? Og hvis ikke man forstår det, så får man kun sponsoren, hvis
948 man møder en eller anden tosse, som forelsker sig i dig og synes, at selvfølgelig skal du kravle op af det
949 bjerg, hvor meget skal du bruge? Og hvis du ikke har den forståelse og selvfølgelig er der nogen
950 tidligere cykelryttere og fodboldspillere og håndboldspillere, som har den der forståelse, men i forhold
951 til arbejdet med sponsorerne, er det ikke nogen kvalitet i sig selv, at du har været aktiv. Det kan være
952 det, men det er det ikke i sig selv og der fejler rigtig mange hold efter min mening.

953
954 **Det kan vel være en vej ind nogle steder.**

955 Den måde jeg klart ville gøre det på. Jeg ville selvfølgelig sørge for. Hvis jeg nu sad som
956 sponsordirektør på et hold, så ville jeg selvfølgelig sørge for, at jeg havde en assistent en medhjælper,
957 som var tidligere rytter. Et rigtig godt eksempel, de første år vi lavede Touren, jeg vidste jo godt,
958 hvordan man skulle lave events, jeg vidste godt, hvordan vi skulle samarbejde med ASO, jeg vidste
959 godt, hvordan vi skulle lave rammerne for perfekte events for vores kunder, men jeg kunne ikke stå og
960 fortælle kunderne om cykling. At jeg havde kørt i H30 eller et eller andet herhjemme og jeg selv mente,
961 at jeg var en fandens karl på en cykel, det interesserede kun mig selv, så jeg sørgede jo for, første år
962 under Touren, at vi havde Jesper Skibby med. Jesper Skibby kunne jo ikke organisere en blind flue i et
963 lukket rum, det kunne han jo ikke, men nej hvor var han genial over for kunderne. Han var genial. Jeg
964 husker tydeligt vi havde, en stor, meget vigtig, belgisk kunde, som var fuldstændig bindegal
965 cykelfanatiker med til en Tour etape i Verdun tror jeg det var ude i Vestfrankrig. Og den her kunde han
966 ville bare så gerne møde Ludo Dierckxsens og det fortalte han Skibby og så siger Skibby: "Fint" så tager
967 han kunden under armen, de går over, de banker på bussen i, jeg ved ikke hvem han kørte for på det
968 tidspunkt, banker på: "Ludo! Ud med dig!". Altså hvis jeg havde kommet og sagt det, så var jeg blevet
969 lagt i benlås og smidt væk, men Skibby, gadedrengen, han kunne tillade sig alt, så ham Ludo
970 Dierckxsens han kommer ud. De står og snakker og ham den belgiske kunde han bliver jo helt.. Så siger
971 han så: "Hvad er så planen i dag?" Jamen Ludo Dierckxsens han skulle jo i udbrud. Jamen det jo fint
972 nok, han ville glæde sig til at se ham i udbruddet og så ender det faktisk med, at Jalabert kommer i
973 udbrud, det var der Jalabert tog sin første etapesejr i Touren i CSC-trøjen, han vandt to etaper det år, i
974 Verdun og et andet sted, og han kommer så til mål sammen med Ludo Dierckxsens, hvor Jalabert, og
975 Ludo Dierckxsens var skide stærk, men vist ikke særlig klog, og Jalabert var rimelig smart, så han
976 vinder selvfølgelig etappen. Så bagefter får Skibby dem lige over til bare lige at hilse på bagefter og så
977 noget og den her belgiske kunde, han var jo som en lille bitte dreng i en slikbutik. Dét kunne Skibby,
978 det ville jeg aldrig nogensinde kunne. Og i alt beskedenhed havde jeg ikke noget behov for at profilere
979 mig i den her sammenhæng, så jeg vidste jo godt, at jeg skulle hele tiden skubbe en kendt cykelrytter
980 foran mig, jeg skulle sørge for vi havde en god italiensk cykelrytter, når vi havde events i Italien osv.

981

Var det nogle i ansatte på eventbasis så at sige?

Ja. Cykelholdet havde så også nogen, men den sponsorkoordinator som cykelholdet havde, kunne vi ikke bruge i den her sammenhæng, det var nogen der havde kørt cykelløb, men slet ikke på det niveau. Det første år i Touren, hvor vi hiver Skibby ind, det var genialt, så havde vi Peron inde et par år senere. Det var, og det mener jeg, er måden at gøre det på, fordi der er ikke nogen kunder, der gider sidde at høre på mig fortælle om udstyret. Der skal enten være en repræsentant fra cykelsponsoren eller der skal være en der selv har cyklet alle de etaper. Så det er der, hvor du skal sørge for eksperter og folk, der kan fortælle de her anekdoter og løgnehistorier.

(Her forsætter der lidt løs snak. Der er transskriberet væsentlige passager.)

Jeg har også nogle som er enormt interessante, som viste, de har aldrig været offentliggjort, men som viste at, vi spurgte hvor mange der troede, at der var udbredt doping på holdet, det var så her for Danmark vi spurgte, vi spurgte 500 mennesker eller 1.000, så det var repræsentativt, vi fik MediaCom eller Vilstrup til at lave det. Så spurgte vi om, de troede at holdets ledelse var involveret i doping og så spurgte vi så også, hvad de synes om sponsoratet. Det var helt tydeligt, der var de her 3-5 %, som synes at det var en skandale og vi skulle trække os, og min arrogante påstand er, det er de samme 3-5 %, der synes det er pisse dårligt vejr lige nu (solen skinnede) og de samme 3-5 % som til hver en tid ved sige, om man skal stemme ja til patentdomstolen så vil de sige nej. Der er nogen som pr. refleks siger nej. Det fortalte Vilstrup mig på et tidspunkt, at deres erfaring var, at det var 2-2,%, så er der selvfølgelig nogle procent, som seriøst mener, at det er en dårlig case, men pointen er bare, at når virksomheden går ud og sponserer noget, så generelt synes folk, det er fantastisk, hvis de så sponsorerer noget, hvor der er doping, så synes de stadig det er fantastisk, at de sponsorerer det. TV-tallene til Touren er stadigvæk fantastisk høje, men 7 ud af 10 seere, der sidder og ser på Touren, de mener at 10-15-20 % af rytterne stadigvæk er dopede. Alligevel ser de det. Det er der, hvor når jeg rådgiver sponsorer, så plejer jeg at sige til dem, at man kan godt tillade sig en vis portion kynisme, fordi der er ikke denne der automatiske negative værdioverførsel. Jeg siger ikke, at det ikke betyder en skid, jeg siger slet ikke, at bare dope jer. Holdningen er ikke, at I skal bare dope jer, men lad være at blive knaldet, det er slet ikke holdningen. Men man overvurderer, hvor katastrofalt det kan være for en virksomhed, hvis det sker. Det er min påstand. Det er tit nervøsitet og hysteri og det er jo netop det her med, at journalisterne er pisse gode, jeg har jo oplevet det flere gange, specielt to journalister, har jeg oplevet at blive ringet op, hvor de siger til mig: "Prøv at hør, vi har lige snakket med Riis, han siger, at Cipollini er på vej til holdet, hvad siger I til det?" Så ville jeg umiddelbart sige: "Vi er ikke interesseret i Cipollini, vi vil hellere have Jan Ullrich." Så ville de ringe tilbage til Riis og sige: "Vi har lige snakket med CSC. De vil sindssygt gerne have Ullrich på holdet, de siger du skal sætte Ullrich på holdet, hvad siger du til det?" Så kunne Riis finde på at sige: "CSC skal ikke blande sig i det sportslige." BANG! *Konflikt mellem Riis og CSC.* Og der havde jeg jo med medietræning osv. efter jeg blev ringet op på den måde og de citerede en anden sponsor for at sige et eller andet, som jeg blev konfronteret med. Så er jeg pisse irriterende over for journalisten for jeg sagde: "Ved du hvad det lyder enormt spændende, ved du hvad det tjekker jeg lige op på, så ringer jeg tilbage." Og så ringede jeg jo til den anden sponsor eller til Riis og spurgte: "Hvad er det her for noget?" Og to gange havde de aldrig hørt noget som helst, de var slet ikke blevet kontaktet. Der ringer jeg så tilbage til den pågældende journalist og siger: "Nice try, men hvis du gerne vil undgå pressenævnet eller et eller andet, så lad være med at lave sådan en igen". Og der er jo bare nogen, hvis du ikke er vant til det, jeg var jo blevet trænet i hoved og røv i medietræning. Der er klart, da Basso bliver sendt hjem, der finder Lars Werge telefonnummeret på Mike Lawrie, vores CEO, som var i Californien på det tidspunkt, ringer til ham og jeg ved ikke, hvorfor idioten har sin mobiltelefon tændt, men vækker ham kl. 3 om natten og fortæller, at Basso er blevet knaldet for doping og sendt hjem. Så går der ikke to minutter mand, så bliver jeg jo ringet op af ham, hvor han råber og skriger og vi skal hive stikket og sørge for at aflyse alt, og vi skal rejse hjem med det samme og vi må ikke blive forbundet med det og alt muligt og det er jo fordi, han handler i panik, fordi han ikke sidder med det til dagligt.

1034

1035 **Hvad gjorde du der?**

1036 Der siger jeg til ham, at han skulle tage det roligt. Og så siger jeg til ham, at jeg havde hans Corporate
1037 Communications manager hos mig og hun sad faktisk ved siden af mig og så sagde jeg, at nu er det nat
1038 og her i Strasbourg er der rimelig ro på, så sov videre og så lad os tage et telefonmøde kl. 7 eller 8 hans
1039 tid og så havde vi to timer til lige at forberede os til at få ro på og så kom vi med en plan og sagde: "Vi
1040 har styr på det her, vi skal inddæmme det og så skal vi sørge for, at der ikke er nogen, der går ud og
1041 siger noget i panik". Han havde heldigvis heller ikke sagt noget i panik, men han ringede jo til os og var
1042 halvpanisk fordi, de er jo pisse bange for dårlig omtale. Så det var enormt lærerigt, men også lidt vildt.

Bilag 3a: Interviewguide til Andreas Hansen

Hvorfor: Jeg ønsker at teste mine fordomme og teoretiske antagelser op i mod praktisk erfaring fra en insider i cykelsporten og sponsorbranchen. Interviewet har ligeledes til formål at opklare ubesvarede spørgsmål, som jeg ikke har teoretisk eller empirisk viden om.

Hvad: Formålet med dette interview er at få en dybere indsigt i de unikke egenskaber ved et cykelsportssponsorat og hvordan der forhandles og samarbejdes mellem sponsor og cykelhold.

Hvordan: Semistruktureret ekspertinterview.

Erkendelsesinteresse: Hvilke forhold skal en virksomhed være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold og hvilken rolle spiller sportens dopinghistorik i disse overvejelser?

Interview start

- Inden vi starter må du meget gerne kort fortælle lidt om dig selv og dit professionelle virke i cykelsporten og sponsorbranchen.
- 1. Hvordan adskiller et cykelsportssponsorat sig fra andre sportssponsorater?
- 2. Hvis du skal ridse nogle styrker og svagheder op omkring et cykelsportssponsorat, hvad vil det så være?
 - a. Hvad kan man opnå ved et cykelsportssponsorat, som man ikke kan i andre sportssponsorater?
 - b. Hvad kan man ikke opnå ved et cykelsportssponsorat, som man kan i andre sportssponsorater?
- 3. Hvilke overvejelser skal en virksomhed gøre sig, inden de indgår et cykelsportssponsorat?
- 4. Vil du som sponsorkonsulent anbefale et cykelsportssponsorat til nogle særlige typer af virksomheder? (Diskuter flere muligheder)
 - a. Hvordan vil vurdere Saxo Banks sponsorat? Giver det mening?
 - b. Hvad med Astana?
 - c. Trek?
 - d. Garmin-Sharp?
- 5. Foruden navneeksponering hvad kan en virksomhed så opnå gennem et cykelsportssponsorat?
- 6. Hvilke nøglefaktorer ser du, som værende afgørende for at en hovedsponsor får succes med sit sponsorat?
- 7. Kan et cykelsportssponsorat gavne virksomheden indadtil? Hvordan?
- 8. Hvordan foregik samarbejdet typisk mellem sponsorerne og Team Saxo Tinkoff i forhold til aktivering af sponsoraterne?
 - a. Var der stor forskel på den måde Tinkoff udnyttede sponsoratet og den måde Saxo Bank gjorde?
- 9. Hvor meget skal virksomheden selv gøre for at aktivere sit sponsorat?
- 10. Hvilke krav blev der stillet til cykelholdet fra hovedsponsorerne i forhold til valg af ryttere og hvilke løb, der skulle satses på?
- 11. Hvor vigtigt er det for virksomhedens succes med sponsoratet at cykelsporten relaterer sig til de værdier, som virksomheden også gerne vil stå for?
 - a. Hvordan måler man et sådant match i værdier - hvis det kan måles?
- 12. Hvordan kan en virksomhed bruge et cykelsportssponsorat som en del af virksomhedens storytelling?

13. Ændrer det noget for de eksisterende sponsorer på Tinkoff Saxo, at cykelholdet nu er russisk og ejet af Oleg Tinkov og ikke dansk og ejet af Bjarne Riis?
 - a. Hvordan?
14. På Forbes top-100 liste over mest værdifulde brands, er der ikke et eneste som ejer et cykelsportssponsorat. Hvorfor tror du, at de allerstørste brands ikke er gået ind i cykelsporten endnu?

Doping

15. Hvor meget fylder temaet doping i nutidens cykelsport i forhold til at skaffe sponsorer?
16. Hvilken betydning tror du det vil have for eksempelvis Saxo Banks brand, hvis Alberto Contador bliver taget for doping under dette års Tour de France?
17. Behøver det nødvendigvis være negativt for en sponsor, hvis der kommer en dopingsag på holdet?
 - a. Tror du at nogle forbrugere eller samarbejdspartnere vil helt fravælge det pågældende brand pga. en dopingskandale på det cykelhold de sponsorerer?
18. Tror du at fans stort set er ligeglade med doping?
19. Kan man ikke sige, at sponsorerne også får god eksponering, hvis der kommer en dopingsag?
20. er det politisk korrekthed, mere end markedsføring og kold business, når sponsorer trækker deres sponsorater ved dopingsager?
21. Ville du nervøs for at anbefale et cykelsportssponsorat til en virksomhed?
 - a. Hvilke forholdsregler ville du anbefale virksomheden at tage?
22. Hvordan tror du fremtiden ser ud for cykelsportssponsorater?

Bilag 3b: Interview med Andreas Hansen – 9. Juli 2014

Om Andreas Hansen: Group Commercial Director for Tinkoff-Saxo i perioden maj 2013 – marts 2014. Har mange års erfaring med branding og marketing og er nu CEO for sponsorbureauet Promovator A/S.

Hvordan synes du cykelsportssponsorater adskiller sig fra andre sponsorater?

Jeg synes cykelsportssponsorater er mere tilgængelige i virkeligheden. Jeg synes du kan mere med et cykelsportssponsorat end du kan med andre sponsorater. Rytterne er mere tilgængelige. Alt det crew og staff der ligger bag sådan et hold er mere tilgængelige. Det er ikke en sport, der er i nærheden af at være så kommerciel som så mange andre sportsgrene. Hvis du tager fodbold fx som værende helt åbenlys (kommerciel). Der er cykelsporten slet, slet ikke. Cykling har også en DNA om at være meget tilgængelig. Altså du skal ikke gå ind på et stadion for at se et cykelløb. Det er bare at stille sig ud til vejen, som almindelig forbruger og tilskuer og kigge og så får du en oplevelse. Den essens af cykelsporten tager man også med ind i den kommercielle del af cykelsporten og dvs. tilgængeligheden i forhold til sponsorerne, den er enorm høj.

Når du siger tilgængelig, så er det altså muligheden for, at komme tæt ind på holdet?

Helt tæt på, bruge holdet, tale med holdet, aktivere holdet og være en del af holdet.

Så er cykelsporten jo meget aktiv i løbet af et år. Der bliver kørt nærmest i 10 måneder. Det gør at en sæson er lang, hvis du er storsponsor. I modsætning til måske fodbold eller håndbold.

Hvilke fordele giver det?

Eksponering, historier og alt aktivering i virkeligheden. Der er en kæmpe fordel der.

Det du nævner her lyder som nogle af styrkerne ved et cykelsportssponsorat, hvad vil du nævne som nogle af svaghederne?

Omdømmet. Omdømmet er jo svært i cykelsporten og det tror jeg afholder mange fra at hoppe ind i cykelsporten. Doping som ligger mange år tilbage fylder jo stadigvæk meget, hvor hvis du kigger i pressen, i hvert fald den danske presse, så får det jo lov til at fylde 30-40 % under Touren i en eller anden afskygning. Og det er jo altid en undertone, at der foregår noget ulovligt i cykelsporten og det er jo ikke nødvendigvis det fedeste i verden, når du er virksomhed og inde i det. Omvendt så er det jo også noget, man er meget bevidst om i cykelsporten og det betyder, at du bliver også kompenseret for det, som virksomhed. Sponsoraterne i forhold til eksponering og i forhold til tilgængelighed er jo billige i cykelsporten. Hvis du sammenligner med andre sportsgrene med nogenlunde samme eksponering og tilgængelighed, så er det billigt at være i cykelsporten. Og det er det jo, fordi man bliver kompenseret for noget af det, som man godt ved er lidt kritisk.

Tror du, at det her kritiske omdømme er årsagen til, at der endnu ikke er nogen top-100 virksomheder i verden, som er sponsorer for et cykelhold?

Ja, det tror jeg. Jeg tror det, og så tror jeg også måske nok, at det måske er finere at være i andre sportsgrene end cykelsport. Jo højere du kommer op i virksomhedshierarkiet, jo flere penge der er til rådighed, desto heftigere investerer du også, og der kan cykelsporten godt måske være ikke helt fin nok.

50 **Appellerer den ikke til en fin nok målgruppe eller hvordan?**

51 Det er den begyndt at gøre, men ellers har det jo været en sport der har været ret simpel. Den
52 har vækstet i mange år, men de sidste to-tre år har den jo eksploderet.

54 **Hvad er det for overvejelser, du mener, man skal gøre sig, hvis man overvejer at gå ind
55 i et cykelsportssponsorat?**

56 Man skal gøre sig virkelig mange overvejelser. Man skal gøre sig nogle overvejelser omkring,
57 hvordan er det du vil aktivere det? Hvad vil du have ud af det først og fremmest? Så skal du
58 selvfølgelig kigge på, er det her en sport, der appellerer i forhold til mine kunder, men så
59 sandelig også i forhold til den virksomhed jeg er. Hvad er der af øvrige sponsorer? For et
60 cykelhold er et kludetæppe af sponsorer. Der er sindssyg mange sponsorer på et cykelhold
61 og de giver alle sammen lidt. Nogle af dem giver selvfølgelig lidt mere og derfor bliver man
62 selvfølgelig nødt til som storsponsor at forholde sig til, hvad er det for nogle andre
63 sponsorer man læner sig ind på og det er ikke bare konkurrerende virksomheder, det er også
64 spørgsmålet om det er et omdømme som man vil være en del af, for det bliver man
65 automatisk.

67 **Altså man bliver linket til de andre sponsorer?**

68 Det kan ikke undgås.

70 **På den måde at Saxo Bank nu bliver linket til Tinkoff?**

71 Fx ja.

73 **Vil du som konsulent anbefale et cykelsportssponsorat til nogle specielle typer af
74 virksomheder?**

75 I virkeligheden så synes jeg, at cykelsporten har transformeret sig selv fra at være meget
76 B2B-orienteret, noget man har gjort for, ja at få noget eksponering, men også rigtig meget for
77 at bygge i sin egen organisation en eller anden vinderfølelse og noget af det DNA, der ligger i
78 cykelsporten. Men i og med interessen fra helt almindelig mennesker, konsumenter er blevet
79 så stor i cykelsporten, så er det i gang med at transformere over imod, at det bliver mere
80 FMCG-orienteret eller konsument-orienteret. Det tror jeg er rigtig godt og det tror jeg giver
81 rigtig god mening. Hvis du tager nogen af cykelproducenterne, Specialized, Cannondale, så
82 har de jo haft enormt store succeser med at være på top-cykelhold i forhold til
83 konsumentmarkedet direkte. Det vil man se mere og mere af. Det vil nok vægte mere over
84 mod at blive mere konsumentorienterede mærker end, hvor det har været længe, hvor det er
85 forretningsverdenen, der taler sammen.

87 **Foruden den her navneeksponering, hvilke muligheder har en sponsor for at lukrere
88 på sponsoratet?**

89 Det er jo ikke alle sponsorer, der vægter lige meget på et cykelhold, det er klart, dem der
90 leverer barer og kun det, de får ikke lige så meget, som dem der står på trøjen og har betalt
91 millioner.

93 **Hvad hvis vi tager udgangspunkt i hovedsponsorer?**

94 Så er der næsten ingen grænser faktisk. Cykelryttere cykler med hovedsponsorer, vitterligt.
95 Det er Tour De France rytterne også. Hovedsponsoren tager kunder med, som cykler med
96 rytterne. Man spiser sammen, man kan alt, alt kan lade sig gøre. Alle mulige former for
97 aktivering kan lade sig gøre.

99 **Hvilke ting er afgørende for at få succes som sponsor?**

100 Det tror jeg er meget individuelt for hver sponsor, hvornår og hvordan man skaber sin egen
101 succes i forbindelse med sådan et hold, men der er ingen tvivl om, at helt generelt kan man

sige, at det at aktivere holdet det er det, der skal til. Det med at sidde på en arm, et lår eller maven eller hvor dit logo nu sidder, det er slet ikke nok. Du bliver nødt til at gå ind og aktivere det, du bliver nødt til at gøre meget mere, måske bruge cykelholdet som spydspids i hele din kommunikation osv. Man bliver nødt til at tage det ned og aktivere det.

Er der nogle nye trends indenfor aktivering, som du har set på de senere år?

Ja jeg synes i virkeligheden, at det skifter rigtig meget i øjeblikket. Det går meget væk fra eksponeringerne, eksponeringerne er bare noget der følger med og det ved virksomhederne godt. 'Det fint jeg er på trøjen, det er fint, men hvad kan jeg? Og hvad vil I gøre for mig?'. Der oplever man lige nu en stigning, hvor cykelholdets sportsstjerner, Alberto (Contador red.) går ind og kommenterer på, hvorfor er Zipp hjul gode, hvorfor er det her det helt rigtige stel, hvorfor er den her bar skide god. Så du kan grave dig helt derned og hvor det bliver ambassadører på et produkt og hvor trøjen og logoet bliver bypasset fuldstændig. Alberto står bare i en T-shirt og taler om en gel-bar fra etixx. Det har intet med en trøje at gøre, hvor der står etixx på eller Tour de France, det er Alberto, der taler på et mærkes vegne. Det vil man se meget mere af.

Du nævner også at et sponsorat kan gavne en virksomhed indadtil, hvordan kan det det?

Hvis du tager Tinkoff-Saxo, så ligger der jo noget i en vinderkultur og en høj smertetærskel og gå efter målet og hele det der aspekt. Og det gælder jo ikke kun cykelholdet, det gælder måske alle sportsgrene. Den DNA vil rigtig mange virksomheder gerne paste ind i sig selv. Og det er jo ikke et klistermærke, det er ikke sådan, at du bare kan paste det ind. Er du en virksomhed, som også drives af den slags DNA, så kan cykelholdet være generator for det og en illustration på det for mange af de ansatte, således at du har, i stedet for at det er en CEO, der står og taler om det her, så sponsorerer du et cykelhold, som gør det.

Kan man måle sådan en værdioverførsel?

Ja. Det kan du nemt lave. De fleste større virksomheder laver tilfredsundersøgelser på deres ansatte og der kan man jo bare måle på nogle af de her værdiparametre også. Man kan jo sætte det helt ned i et system, hvor du gør dem til et dashboard og måler på dem og aflønner efter dem eller bonusordninger, det kan du gøre helt som du vil.

Hvordan foregik samarbejdet typisk mellem sponsorerne og Team Tinkoff-Saxo mens du var der?

Der sidder en organisation i Tinkoff-Saxo, som ikke varetager andet end sponsorerne og som i virkeligheden er sponsorerens forlængede arm ind i cykelholdet. Dvs. man varetager sponsorerens interesser og man sikrer, at det man har lovet dem også bliver til noget. Sådan en organisation tror jeg egentlig de fleste cykelhold har. Nogen har måske én mand, andre har en hel afdeling.

Hvor mange var I hos Tinkoff-Saxo?

Der var vi en administration på syv mennesker. Fem af dem varetog sponsorerne.

Var der forskel på den måde Saxo Bank aktiverede sit sponsorat på og den måde Tinkoff aktiverede sit sponsorat på?

Ja. Saxo aktiverede det markant mere end Tinkoff gjorde det første år.

Har det så ændret sig nu, nu har han selvfølgelig købt holdet

Nu har han købt holdet og det er mit indtryk, at han aktiverer det OK, men jeg vil hellere se på nogle af de andre sponsorer for jeg har en fornemmelse af, at de aktiverer det rigtig, rigtig meget.

Hvis du kigger på Facebook eller Youtube, så bliver der gjort enormt meget.

Det er alt fra dem der leverer cyklerne til...

Ja mad og gel. Senest er B&O kommet til med sådan et lille headset. Der bliver aktiveret enormt meget. Der bliver bragt enormt mange historier til live omkring cykelholdet.

Har der været samarbejde mellem sponsorerne omkring holdet?

I enkelte tilfælde ja, men de fleste gange er det jo noget man opdanner til. Det er noget man gerne vil, når man er et cykelhold.

Men det er ikke noget, der som sådan bliver dyrket?

Nej. Det er ikke en netværksklub som sådan. Det kan det godt være i andre sportsgrene. Hvis du tager Formel 1 så er det meget det. Der kan cykelsporten jo også godt komme hen, men det har noget at gøre med sponsorerne evne og styrke. Der er cykelsporten bare ikke helt der, hvor Formel 1 er. Ikke endnu i hvert fald.

Altså den er ikke helt lige så professionel som Formel 1?

Nej det er den heller ikke. Investeringen i Formel 1 er så stor, at du bliver tvunget til at forholde dig til samtlige muligheder for dit sponsorat, det gør du ikke på et cykelhold.

Er det meget op til virksomheden selv at aktivere sponsoratet eller hvor meget hjælper holdet til?

100 % op til virksomheden selv, men holdet sætter jo holdet til rådighed og alt det know-how og erfaring, men det er sponsorerne, der skal tage initiativet.

Hvilke krav blev der stillet fra hovedsponsorerne i forhold til valg af ryttere og hvilke løb, der skulle satses på?

Det kan jeg ikke kommentere på. Det må jeg ikke.

Kan du ud fra et generelt perspektiv sige noget overordnet om, hvorvidt sponsorerne har noget at skulle have sagt eller om de ikke har?

Det er helt individuelt fra hold til hold. Det kommer helt an på, hvor stor en styrke dit hold sidder med og hvor afhængig du har gjort dig.

Hvordan kan en virksomhed bruge et cykelsportssponsorat, som en del af sin samlede storytelling?

Jeg synes der er mange kroge for en virksomhed på et cykelhold og et cykelhold laver jo content hele tiden. Der er hele tiden historier at fortælle. Men det er jo op til den enkelte virksomhed at finde sin rolle i de historier, hvor der er et match som er relevant. Derfor bliver det sådan lidt en individuel ting i forhold til, hvor godt et match der er. For det er også afgørende for, hvor mange af de gode historier cykelholdet producerer, som du kan tage fat i. Jeg synes der er uendeligt mange ting at tage fat i. Jeg synes Saxo Bank igennem tiden har været meget dygtige til at aktivere deres sponsorat, de har lavet meget, de har gjort meget. De distribuerer og har gennem tiden også gjort vældig, vældig meget. Men det er altså sådan en nivellering af, hvor du er som virksomhed.

Skal man afsætte et forholdsvist stort budget, udover sponsoratet, til aktivering også?

Ja.

Hvor er det? 50 %? 100 %?

Hvis du har et budget på 10 kr. så har du en tommelfingerregel om at 3 kr. går til sponsoratet og de resterende 7 kr. de går til aktivering. Omkostningen ved at aktivere det sponsorat.

Så det er i virkeligheden ikke nok bare at sige: 'Vi har et budget på 50 mio., vi kan blive co-sponsor for det her hold', hvis man ikke har de næste 50 mio. til aktivere det?

Så er vi tilbage til, at så får du et logo på trøjen og så er det det. Så er du i hvert fald ikke klar til at aktivere Alberto, så han står og promoverer dine varer. Du har helle ikke gjort dig klar til at tage ned med en masse kunder og se Tour de France på Alpe d'Huez eller noget som helst andet. Så er du jo bare med.

Ændrer det noget for de eksisterende sponsorer på Tinkoff-Saxo, at cykelholdet nu er russisk og ejet af Oleg Tinkov og ikke dansk og ejet af Bjarne Riis?

Pas. No clue. Jeg stoppede jo ganske kort tid efter, at vi solgte virksomheden.

Hvor meget fylder temaet doping i cykelsporten i forhold til at skaffe nye sponsorer?

Det fylder ikke ret meget indenfor cykelsporten. Der er nærmest ikke nogen, der bruger tid på at tale om doping indenfor cykelsporten. Vi brugte ufatteligt lidt tid på at tale om doping med vores sponsorer. Men det er klart, at når du er på jagt efter nye sponsorer, altså lige så snart du går uden for holdet, så er det noget man taler om. Men de sponsorer som er interesseret i at være sponsor på et cykelhold, de virksomheder som er interesseret i det har gjort op med sig selv, allerede inden de tager et møde med nogen fra et cykelhold, så det er ikke en situation vi bliver bragt i, hvor det er noget der fylder. For det har man som virksomhed gjort op med sig selv, inden man tager sådan et møde.

Så må man antage, at dem der så ikke tager mødet, det kan der selvfølgelig være mange grunde til, men der er måske mange der falder fra inden i når der til?

Det kan godt være. Maybe. Hvis du tager til Tyskland, hvor man jo ikke længere må se Tour de France osv.. Det har man ikke måtte i flere år, så fylder det jo, så er det jo klart, at der falder en stor del væk af ideen i at være der. Altså de viser intet cykelløb på topplan.

Hvilken betydning ville det have for en hovedsponsor, lad os eksempelvis sige Saxo Bank's brand, hvis Alberto Contador bliver taget for doping under det her års Tour de France?

Pas. Selvklaart er det ikke godt. Selvklaart er det jo ikke godt, men præcis hvad det betyder og i hvilket omfang osv. det skal jeg sgu ikke kunne sige.

Kan eksponering være positiv også selvom det er en negativ historie?

Sagtens. Det kan det jo godt. Det kan det jo godt og man kan sige i Saxo's tilfælde har de jo altid gået ud og sagt: 'Jamen vi støtter Bjarne'. Så det har sådan set ikke noget med Alberto at gøre eller Kreuziger, eller hvem fanden af de 30 ryttere, der er på det hold. De læner sig jo op af Bjarne. Så er der en rytter der bliver knaldet for doping, så har de jo en historie, der hedder: 'Jamen vi stoler på Bjarne'. Og rytterne på holdet bliver jo afskediget med det samme, hvis det sker. Så det er jo ikke sådan, at der sidder et hold tilbage og forsvarer en rytter, hvis rytteren er blevet absolut taget for doping. Så er rytteren jo ude med det samme og man tager distance til ham. Så jeg tror ikke man kan sige sådan 1 til 1, at det har den og den følgevirkning på en sponsors brand. Det synes jeg ikke man kan.

Okay så er det virkeligheden mere politisk korrekthed mere end det er markedsføring og kold business, der gør at en sponsor trækker sig pga. en dopingsag?

Jeg tror bestemt det er en kombination af flere ting. Jeg tror da helt bestemt, hvis du opererer og har mange kunder, lad os sige du er konsumentorienteret, du har mange kunder, du slet ikke kan holde styr på. Så vil du jo nok trække dig fordi du er bange for dit brand osv.. Og så er det selvfølgelig også, fordi det er korrekt ikke at støtte snyd. Og det er det også. Alle holdene i Tour de France er jeg sikker på, at hvis en rytter bliver taget for doping, så vil samtlige hold jo vende rytteren ryggen. Det bliver man jo nødt til, det er klart. Det er jo klart,

at det vil være nogle ryttere, hvor man kan sige, der er en igangværende sag og så tager man den rytter og sætter ham på pause, så er man jo ikke dømt og det er også okay, det gælder jo i alle livets sammenhænge, men hvis en rytter bliver dømt, så er man af holdet.

Tror du at nogle forbrugere eller samarbejdspartnere vil direkte fravælge en virksomhed pga. de sponsorerer et hold, som har haft en dopingsag?

Nej, det tror jeg ikke. Det har jeg ikke hørt om.

Hvis man overvejer at gå ind i cykelsporten og man er bange for doping, så er der måske ikke nogen reel forretningsmæssig grund til at frygte doping?

Nej og hvis du er så bange for doping, så du sidder med den, så ville du nok ikke gå ind i cykelsporten. Ikke fordi jeg tror risikoen er større for doping i cykelsporten end så mange andre sportsgrene, men historien har nok gjort at du ikke vil gå ind i cykelsporten.

Men det er altså ikke et forretningsmæssigt argument at sige, at vi ikke kan tåle en dopingsag, derfor vil vi ikke gå ind?

Det tror jeg ikke. Ej, okay det er klart, hvis du er en medicinalvirksomhed. Hvis du Novo Nordisk og det vælter rundt med doping på det hold du sponsorerer, det er selvfølgelig ikke super godt for din forretning, det er entydigt. Men hedder du Arla eller TDC, så tror jeg ikke din forretning brækker under pga. det. Det kan jeg ikke forestille mig.

Tror du at cykelsportens fans egentlig er ligeglade med doping?

Ja. Nej, jeg tror ikke de er ligeglade, men jeg tror at cykelsportens fans, eller jeg ved, at cykelsportens fans accepterer risikoen på lige fod, som hvis du er fan af amerikansk fodbold, som jeg slet ikke tør tænke på, hvad de bruger, eller fodbold i almindelighed, håndbold, basketball. Al statistik peger på, at cykelsportens fans elsker sporten og sådan er det vel i de fleste sammenhænge, det er en emotionel ting. Det er jo ikke en rationel ting. Det er ikke sådan du siger: "Jeg er fan, men jeg skal lige vurdere". Du elsker bare det du ser og så er du fan.

Ville du være nervøs for at anbefale et cykelsportssponsorat til nogen?

Nej, aldrig. Det ville også have været meget mærkeligt hvis jeg var det, men aldrig.

Hvilke forholdsregler vil du mene man skal tage sig?

Ikke andet end det vi har talt om. Man skal være økonomisk bevidst om, hvordan man vil aktivere sit sponsorat og så skal man gøre sig op, hvordan man får mest ud af sponsoratet og det cykelhold. Det skal være en rationel beslutning. Det skal ikke være en hjertebeslutning, men det gælder alle sponsorater.

Hvordan tror du fremtiden ser ud for cykelsportssponsorater?

Fantastisk. Det er en sport, der er i vækst. Det er vanvittig god underholdning, det er globalt. Det hold du følger som fan består af mange nationaliteter, så tilhørsforholdet til et hold kommer fra hele verden, som gør at relevansen er tårnhøj på tværs af markeder og segmenter. Jeg tror sgu, at det er toppen af isbjerget, og jeg tror rejsen er blot startet nu. Der bliver flere og flere løb. I gamle dage var der jo kun Tour de France én gang om året og så var det ligesom det, man fulgte. Nu fylder klassikerne meget mere, Touren fylder selvfølgelig stadigvæk helt vildt meget, Vueltaen fylder rigtig meget og ikke bare for Spanien, det gør den for hele Europa og er ved at blive vanvittig stor. Hele det kommercielle apparat. Pengene har løftet sporten og har gjort alle arrangementer bedre, dyrere, men også klart bedre. Så jeg tror, at vi har ikke set noget endnu, det bliver meget "være".

309 **Tror du også vi vil se, at der kommer flere af de her top-100 virksomheder ind i**
310 **sporten?**
311 Ja, det vil der gøre. Jo større magnet det bliver, des flere af de virksomheder vil komme ind og
312 desto finere en sport vil det også blive.
313
314 **Tror du det vil være utænkeligt, at man vil kunne se et Team Nike og noget i den stil?**
315 Næ, overhovedet ikke.

Bilag 4a: Interviewguide til Kasper Elbjørn

Kasper Elbjørn: Head of Group Public Relations hos Saxo Bank.

Hvorfor: Jeg ønsker at teste mine fordomme og teoretiske antagelser op i mod praktisk erfaring fra sponsorsamarbejdet mellem virksomhed og cykelhold.

Hvad: Formålet med dette interview er, at få en dybere indsigt i samarbejdet mellem sponsor og cykelhold set fra sponsorens perspektiv og opklare ubesvarede spørgsmål, som jeg ikke har teoretisk eller empirisk viden om i forvejen.

Hvordan: Semistruktureret ekspertinterview.

Erkendelsesinteresse: Hvilke forhold skal en virksomhed være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold og hvilken rolle spiller sportens dopinghistorik i disse overvejelser?

Interview start

- Til at begynde med må du meget gerne fortælle lidt om dig selv, din rolle hos Saxo Bank og din involvering omkring jeres sportssponsorater?
- 1. Hvorfor indgik Saxo Bank et sponsorat med Riis Cycling i 2008? Hvilke overvejelser lå bag?
 - a. Hvorfor valgte i cykelsporten?
 - b. Var der nogle særlige markeder I gerne ville ind på, som cykelsporten åbnede op for?
 - c. Hvordan vurderede i om det var pengene værd? Havde I lavet en business case?
 - d. Var i nervøse for cykelsportens dopinghistorik?
- 2. Hvordan har sponsoratet udviklet sig siden I startede?
- 3. Hvad er det vigtigste for jer i sponsoratet? Eksponeringen eller det relationelle?
- 4. Er der nogle særlige værdier, som Riis cykelhold stod for eller står for, som I mener at kunne overføre til jeres brand? Hvilke?
- 5. I hvor høj grad er jeres sponsorat betinget af Bjarne Riis' tilstedeværelse? Kunne i lige så godt have sponsoreret et andet hold?
- 6. Hvordan ser i på salget til Oleg Tinkov? Ændrer det noget for jer, at det nu er et russisk hold og ikke et dansk hold?
- 7. Vil du vurdere at et cykelsportssponsorat er en billig form for markedsføring sat i relation til den eksponering, man får for pengene?
- 8. Hvad kan cykelholdet gøre for jer, udover at vinde cykelløb, for at give jeres sponsorat værdi?
 - a. Storytelling?
- 9. Har I et samarbejde med de andre sponsorer som er tilknyttet holdet?
- 10. Hvordan måler og evaluerer I på sponsoratet?
- 11. Hvilke effekter har I set, som I mener at kunne tilskrive cykelsportssponsoratet?
- 12. Hvilke krav stiller i til holdet i forhold til valg af ryttere og hvilke løb, der skal satses på?
 - a. Jeg ved I har en interesse i det japanske marked, hvor I også har kontor. Er der en sammenhæng mellem jeres interesse i det japanske marked og det faktum, at cykelholdet skrev kontrakt med en 34-årig japaner i 2012?

Formel 1

- 13. Hvorfor er I gået ind i Formel 1?
- 14. Hvilke sammenhænge ser du mellem cykelsport og Formel 1?
 - a. Kan Formel 1 noget som cykelsport ikke kan?

- i. Er der nogle markeder den sport rammer, som cykelsporten ikke gør?
- b. Skal Formel 1 ses som jeres fremtidige satsning?

Doping

- 15. Hvordan forholder I jer til sportens dopingomdømme?
- 16. Hvordan påvirkede Contadors dopingsag jeres samarbejde med cykelholdet? Ændrede det noget?
 - a. Var I bange for hvilke konsekvenser sagen ville få for jeres forretning?
 - b. Hvad med jeres image?
- 17. Er I bange for negativ omtale pga. en evt. dopingsag?
- 18. Ville det ligefrem kunne være en fordel for jer at få omtale også selvom den er negativ? fx Festina.

Bilag 4b: Interview med Kasper Elbjørn – 3. Juni 2014

Om Kasper Elbjørn: Cand.scient.pol. og Head of Group Public Relations hos Saxo Bank. Elbjørn har været involveret fra Saxo Banks side under hele forløbet omkring bankens sponsorat af Riis Cycling. Kasper Elbjørn har været en aktiv kommunikator med pressen i forbindelse med spørgsmål omkring sponsoratet.

K: Vi havde et møde med Riis og den daværende direktør i Riis Cycling, jeg tror det har været i juni 2008 og så var vi jo med til Tour de France en måned senere.

Det var ret kort proces må man sige

Det var meget kort proces. Men det var selvfølgelig fordi vi gerne ville være med til touren, så vi skulle have afsluttet det inden. Det var i vores interesse, men også i deres interesse at kunne gå ned og forhandle spillerkontrakter under touren med en ny sponsor i ryggen.

Hvorfor indgik i et sponsorat med Riis Cycling i 2008?

Jamen det gjorde vi fordi vi mente, eller bankens ledelse mente, at det kunne gavne vores bundlinje, altså det at man fik noget name recognition, fik brandet banken bredere, at det gjorde man kunne komme i kontakt lettere med flere kunder. Det der så viste sig, det var, at det man først og fremmest får med sponsoratet det er selvfølgelig brand recognition, men deruover så får du en fantastisk mulighed for at lave kundearrangementer, så det er ikke kun noget der kan brande dig i forhold til potentielle kunder, det er også noget der kan brande dig i forhold til nuværende kunder, at du kan tilbyde kunderne noget, som dine konkurrenter ikke kan og det er adgang til rytterne, events og alt hvad der hører til omkring cykling. Det tredje som jeg vil fremhæve, det er jo så en utilsigtet positiv effekt af sponsoratet. Det var at, da så finanskrisen kommer i september 2008, der havde vi jo stadigvæk sponsoratet og jeg er ret sikker, at det at vi havde det her meget dyre cykelsponsorat, det gjorde at, vores kunder og potentielle kunder, men også regulatorer og medierne vidste, at der ikke var noget galt med Saxo Bank i forhold til, hvad der var galt med alle de mere traditionelle banker. For hvis vi havde råd til det her cykelsponsorat, så kunne den jo ikke være helt gal. Så den utilsigtede positive effekt var på mange måder den vigtigste, for det var jo en massiv finanskrise, som stillede spørgsmålstejn ved alle banker og der tror jeg cykelsponsoratet fordi, det er så dyrt, hjalp til at sige, at folk vurderede, at der ikke var noget galt med Saxo Bank, hvilket der heller ikke var. Men det tror jeg var lettere at overbevise eksterne aktører om, at der ikke var noget galt, fordi vi havde sponsoratet.

Så der er noget signalværdi den vej igennem?

Kæmpe signalværdi.

Hvorfor valgte i cykelsporten?

Det gjorde vi fordi Formel 1 var for dyrt. Vi ønskede at sponsorere en sport, der kom rundt omkring i verden de steder, hvor vi havde kontorer og kunder. Saxo Bank er en online trading platform, en brokage i virkeligheden, men med en banklicens. Det betyder, vi har kunder i næsten alle lande i verden. På daværende tidspunkt var vi netop begyndt på en geografisk ekspansion, som gjorde at de lande vi ligesom havde udvalgt, hvor vi skulle åbne kontorer, at der var det rigtig vigtigt, at vi blev brandet. Dels fordi det gjorde det lettere at få licens og dels fordi det gjorde det lettere at lave en succesfuld åbning af kontoret og så kiggede vi på Formel 1 sporten og den var simpelthen for dyr. Så var det naturlige valg cykelsporten. Derudover er der den unikke ting ved cykelsport, at holdet bærer dit navn, hvilket eksisterer i nogen anden sport. Det var en anden årsag til vi valgte cykelsporten. Altså for det første fordi det er så bred rundt i hele verden og for det andet fordi at holdet bærer dit navn.

Var der generelt nogle specifikke markeder I gerne ville ramme?

Det var Asien, Europa og Mellemøsten på det tidspunkt.

Havde I lavet en business case? Hvordan lavede I den?

Det er jeg simpelthen ikke klar over om der var. Det var marketing der tog beslutningen, eller principielt var det marketing, der tog beslutningen, reelt var det de to stiftere. Saxo Bank er en ejer-ledet virksomhed, dvs. der er ikke nogen aktionærer, du skal ikke spørge andet end de to hovedejere. Dvs. stifterne skal blive enige. Og de var helt enige om, at der var behov for at lave et eller andet form for branding-eksperiment, som kunne slå Saxo Bank's navn fast i bredere forstand og der valgte man cykelsporten for det var til at betale og dels fordi, det havde den her meget massivt brede eksponeringspotentiale.

Inden I gik ind i cykelsporten var I så nervøse for sportens dopinghistorik og det der måtte følge med?

Jeg tror ikke man kan sige, der var nogen som var nervøse, men det er klart, at vi har noteret os, at vi havde noteret os, at Bjarne Riis og hans hold, som det eneste hold på daværende tidspunkt, havde lavet sådan en antidoping strategi, som var udtænkt, men som der også var en læge på Rigshospitalet, der sagde god for. Det gjorde, at vi vurderede, at der var blevet lavet en streg i sandet og at man nu, uanset hvad der var sket tidligere, men at man nu pga. den her antidoping strategi, som holdet fulgte kunne være sikker på, at der ikke ville ske dopingskandaler på Bjarne Riis's hold. Vi kunne selvfølgelig ikke garantere for andre og vi kunne heller ikke garantere, hvad der var sket førhen, men vi kunne i hvert fald få en garanti for, at der så længe VI var sponsorer, dvs. i tiden efter de havde indført antidopingstrategien eller hvad man skal kalde den, der kunne vi være sikre på, der ikke ville ske dopingtilfælde på hans hold og det har der heller ikke været.

Hvordan har sponsoratet udviklet sig i den periode I har været med?

Det har udviklet sig meget fra at være en brandingøvelse til at være en eventøvelse lige så meget som en brandingøvelse. Jeg kan huske, at CSC som jo havde sponsoratet før os, de rådgav os i det første halve år, vi havde sponsoratet, der var vi jo sammen om det. De sagde: "I skal nok regne med, I skal bruge halvdelen af det I putter ind i sponsoratet, skal I bruge på at aktivere sponsoratet og det troede vi ikke rigtig på. Vi tænkte: "Det kan vi gøre billigere og mere effektivt". Det vi lærte, det var faktisk en meget akkurat analyse, at man nok skal påregne sig en betydelig udgift til at aktivere sponsoratet, når det først er betalt. På den måde forstået, at det udvikler sig på den måde, at vi brugte det til reklamer og branding altså normal branding til, at vi har brugt rigtig mange ressourcer på at aktivere det i forhold til kunder og medarbejdere. Det gjorde vi slet ikke i starten. Det er helt klart en udvikling, som har hængt ved. Jeg vil også sige fra et mere kommunikationsperspektiv har det udviklet sig fra, at vi var meget bange for dopingskandaler til, at vi faktisk har udnyttet de udfordringer, der har været til at fortælle, hvorfor vi er sponsorer af cykelholdet. Altså fra at vi var meget defensive, så hver gang der har været en skandale har vi udnyttet det offensivt til at gå ud og fortælle, hvorfor VI tror på holdet, hvorfor VI ikke lader os kue af, hvad der er sket i fortiden, hvorfor VI ønsker at sponsorere Bjarne Riis og hans hold. Det er også en kæmpe ændring. Den ændring kan også kun ske over tid fordi du får en eller anden form for selvtillid i forhold til, at du tror på, at der ikke er doping på holdet, at du tror på, at det kun hører til i fortiden, at du tror på, at der ikke dukker noget op, som holdet ikke har fortalt. Det handler selvfølgelig først og fremmest om tillid og den får du også først over tid. Det er de to store ændringer som jeg vil sige, det er at vi er bedre til at udnytte det og vi er mere offensive i vores kommunikation omkring det.

Fylder det nogenlunde lige meget, eksponeringsværdien og det relationelle med at I kan tage kunder og medarbejdere med til løbene? Hvordan vægter det i forhold til vigtigheden i forhold til jeres sponsorater?

Det er klart det mest vigtige i dag.

102 **Det sidste? Det relationelle?**

103 Ja det er det. Fordi vi har fået så meget branding, vi har fået så meget eksponering de sidste 6-7 år, at
104 det er ikke det vigtige mere. Det vigtige er i dag alt det andet. Fordi jeg tror ikke vi kan opnå meget
105 mere eksponering omkring cykelsponsoratet, så hvis vi fortsætter i 2015, så med garanti udelukkende
106 for at udnytte det potentiale der er i forhold til at aktivere det over for kunderne.

107

108 **Kan man på den måde sige, at der er et eksponeringspotentiale, som næsten er udtømt?**

109 Ja, det bliver i hvert fald ikke større. Det tror jeg ikke. Ikke for Saxo Bank og det tror jeg måske
110 allerede, hvis vi kigger tilbage, så tror jeg vi nåede det efter en 5-6 år, der kan du ikke opnå mere
111 brandingmæssigt. Så hvis du beholder det, er det fordi du får noget andet ud af det også. Det har vi
112 heldigvis været gode til at udvikle. Jeg vil sige allerede fra år 2 og 3 stykker, der blev vi gode til at
113 udnytte aktiveringspotentiale i sponsoratet. Det er det vigtigste.

114

115 **Der er flere der siger, at et cykelsportssponsorat er noget af det ultimativt billigste i forhold til**
116 **eksponering. Er du enig i det?**

117 Ja.

118

119 **Altså man kommer meget langt for pengene?**

120 Ja, helt vildt. Det er jo det jeg siger. Det at cykelholdet hedder din virksomheds navn, det er unikt. Det
121 at det kommer så bredt rundt i verden altså reelt kommer rundt i verden. De er jo i Japan, de cykler i
122 Australien, de cykler i Spanien, de cykler i Italien. Det at de reelt kommer rundt i verden på den måde,
123 det er også unikt, det får du heller ikke nogen andre steder på samme måde. Og så at de cykler hele
124 året, det er der jo heller ingen andre sportsgrene der gør. De cykler hver eneste måned rundt omkring
125 i verden. I januar måned der cykler de minsandten Tour of Dubai nu. Så det opnår du heller ikke i
126 andre sportsgrene. Så det er 100 % rigtigt.

127

128 **Er der nogle værdier i cykelsporten, som I som bank eller som virksomhed også gerne vil**
129 **forbindes med?**

130 Ja bestemt. Det er team spirit, holdgejsten, det at du arbejder sammen for at én kan vinde, det er jo
131 super vigtigt i din virksomhed i hvert fald i en virksomhed som Saxo Bank, hvor der jo er nogen, der er
132 vigtigere end andre. Men de er jo kun dygtige, de vigtige, hvis de har et godt hold bag sig. Det har vi
133 brugt utroligt meget internt. Det er nok den vigtigste værdi, som kæder vores virksomhed sammen
134 med vores cykelhold. Det er den her team spirit, som Bjarne Riis jo har dyrket ud i det ekstreme i
135 forhold til sine ryttere. Og dvs. de er fuldstændig bevidste om det. Det betyder, vi kan invitere dem ud i
136 banken og de kan fortælle om det fordi Bjarne Riis har været så god til at dyrke den her team spirit,
137 hvor alle ved, at du kun er der for en periode og at holdet fortsætter, selvom du ikke er der. Dvs. du
138 kan være holdkaptajn, men du ved at for holdets skyld ved du, at det er vigtigt, at du også får de unge
139 med og de gamle med, og du samler et godt hold omkring dig. Det har han været virkelig, virkelig
140 dygtig til at dyrke i forhold til sine ryttere igennem alle årene. Det er også derfor, at Lars Seier
141 Christensen altid siger, at det er ikke rytterne vi støtter, de kommer og går, det er Bjarne Riis vi støtter,
142 så længe han er der, så er vi der også. Fordi det er hans fortjeneste, at det her hold er så bevidste om
143 de værdier, som er så unikke ved cykelsporten.

144

145 **Du svarer næsten på det, men var det meget vigtigt for jer, at det var netop dét cykelhold?**

146 Ja. Det var vigtigt for os, at det var et danskejet cykelhold med internationale ambitioner, fordi de
147 mindede meget om Saxo Bank, som jo også er en bank med en licens i Danmark, men først om
148 fremmest opererer på de internationale markeder. På den måde passede vores værdier også godt med
149 Bjarne Riis' cykelhold. Det har så ændret sig i dag. Og det er også derfor, at det er ingen garanti, at vi
150 forlænger sponsoratet i 2015.

151

152 **Hvordan ser I på det, at det nu er et russisk ejet hold?**

153 Det ændrer jo lidt betingelserne for vores sponsorat, men omvendt er det jo også en forhandling og
154 der er mange andre ting i det også når man indgår et sponsorat. Det er jo lige så værdifuldt for os i dag,
155 som det var for to år siden. At kunne tage vores kunder med til de her arrangementer. Men det er klart
156 i og med brandingeffekten ikke bliver større, den kan ikke udvikles, i og med det ikke længere er et
157 dansk cykelhold, der har internationale ambitioner, som der var i begyndelsen, så har betingelserne
158 for en ny sponsoraftale også ændret sig, det er klart. Det er ikke lige så attraktivt for os mere, som det
159 var dengang.

160
161 **Hvad kan cykelholdet gøre for jer udover at vinde cykelløb for at give jeres sponsorat værdi?**

162 Som sagt det værdimæssige har betyder meget, men jeg tror også det har givet bankens medarbejdere,
163 som jo er en meget broget skare, vi har 46 forskellige nationaliteter i banken ansat, og det at man kan
164 samle sig om en sport, det er utrolig værdifuldt. Altså jeg vil vove og påstå, at en tiendedel af bankens
165 medarbejdere her i Hellerup cykler til arbejde i Saxo Bank tøj. Det giver sådan en holdfølelse, som jo
166 også netop kendetegner cykling, som har været afsmittende på os. Det er nogle funktioner, som HR har
167 dyrket bevidst.

168
169 **Altså dyrker en form for storytelling omkring det?**

170 Selvfølgelig, det er VORES cykelholde ikke? VI er glade når de vinder og VI hepper på dem. Lidt som et
171 landshold.

172
173 **Er der nogle samarbejder som er opstået med de andre sponsorer på baggrund af sponsoratet?**

174 Ja, det er der. Det var også vores oprindelige i den forbindelse kom i kontakt med cykelholdet, fordi vi
175 samarbejdede med CSC.

176
177 **Altså har I samarbejdet med Tinkoff fx?**

178 Der var forhandlinger, men de er ikke mundet ud i noget.

179
180 **Hvordan evaluerer og måler i på sponsoratet?**

181 Det foregår hos marketing. Det er klart, at jeg kan selvfølgelig, i kommunikationsafdelingen kan vi
182 måle, eller rettere sagt har vi valgt at måle kun på de artikler, hvor Saxo Bank er nævnt med en form
183 for forklaring på, hvad vi er for en virksomhed. Vi bliver jo ofte nævnt sådan sporadisk i forskellige
184 artikler, ikke mindst fordi det hedder Tinkoff-Saxo, men vi måler kun de her artikler, hvor der er
185 substans omkring banken inkluderet i artiklen. Hos marketing måler man meget på, hvad opfattelsen
186 af Saxo Bank er før Giroen, før Tour de France og før Vueltaen og så ser om det har en effekt. Og det har
187 det som regel, men effekten bliver mindre og mindre. Jeg tror det var år 3 eller år 4, der slog det meget
188 hårdt ud, vi var simpelthen oppe på Google søgninger og konkurrere med et produkt som Coca Cola,
189 hvilket er helt unikt for en bank. Det ser vi ikke mere.

190
191 **Hvordan tilskriver i den her succes cykelholdet kontra andre marketing aktiviteter, I foretager
192 jer?**

193 Jamen det er meget svært at måle på. Så der er en vis gut feeling i det, men vi får jo tilbagemeldinger
194 ude fra vores kontorer og det har altså, har haft, en stor effekt, specielt i de år, hvor vi åbnede, vi
195 åbnede jo 21 kontorer på 5 år, rundet omkring i Asien, Europa, Afrika og Latinamerika. I de år hvor
196 alle de kontorer blev åbnet, der kunne vi jo se altså, at det var meget lettere for os at få adgang til det
197 pågældende lands regulators fordi de vidste hvem Saxo Bank var, eller de havde i hvert fald hørt om
198 det, så det var ikke bare en lille dansk bank fra Danmark. Men det er meget svært at måle på, så derfor
199 skal ledelsen også have en del i det. De skal tro på det, for det er lidt et trosspørgsmål, det er meget
200 svært at måle på.

201
202 **Hvilke krav stiller I til holdet i forhold til valg af ryttere og hvilke hold, der skal satses på?**

203 Ja, der stiller vi ingen krav. Jeg ved vi har spurgt Bjarne Riis én gang om vi ikke kunne forestille sig, at
204 holdet kørte med i Tour of Japan. Og det var simpelthen fordi, at det år åbnede vi vores Tokyo kontor.

205 Det er den eneste gang vi har spurgt ham. Vi har aldrig blandet os. Vi vil meget hellere have en vinder
 206 end en dansk rytter.
 207

208 **Det sjovt du nævner Japan med jeres interesse i det japanske marked. Var det i 2012 i satsede**
 209 **meget på Japan eller åbnede kontor?**
 210 Jeg tror det var i 08 eller 09 vi åbnede kontor i Tokyo.
 211

212 **Det er jo nærliggende at spørge om, der var en sammenhæng mellem det og det at cykelholdet**
 213 **skrev kontrakt med en 34-årig japaner?**
 214 Ja. Altså det tror jeg ikke der var. Vi åbnede kontor i 08 eller 09. Tror faktisk det var endda i... det var i
 215 hvert fald tidligere. Det er klar, at det er selvfølgelig fedt for os, når der er en rytter fra et land, hvor vi
 216 opererer i, men omvendt da Bjarne Riis sidste år ikke udtog nogen danskere til Tour de France, der var
 217 det helt fint med os, vi vil meget hellere have holdet vinder. Det har meget større betydning for os end,
 218 at der er en eller anden sekundærytter fra Japan eller Australien.
 219

220 **Men I kan vel heller ikke nå så meget større kendskabsgrad i Danmark, så det er vel heller ikke**
 221 **så vigtigt den vej rundt, som fx Japan hvor I stadig kan opnå mere kendskab?**
 222 Der er rimelige, i hvert fald på Bjarne Riis' cykelhold, rimelig afgrænsede forhold for, hvad sponsorer
 223 kan og ikke kan. Vi kan sagtens nævne det for ham. Det tror jeg ikke han vil blive sur over. Det gjorde
 224 han i hvert fald ikke der med Tour of Japan. Faktisk kørte vi Tour of Japan det år. Men det er ikke
 225 noget, vi har benyttet os af. Vi har ikke blandet os i de sportslige dispositioner overhovedet.
 226

227 **Hvorfor er I gået ind i Formel 1 nu?**
 228 Det har vi gjort fordi, vi gik i forhandling med Lotus og fik en rigtig god aftale. Og der er ingen tvivl om,
 229 at vores kunder, der har adgang til rigtig mange muligheder, fordi de er relativt velhavende, men der
 230 er nogen ting, de ikke kan. De kan fx ikke komme ind til et Formel 1 arrangement og møde
 231 racerkørerne. Og i og med vi fik et godt forhandlingsudgangspunkt, så gik vi så i forhandling med Lotus
 232 og lavede den her aftale på et år, for at se om det er noget vi vil fortsætte med.
 233

234 **Hvad var den indledende tanke, da I indgik i de her forhandlinger med et Formel 1 hold?**
 235 Jamen som sagt var det jo hele tiden målet at lave et Formel 1 sponsorat, men det var simpelthen for
 236 dyrt på det tidspunkt, det var jo før finanskrisen.
 237

238 **Hvad er det Formel 1 kan som cykelsporten ikke kan?**
 239 De kan ikke noget som cykelsporten ikke kan. Det er lidt mere professionelt arrangeret, det er lidt
 240 finere forhold, men ellers er det det samme. Det er en måde at komme i kontakt med vores kunder på,
 241 de gider ikke hvad som helst. Du kan ikke give dem en biografbillet. Det kan godt være Danske Bank
 242 kan give biografbilletter til deres topkunder, men det får vi bare ikke noget ud af, vi skal op på et lidt
 243 andet niveau og nu har vi haft cykelsponsoratet i 7 år. Formel 1 sponsoratet er en ny mulighed for at
 244 komme i kontakt med vores kunder på?
 245

246 **Er det så fordi I også rammer et andet segment af jeres kunder gennem Formel 1?**
 247 Det er jo selvfølgelig nogle andre der tager end alle dem, der har taget med til alle de arrangementer vi
 248 har haft i forbindelse med cykling, men der er også nogle af de samme. Det har jeg sådan set ikke
 249 overblik over.
 250

251 **Er der nogle markeder som Formel 1 sporten rammer, som cykelsporten ikke rammer, som I er**
 252 **interessert i?**
 253 Ja, Mellemøsten. Ingen tvivl om det. Også i høj grad dele af Sydeuropa, som måske ikke synes at cykling
 254 er fint nok eller eksklusivt nok.
 255

256 **Skal Formel 1 ses som jeres fremtidige satsning indenfor sponsorater?**

257 Det ved jeg faktisk ikke noget om. Vi er ikke begyndt at evaluere endnu, vi har kun været igennem
258 halvdelen af løbene, men det er klart, at i og med vi har så gode erfaringer med cykelsporten, så skal
259 det selvfølgelig være meget attraktivt, fordi det også er dyrere.

260
261 **Kan du sige, at I til næste år i hvert fald vil have minimum ét sponsorat, om det så er**
262 **cykelholdet eller Formel 1 eller et helt tredje?**

263 Jeg ved det ikke, vi er slet ikke noget der til.

264
265 **Hvordan påvirkede Contadors dopingsag jeres samarbejde med cykelholdet? Ændrede det**
266 **noget?**

267 Det bekræftede os i, at cykelsporten ikke var ren. Men samtidig selvfølgelig også, hvor dygtigt Bjarne
268 Riis kører sit hold. Fordi hvis de andre hold stadigvæk ikke er rene, så er det jo ret flot, at der i 7 år
269 ikke har været én eneste sag på Bjarne Riis' hold. Jeg tror det styrkede vores tillid til ham. Det er jo
270 selvfølgelig en utrolig uheldig start på kontrakten med Contador og det var jo slet ikke sådan vi havde
271 forestillet os de. Men omvendt så vil jeg så sige, vi har aldrig fået så god medieopmærksomhed, som
272 under den Tour, hvor vi jo praktisk talt ikke var særligt gode. Det at være undertippet, det giver nogle
273 helt andre muligheder end sidste år, hvor vi var overtippet og hvor vi ikke fik specielt god PR. Vi fik
274 massiv god PR, hvor vi faktisk ikke var særlig gode.

275
276 **Kan man tale om, at det kan være en fordel for jer at få omtale også selvom det handler om**
277 **noget negativt, som en dopingsag?**

278 Ja. Det var det jeg startede med at fortælle dig. Det er også fordi vi har vendt det om og sagt: "Prøv og
279 hør, vi har ryggen fri. Bjarne Riis har ryggen fri. Vi tog simpelthen en beslutning om at gå ud og støtte
280 ham helhjertet fordi, vi vidste, at det her havde jo intet med det hold vi har støttet at gøre. Alle de sager
281 der var sidste år omkring Bjarne Riis fx, det lå jo 10-15 år tilbage i tiden. Det kommer jo ikke os ved.
282 Tværtimod havde vi her en mulighed for at sige, manden slog en streg i sandet, lad os dog respektere
283 ham for det, vi støtter ham fuldt ud og vi støtter ham fordi, så fik vi lov til at fortælle om, hvorfor vi
284 støttede cykelholdet. Den mulighed for at forklare, hvorfor man sponsorerer en sport eller hvad det
285 kan være, den mulighed får man ikke særlig ofte. Derfor så tror jeg, det var den rigtige strategi og bare
286 gå ud og være offensive i stedet for at gå ud og undskylde noget, som vi i bund og grund ikke kan
287 undskylde for, for det har ikke noget med os at gøre.

288
289 **Tror du godt folk kan skille det ad?**

290 Jeg tror vi fik stor respekt for at støtte op om Bjarne Riis, for alle kunne godt se, det ikke havde noget
291 med os at gøre og at det ikke var sket i den tid, hvor vi sponsorerede ham og hans hold.

292
293 **Men tror du ikke at, den tid der ligger forud for jeres sponsorat... Altså det påvirker jo stadig**
294 **cykelsportens image den dag i dag. Der er jo mange, den almene dansker, som har en eller**
295 **anden idé om, at cykelryttere jamen det er sådan nogen, der doper sig. Nogen af danskerne er**
296 **måske ligeglade med, at de doper sig, er I ikke bange for, at det image overføres til jeres image?**

297 Nej for jeg tror. Det er selvfølgelig et trosspørgsmål, men jeg er faktisk ret sikker på, at danskerne godt
298 ved, at det var noget, der skete i datiden. Og det der var vores opgave, synes jeg var at gå ud og
299 fortælle, at der var blevet ryddet op og vi ikke havde oplevet noget, der bare mindede om doping i den
300 tid, vi sponsorerede cykelholdet og det tror jeg faktisk vi fik god credit for. Også hos journalister. Jeg
301 tror de respekterede vi gik ud og støttede op og forklarede, at det var sket før vores tid og tingene blev
302 sat i perspektiv fordi, der netop ikke havde været nogen sager efter vi gik ind som sponsorer.

303
304 **Hvordan vil I så se på, hvis der kom en sag på holdet nu? Hvis en rytter blev dømt. Hvordan ville**
305 **det påvirke det?**

306 Altså dømt for noget der er sket før i tiden?

307
308 **Nej dømt for noget, der lad os sige, skete i går?**

309 Jamen, det kan jeg.. For det første kan jeg ikke gå ind i det, for det står i vores kontrakt med
310 cykelholdet og vi må ikke kommentere på kontrakten, men det er ikke noget, vi har talt om. Det siger
311 jeg helt ærligt, det er ikke noget vi har talt om siden Fränk Schleck måtte ud og indrømme, at han
312 engang havde prøvet at kontakte en dopinglæge. Den december måned, kan jeg huske vi talte om det.
313 Men det mener jeg altså var 2008 eller 2009. Vi har vitterligt ikke talt om det siden. Det er ikke bare
314 noget vi har sagt i medierne. Vi er 100 % sikre på, der ikke sker noget eller har sket noget i den tid
315 ejede det og imens vi har været sponsorer.
316

317 **Jeg har egentlig været rundt om det jeg ville spørge dig om.**

318 Jeg tror, det der er værd at bemærke, det er de to ting, vi starter med at snakke om. Det er udviklingen
319 i, at man starter med at bruge sit cykelsponsorat til branding og så tror jeg man efterhånden finder ud
320 af, hvor effektivt det er, når man bruger det i forhold til at møde og servicere kunder. Så tror jeg den
321 anden del af det er, når man har opbygget en vis tillid til det man sponsorer eller den man sponsorer,
322 der bliver den tillid, den kan blive brugt til, at man mere offensivt går ud og fortæller om sit sponsorat,
323 man bliver mere stolt af sit sponsorat. Det er også noget, der kun kan ske over tid og uanset hvilken
324 sport man sponsorerer.
325

326 **Tror du der er nogen virksomheder, der egner sig bedre til et cykelsportssponsorat end andre?**

327 Ja, det tror jeg helt klart. Det er helt klart de mere. De virksomheder der har et produkt, som skal bredt
328 ud til mange mennesker og mange forskellige sociale lag i samfundet. Det har vi jo ikke. I virkeligheden
329 er en bank som Saxo Bank ikke den optimale sponsor af et cykelhold. Jeg vil sige, den optimale sponsor
330 af et cykelhold er Mac Donalds, Coca Cola, Carlsberg, ISS, altså virksomheder, der har et meget mere
331 bredt produkt end vi har. Vi er jo en lille nichebank. Som jeg startede med at sige, at i virkeligheden er
332 vi jo en online broker. Vi har bare en banklicens. Eller en mere traditionel bank. Saxo Bank er ikke den
333 optimale sponsor af et cykelhold, vi hører faktisk meget mere til i Formel 1, det er bare meget, meget
334 dyrt. Men når det er sagt, så har det givet Saxo Bank et meget, meget stærkere brand, jeg vil faktisk
335 sige i perioder har vi næsten været overeksponeret.
336

337 **Hvorfor tror du, at man ikke ser nogle af de her helt store consumer brands i cykelsporten? Du
338 nævner Coca Cola, Mac Donalds, Carlsberg?**

339 Jeg tror det er for kontroversielt og det burde det ikke være for der har jo vitterligt ikke været nogen
340 dopingtilfælde i de seneste fem år.
341

342 **Nej ikke sådan i større omfang. Selvfølgelig har der jo været tilfælde ikke også, men tror du
343 ikke også..**

344 Det er jo den sport, der har fået ryddet mest op i deres shit. Altså hvis du lavede samme standarder for
345 alle andre sportsgrene, som du gør for cykling, så ville du se fuldstændig det samme. Selvfølgelig er der
346 brodne kar, men generelt er cykelsporten nok den sport, der har fået ryddet mest op for, de har
347 simpelthen været nødt til det.
348

349 **Ja, men man kan sige historisk set så var der jo i 98 en stor skandale, Festina skandalen og så
350 sagde man, nu er der blevet ryddet op, så i 2006 var der den store Operacion Puerto og Ivan
351 Basso røg ud og Jan Ulrich og alle de der, og siger man nu er der blevet ryddet op, så kom
352 Armstrongs indrømmelse for et par år siden og så siger man NU bliver der ryddet op. Det er
353 som der hele tiden bliver vendt tilbage til den der ik?**

354 Ja, men meget af det er jo retrospektiv. De siger der kommer nu er jo sket før man begyndte,
355 faktisk før UCI indførte det dopingprogram, der faktisk er opfundet hos Bjarne Riis, det er det de alle
356 sammen kører efter i dag. Og det kan da godt være, det ikke er godt nok i dag, men det har jo vist sig
357 udmærket de sidste fem år.
358

359 **Man kan jo heller ikke vide med sikkerhed om hvorvidt at sportens dopingbekæmpere er foran
360 eller om de er bagud før om nogle år vel? Så man kan jo også forestille sig, at nogle af de større**

361 **sponsorer, som går og venter lidt ikke? Altså 4-5 år uden sager. Hvis man ser på cykelsportens**
362 **historik, så er det jo ikke nogen særlig lang periode. En sport der har eksisteret i over 100 år og**
363 **traditionelt har været SÅ præget af doping og dopingkultur, så det kan jo også være noget.**
364 Ja, selvfølgelig.

Bilag 5a: Interviewguide til Brian Nygaard

Hvorfor: Jeg ønsker at teste mine fordomme og teoretiske antagelser op i mod praktisk erfaring fra en insider i cykelsporten. Interviewet har ligeledes til formål at opklare ubesvarede spørgsmål, som jeg ikke har teoretisk eller empirisk viden om.

Hvad: Formålet med dette interview er, at få en dybere indsigt i samarbejdet mellem sponsor og cykelhold set fra cykelholdets perspektiv.

Hvordan: Semistruktureret ekspertinterview.

Erkendelsesinteresse: Hvilke forhold skal en virksomhed være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold og hvilken rolle spiller sportens dopinghistorik i disse overvejelser?

Interview start

- Inden vi starter må du meget gerne kort fortælle lidt om dig selv og dit professionelle virke i cykelsporten
- 1. Hvordan adskiller cykelsporten sig fra andre sportsgrene i forhold til sponsorater og hvad leverer de anderledes end andre?
- 2. Hvordan er det unikke ved et cykelsportssponsorat?
 - a. Hvad er de største fordele ved et cykelsportssponsorat?
 - b. Hvilke værdier symboliserer cykelsporten i dine øjne?
- 3. Hvad er de største svagheder/risici ved et cykelsportssponsorat?
 - a. Er der svagheder, som måske ikke er så åbenlyse og som virksomheder ikke har så meget fokus på?
- 4. Synes du din opfattelse af styrker og svagheder ved et cykelsportssponsorat også er afspejlet i de overvejelser, som du ser virksomhederne gør sig inden de indgår et sponsorat?
- 5. Hvilken type virksomheder egner sig godt til et cykelsportssponsorat?
- 6. Hvordan fik i Saxo Bank ind som sponsor?
- 7. Hvad gør I hos Greenedge for at gøre jer attraktive over for potentielle sponsorer?
 - a. Gør I noget som andre ikke gør?
- 8. I hvor høj grad tilpasser cykelholdet sig sponsorens ønsker i forhold til valg af ryttere og hvilke løb der sættes på?
 - a. Har du oplevet forskellige grader af indblanding?
- 9. Har du oplevet nævneværdige forskelle på den sponsortilgangen hos Riis Cycling, Team Sky, Leopard Trek og nu Greenedge?
- 10. Hvad gør I for at aktivere sponsoratet?
 - a. Er det også forskelligt fra hold til hold?
- 11. Hvor stor en rolle spiller holdets sportslige resultater vs. den storytelling der kan bygges op omkring et cykelhold og dets personligheder?
- 12. Har du set eksempler på sponsorer, som har været på banen med de beløb der skulle til, men som holdet har sagt nej til pga. sponsorens omdømme? Eller krav som sponsoren havde?
- 13. Hvordan har sponsortilgangen i cykelsporten udviklet sig siden du startede i sporten?

Doping

- 14. Hvordan har det påvirket sponsorsamarbejdet i sporten, at der har været så stor fokus på doping i de seneste 10 år?
- 15. Hvordan påvirkede *Operacion Puerto* samarbejdet mellem CSC og Riis Cycling?

16. I hvilken udstrækning tror du at sponsorerne interesserer sig for om rytterne doper sig?
 - a. Har du oplevet en forskel i sponsorernes syn på doping i din tid i sporten?
17. Tror du at nogen sponsorer er ligeglade med doping så længe de får omtale?
18. Kan det ligefrem være en fordel for en sponsor at få omtale også selvom den er negativ? Fx Festina

Bilag 5b: Interview med Brian Nygaard – 3. Juni 2014

Om Brian Nygaard: Cand. Mag i Filosofi fra Aarhus universitet i 2000. Startede som freelance informationsmedarbejder op til Tour de France 2001 hos CSC Tiscali. Efter Touren takkede Brian ja til stillingen som pressechef for Riis Cycling og var der indtil oktober 2009. Herefter var han 10 måneder hos Team SKY som Head of Communications, inden han var med til at starte det nye Leopard TREK hold op, hvor han var General Manager indtil september 2011, hvorefter han startede som Communications Director hos World Tour mandskabet Greenedge Cycling. Nygaard arbejder både med strategisk kommunikation og kommerciel strategi.

Hvordan mener du, at cykelsporten adskiller fra andre sportsgrene i forhold til sponsorater, og hvad mener du, at sporten kan levere anderledes?

Det adskiller sig på flere måder. Der er selvfølgelig mange globale sportsgrene, cykelsporten er en af dem. Cykelsporten er mere og mere global for hvert år der går. Bare i de år jeg har været med, synes jeg man har set en meget stor globalisering. Cykelsporten er meget folkelig, den har ikke noget stadion, den bliver kørt ude, hvor folk er, og bortset fra start og mål er det ikke et lukket område. Dvs. folk kan tage ud og se på det og få en oplevelse med det. Det har meget stor global impact i forhold til TV. Touren er den 3. største sportsbegivenhed i verden, så det er en meget fulgt og populær sportsgren, til trods for hvad der har været af problemer, og noget som det så har.. et fortrin kan man sige, hvis man skal snakke om den mere forretningsmæssige del, så har cykelsporten nogle enormt gode tal i forhold til return on investment på sponsorater i forhold til synlighed, altså cykelsporten giver meget synlighed per euro. Jeg tror det ligger på en 5-6 gange faktoren i forhold til din investering.

Du siger den 3. største sportsbegivenhed. Hvad er det målt på?

Jeg tror det er målt på seertal. Det er så VM-slutrunden og OL på de to første pladser.

Hvad er det så konkret, der er det unikke ved et cykelsportssponsorat, hvad er det sponsoren kan få i denne her sport?

Jamen noget man kan få, som man ikke kan få andre steder, hvis man skal sammenligne det rent investeringsmæssigt, det er, at holdet kan blive opkaldt efter sponsoren. I mange andre sportsgrene, der kan du få dit navn på trøjen og måske dit navn på stadion, hvis du betaler rigtig meget. Altså du navngiver stadion. Her kan holdet ligesom tage den identitet, som en bestemt sponsor har. Dvs. holder overtager ligesom den identitet sponsoren har både navnemæssigt og visuelt. Det går lidt dybere end mange andre sponsorater. Jeg tror det du bedst kan sammenligne med, det er nogle af bådene i Americas Cup, hvor de også tager et navn. Men det er ret unikt.

Der er også andre jeg har talt med, der har draget sammenligninger til Formel 1, er det også noget du kan genkende?

Nå ja, det kan man også. Jamen jeg glemmer sgu tit Formel 1, fordi jeg synes, det lever lidt sit eget liv og lidt sin egen kategori. Men jeg tror det er rigtigt, det er også meget globalt og det er også meget ekstremt set, det har bare en helt anden, det som jeg synes cykelsporten har, den folkelige del af det, der ligger det lidt i hver sin ende. Jeg synes ikke at Formel 1 har mass appeal på samme måde som cykelsporten har. Jeg kan ikke bakke det op med tal, men jeg synes det har en helt anden natur end Formel 1 har.

Hvilke værdier synes du cykelsporten symboliserer?

Jeg synes, at den repræsenterer ideen om hårdt arbejde, ideen om mod, ideen om store gerninger, fantastiske præstationer, både individuelle præstationer og holdpræstationer, altså sådan nogle ret

49 ekstreme ting i forhold til, hvor meget fysisk krævende det er, hvor spektakulært det kan være, når
50 man ser de der præstationer, det er det jeg synes cykelløb, de historier den kan fortælle af den vej,
51 synes jeg er ret unikt.

52
53 **Og hvordan mener du, at man som sponsor kan lukrere på de her værdier?**

54 Ja man kan ligesom blive en del af den historie. Hvis man lægger navn til. Groft betragtet kan man
55 lægge to vinkler på et sponsorat. Nogle af dem overlapper hinanden. En er en mere decideret
56 synligheds business to customer agtig sponsorovervejelse, hvor man gerne vil have sit navn der ud,
57 hvis man fx har et produkt, der er direkte sammenligneligt med konkurrentens produkt, så handler det
58 først at fremmest om at få så meget synlighed på navnet og produktet som overhoved muligt. Så er der
59 andre mere, som er nok en lidt mere moderne tendens og stille og roligt også ret udbredt tendens, er
60 at man har sådan nogle business to business sponsorater. Nu har jeg selv oplevet det meget tæt på via
61 CSC, hvor det handlede om, at man inviterede kunder og medarbejdere og potentielle kunder til
62 cykelløb. Altså CSC havde ikke noget decideret produkt at sælge til dem der sad og så. Fordi stort set
63 dem der sad og så på Touren fx, men de havde en masse cykelsportsinteresserede folk i topledelsen og
64 mange af de virksomheder, de var interesserede i at komme til at arbejde med eller måske allerede
65 arbejde med, så det var måske en lidt mere moderne måde at angribe sponsorater på og der har
66 cykelsporten udviklet sig på en måde så i kraft af globaliseringen og også i kraft af professionalisering
67 af afviklingen af forskellige løb er det blevet ret interessant og en ret effektiv venue man har som
68 management, man har for at tage folk med ud til løbene. Det kan også være begge dele, der kan også
69 være firmaer, der gør både det og så den mere traditionelle synlighedsbaseret investering.

70
71 **Så man ser stadig begge dele, men er der en tendens til at, det går i retning af det mere**
72 **relationelle sponsorat, at man ser en mulighed i og invitere nogle af sine store kunder med til**
73 **Tour de France fx?**

74 Ja, det synes jeg. Det sker også kraft af den demografi, der er i mange af topledelserne. Det er lidt en
75 kliché, men man siger meget at cykelsporten er det nye golf. Folk på ledelsesniveau, har det vist sig,
76 CSC lavede nogle undersøgelser omkring det tror jeg, eller fandt ud af, af omveje, at der sad mange på
77 beslutningstager niveau, der var enormt passionerede omkring cykelsport og det kan man også se de
78 steder, hvor der har været enorm vækst omkring cykelsporten på amatørplan fx i den nordlige del af
79 Californien, området omkring Silicon Valley, der er enormt mange folk i topledelsen, der er meget
80 passioneret omkring cykelsport, det er der også i Storbritannien i øvrigt. Så jeg tror det er noget man
81 ser mere og mere, men det er også nødvendigt for cykelsporten for at overleve og finde de der
82 sponsorater, at man også kan tilbyde den slags muligheder for sponsorerne.

83
84 **Hvad mener du så, der er de største svagheder eller risici, der er forbundet med et**
85 **cykelsportssponsorat?**

86 Det som tidligere var en risiko, som ikke er det længere, det var, at når man nu sponsorerede et hold,
87 kan vi så være sikre på at komme med til Touren? Kan vi være sikre på at køre de største løb? Der er
88 processen nu, at det kan man faktisk være, hvis man laver en succesrig ansøgning og man opfylder
89 nogle ret forudsigelige og gennemskuelige kriterier i forhold til at være på det rette niveau. Den
90 (usikkerheden red.) er ligesom blevet udryddet kan man sige. De risici der er og de mest åbenlyse er,
91 er at der er folk, der er bange for deres renommé pga. en evt. dopingsag. Andre risici kan være, det jo
92 stadigvæk mennesker der kører på cykler, hvis nu ens allerstørste navn før Touren falder og brækker
93 benet, så kan man miste en masse potentiel eksponering, man kan misse en masse muligheder og
94 synlighed ved, hvis man er meget afhængig af en bestemt rytter, men det er jo altid nogle faktorer, der
95 vil være gældende for en hver form for sportsgren. Man kan sige den sikkerhed man har for en ren
96 sport, og det lyder måske lidt ironisk, men den er noget større i cykelsporten, fordi der er taget hånd
97 om problemerne, hvorimod der efter min mening er andre sportsgrene, der kan have nogle lidt mere
98 latente, potentielle dopingskandaler. Du ved ligesom, hvad du har at dealle med i cykelsporten, der har
99 været problemer, der kan muligvis komme problemer, men den kontekst det bliver sat ind i nu pga.

100 det biologisk pas og den måde kontrollerne fungerer på, altså det er en meget mere kontrolleret risiko
101 synes jeg.

102
103

104 **Er der nogle svagheder, som ikke er så åbenlyse og som virksomhederne måske ikke har så**
105 **meget fokus på inden de går ind, som du har fået øje på?**

106 Altså jeg tror den dialog man har i alle faserne omkring et potentielt sponsorat, det er, at de venues, de
107 er, der er ikke et stadion, det er ikke Formel 1, altså du ser dem ikke komme forbi tre timer i træk.
108 Altså man skal være lidt mere kreativ i den måde man strikker de der pakker sammen for at invitere
109 en sponsors kunder til et cykelløb fordi, hvis du skal have folk op på toppen af Alpe d'Huez, så er der
110 noget logistik i det, som er noget anderledes. Det kan godt gøres ret luksuriøst, men det kan ikke gøres
111 lige så luksuriøst, som det kan hvis du har en lounge på et stort stadion i London eller hvis du har VIP
112 access til et Formel 1 arrangement i Abu Dhabi. Det fungerer lidt på en anden måde, du er lidt mere
113 afhængig af den logistik, der er omkring det og det er noget sponsoren skal være opmærksom på, hvis
114 de siger: "Vi synes det er enormt fedt, vi vil gerne invitere 300 med til en stor Tour de France etape", så
115 er det næsten bundet af, at det enten er en prolog eller den sidste etape i Paris. Der er nogle ting du
116 ikke kan venue-mæssigt altså, men det ligger måske igen ikke i kategorien som en overraskelse. Jeg
117 tror noget som der er vigtigt i dialogen med potentiel sponsor, det er at gøre dem opmærksom på og
118 hjælpe dem med og se de aktiveringsmuligheder, der også er i sponsoratet. Det er ikke nok bare at lave
119 en investering i holdet, der skal være en parallel investering og en ambition omkring aktivering af
120 sponsoratet også. Men hvis man er kommet så vidt, at man decideret overvejer at gå ind i et sponsorat,
121 så plejer den dialog også at komme ret hurtigt.

122

123 **Mener du, at der er en bestemt type af virksomheder, som egner sig bedre**
124 **cykelsportssponsorater end andre?**

125 Nej, det synes jeg ikke rigtig man kan sige. Jeg tror synlighedsmæssigt kan man dokumentere, at det er
126 en god investering i forhold til, hvis du lægger dine penge i tennis eller i golf. Så tror jeg også, der er
127 mange virksomheder, specielt store globale virksomheder, der på medarbejderplan også vil have en
128 ret gavnlig effekt at et sponsorat omkring at samle nogle ting i virksomheden. Så jeg vil sige tværtimod
129 eller heldigvis, så begrænser det sig ikke til en bestemt type virksomhed altså, det... Du skal
130 selvfølgelig op i en vis størrelse, hvis man siger at et hovedsponsorat ligger fra en sekundær
131 navnsponsor, ligger det måske fra 4-5 mio. Euro og opefter.

132

133 **Jeg vil gerne gå lidt tilbage i tiden, nu ved jeg ikke hvor meget du var med inde over processen**
134 **den gang Saxo Bank kom ind som sponsor, men jeg kunne godt tænke mig at vide, hvordan den**
135 **proces forløber, hvordan I fik Saxo Bank ind som sponsor på Riis' hold i sin tid?**

136 Ved du hvad, det var jeg faktisk ikke. Der var en interesse, hvad skal man sige. Saxo Bank er og var
137 kendt for at tage hurtige og modige beslutninger fordi man var ret god til at kalkulere, altså de er jo ret
138 gode til risikokalkuleringer og ret gode til at vurdere, hvornår det er et godt tidspunkt at gå ind på et
139 marked. Tror faktisk det var dem der drev interessen mere end det var holdet, der havde decideret
140 pitch ude, som man så knoklede for at få igennem. Det var faktisk Saxo Banks egen ide, sådan som jeg
141 kan huske det.

142

143 **Hvad gør I nu hos Greenedge for at aktivere jeres sponsorater?**

144 Jamen, vores hovedsponsor er en global primært minevirksomhed, som har afdelinger i hele verden og
145 som har medarbejdere i hele verden og kunder i hele verden. Så de passer ret godt med de ting jeg
146 sagde tidligere omkring det, at sporten er blevet global, man kan lave kundearrangementer, man kan
147 lave forskellige arrangementer mange forskellige steder i verden. Så den del af det passer godt i
148 forhold til Orica og vi laver en masse samlende ting for deres medarbejdere, dvs. vi hjælper
149 medarbejderne med også at få det perspektiv, at det er deres hold og det ligesom er nogen de kan
150 holde med. Det er også tit den typer virksomhed, de køber andre virksomheder og så skal de
151 ligesom samle nye virksomheder ind i deres oprindelige virksomhed og så er det meget

152 identitetsskabende at have et cykelsportssponsorat, så vi laver kundearrangementer i forbindelse med
153 Touren primært, vi laver forskellige events i forbindelse med nogle af de lidt mindre cykelløb, men det
154 er meget bygget op på Touren, det er klart.

155
156 **Gør I noget hos Greenedge, som andre hold ikke gør?**

157 Uden at vide det præcist så tror jeg det ikke. Vores sæson er måske lidt længere fordi, vi er et australsk
158 baseret hold. Når sæsonen i Europa går på hæld, så går der ikke ret lang tid før den helt store sæson
159 starter i Australien, så vores sæson er måske lidt længere og vi ligesom to baser. Vi har en europæisk
160 base og en australsk base, så vi kan lave en masse ting i den del af sæsonen, hvor det ligger ret stille og
161 andre steder, der har vi temmelig travlt med og lave ting dernede. Så man kan sige vores globale reach
162 er lidt større fordi, vi også er overseas på den måde, men det tror jeg ikke er specifikt for os, det
163 gælder formentlig også Garmin fx for lige at nævne et andet internationalt hold.

164
165 **Gør I noget løbende over en sæson for at gøre jer attraktive over for nye potentielle sponsorer?**

166 Vi har et meget godt samarbejde med en virksomhed i London, som hedder Rocket Sports
167 Management, som er ejet af Elton John og de laver meget kommercielt arbejde for os og laver mange af
168 vores pitch-strategier. På det niveau vi er på, der skal man dokumentere i ret tørre tal, hvor meget
169 eksponering du får og hvor meget media value der ligger i sponsoratet, så det investerer vi også både
170 tid og penge i at få den der data ind.

171
172 **Hvor meget fylder de her helt tørre kalkuler i forhold til den storytelling man kan bygge om et**
173 **hold og dets ryttere osv.?**

174 Jamen begge dele altså. Det ligger ikke helt i samme kategori synes jeg. Værdien af de tal findes kun,
175 hvis der er en reel storytelling bag det synes jeg. I hvert fald hvis man vil have en længerevarende
176 værdi, så kan du godt dokumentere, at du kan få en masse eksponering, men hvis der ikke ligger en
177 reel, synes jeg, historie bag, hvis der ikke ligger en reel identitet bag, så tror jeg ikke at sponsoratet er
178 så attraktivt. Man kunne måske vove pelsen og sige tag forskellen på os og så Astana. Det kan godt
179 være, at Astana i nogle dele af sæsonen vinder mange cykelløb og får meget eksponering på den måde,
180 men jeg synes ikke der ligger så meget storytelling bag det hos dem, der ligger ikke så meget
181 identitetsskabende bag det hos dem, som der gør hos os. Jeg synes de her tal har kun en dybere og
182 længerevarende værdi, hvis der er noget storytelling bag ved det.

183
184 **Har du oplevet nævneværdige forskelle på sponsortilgangen hos de forskellige hold du har**
185 **været hos?**

186 Jamen det er alt sammen en afspejling af, hvilken type virksomheder det er og hvor de virksomheder
187 er i deres kommercielle strategi og hvor ressourcer osv. de bruger på udleve den og effektivisere den.
188 CSC er for mig et banebrydende sponsorat fordi det gik fra, altså det startede jo i sin tid med at de
189 manglede medarbejdere i Skandinavien eller i Danmark og det var under IT-boomet, så de var
190 simpelthen ikke kendte nok, selvom de var ret store til at folk søgte job hos dem. Så fandt de ud af, at
191 for hver medarbejder de ansatte, tjente de omkring en mio.. Så hvis de via synligheden i et sponsorat
192 kunne få ansat 20-25-30 medarbejdere, så var det allerede begyndt at ligne en rigtig god investering.
193 Derfor voksede det så til, at det også blev et europæisk sponsorat, hvor det hjalp dem at få adgang til
194 nogle kundesegmenter på beslutningstagerplan, hvor man fandt ud af, at der var mange, der var
195 interesseret i cykelsport. Det blev faktisk udviklet til en kæmpe stor global strategi, hvor jeg tror de
196 sidste år havde de måske 5-6-700 mennesker med til Touren, alle sammen sindssygt vigtige, altså key
197 accounts eller nøglemedarbejdere, potentielle kunder osv.. Så det udviklede sig sindssygt hurtig og det
198 var meget, meget flot effektueret sponsoratstrategi.

199 Sky er meget anderledes. Det vokser jo lidt ud af, at de også sponsorerede OL-satsningen og havde
200 også et samarbejde med British Cycling. Der udviklede det sig på en måde fra, altså OL-satsningen og
201 British Cycling var sponsoreret af Lottery fondende og de havde ikke brug for det store kommercielle
202 afkast. Men så kom SKY ind og blev den 100 % dominerende del af det professionelle landevejshold og
203 så skulle jeg formulere en eller anden strategi, hvor det kommercielle og det mediemæssige var i

204 højsædet. Man havde sådan en CSR-plan omkring at få en mio. flere briter ud og cykle indenfor en
205 årrække. Sportsligt ville de vinde Touren inden fem år med en brite og de ville inden for tre år have en
206 mio. flere ud og motionere ugentligt på cykel, og de nåede begge dele. Det synes jeg også er ret
207 historisk den måde det blev grebet an på.
208 Leopard TREK var et af de første hold, hvor en cykelsponsor, det er jo virkelig eksploderet de sidste
209 par år, at en cykelsponsor, udover BMC, går ind, så det også bliver et fabrikshold, som det også hedder,
210 at dem der leverer den mest centrale teknologi bag sporten går ind og overtager holdet. Det betyder
211 også, at den vækst der er sket i high end cykelsalg, det kræver mange, mange mio. euro at sponsorere
212 sådan et hold, men at man reelt set går ind og overtager driften af holdet fordi det er så væsentlig en
213 investering.
214 Jeg synes ikke der er noget i den opsætning jeg er i nu. Der er lidt af det hele bortset fra det med
215 cykeldelen. Vi arbejder jo med en global sponsor, som laver meget B2B omkring sponsoratet.

216
217 **Hvad med tilgangen til at pitche til nye sponsorer, har den været forskellig fra sted til sted eller**
218 **er det nogenlunde den samme skabelon, man kører ud fra?**

219 Indledningsvist ja, men altså efter det så skal man, hvis man vil videre i hvert fald, så skal man være
220 meget specifik i forhold til den virksomhed man pitcher i forhold til. Altså det første er at få foden i
221 døren og få air time hos marketingafdelingen, men for at komme videre og for at hjælpe
222 marketingafdelingen med at skubbe pitchet videre, skal man være meget ekstremt målrettet i forhold
223 til lige præcis den virksomheds kommercielle strategi. Det er ikke nok bare at komme og sige: "Se al
224 den her eksponering vi har, se hvor flot vores trøje kunne se ud med jeres navn på". Altså man skal gå
225 meget dybere ind i virksomheden, det kræver en eller anden form for forarbejde og forstå
226 virksomheden og nå helt ned til at forstå, hvordan beslutningerne sker i virksomheden osv.. Mange
227 sponsorater, traditionelt set, er kommet via folk har en cykelpassion, men det kan man ikke rigtig
228 komme så langt med i en global kommercielt drevet virksomhed. Det er fint nok, at der er en, der er
229 cykelinteresseret også selvom det er på højt niveau, men du skal meget dybere ind i virksomhedens
230 beslutningsmønstre og i forhold til at kunne komme videre og få det op på bestyrelsesniveau.

231
232 **I hvor høj grad tilpasser cykelholdet sig sponsorens ønsker i forhold til valg af ryttere og hvilke**
233 **løb, der satses på?**

234 I meget høj grad. Det kan man sige det ligger også indbygget i den positive fleksibilitet, der er ved
235 sådan et sponsorat. Lad os nu sige, der var en sponsor, der havde en meget stor latinamerikansk
236 satsning, så vil det være ret nemt geografisk at gå ud og finde nogle ryttere fra den region og måske
237 også satse meget hårdt på de få løb, der nu er. Det ligger i den positive side af det som et sponsorat
238 kan.

239
240 **Har du oplevet forskellige grader af indblanding på de hold du har været fra sponsorerne?**

241 Ja det har jeg. Men jeg synes egentlig kun det er godt, hvis der er noget ownership og noget equity
242 omkring de centrale beslutninger i forhold til at se, hvor fleksibelt et kommercielt produkt, man kan
243 skabe sammen. Så det synes jeg sådan set er positivt nok. Der skal være en arbejdsdeling og en form
244 for corporate governance omkring det de helt centrale beslutninger, men jeg synes jo, at hvis man er i
245 en position, hvor det er et reelt partnerskab, man har med en sponsor, man har en fælles dialog
246 omkring de centrale beslutninger, positive som negative, det ser jeg som en absolut god ting altså.

247
248 **Er der nogen hold, som synes det er irriterende, at sponsoren måske blander sig lidt for meget?**

249 Ja det tror jeg, men det tror jeg også er forskellen på gammeldagscykelsport og moderne cykelsport.
250 De der dage, hvor man sagde: "Her er en pose penge, og vi ses til julefrokosten" slags sponsorater, dem
251 findes der ikke så mange af længere. Jeg tror også det er bedst, at cykelsporten er i stand til at være
252 ekstrem professionel omkring den del af det. Den holdning som jeg idiosynkratisk beskrev før, den
253 holder, det går ikke længere, det kan ikke trække de store investeringer.

254

255 **Hvor stor en rolle spiller holdets sportslige resultater vs. den storytelling, der kan bygges op**
 256 **omkring et hold?**
 257 Altså hvis du skal op på et vist niveau rent sponsormæssigt for det ligesom kan trække en stor
 258 investering, altså for hovedsponsoren, så skal du være med, hvor det gælder. Om man så vinder eller
 259 ej, der er så mange andre ting, der spiller ind. Det klassiske eksempel på et hold, der vandt stort set alt,
 260 men som ikke kunne finde en sponsor, det var Highroad. Det hed jo Highroad fordi, der ikke var en
 261 anden, der lagde navn til. De vandt sindssygt mange cykelløb, de vandt måske 80-85 cykelløb på en
 262 sæson, hvilket er fuldstændig uhørt, men de fandt stadigvæk ikke en hovedsponsor.
 263
 264 **Hvorfor tror du ikke det?**
 265 Det kan der være mange årsager til, det kan være de kiggede de forkerte steder, det kan være de ikke
 266 vedligeholdte den investering, der så blev gjort for at holde det oppe på det niveau. Jeg kan ikke svare
 267 dig på det, men det er sådan et klassisk eksempel på at, det er ikke nok bare at vinde en masse
 268 cykelløb.
 269
 270 **Vil du sige, at en del af grunden til, at de ikke fik forlænget deres sponsorat var fordi, de ikke**
 271 **var gode nok til at opbygge en historie omkring holdet og en unik identitet?**
 272 Jeg synes de havde en ret stærkt identitet, jeg tror bare de var ret uheldige i forhold til tidspunktet i
 273 forhold til finanskrisen, de var uheldige i forhold til, jeg tror også det var samtidig med Contador
 274 historien sprang, og jeg tror også, uden at vide det med sikkerhed, jeg tror også de solgte det meget,
 275 meget dyrt. Jeg tror det var meget dyrt sponsoratet, på et tidspunkt, hvor krisen faktisk lige havde sat i
 276 gang.
 277
 278 **Har du set eksempler på sponsorer, som rent faktisk har været på banen med et tilbud med det**
 279 **beløb, der skulle til, men som holdet har sagt nej til pga. den givne sponsors omdømme eller de**
 280 **krav, som sponsoren havde til sponsoratet?**
 281 Det kender jeg faktisk ikke nogle konkrete eksempler på desværre. Eller heldigvis havde jeg nær sagt.
 282
 283 **Hvordan synes du sponsortilgangen har ændret sig i sporten siden du kom ind i sporten i sin**
 284 **tid?**
 285 Positivt synes jeg. Jeg synes det er meget nemmere at dokumentere den værdi. Løbene er blevet meget
 286 nemmere at invitere folk ud til, sporten er vokset ekstremt hurtigt både eksponeringsmæssigt og
 287 deltagermæssigt. Professionaliseringen af tingene internt i sporten har virkelig udviklet sig positivt, så
 288 jeg synes det er meget nemmere nu at dokumentere værdien af et sponsorat, det er meget nemmere
 289 og vise, hvad det er et cykelsportssponsorat kan end i gamle dage?
 290
 291 **Hvordan er det blevet nemmere?**
 292 Der er andre eksempler på sponsorater kan man sige. Indenfor de sidste 10 år, de nye sponsorer, der
 293 er kommet til, altså typer virksomheder der er kommet til, man kan ligesom spejle sig lidt i dem i
 294 forhold til at vise, hvordan forskellige typer virksomheder kan komme ind. Altså i gamle dage var det
 295 jo enten cykelproducenter eller isproducenter og kaffemaskiner og så noget. Det er en meget bredere
 296 vifte af typer af virksomheder, der sponsorerer cykelsporten nu. Det hjælper at man så kan spejle sig
 297 lidt i det, det hjælper, som jeg også sagde, at løbene er blevet meget mere veldrevne og professionelle i
 298 forhold til at tage folk med ud. Man står ikke bare på en eller anden græsmark og ser dem komme
 299 forbi. Det setup der er omkring er et helt andet end, det der var for bare 8-10 år siden.
 300
 301 **Hvordan har det påvirket sponsorsamarbejdet i sporten, at der i perioder indenfor de seneste**
 302 **10 år har været så stor fokus på doping?**
 303 Jamen det har da været op af bakke. Det har tit været en deal-breaker i forhold til den sidste del af
 304 forhandlingerne og måske også den første del for at folk overhoved kan være interesserede. Så det har
 305 været et langt, sejt træk for sporten at komme igennem, men der er også mange af de sponsorer, der
 306 virkelig har villet sporten og troet på sporten, har også sat sig grundigt ind i tingene og har forstået at

307 sætte tingene i perspektiv. Altså meget af den viden, der er i virksomhederne omkring, hvor
308 cykelsporten er og hvor den har været er en anden nu og det er også blevet nemmere at dokumentere
309 den positive udvikling, der er i det, selvom der selvfølgelig har været en del bump på vejen. Så
310 selvfølgelig har det haft en kæmpe indflydelse, men jeg tror, det kun godt at det skete, det var godt, at
311 det kom til den sammensmeltning, fordi så er det nemmere at bygge noget nyt oven på i stedet for hele
312 tiden at frygte, at der kunne komme nye skandaler. Den måde skandalerne kommer på nu, det er bare
313 et helt andet perspektiv, altså det er, det er ikke sådan at når man fanger en rytter i dag via det
314 biologiske pas, så kan man faktisk dokumentere at systemet virker. I gamle dage når man fangede folk,
315 så var det enten fordi politiet opdagede det eller det var nærmest ved et uheld, at der var nogen der
316 røg i saksen ved traditionel dopingkontrol.

317
318 **Du taler lidt om, at der også er kommet en kulturændring i sportens ledende organer?**

319 Ja, det må man sige. Det er jo også via investeringer ikke. Holdende betaler millioner af euro for at
320 opretholde det testregime, der er og for at opretholde den videnskabelige del af det testregime der er.

321
322 **Nu ved jeg ikke, hvor meget du må gå i detaljer og hvor meget du har lyst til, men jeg kunne
323 godt tænke mig at høre lidt om, hvordan det påvirkede samarbejdet mellem CSC og Riis Cycling
324 under Operación Puerto, da Ivan Basso blev trukket ud af Touren dagen før starten i 2006?**

325 Det kan jeg godt forstå, du gerne vil høre om, det kan jeg desværre ikke fortælle dig.

326
327 **Er der ikke noget overordnet du kan fortælle omkring samarbejdet uden at blive alt for
328 konkret?**

329 Det er sgu svært. Jeg kan kun sige udlede den generelle ting, som jeg snakkede om før, at det er enormt
330 vigtigt at have sit hovedsponsorat meget, meget tæt på i forhold til centrale beslutninger og deres
331 forståelse for, hvad der reelt set foregår. Jeg kan ikke gå ind i detaljer omkring det der.

332
333 **I hvilken udstrækning tror du, at sponsorer interesserer sig for om rytterne de doper sig på
334 cykelholdet?**

335 Det tror jeg de interesserer sig for i en ekstrem grad fordi, de lægger navn til det. Det er en del af den
336 risk management, der ligger i det. Specielt på højt niveau, hvor der er mange penge på spil og der er
337 meget renommé på spil.

338
339 **Er det over hele linjen, du har set det og har det været fra starten af, fra du var inde i sporten, at
340 du har oplevet den linje eller har det også ændret sig?**

341 Det har været fra starten af, 100%. Absolut.

342
343 **Tror du der er nogen sponsorer, der er ligeglade med doping så længe de får omtale?**

344 Nej, det tror jeg ikke.

345
346 **Mener du heller ikke, at det ligefrem kan være en fordel for en sponsor at få omtale også
347 selvom den er negativ?**

348 Nej det mener jeg er en total misforståelse.

349
350 **Der er mange, der siger det her med at Festina aldrig har solgt flere ure end siden 1998?**

351 Jamen man kan måske godt lave et enkeltstående tilfælde, men at gøre det til en generel idé om,
352 hvordan man får eksponering og værdien af eksponering er en kæmpe fejltagelse.

353
354 **Hvor i ligger risikoen for en sponsor i en dopingsag, hvorfor er det så skidt for en sponsor?**

355 Fordi du lægger navn til noget kriminelt, til en form for uretfærdighed og en ugerning, altså man kan
356 sige, at sporten lever af, at den er fair og gennemskuelig og der bliver konkurreret på lige vilkår, hvis
357 man aktivt ligger navn til noget, der går stik i mod det, så ødelægger man det produkt, man har valgt at
358 investere i.

359

360 **Jeg kunne godt tænke mig at høre dig, hvilke fremtidsperspektiver du ser for sponsorater i**
361 **cykelsporten? Er der nogle tendenser, du ser nu, som der kan blive bygget videre på, eller**
362 **hvilke muligheder ser du for at udvikle samarbejdet mellem sponsor og cykelhold yderligere?**

363 Nu synes jeg cykelsporten har nået sådan et niveau af professionalisering, hvor man kan være enormt
364 fleksible omkring de kommercielle strategier en virksomhed måtte have i forhold til et sponsorat. Om
365 det er udelukkende eller delvis synlighed eller om det er mere sådan nogle B2B-muligheder, der synes
366 jeg cykelsporten er blevet enorm professionel, kan måske også blive meget mere professionel, men er
367 blevet ekstrem meget mere professionel bare de sidste få år. Jeg tror, at cykelsporten er på en
368 opadgående bølge i forhold til den interesse, der er i forhold til det deltagermæssige perspektiv, altså
369 der er flere og flere der cykler. Det bliver mere og mere populært at cykle. Så tror jeg, at.. jeg kan ikke
370 nævne noget konkret, hvor jeg vil sige, at det samarbejde er blevet nemmere eller bedre eller mere
371 interessant, men jeg tror, at det er i hvert fald i en vækstfase og jeg tror også, at på den positive side af
372 finanskrisen, at cykelsporten kan simpelthen dokumentere, at du får mere eksponering pr. Euro end
373 du gør andre steder, så der tror jeg også, at cykelsporten har en stor fordel.

374

375 **Ville det være naivt at tro, at cykelsporten har set sin sidste store dopingskandale i større**
376 **organiseret omfang, som man så det med Operación Puerto?**

377 Nej, jeg mener ikke, at det ville være naivt. Det er definitionsspørgsmål ikke? Organiseret doping det
378 tror jeg ikke på det findes på top-niveau. Og hvis det gør, så tror jeg, at det vil blive opdaget meget,
379 meget hurtigt. Det ville naivt at tro, at der aldrig bliver fanget nogen. Det er sådan set også godt, for det
380 viser at kontrollen virker. Jeg plejer at sammenligne det lid med at i gamle dage, så satte man en fisk i
381 et akvarium og nogle gange var man heldig, at der var sgu fisk i en sø og nogle gange var du heldig, at
382 der kom fisk næsten ved et uheld, der bed på. Nu er det sådan, at man har lidt mere et akvarium og du
383 kan se alle fiskene, du kan se hvor store de var i går, du kan se hvor store de er i dag, du kan se hvor de
384 svømmer hen osv. Du har en helt anden adgang til de tal, der er reelle og konkrete i forhold til om folk
385 måtte snyde eller ej, så det er en lidt anden situation. For første gang i mange år er sporten foran dem,
386 der vil snyde og tidligere var det det modsatte.

387

388 **Er det ikke lidt et postulat og sige det, for det er vel svært for dig at bevise, at sporten er foran?**

389 Nej, det er det ikke for hvis du ser på den måde som det biologiske pas fungerer på, hvis du går ind og
390 kigger på de tal. Man kan sige de faktorer, det der kan gøre udslaget i forhold til at snyde med sin fysik
391 i forhold til at opnå et bedre resultat, der kan du måle alle de faktorer, der kan du måle, hvis de
392 udvikler sig på en måde, der er unaturlig, du behøver ikke at være positiv for et eller andet for at blive
393 fanget i dopingkontrol en dag. Hvis dine tal svinger indenfor en vis procentdel, så er du faktisk de facto
394 positiv. Så hvis man tager noget, du ikke kan spore, hvis det har en effekt, så kan du spore det, og det er
395 ret revolutionerende faktisk, det er der også andre sportsgrene, der er begyndt at gøre.

396

397 **Nu kan det godt være det bare er mig, der er meget kritisk, men nu synes jeg vi så et eksempel**
398 **her i Vuelta Espana her sidste år på en 42-årig amerikaner, der sætter alle til vægs og bagefter**
399 **fremlægger sine tal og alle de eksperter, som nu kigger på de her tal, de siger, at det ser mystisk**
400 **ud, men alligevel?**

401 Nu siger du alle, det er trods alt ni uafhængige eksperter på globalt niveau med decideret
402 videnskabelig dokumenteret baggrund, der også kigger på de tal og de er jo udvalgt og er uafhængige
403 og har det her kompetenceområde, så man må også acceptere at, hvis de ikke kan se, at der skulle være
404 noget galt, de har jo undersøgt tallene, så hvad skal man så gøre mere end det altså? Jeg har ikke
405 oplevet nogen tal, der er blevet fremlagt i det offentlige forum uden, at der har været totalt
406 divergerende fortolkninger af det. Derfor er jeg også meget skeptisk over for hele den der "læggen tal
407 ud" fordi, der findes akademikere på alle niveauer, indenfor alle sammenhænge, indenfor alle
408 videnskabelige diskussioner, hvor der er nogen der har en interesse i at være uenige og der er nogle
409 der uenige, som har noget at have det i og så er der nogen, der er uenige fordi de bare gerne vil være
410 uenige. Hvis ens adgang til det og hvis ens perspektiv på det er pressens perspektiv, så er jeg ikke

411 sikker på, at man sidder med en reel hensigt. Det er ikke for at forsvare Chris Horner, det er bare. Altså
412 there is a lot of fucking experts out there!

Bilag 6a: Interviewguide til Anders Damgaard interview

Hvorfor: Det ønskes at teste forfatterens fordomme og teoretiske antagelser op i mod praktisk erfaring fra en insider i cykelsporten. Interviewet har ligeledes til formål at opklare ubesvarede spørgsmål, som forfatteren ikke har teoretisk eller empirisk viden om i forvejen.

Hvad: Formålet med dette interview er, at få en dybere indsigt i samarbejdet mellem sponsor og cykelhold set fra cykelholdets perspektiv.

Hvordan: Semistruktureret ekspertinterview.

Erkendelsesinteresse: *Hvilke forhold skal en virksomhed være opmærksom på i forbindelse med at sponsorere et professionelt cykelhold og hvilken rolle spiller sportens dopinghistorik i disse overvejelser?*

Interview start:

- Til at begynde med må du meget gerne fortælle lidt om dig selv, din baggrund, din rolle hos Tinkoff-Saxo og hvad du har lavet siden du stoppede på holdet.

Om sponseraters værdi og forhandlinger:

1. En rapport fra EY fra 2012 siger at de professionelle cykelhold fra den bedste rækkes budgetter blev fordoblet fra 1,2 mia. i 2003 til 2,4 mia. i 2012. Hvad tror du denne stigning skyldes?
2. Hvordan adskiller cykelsporten sig fra andre sportsgrene i forhold til sponserater og hvad leverer de anderledes end andre?
3. Hvilke værdier symboliserer cykelsporten i dine øjne?
4. Hvilken type virksomheder egner sig godt til et cykelsportssponsorat?
5. Hvad er de største fordele ved et cykelsportssponsorat?
6. Hvad er de største svagheder/risici ved et cykelsportssponsorat?
7. Hvad er opskriften på at sælge et sponsorat af et professionelt cykelhold?
 - a. Hvordan arbejdede i hos Riis Cycling? Arbejdede i anderledes end andre hold?
 - b. Hvordan beviser i værdien i sponsoratet?
8. I hvor høj grad er det cykelholdet, der kontakter virksomheden kontra virksomheden der kontakter cykelholdet i forbindelse med en sponsorat?
 - a. Er der forskel på typer og størrelser af sponserater i denne sammenhæng? Fx udstyr vs. hovedsponsor.
9. I hvor høj grad tilpasser cykelholdet sig sponsorens ønsker i forhold til valg af ryttere og hvilke løb der sættes på?
 - a. Stiller cykelholdet også krav til sponsoren?
10. I hvor høj grad skal der i løbet af en sæson leveres ydelser til sponsoren i form af forskellige key-account aktiviteter, cykle-med oplevelser osv.?
11. Er det et problem/udfordring når sponsorerne er følelsesmæssigt involveret i sponsoratet og ikke ser det som en økonomisk rentabel investering (Eks. MG-Boys og Tinkoff-Saxo).
12. Hvad gjorde I hos Riis cycling for at gøre jer attraktive over for potentielle sponsorer?
 - a. Gjorde I noget som andre ikke gør?
 - b. hvor meget gjorde I at aktivere sponseraterne ?
13. Hvordan differentierer man sig fra de andre hold? Hvordan forklarer man en sponsor, at de skal sponserere netop ét cykelhold frem for et andet, som på overfladen måske ser lidt ens ud?

14. Du har tidligere sagt at et cykelsportssponsorat er et billigt sponsorat i forhold til eksponeringen. Hvorfor har det så været så svært for Bjarne Riis at finde sponsorer til sit hold? Og hvorfor er det en hård kamp hvert år for mange World Tour hold?
15. Er der nogen sponsorer man som cykelhold siger nej til fordi holdet ikke vil associeres med virksomhedens brand?
16. Hvor stor en rolle spiller holdets sportslige resultater vs. den storytelling der kan bygges op omkring et cykelhold og dets personligheder?
17. En teori peger på, at fans af et givent sportshold har en større tilbøjelighed til at genkende og synes godt om sponsorerne. I hvilken udstrækning bliver holdets fanbase og fankultur brugt i forhandlingerne med en sponsor?
18. Hvilken rolle spiller de eksisterende sponsorer i kampen for at tiltrække nye?
 - a. Var der et samarbejde mellem sponsorerne i din tid hos Riis Cycling? Fx mellem Tinkoff Bank og SaxoBank? Eller med udstyrssponsorerne.

Doping:

19. Hvordan har det påvirket sponsorsamarbejdet i sporten, at der har været så stor fokus på doping i de seneste 10 år?
 - a. Er fans ligeglade med doping?
20. Hvordan påvirkede Contadors dopingsag samarbejdet mellem Saxobank og Riis Cycling?
21. I hvilken udstrækning tror du at sponsorerne interesserer sig for om rytterne doper sig?
 - a. Har du oplevet en forskel i sponsorerne syn på doping i din tid i sporten?
22. Tror du at nogen sponsorer er ligeglade med doping så længe de får omtale?
 - a. Kan det være en fordel for en sponsor at få omtale - også selvom den er dårlig. F.eks. Festina?

Bilag 6b: Interview med Anders Damgaard – 19. Maj 2014

Om Anders Damgaard: Pressechef for Tinkoff Saxo i perioden nov. 2010 – feb. 2014. I perioden var Damgaard ansvarlig for alle holdets kommunikationsstrategier og medierelationer.

En rapport fra EY fra 2012 siger at de professionelle cykelhold fra den bedste rækkes budgetter blev fordoblet fra 1,2 mia. i 2003 til 2,4 mia. i 2012. Hvad tror du denne stigning skyldes?

Jeg tror i hvert fald ikke det er et entydigt svar. Jeg tror ikke det er sådan man kan sige, det skyldes det. Jeg tror der er en lang række faktorer, der gør sig gældende. Jeg tror helt sikkert en almindelig professionalisering af branchen helt klart gør sig gældende. Altså det faktum at hvis du bare ser på mit område. Hvor mange år skal du tilbage før pressechefer det var sådan lidt glasuren på kagen ikke? Til i dag hvor der ikke er noget hold med respekt for sig selv der ikke har 1,2,3-5 pressechefer.

Har de 5?

Ja, altså Sky de har 4 for at de kan dække alle løb ind. Og det er jo også som følge af en stigende bevidsthed om ens brand og det faktum, at man mener, at der kan være ting, man bliver nødt til at forholde sig til, så det tror jeg er én del af det.

Én ting er jo så holdenes behov for pressechefer, men de siger vel ikke bare til sponsorerne, at "I skal give os flere penge fordi vi skal have 4 pressechefer"?

Nej, det har du fuldstændig ret i. Jeg tror også bare, at det er en tendens man kan se, at alt hvad der hedder PR/markedsføringsdelen er vokset. Både behovet, men også behovet for at gøre noget offensivt og ikke kun defensivt, men at man skal gå ud og fortælle historien bedre omkring holdet.

Så tror jeg den almindelige udvikling, hvis du gør det samme regnskab gældende for fodboldklubber eller andre sportsklubber, så ser du ikke en stagnation i budgetter. Det kan godt være der er enkelte år, der er stagnation, men over tid ser man en vækst og så er det klart, at så kan man sige for holdenes (cykelholdende red.) vedkommende, så er det jo sponsorfinansieret i uforholdsmæssig stor grad. Der er selvfølgelig kommet flere penge i det, og hvorfor er der det? Jamen igen, hvis er bedre til at italesætte, at noget har en reel værdi. Jeg tror mere det er et udtryk for at tidligere, der har man ikke været god nok til at italesætte den værdi. Der har måske stået en sponsor og sagt "jeg kan give så og så meget", "fint så tager vi det". Nu er man lidt mere du ved, "prøv at høre, sådan og sådan prisen er det og det". Altså man har mere og spille med den anden vej rundt, fordi man også mere professionelt kan gå ud sige: "det vi kan gøre for jer efterfølgende er også via det markedsførings/PR apparat, der også ligger bag, der kan vi hjælpe med at indfri nogle værdier. Så jeg tror der er flere ting, der gør sig gældende.

Hvordan adskiller cykelsporten sig fra andre sportsgrene i forhold til sponsorater og hvad leverer de anderledes end andre?

Det er igen et meget bred spørgsmål, for jeg tror der er rigtig mange aspekter af det. Jeg tror dels der er det aspekt der hedder, at når man har et produkt, hvor du kan komme så tæt på, hvor du i så udpræget grad kan være med til at skræddersy, hvad du gerne vil have ud af det. Altså hvis du investerer i Real Madrid, så er det jo ikke sådan at du nødvendigvis kan være med til en træning. Det foregår indenfor nogle rimeligt lukkede rammer, men du kan godt få en eller anden suite på stadion, hvor du så kan stå og kigge ned fra en god placering, men her

kan du komme ind i bilen. Du kan komme med i bussen. Du kan bo på hotellet, hvor de bor. Altså du kan komme utrolig tæt på rigtig mange områder.

Er det en nødvendighed for cykelholdet at tilbyde disse muligheder for at få de sponsorer, som kan lægge de her summer, der skal til?

Jeg ved ikke om det er nødvendighed på den måde, men det er jo lidt det her med, at man har de her unikke sellingpoints, så forsøger man jo også at aktivere den værdi på en eller anden måde. Generelt set tror jeg også bare der er noget i det her med cykelsport og nærhed, som ikke er andre steder. Du kan se fodboldspillere, så står fans bag en eller anden jernlåge og så kører der nogle fine biler ind og så skal de så ind og træne på et eller andet aflukket område. Du ser dem på en bane, hvor de så går ind og ud, men her (cykelsporten red.) kommer du utroligt tæt på dem. "Pøblen" står lige uden for bussen hver morgen.

En sponsor for et fodboldhold kunne vel også godt gøre krav på, at de ville være med til en træning?

Ja, men det er bare sværere at deltage. Det ville være lidt mærkeligt, hvis en stor sponsor med tre af deres direktører, de gerne vil være med til at hoppe rundt over nogle pinde til en træning. Hvorimod hos et cykelhold, kan du sætte dig i deres sted, sætte dig op på en cykel og få en fornemmelse af sporten og komme rigtig tæt på, på den måde, og du kan mærke på din egen krop, hvad er det, det gør ved mig? Og så er der også en anden stor forskel. Det er det faktum, lad os nu bare hypotetisk sige, at du vil løbe et maratonløb eller du skal spille fodboldkamp, så er det jo ikke sådan at du siger: "Ah det kunne være fedt, at komme til Brasilien og prøve at spille på den fodboldbane derovre". Eller for at blive i maratonretorikken: "Vi tager lige en uge før til New York for at løbe ruten inden New York maraton." Altså who gives a shit? Men du kan godt enkeltstående sige: "Vi vil gerne lave en event, der handler om det bjerg, som rytterne skal køre op af om en uge eller i går, eller i morgen." Det kan sikkert godt lade sig gøre at lave en event, hvor du skal spille på græsplænen på Bernabeu, men hvad nu hvis du kommer til at ødelægge græsplænen for meget? Der er den her nærhed, at du kan komme tæt på og prøve. Alpe d'Huez står der til fri afbenyttelse og det er et mål i sig selv i dag og et år eller to år efter til et hvilket som helst motionsløb, men det er ikke det samme som, at sige at man gerne vil prøve at løbe ruten til Copenhagen maraton. Altså det er en rute rundt i København og du kan sådan set løbe, hvor det skal være. Det giver den noget historik, det giver den noget dybde på den måde og det tror jeg også tilfører noget unikt til produktet. Du kan prøve det på din egen krop på en anden måde.

Så produktet er unikt, men hvilke værdier symboliserer cykelsporten i dine øjne?

Hvis man skal starte lidt i helikopteren, så har cykelsporten en historie på godt og ondt, men det her med at cykelsporten egentlig oprinder af noget, som er et transportmiddel. At du kan stå op et sted og fragte dig fra A til B. Det er ikke sådan, at det er vitalt for dit liv, at du har spillet fodbold. Så tager du et eller andet transportmiddel, som er tilgængeligt for alle og du kan køre alle de her forskellige etaper og bjerge, hvad det nu måtte være og det tilfører noget nyt til produktet, så der er noget historik, der er noget mytologi og specielt i den moderne cykelsport noget med holdånd og samarbejde, at man ofrer sig for hinanden. Det kan et fodboldhold sådan set også gøre, men du kan ikke nødvendigvis ofre dig for en anden og så tager din holdkaptajn ti (jongleringer red.) mere på fødderne. Det kan lige så godt være en solopræstation, men hvis en rytter kører først over strengen, så er det en forudsætning, at der er blevet hentet vand til ham og han har siddet i læ på de rigtige tidspunkter, han er blevet kørt i stilling. Så alle de her ting er noget med noget holdånd og man skal opnå noget sammen. Så er der noget med den fysiske udfoldelse.

Derudover er der både historien og mytologien, teamwork osv. Så er vi nok tilbage til det her med, hvorfor vil du investere i så mange andre sportsgrene? Det er jo at man køber sig ind i god historie. Altså succes vil folk jo gerne spejle sig i. Sjovt nok så synes sponsoren, at det er

festligt når man vinder et løb. Det er jo ikke anderledes, hvis du er sponsor for et fodboldhold. Så det synes jeg helt klart et nogle rigtig fine værdier på mange områder.

Hvilken type virksomheder egner sig godt til et cykelsportssponsorat og de værdier som sporten repræsenterer?

Den er lidt svært, fordi jeg tror nogle gange, teoretisk set, at sportssponsorater bliver gjort mere værdibaseret end de i virkeligheden er. Jeg tror for mange virksomheder, så pakker man nogle værdier ind i det og bruger det som begrundelse for at man gerne vil have et sportssponsorat, men når alt kommer til alt, så tror jeg det er noget med, at man gerne vil have en eller anden form for synlighed. Cykelsporten er relativ synlig, det er en sport, der kører mere eller mindre 365 dage om året efterhånden, den er global, den cykler på alle kontinenter. Så det vil sige, hvis du har nogle virksomheder, hvor du har nogle markeder, hvor du gerne vil have en eller anden form for eksponeringen, så lad os sige hvis du er en dansk virksomhed, som har ambitioner i Sydeuropa, jamen så giver det rigtig god mening for den værdi du skal betale for det. Så jeg ved ikke om det er en speciel type virksomhed. Jeg vil hellere vende den om og sige, at hvis man skal tale om en speciel type virksomheder, så kan du se, hvis du fx tager Formel1, så er du meget afhængig af nogle "Blue chip" sponsorer. Golf, Tennis, Formel1, Rolex, Coca Cola, Tag Heuer. Det er ekstremt high-end målerettede virksomheder. I cykling der er vi nok trådt et lille skridt ned og fodbold flagrer lidt rundt for du kan både have de helt store, men du kan også have nogle andre nogle. Men de globale brands som Mac Donalds, Adidas, Nike dem ser du ikke så meget i cykelsport endnu. Sådan noget som jeg synes fx giver rigtig god mening, det er Garmin. Fordi de har et verdensomspændende marked, de har et produkt, som handler om at finde vej, som altså på en eller anden måde flugter med cykelsportens identitet og DNA. Hvis Garmin fx var sponsor for Champions League, så ville jeg nok tænke "hvor er linket henne?", det ville jeg nok have svært ved at se. Hvis du ser på Heineken eksempelvis, det giver meget god mening, at man forbinder en hyggestund med det at samles om noget og sidde på en hjemmebane og man deler en Heineken. Cykelsporten er lidt mere den der minearbejder, der kommer op fra jorden, sætter sig på en cykel og kører hjem.

Så er vi vel tilbage til værdier igen?

Ja, på en måde, det er jeg enig med dig i.

Du nævner muligheden for det relationelle i sponsoratet i forbindelse med at komme ud og være tæt på rytterne og du taler om brand awareness. Er det de to største fordele du ser ved et cykelsportssponsorat?

Jeg tror der er en lang række parametre, man går ind og måler på. Jeg tror, hvis jeg personligt skulle lave et sponsorat, så ville jeg starte med at finde ud af: Har jeg et B2C produkt eller et B2B produkt og hvordan vil jeg i virkeligheden nå min målgruppe? Det vil jeg så forsøge at lægge en eller anden slagplan for. Så 1) Har jeg et produkt, der passer til de markeder, hvor jeg får eksponeringen? Det er én del af det. Det er det økonomiske, hvor man ligesom siger, de giver nogle penge for det her, det skal også gerne have retur. Altså jeg tror der er en økonomisk kalkule i sponsoraterne også. Det er ikke ren "con amore". At der så kan være "con amore" grunde til at man også går ind i noget ved at støtte nogle bestemte cykelhold eller sportsgrene eller hvad det nu er, det er der da helt sikkert, men jeg tror noget med markederne, hvor når vi vores målgrupper henne? Hvad er det for nogle mennesker, vi får i tale? Det skal man slet ikke undervurdere.

Derudover er der de værdibaserede ting. Hvad mener vi cykelsporten står for? Og så er der en pulje med andre muligheder for at aktivere sit sponsorat. Men det at man kommer tæt på holdet bliver aldrig et mål i sig selv for sponsoratet, det er et middel til at sælge sammen med de andre ting, som jeg tror er det vigtigste.

Saxo Bank er ikke gået ind i cykelsporten til at starte med fordi det kunne være fedt, at nogle af deres medarbejdere kan møde Bjarne Riis eller nogle cykelryttere. De er gået ind i det ud fra målet om at de skal øge deres kendskabsgrad i x antal markeder, hvor de er til stede og de

vil selvfølgelig også gerne pakke det ind på en måde, hvor det giver mening for omverdenen, at de laver de her sponsorater. Så er der de her muligheder for at aktivere sponsoratet. De har relationsskabende aktiviteter, som events i ex Paris, hvor de kan invitere deres store kunder ned, de kan få eksklusive oplevelser sammen med holdet. Men hvis det bare er fordi man laver en event, det kan man jo efterhånden købe sig til hos langt de fleste udbydere. Der er også nogle som bare køber et stykke af Champs-Élysées, som ikke er sponsorer for noget cykelhold.

Hvad var opskriften på at sælge et sponsoratet hos Riis Cycling? Hvad var jeres selling points?

Principielt set er man jo altid i markedet, men det er jo i ligeså høj grad en vedligeholdelse af en pipeline af sponsorer. Man har en portefølje man har i fald at de sponsorer man har ikke er der længere. For når man først har pengene på plads for fx de næste tre år, så går man jo ikke rundt dagen efter og holder møder med potentielle hovedsponsorer. Så er det mindre sponsorater, sponsorater på andre områder. Så skal man ligesom sige, at nu handler det mere om at få aktiveret sponsoratet sammen med sponsoren. Så man kan sige, hvordan kan vi, sammen med sponsoren, sørge for I for det ud af sponsoratet, som i også betaler for. Men de der unikke selling points har i stor udstrækning været... Altså én ting er jo, og det er ikke unikt for det hold jeg har været på, det gælder for alle cykelhold, men det er det her med, hvis du ser prisen for det her produkt, sammenlignet med noget der matcher det, Champions League i fodbold eller Formel1, så er de andre produkter markant dyrere sportsgrene at gå ind i, hvis du skal være på det plan. Her der kan du nå meget længere for dine penge, meget markedsorienteret, hvilke markeder vil I gerne ind i, hvor er det I gerne vil have øget jeres kendskabsgrad henne? Det er ligesom én ting. By the end of the day er der ikke nogen der går ind i sponsorater uden, at de ligesom vil have et eller andet tilbage igen. Altså en eller anden form for ROI.

Konkret for cykelholdet (Saxo Tinkoff), så har Bjarne jo været en first mover på rigtig mange områder. Han var den første, der rigtig italesatte holdarbejde, teamwork, begyndte at arbejde mere ud fra en konkret filosofi omkring var det egentlig vi forventede af rytterne, når de kom ind på holdet. Bjarne stillede pludselig rytterne spørgsmål: "Hvorfor er du cykelrytter?". Der er mange cykelryttere som har siddet nede bag i feltet og tænkt: "Jamen hvorfor er jeg cykelrytter? Hvad fanden skulle jeg ellers lave?" Men her bliver der pludselig stillet krav: "Hvad vil du opnå, hvorfor er du i denne her sport? For hvis du ikke ved det, så skal du ikke være på det her hold." Han var den første, der lavede de her BS overlevelsesture, altså skubbede folk ud på grænsen for at se, hvem har kaptajn-generne i sig? Ikke forstået som den der skal vinde grand touren, men den der kalder skuddene på holdet, når man sidder derude. Det var i virkeligheden Bjarne der opfandt det der med, at man sidder et helt hold foran, som du ser alle hold kører efter i dag. Der er ikke noget hold med respekt for sig selv, der ikke har teambuilding camps i dag. Bjarne var den første, der havde en kok på holdet. Bjarne var den første, der havde en madvogn på holdet. Altså der var en lastbil, som kører med rundt og laver mad, så vi ikke er afhængige af et eller andet dårligt køkken på et fransk hotel, hvor de kun lave fesen pasta. Så han har etableret sig som en first mover, der har revolutioneret sporten, og så er han jo en årrække mens han havde CSC jo også været verdens bedste cykelhold fem gange på ti år. Det har jo været unikke selling points for ham: "Vi er det bedste cykelhold i verden, vi er dét hold, de andre skæver til, vi er blevet et benchmark for de andre hold." Så kan man jo sige, over tid, så har de andre hold jo formået at udligne den forskel. Nu har alle hold kokke ansat, stort set alle har en madvogn, stort set alle teambuilding camps osv. Du kan se, hvordan Team Sky de nu kører med de der "Marginal gains". Det er alle de der små ting, man kan skrue på; kost, træning og restitution. Alle de her ting. Og det er ligesom blevet dem (Sky red.), der er blevet benchmarket nu. Men hvor det også fremstår med et lidt maskinel præg. Altså du skal ned i en hakkemaskine, så kommer der et 2-tal ud: "Du skal træne mere".

Men dét har jo været Bjarnes helt store unikke selling point. Det var det han fik Saxo Bank på i sin tid. Men de har jo været med hele tiden, så der har ikke været det der punkt hvor vi skulle ud og sælge sponsoratet fra nul igen.

Men der har jo alligevel været nogle tidspunkter. Altså Saxo Bank var jo ude og proklamere, at nu ville de stoppe og så ved jeg ikke, hvad der er foregået bag kulissen, men noget kunne tyde på, at I havde svært ved at finde en ny sponsor og så lige pludselig så skrev I med Contador og så var der nogle nye muligheder og så kom Saxo Bank ind fra højre igen ikke?

Ja og det er jo sådan det nogle gange bliver oplevet fra ydersiden, men der er jo også rigtig meget forhandlingstaktik i så noget i forhold til, hvis man ikke er helt enige om en pris, så kan man jo vælge og bruge medierne en gang imellem og så sige: "Jamen så stopper vi." Selvom det måske ikke nødvendigvis er tilfældet. Men han (Bjarne red.) har ikke skulle genopfinde sig selv på den måde, så kan man sige, det der ligesom har været et modus operandi for sponsorer på cykelhold har været at så længe vi har haft nogle hovedsponsorer, som Saxo Bank, så har man kunne lade andre komme ind på lidt lavere niveau og så løftet dem op. Det er meget sådan vi har arbejdet med det. Fx Sungard, de kommer ind som en lille sponsor, der sidder omme på numsen. Så siger vi: "I synes det er interessant det her, I kan godt lide den her historik, der er omkring det her holdånd og det ene og det andet". De vil gerne være med, de vil gerne have noget synlighed på nogle europæiske markeder. Det kunne blive altafgørende for dem. Det er der jeg mener der er et gab mellem hvordan sponsorater fungerer i virkeligheden og hvordan man teoretiserer dem. Det er også mere de økonomiske aspekter, som jeg synes nogle gange overskygger værdierne en lille smule. Så kan det godt være, at man PR-mæssigt pakker det ind i en anden pakke, men meget handler om det. Sungard de kommer bag på (dragten), så sidder de bag på i et år, hvor Cancellara han nupper begge de store foråsklassikere; Flandern Rundt og Paris-Roubaix, og kameraet sidder jo bare klistret på det logo og de (Sungard) kan jo bare se: "Fuck man, vores synlighed den går jo kun én vej og det er opad. Vi får en helt ny kendskabsgrad på det her." Det er jo et godt udgangspunkt for forhandlinger: "Har I selv lyst til at steppe op og tage næste skridt? Komme over og blive co-sponsor". Og det har jo meget været filosofien på holdet, at man prøver at bringer sponsorer ind på et lavere plan og at de så kan se værdien i at komme op i stedet for, at man skal starte fra toppen og sige: "Er der nogen der lige vil lægge 100 millioner for et sponsorat?". For det kan nogle gange være sværere at anskueliggøre en værdi for en direktion, som måske ikke har detail kendskab til cykelsporten eller det her bestemte cykelhold.

Hvor stor en rolle spiller holdets sportslige resultater vs. den storytelling der kan bygges op omkring et cykelhold? Hvad giver mest værdi for sponsoren?

Det kommer lidt an på, hvad der er deres udgangspunkt for at være der. For jeg tror by the end of the day – de færreste sponsorer er kede af at vinde. Det er jo den der winner takes it all. Hvis du vinder, så er det sjældent, der er sponsorer, som er kede af det. Det behøver ikke være sådan en "win at all costs", hvor man siger, at det er helt fint, at de alle sammen er power dopet. Det er ikke det jeg mener, men en sejr i et løb. Du skal godt nok lave noget ret fantastisk indhold til dem på ret mange platforme, hvis du på den lange bane skal holde fast i sponsorer uden at komme i nærheden af en sejr. Selv de hold som forsøger at brande sig på det. Fx Garmin har jo en filosofi om at de gerne vil vise, at rene ryttere kan begå sig på World Tour niveau også selvom det måtte koste sejrene. Men det er der da klart, at deres værdi samtidig har bestået i, at de samtidig også har vundet.

I hvor høj grad er det cykelholdet, der kontakter virksomheden kontra virksomheden der kontakter cykelholdet i forbindelse med en sponsorat?

Det er en blanding. Jeg tror du vil opleve begge dele. Hvis du går nogle år tilbage, så var sponsorsøgningen jo også præget af en enorm amatørisme, hvad igen også var med til at presse prisen op. Det er helt klart, at når man begynder at investere i en professionel organisation, så får man også et mere professionelt ansigt ud af til. Dvs. Du kan måske også banke på hos nogle andre typer virksomheder, som du ikke kunne banke på hos før. For hvis der kommer en eller anden sportsdirektør og siger: "Vi er skide gode til at trampe i nogle pedaler" så vil en sponsor jo spørge: "Hvilken værdi har det for os?" Altså hvis du har nogle

folk i virksomheden, der kan anskueliggøre for virksomheden, hvilken værdi vi bringer til jer, så kan du måske også stile højere. Det tror jeg er en naturlig udvikling. Når man så har nogle sponsorer inde i folden, så har de jo også typisk nogle relationer via deres netværk rundt om i deres respektive brancher, så meget kommer jo af netværk. Meget kommer fra, at virksomheder ringer og spørger, hvad har vi egentlig af muligheder for og komme ind og sponsorere på et eller andet niveau.

Der tænker jeg, at der nok også er forskel i typer og størrelser og sponsorater her?

Ja, det er klart. Det er jo ikke fordi, der er en hovedsponsor, der ringer. Det kan være en materialesponsor, det kan være en ærmesponsor, det kan være det vi kalder tekniske sponsorater; pedaler, sadler osv.

Hvis vi snakker hovedsponsorater i størrelsen 50-100 millioner kr. er det så typisk cykelholdet, der tager kontakten?

Ja enten det eller også så kører det via sponsorbureauer. Altså vi har nogle bureauer som afsøger nogle markeder. Men det er jo et meget spinkelt grundlag, jeg udtaler mig på for vi har jo aldrig stået i den situation, og hvis vi har, så kan det tælles på én hånd. Så jeg har jo ikke en ret stor historik at kunne trække på, på den måde. Men jeg tror når man hører rundt, så er der stadig en vis grad af tilfældigheder såsom: "Jeg kom lige til at tale med ham her til en eller anden frokost et eller andet sted". Man skal ikke undervurdere styrken i netværk. Det er enormt vigtigt. Bureauerne er der jo også.

Hvad er det for bureauer?

Jamen altså sponsorbureauer. Folk som fx siger: "Vi er stærke i Japan, vi er stærke i USA osv. Den tidlige kommercielle direktør på holdet er jo adm. direktør i Promovator nu. Andreas Hansen hedder han.

Er det et eksempel på en virksomhed i konkret har brugt?

Nej, det tør jeg faktisk ikke sige. Jeg har faktisk ikke været med inde over de bureauer vi har brugt, men jeg ved vi har brugt bureauer.

Der er nogen der kommer til os og der er nogen vi kommer til med sådan et mere kanvasagtigt salg.

Jeg vil dog tro, at der er en overraskende stor del, som kommer fra netværkssammenfald.

I hvor høj grad tilpasser cykelholdet sig sponsorens ønsker i forhold til valg af ryttere og hvilke løb der satses på?

Det er igen også forskelligt. Der tror jeg ikke, man kan sige der er én opskrift på, hvordan tingene skal være. Mens jeg har været på holdet, der har det været sådan, at: "Vi har en sportslig linje og det er ligesom den, der er. Dvs. I sætter ikke tourholdet, I peger ikke på, hvilke ryttere vi skal købe, men det ville jo være fjollet, hvis vi ikke lytter til hinanden. Altså er der nogen ryttere, I synes kunne være særlig interessante?" Så det er jo heller ikke nogen hemmeligheder, at på et hold, hvor der er 30 pladser. Så lad os sige, der er 100 mio. der skal fordeles på 30 pladser, så er det jo ikke sådan, at så får alle tre hver. Så er der nogen stjerner, nogle løjtnanter og nogle vandbærere, hvor stjernerne selvfølgelig får de største hyrer, for det er dem, der laver resultaterne. Dem der kan gøre det med til at være attraktivt udadtil. Det der med at man investerer i nogle færre ryttere, der kan præstere mere eller vil du have så mange som muligt, som ikke er fra det øverste lag og der ser man jo i ni ud af ti tilfælde, trods alt, at der er der en form for stjerner, løjtnanter, vandbærere. Klar fordeling. Det vil med andre ord også sige, at der er nogle pladser fra 20 til 30, hvor det er mindre væsentligt om, det lige er en, der laver super resultater, men hvis det er en der lige passer ind i filosofien og holdet, en der er enorm selvopofrende, eller hvis vi nu vi siger, det er en rytter, som kommer fra et marked, som er interessant for en given sponsor. Lad os bare hypotetisk sige, at vi har en sponsor, som er meget interesseret i Japan, så kan det jo godt være de sagde: "Vi synes det kunne være fedt, hvis I havde en japansk rytter". Det ser man tit. Det er der ikke noget

mærkeligt i. Men også du kan bruge det som en del af din storytelling. "Vi vil gerne være meget globale, vi vil gerne have en afrikaner på holdet". Eller whatever det nu måtte være. Det ser man meget.

Det er det måske meget brandingmæssigt, at man udformer holdet på de måde?

Jo men det kan du sige. Hvis man siger: "Vi vil rigtig, rigtig gerne ramme det japanske marked". Og det gør man nu engang bedst ved at køre nogle løb i Japan og have en japaner på holdet.

De sidste pladser på holdet, står åben for, at man eksempelvis kan efterkomme ønsker om nationalitet eller ryttertyper eller hvad ved jeg. At der bliver tænkt strategisk i sammensætningen af holdet, det er hævet over enhver tvivl. Det kan også være man siger: "Vi vil gerne køre nogle flere løb i USA, men det er en lille smule svært, når vi ingen amerikanere har på holdet".

I hvor høj grad skal der i løbet af en sæson leveres ydelser til sponsoren i form af forskellige key-account aktiviteter, cykle-med oplevelser osv.?

Man sætter sig typisk sammen med sponsoren, og så aftaler man det set-up. Sådan har det været på holdet. Altså: "Hvilke ønsker har I?" Det bruger man jo typisk forårssæsonen til at sige: "Hvilke ønsker har I til året? Hvor vil I gerne lægge trykket henne?" For sådan en tommelfingerregel er, at et sponsorat har en eller anden værdi, det koster et eller andet. Den værdi skal sponsoren gerne have igen gennem aktivering af sponsoratet. Det er måske lidt højt sat for en hovedsponsor, men for en sponsor der ligger 5 mio. kr., de skal også have for 5 mio. kr. i aktivering. Dvs. så kan man ikke lægge trykket på samtlige løb hele året. Der vil det typisk være noget med, at de kommer til os og siger: "Hvad satser I på sportsligt i år? Hvor ligger trykket henne? Hvad giver mening for os?". Så har det jo typisk været sådan. For Saxo Bank kan man jo se, så har de måske taget en forårsklassiker, så har Alberto (Contador red.) måske været med i Giroen, så ligger der noget der. Men ellers ligger hovedparten jo under Tour de France fordi, det også er den største medieinteresse, hvor man laver X forskellige eventtyper. Det kan også være sådan noget med, at man inviterer kunder ned og cykle med og så noget. Så er der mulighederne for træningslejre i præsesæsonen. Når holdet mødes første gang i december, januar, februar og holder træningslejre. Så kan mindre sponsorer få folk med. Det kan være en hovedsponsor, som siger: "Vi vil gerne med og lave et eller andet, en event.". Men det er noget de selv skal betale. Altså vi stiller det til rådighed for dem, men de skal selv finansiere det.

Du nævnte også på et tidspunkt, at der er måske nogen sponsorer, som også kommer lidt med den der "Con Amore" tilgang bl.a. Lars Seier og Oleg Tinkov. Oleg Tinkov har udtalt, at holdet er hans legetøj. Synes du det er et problem for sporten, hvis sponsorerne er det i høj grad på et følelsesmæssigt grundlag?

Jeg mener ikke man kan tage Lars Seier med i den pulje. Han har en passion for cykelsport, ja helt klart, men der synes jeg der er en markant forskel. Altså Lars kan godt synes det er en god ide, men i virkeligheden sidder han jo ikke selv og træffer beslutninger egenrådigt på vegne af sådan en virksomhed, der er jo også en bestyrelse, der bliver taget med på råd. Så det synes jeg ikke man kan slutte på den baggrund. Tvært imod er Saxo Bank meget målrettede mod at måle værdi. Og der har de jo på en lang række parametre kunne se at deres kendskabsgrad er øget markant, de har muligheder for at aktivere. Noget af det de har brugt meget tid på er, at de kan se, at de kan nå toppen af deres kunder. Dem har de jo en fantastisk mulighed for at nå. Fx ved at de kan sidde med i bilen ved Paris-Roubaix. Ligesom de kan invitere dem til Formel1 i Monaco og til Super Bowl finalen i USA. Så det er altså muligheden for at give dem den her helt unikke oplevelse, som at sidde med i bilen på en bjergetape i Tour de France. Så de er meget obs på at få noget igen på den måde.

Men for at vende tilbage til dit spørgsmål. Er det problematisk? Nej det synes jeg egentlig ikke. Er det fair at nogen har "legetøjspenge" så de kan købe en masse gode fodboldspillere som City (Manchester City red.) eksempelvis. Der har de jo så indført financial fair play. Jeg synes

ikke umiddelbart det er noget problem. Jeg tror bare, at man som virksomhed og cykelhold skal være opmærksom på, hvad det er for nogle kontrakter, man indgår med sponsorerne. Folk der er i noget fordi, de har nogle parametre de kan måle på og de har en god business case, de kan køre det ind i, vil nok være mere tilbøjelig til at være der i længere tid end en, der kun gør det fordi han synes det er fedt om mandagen. Og hvad så hvis resultaterne svigter. Er han der så året efter?

Isoleret set synes jeg ikke, at det er et problem, at der er nogen som har en stor passion for sporten og de så kan gå ind og smide en masse penge. Det kan jeg ikke se noget problem i. Men jeg tror også det giver nogle udfordringer, som man skal være opmærksom på. Altså hvis du siger at Oleg Tinkov siger, at han ser det som sit legetøj. Hvis han kan bruge det på den ene eller den anden måde. Hvorvidt han aktiverer det eller ej via sit sponsorat eller han bruger det som sit legetøj, det kan cykelholdet et eller andet sted være ligeglade med. For dem handler det om at have nogle betingelser at eksistere på og hvis de er gode, så er det fint.

Nu ejer han så holdet, men da han var sponsor, ville kommentarer som denne ikke også kunne skade holdets brand, som dermed ville gøre det sværere at skaffe en ny sponsor på et senere tidspunkt?

Jo men det er også det jeg mener. Hvis det er folks indgangsvinkel til cykelsporten, hvad er det så for nogle udfordringer det giver. Hvis det er en femårig kontrakt, eller som nu, han har købt holdet. Så synes jeg ikke der er noget problem i det. Du ser det også hos andre hold. BMC det er en rigmand der står bag. Der er også eksemplet med Flavio Becca (Leopard Trek red.). Han kommer ind og trækker sig ud igen. Han kunne selvfølgelig vælge at lukke holdet, men han var jo ejeren, så det var hans hold.

Selvfølgelig er der nogle brandmæssige overvejelser, men igen hvis det er et køb, så skal man starte med nogle overvejelser omkring, hvad det er man vil sælge.

Du har tidligere sagt at et cykelsportssponsorat er et billigt sponsorat i forhold til eksponeringen. Hvorfor er det så sådan en hård kamp hvert år for mange World Tour hold at skaffe sponsorer?

Jamen det tror jeg skyldes en hel række af ting. Jeg tror helt klart der er noget, der hedder professionalisme. Måden man vi have markerer på. Er man dygtig nok til at vedligeholde den pipeline man har, er man dygtig nok til at fortælle, hvad det egentlig er man kan? Det er jo nemt nok for at sige for en, der har været i cykelsporten og sige: "Jeg mener, det er et godt sponsorat til prisen". Men har man rent faktisk gjort folk det begribeligt, har man evnet at komme ud og slå nogle døre ind de forskellige steder. Og sammenligner man med brands som Real Madrid, Barcelona osv. osv. som har kæmpe marketing afdelinger, kæmpe marketing maskiner bag sig. Så kan jeg godt forstå, der er nogen, der kommer til kort. Men altså jeg vil sige det sådan. Man har også set fodboldhold, der har svært ved at finde sponsorer. Man kan bare sige, at grunden til det kommer til at larme lidt mere i cykelsporten, det jo selvfølgelig kombinationen af den dopinghistorik det bliver sat ind i, at så er det nok på grund af doping og til dels det faktum, at for en stor del af holdenes vedkommende, så er de måske 95 % sponsorfinansieret.

Nu er Superligasæsonen lige slut. Hvad taler de om, dem der er blevet mestre? At nu får de 100 mio. fordi de er kommet i Champions League. De får andel af TV-penge. De har en hjemmebane. De har et sted man går hen når man har taget sit merchandise på, som igen fordrer det er nemmere at købe merchandise og sidde sammen med nogle andre og holde om hinanden og sige: "Vi holder med det her hold". Dvs. der er køb og salg af spillere. De har en række ben, de står på, hvor sponsorater er én af dem. Hvis du ser de danske Superliga klubber, så er det jo en lang serie af horrible regnskaber, hvor man ikke engang kan knække koden. På cykelholdene: Hvis du ikke har en sponsor, så drejer du nøglen. Det hører du ikke om i fodbold. Hvor lang tid har Brøndby kørt uden et hovedsponsorat?

De får så stadig penge, ikke?

Jo de har fået nogle penge stadigvæk. Men havde du set den situation på cykelhold, der er sandsynligheden for at de havde lukket. Tror hvis ikke havde sin hjemmebane og hvis de ikke havde merchandise, så ville de være rigtig, rigtig ilde ude. Så jeg tror det bliver forstærket på den måde også. Det er 100 % sponsorfinansieret, stort set. På nær en lille kage af noget merchandise.

Ud fra din pointe om, at det er et billigt sponsorat er det så fordi, at de enkelte hold ikke er dygtige nok til at gøre det klart, hvor værdien ligger?

Ja, det tror jeg. Det tror jeg i udpræget grad, at det er. Den professionelle tilgang til at komme ud fortælle den historie og være god til at fortælle den historie, det bliver bedre og bedre tror jeg bestemt. Og med i den her ligning kommer doping selvfølgelig også. Altså det kommer vi jo ikke udenom. Det har jo været en sport, som på mange måder har været udfordret af sine egen historik. Af at doping har været så udbredt. Dvs. der har jo været nogen sådan nogle lidt forsigtige sponsorer, der hellere vil ligge sinde penge et andet sted fordi 'det er noget med noget doping og de render alle sammen rundt og snyder'. Det er da helt klart også et kæmpe parameter.

Hvordan påvirkede det samarbejdet konkret mellem Riis's hold og Saxo Bank konkret, da dopingsagen om Contador dukkede op?

Altså deres aftale mellem dem og Saxobank er jo en aftale som ikke er offentlig. Men grundlæggende set, så ændrede det sådan set ikke noget. Men det er jo også ud fra en forudsætning om at: "Vi har nogle regler. De her regler er sådan her. Og har vi overholdt vores del af forpligtigelsen. Der er jo ikke nogen kontrakter hverken i fodbold eller tennis eller cykling, hvor man ikke har kapitlet der hedder "med undtagelse af", som gør at en kontrakt ikke bliver overholdt. Der er jo ikke nogen som ville skrive en kontrakt i dag, hvis ikke der står, at hvis der er power systematisk doping på holdet eller de alle sammen spiller på deres egne kampe i fodbold, eller hvad ved jeg. Jamen så bortfalder kontrakten. Så det er mere et spørgsmål om, at man må tage en dialog indenfor de områder der er og så sørge for at kommunikere. Forklare hvad der sker. Faktum var jo bare, at når du ser den sag, at den var så langt fra klokkeklar, hvad den jo så også mandede ud i. Men det er da klart, at det har da ikke været nemmere, hverken som sponsor eller som hold, når man har en sag, der trækker så lang tid ud uden man kan få svar på, hvad der egentlig skete. Bottom line er ligesom bare, at de (Saxo Bank red.) holdt ved. Og så sagde ligesom: "Jamen prøv og hør". Så længe de forventninger de har til os er blevet indfriet i forhold til, hvordan skal vi agere, såfremt det her sker. Hvis der er en rytter, som snyder, så tror jeg da sponsorerne har en forventning om, at så tager vi de forholdsregler, der skal til.

Overordnet er der jo heller ikke nogen, der går ind i det som ikke har overvejet, at der kan komme en dopingsag. Så har man i hvert fald ikke gjort sit forarbejde godt nok.

I hvilken udstrækning tror du at sponsorerne interesserer sig for om rytterne doper sig?

At sige at de er ligeglade, det ville jo være helt hen i vejret. Selvfølgelig er de ikke det. Det er de ikke.

Også selvom de ikke bliver opdaget?

Ja, der er ikke nogen der går ind i det her, som tænker: "Fint nok bare vi ikke bliver opdaget". Det vil være mig helt ubegribeligt.

Tror du det har været sådan?

Nej det tror jeg faktisk ikke.

Tror du at nogle sponsorer fx i 90'erne, som har vidst, at der har været doping på holdet?

Aner det ikke.

Det kommer an på hvor tæt man er på holdet. Jeg ved ikke om du har set de her udsendelser om det ene og det andet. Jeg tror, hvis man tager den enkelte, hvis jeg nu tænker, hvis jeg nu vælger at dope mig til mit arbejde her. At det kunne have en eller anden gavnlig gevinst. Fordi jeg går ud på toilettet nedenunder, stikker en kanyle i armen, tager et eller andet og går ud igen og jeg ikke fortæller nogen det. Jamen så tror jeg ikke, det er specielt synligt. Det er jo ikke sådan, at man går rundt og dunker hinanden på ryggen og siger: "Nå fedt nok, fik du også lige gjort sådan og sådan". Det er jo en meget, meget lille brøkdel af en dag. Altså hvis du sammenligner det med at tage en vitaminpille. Kunne du holde det skjult for dine bedste kammerater, at du tog en vitaminpille om dagen? Det kunne du sagtens.

Jo men blodtransfusioner fx er jo noget mere kompliceret.

Jo jo det klart. Men jeg siger ikke det har været tilfældet, men man kan helt sikkert skjule det, hvis man vil. Så kunne man tage væk, som det også er blevet beskrevet i flere bøger ikke også. Det behøver en sponsor ikke vide noget om.

Vil man ikke være naiv som sponsor, hvis man går ind på et cykelhold, med den historik der er i cykelsporten og tro på, at det man gik ind og sponsorerede her var 100 % rent?

Jeg tror det er meget det "mind-set" man kommer ind med. Jeg forstår godt dit spørgsmål og det nærliggende svar vil være, at hvis man har fulgt med i cykelsporten igennem en årrække. Jeg tror det er vigtigt at sondre mellem cykelsporten i dag eller cykelsporten for 10 år siden. Det tror jeg er to vidt, vidt forskellige størrelser. Altså dengang var doping en branchevilkår. Det var jo en helt udbredt kultur dengang. Dermed ikke sagt, der ikke er doping i dag og ikke kan forekomme doping. Selvfølgelig kan der det. Men hvis jeg som sponsor gik ind i cykelsporten ville jeg helt klart have en forventning om, at det var et rent hold, jeg sponsorerede, og det synes jeg ikke ville gøre mig naiv. Det er min forventning og så må jeg opstille nogle forholdsregler for mig selv og det samarbejde, jeg har med mit cykelhold såfremt, det viser sig ikke at være tilfældet (at det er rent red.). Men det synes jeg ikke er noget der er cykelsporten forundt. Det kunne lige så godt være atletik, OL, fodbold for den sags skyld. Hvis går ud fra sådan en naiv betragtning at cykelsporten, det er sådan et sted for nogle grimrianer og alle den andre steder altså... Tag tidens mest succesrige fodboldtræner, som har været knaldet for nandrolon ikke? Ham der opfandt "blood spinning" er læge i Bayern München nu. Altså dermed ikke sagt, at derfor doper de sig fordi, han har en historik, men fodbolden har jo over en lang årrække haft rigtig store problemer med doping også. De har bare som helhed været meget bedre til at håndtere det faktum. Cykelsporten har haft langt sværere ved, på alle niveauer, og tackle det her. Det bliver lidt en diskussion om, at hvis man har snydt lidt eller man snyder meget, hvem er så svindleren? Altså det er ud fra en moralsk betragtning. Du kan ikke gå lidt over for rødt. Enten så er man ren eller også er man ikke ren. Der er ikke ret meget eliteidræt, man kan gå ind i, hvis man ikke tror, der kan forekomme noget. Fordi det ville naivt. Den helt overordnede indstilling, hvis du går ind i noget, som overhoved har med eliteidræt at gøre, jamen så må man grundlæggende set gøre sig nogle overvejelser. Det være sig fodbold, cykling, whatever det nu måtte være. Hvad er det for nogle forventninger vi har til et sponsorat og hvordan tingene bliver håndteret såfremt, man har en eller anden krise. Det kan være alt fra, du ser i Italiensk fodbold, at der er kæmpe problemer med aftalt spil og matchfixing og så noget ikke. I cykelsporten hvor doping har været så udtalt et problem. Der er jo masser af sager, hvor der har været den ene eller anden slags. Der bliver man da nødt til som sponsor at gøre sig nogle helt grundlæggende overvejelser. Uanset om det er doping. Og jeg mener ikke, man skal gøre sig. Hvis man har gjort sit forarbejde ordentligt og man har undersøgt, hvordan situationen er og man ved, hvad man vil have ud af et sponsorat, så mener jeg ret beset ikke, at man skal gå ind med armene mere over kors i cykling end man skal i fodbold.

Historikken i cykelsporten er så anderledes end den er i fodbold, så man kan sige at risikoen for at en spiller/rytter bliver taget for doping må, set i historikkens lys, være større på et cykelhold end den er på et fodboldhold?

Ja, men omvendt kan du sige. Hvis du ser på cykelsporten i dag, så er der også en masse selling points i det. Hvor meget gør cykelsporten sammenlignet med andre sportsgrene ik'? Der var nogle opgørelser fra 2012, hvor der var blevet testet på fodboldspillere NUL gange for blod. Sammenlignet var der testet. Det er nogle tal fra WADA du må ikke hænge mig op på det konkret, men mellem 3-8 tusind gange i cykelsporten, og så kan man ikke forstå, at cykelsporten har et dopingproblem. Altså man fanger også nogle gange det man tester for. Dermed så ikke sagt, at det er et udtryk for, at cykelrytterne er forfulgt af uskyldigheder for historien viser jo, at der er et problem. Man kan jo heller ikke. Cykelsporten kan jo ikke brande sig selv på at sige at sige: "Ovre ved naboerne er det sgu lige så slemt". Man bliver ligesom nødt til at feje for egen dør og forholde sig til den historik man har. Det er jo hævet over en hver tvivl og der er en udfordring i det. Men jeg mener bare i dag, at man kan bruge alle de her ting effektivt til at sige: "Prøv og hør, vores ryttere de er monitoreret på de og de vilkår, de bliver testet så og så mange gange. Det her er hvad vi gør såfremt, at vi finder en positiv prøve på en rytter. Så bliver han suspenderet fra den dag det bliver offentliggjort. Viser det sig, at han efterfølgende bliver dømt, jamen så ophører hans kontrakt." Der er jo ikke nogen ryttere i dag, hvor man ikke har en aber dabej klausul med: "Hvis du på den ene eller den anden måde ikke kan passe dit arbejde." Og ryger man i karantæne, så kan du ikke opretholde din kontrakt ergo bliver du fyret. Så har man det setup på plads, så har du de praktiske omstændigheder. Altså frygten for, at der skulle komme en dopingsag, den er håndterbar. Derefter kan man så sige, vil virksomheden associeres med noget, som historisk set har været så betændt? Det er jo det, der er spørgsmålet.

Det ligger lidt i tråd med mit næste spørgsmål om det ligefrem kan være en fordel for en sponsor at få omtale også selvom den er dårlig? Fx Festina

Jamen... Den er jo svær forstået på den måde. Øhm. Man bliver nødt til at have to perspektiver på det. Helt iskoldt som økonomisk kalkule, så tror jeg ikke, der er nogen grund til at være ked af det. Men det er jo bare ikke virkeligheden. Altså brands i dag har jo også en eller anden form for identitet, som de gerne vil værne om. Så det er to sider af sagen, men hvis du ser på det økonomiske, så ja så var det da fint for Festina, at de fik en aller helvedes omtale. Jeg har det bare personligt sådan. Hvis jeg står dernede og er primet til at købe et Festina ur eller ej og jeg står og overvejer et Festina ur, så står jeg da ikke som forbruger og tænker: "Nå nej det var jo dem med doping. Det er et doping-ur." Altså det taler man jo meget om det der med som er top of the mind, når du står i en købsituation og skal vælge mellem nogle forskellige ting. Ville jeg vælge en Garmin over en Tom Tom? Ja, det ville jeg sgu nok. Hvorfor? Formentlig fordi Garmin er sponsor for et cykelhold. Det har givet mig en eller anden. Altså de er rykket højere op i hierarkiet, altså de har fået en omtale, en kendthed på den måde. Ville jeg lade være med at købe et ur? Nej jeg ville stadigvæk.. Jeg tror godt, at jeg som forbruger kan adskille det faktum at et brand har været sponsor af et hold, hvor der har været snyd af den ene eller anden art, men det er bare ikke det samme, som at sige, at så er man ligeglad. Forstår du hvad jeg mener? Jeg tror ikke skaden reel, medmindre man dummer sig. Hvis man fx går ud og siger: "Wow det var fedt med alt den omtale vi fik der". Det er ikke Simon Spies. Det er ikke al omtale er god omtale. Men når det så er sagt, så tror jeg også man kan gå mere kyniske til værks. Forstået på den måde, at jeg tror godt de fleste forbrugere kan adskille tingene. Jeg tror ikke det er sådan, at de siger: "Nej vi vil godt nok ikke have noget med det her brand at gøre." Fordi de fx har sponsoreret et cykelhold eller whatever. En eller anden Formel 1 kører som har skejet max ud i byen. Jeg tror heller ikke, at der er folk som lader være med at åbne en konto i Danske Bank fordi Nicklas Bendtner har kørt galt i en brandert nede i byen. Jeg tror godt man kan sortere de ting fra. Men kan det være medvirkende årsag til at en virksomhed overvejer og ophøre som sponsor? Ja det tror jeg da godt det kan. Fordi man føler ikke, at det er det man vil stå for. Og det er nok også set i det lys, at eksempelvis DBU indfører et code of conduct. Vi giver os selv nogle retningslinjer for, hvad vi mener er god opførsel og det kan de

jo også bruge i en forhandlingssituation med sponsor sige: "Hvad sker der hvis den her spiller går amok i byen eller bliver taget for doping eller whatever, noget helt femte". "Jamen prøv og hør, vi har et code of conduct, der viser, hvordan vi håndterer den her sag. Og så må de ligesom tage det med i deres helhedsvurdering af om et sponsorat giver mening.

Hvad hvis vi vender den om, er der så nogle sponsorer, hvor at I som cykelsport har sagt nej til fordi I ikke vil associeres med deres brand?

Jeg ved ikke konkret om vi har sagt nej til nogen. Man kan sige, der vil være nogle sponsorater, som vil være tilnærmelsesvis umulige. Historisk set har der jo været nogen bookmakerfirmaer fra før liberaliseringen af spilleloven, som rigtig, rigtig gerne ville være sponsorer i cykelsport og alle mulige andre steder, men som ikke kunne være det. Kan du huske med Carlsberg fx med FCK, så skulle der stå "Cool" eller så noget fordi der var turneringer, hvor de ikke måtte reklamere for tobak og alkohol og alt muligt andet. Det ser man jo i et eller andet omfang også i sporten. Det ville være svært at forestille sig Team Marlboro i cykelsporten ikke? Det vil jeg have svært ved.

Tror du der er en fremtid for bettingfirmaer i cykelsporten?

Som business case så burde det da, men det kan jo også sagtens være noget med, at så er der løbsarrangører, som måske har nogle aftaler med nogen, som ikke vil have konkurrenter. Der kan være løb som har nogle sponsorer som, hvor et af holdene har den stik modsatte. En konkurrent, der gør at det kan være begrænsende. Så jeg vil sige sådan, naturligt set vil der være nogle ting som vil være svært lad-sig-gør-ligt. Derfor er der selvfølgelig også nogle brands der egner sig bedre, men når det så er sagt, så er ren praktisk tror jeg ikke der er nogle problemer i det.

Der er en teori, der siger at fans af et givent sportshold, de har en større tilbøjelighed til at genkende og synes godt om sponsorenes brand. I hvilken udstrækning blev holdets fanbase og fankultur brugt i forhandlingerne med en sponsor?

Jamen det bliver jo brugt kvantitativt kan man sige. Altså forstået på den måde. I dag på de sociale medier, så ville det jo være mærkeligt ikke at sige, vi har fx et Facebook site med så og så mange følgere, vi er på Twitter, vi er de og de steder, vi har en hjemmeside, der bliver besøgt med de og de besøgstal osv. For det vil jo være en del af den synlighedsudregning, de et eller andet sted skal gøre sig.

Derudover kan man jo sige så noget med. Hvis du sidder til en eller anden tour etape, så vil der står så og så mange mennesker langs ruten, som vil være eksponeret for dit brand. Det er jo ikke direkte fanbasen som sådan og den er lidt mere diffus fordi de har ikke nogen hjemmebane. De er der sådan lidt over det hele. Derfor er sociale medier fantastiske for cykelsporten for det bliver en slags virtuelt forum for fans ikke også. Så jeg vil sige man bruger man dem, men det er ikke sådan en do eller don't. Jeg har svært ved at forestille mig en sponsor, der siger: "Jamen hvis I kun har 35.000 på Twitter, så gider vi ikke". Men jeg tror på sigt, det er noget der bliver rigtig, rigtig interessant, især hvis man så også har et produkt, som den her fanbase kan gå direkte ud og købe og have glæde af. Hvor det måske er lidt sværere for et B2B brand. Altså Garmin er oplagt forstået på den måde at hvis Garmin har en eller anden eksklusiv skare af fans, som er meget orienteret omkring det her og hvis vi så følger den teori, som du siger, de er mere, der er større sandsynlighed for, at de går ud og køber en Garmin computer. Det er jo fantastisk.

Kan man sige at cykelsporten er bedre beregnet for B2C virksomheder end B2B virksomheder?

I udgangspunktet ja. Men når det så er sagt, så kommer det igen meget an på, hvad er det du vil med dit sponsorat. For hvis det handler om ren og skær genkendelighed omkring dit brand. Jeg er sikker på, at hvis du taler med nogen i Saxo Bank: "Fra vi gik ind i sponsoratet er vores kendskabsgrad steget med så og så mange procent". Altså en meget sjov historie er noget som Lars Seier har holdt meget af, hvis han fx er til et løb og de kører på bjergsiden, så

plejer man sådan populært sagt at rulle vinduerne op fordi der bliver drukket øl og alt mulig andet snask, som ryger ind i bilen fordi folk de går helt amok på de der bjergsider. Men han kan godt lide lige at rulle vinduet lidt ned, så han kan høre de alle sammen står og siger: "Saxo, Saxo, Saxo". Så kan man sige opgaven bliver jo så og sige: "Hvordan kan vi transformere den mer-genkendelighed, vi har fået ind til noget, som rent faktisk siver ned på vores bundlinje?" Og det er svært for et brand, som ikke har et produkt du kan udbyde til folk. Men de kan så bruge det på en masse andre områder i forhold til relationer i forhold til mange ting. Det tror jeg er den vej de arbejder. Så jeg mener sagtens man kan få en masse ud af det som B2B virksomhed. Men jeg tror det er nemmere anskueliggjort, hvis du har et produkt som du og jeg kan gå ud og købe. Garmin fx.

Du var inde på det tidligere i forbindelse med netværks betydning i forhold til at tiltrække nye sponsorer. Hvilken rolle spiller eksisterende sponsorer i kampen om at tiltrække nye sponsorer?

Jeg har på en eller anden måde lidt svarret på det. Jeg tror faktisk det spiller en rigtig stor rolle. Det er igen hvornår taler jeg lige konkret og hvornår tale jeg generelt. Som udgangspunkt er det egentlig en mere generel betragtning, men jeg ved i hvert fald bare overordnet set, når jeg ved mange af de hovedsponsorer, der er kommet i land rundt omkring, hvordan det er noget med at nogen har kendt nogen og man har lige været sammen til en eller anden middag. Eksempelvis, nu er det ingen konkret sag, men lad os sige at Saxo Bank holder en event i Paris, de inviterer nogle vigtige, vigtige kunder ned, de her kunder siger: "Fuck, det her skal vi da også have". Og så har du et direkte møde med holdets ledelse, som du på den måde har et link til efterfølgende, eller et lead. Det spiller en betydelig rolle. I tilfældet med holdet her, der har Lars Seier været en god og rigtig mand for holdet på den måde, at han gerne har villet strejke sig langt for også at dele sponsoratet og også hjælpe med at finde de folk, eller måske noget så banalt som at hjælpe med at åbne døre. De har jo know-how'en. "Hvad er det vi har fået ud af det". At de kan fortælle det til andre er jo af kæmpe stor værdi for et cykelhold. Fordi de kan sige: "Vi har gjort det og vi har opnået det og det og det. Hvis I går efter at opnå nogle af de samme ting, så er det her ret godt."

Var der et erhvervssamarbejde mellem de eksisterende sponsorer qua deres tilknytning til holdet?

Det kan der jo sagtens komme. Altså man kan sige, hvis det er en virksomhed på den ene eller anden måde, så kan det jo være, der er nogle ting, der giver mening. Man kunne sagtens forestille sig at Saxo Bank og Tinkoff Bank kunne have nogle snitflader, hvor de kunne lave nogle ting sammen eller Saxo Bank og Sungard eller noget.

Er der noget konkret du har hørt om?

Øhm, det ved jeg faktisk ikke. Jeg tror det ikke.

Så det er heller ikke noget i bruger som et selling point?

Jo

At de får adgang til de og de virksomheder, som man kan mødes og netværke med?

Ja, præcis. Men igen, at du har et lead er det ikke nødvendigvis sikkert, at det så rent faktisk bliver til noget, men det er da helt klart et sellingpoint, at du kan komme ind i en eller anden form for portefølje. Det bedste eksempel er vel en sponsor, som var på holdet, hvor de sælger timeshare lejligheder og har nogle hotelkomplekser og så noget. For de vil jo rigtig gerne ind blandt de andre sponsorer og ind i deres netværk fordi de har noget, der direkte kan sælges til dem. De havde eksempelvis, Anfi som de hedder, havde BMW som partner i Spanien og holdet havde BMW som bilsponsor, Jan Nygaard, og de vil selvfølgelig gerne ind i Jans netværk osv. den vej rundt. På den måde kan der jo sagtens komme en mulighed for at promovere forretningen den vej rundt. Så hvis matchet er der og det kan jo også sagtens være en indgang til cykelsponsoratet og sige: "Jamen vi vil gerne have kendskabsgrader osv. osv. men vi vil da

696 også gerne forsøge om vi kan lave noget mere forretning, baseret på de netværk, vi kan indgå
697 i. Det er da helt klart en ting. Om de så ender med det, det er jo så en anden ting. Jeg kan ikke
698 lige komme på nogen, som er et eksempel på et større strategisk samarbejde mellem to
699 sponsorer. Det kan jeg ikke sådan liiiiige.

700

701 **Jeg har egentlig været rundt om det jeg ville.**

702 Ja. Lige for at afrunde det, så vil jeg sige, at det er et billigt sponsorat. Der i ligger jo også i det,
703 at det er et sponsorat, der hvis man skal se lidt firkantet på det også er undermarkedsværdi.
704 Og en del af forklaringen på det er naturligvis dopinghistorierne. Det har forringet den
705 salgsværdi du har. Ligesom når der er krise. En generel afmatning, jamen så koster det på
706 huspriserne. Når man har så meget at slæbe på historisk set, jamen så vil det også ramme
707 produktprisen af det du sælger til folk. Det er jo en af forklaringerne på, at der også er
708 billigere sponsorer. Men jeg mener bare stadigvæk det her med, at det du kan sammenligne
709 med for at få den samme synlighed, den samme mulighed for at lave relationsarbejde,
710 facilitere alle mulige former for hospitality og events, så hvis du skal sammenligne det med et
711 globalt impact, så skal du op i det der helt store. Altså et cykelhold kan hedde dit navn. Team
712 LEGO. De kan simpelthen tage navnet. Prøv at tænk på, hvor mange gange under Tour de
713 France, at Saxo Bank fx bliver nævnt og optræder i avisspalter. 100 lande. TV-tid, hvor du får
714 trøjerne osv. Lange transmissioner hver dag og en ekstrem tilgængelighed. Når Real Madrids
715 spillere ikke er på banen, så går Ronaldo rundt med en toilettaske og alle mulige andre
716 personlige sponsorer osv. men det er jo ikke hans trøjesponsor. Dem ser man i 90 minutter
717 og så en masse re-runs. Men hvor tit skriver du om TEKA? Eller hvad deres trøjesponsor nu
718 hedder. Her der bliver du nævnt hver gang. Altså der skal du op i Formel 1 klassen for at opnå.
719 Altså Team Redbull osv. Eller der er nogle enkelte eksempler. Nu begynder der at komme det
720 med stadions og fodboldklubber stille og roligt, men kombinationen af de ting gør, at den
721 reach du får sammenholdt med eksponeringen du får, generelt set, globalt udsyn, ekstrem
722 gentagelse, en ekstrem eksponering, samtidig med de muligheder der følger med, synes jeg
723 gør cykelsponsorer til noget unikt. Formel 1 kan noget af det samme, det er bare meget
724 dyrere. Men der kan du jo igen.. prøve at være Formel 1 kører for en dag, køre på en eller
725 anden given bane, komme ned i pitten. Det jo sammenligneligt på mange områder. Men der
726 tror jeg bare, man lige er niveauet højere oppe. Hvis du betaler 100 mio. sådan populært sagt i
727 Formel 1 eller du ligger du i cykling, så er valget jo mellem ikke at du hedder Team et eller
728 andet, men at du får en lille streamer et eller andet sted eller en halvstor streamer eller du
729 tager et navn på et cykelhold. Er du mindre sponsor, så får du ikke lige så meget pit-tid som
730 dem, der betaler de store regninger. Så er der Champions League. Heineken har jo fået en
731 enorm synlighed på at sponsorere Champions League, og det er jo et strategisk valg fra deres
732 side. Det er den vej de vil gå. Men det er også et pebret sponsorat. For man kan sige.
733 Champions League den kører over en given periode og så ligger det stille og så starter det op
734 igen. Hvor magien jo er klumpet sammen om de sidste meget, meget markante kampe.

735

736 **Men det er det jo også lidt i cykelsporten på en måde ikke, der er jo også meget**
737 **centreret omkring Tour de France, altså helt ekstremt der omkring ikke?**

738 Det er klart. Det er med afstand det største... (her eksemplificerer Damgaard om nogle
739 eksponeringstal som han ikke vil citeres for). Hvis du skulle lave en tilsvarende kampagne på
740 TV der gik rundt omkring i hele verden, så ville det aldrig kunne lade sig gøre. Så er det klart,
741 at man kan ikke styre det. Man kan ikke styre alt. Så kan der selvfølgelig komme de her
742 skandaler og det ene og det andet, men jeg tror at med en kløgtig sponsorstrategi, så mener
743 jeg ikke det behøver være den store hæmsko og slet ikke i dag, hvor man gør så meget for at
744 begrænse doping, at komme til den til livs er lidt en illusion, for er der noget elitesport som
745 er rent? Det er ikke pænt. Det er noget med at vinde og slå de andre. Sådan er det jo også i
746 andre brancher. Hvis du tager bankbranchen, de skal da ikke begynde at råbe for højt. Der er
747 jo også brodne kar. Det vil der være alle steder. Hvis du har en stor gavn af at gøre det, du kan
748 slå en genvej, og der er penge og fame. Jamen så er der nogen, der er dumme nok til at slå den
749 genvej, det kommer man bare ikke uden om. Ligesom i fodbold og alle mulige andre steder. Så

at komme det til livs er en illusion. Det gør man aldrig, men jeg tror med garanti, at det er renere end det nogensinde har været. Det er jeg helt overbevist om.

Jeg har tit tænkt på at LEGO ville være en oplagt sponsor. De må have budgettet til det?

Jo. Men der er mange forskellige tilgange til det. Det er jo nok meget mænd, der ser cykling.

Det meget i mænd i målgruppen 18-55.

Der er flere oplagte. Hvis du har en global kæmpe stor virksomhed, som gerne vil have eksponeringen og som gerne samtidig vil brande sig selv indadtil og få folk op på cyklerne og have noget at være stolte af. Det tror jeg vi kommer til at se mere og mere af. Den der rå sponsoreksponering forstået som et næsten enestående succes parameter det er sgu passé.

Tror du også det er en del af det som hovedsponsorerne går ind til det med, at det er den der interne effekt det har i virksomheden, at det giver noget stolthed?

Det tror jeg bliver mere og mere udtalt. Jeg tror man kommer mere og mere til at se, at man betoner de dele af sponsoratet. Altså der skal være en forretningsmæssig del af sponsoratet.

Altså: "Vi betaler for at få en eller anden synlighed, som gerne skulle give os noget mere forretning". Det er jo sådan det basale regnestykke. Men jeg tror, at man er blevet mere opmærksom på den pulje, der hedder "anden aktivering" eller hvordan aktiverer vi sponsoratet i øvrigt, er blevet meget større. Fordi man kan sige, den der tilgængelighed med at alle kan cykle, alle kan komme ud og prøve, hvad de der proffer de prøver, I kan køre de samme steder, alle kan ikke bare tage ned og spille på Bernabeu. Hvis du kunne ville det stadig være sådan en VIP ting for 22 udvalgte eller så noget. Alle kan komme ned og køre på Alpe d'Huez. Alle kan prøve, hvordan det er at overkomme sig selv på en eller anden måde. At bruge det aktivt i en eller anden form over for medarbejderne, det tror jeg bliver større indenfor sponsorater. Det bliver i hvert fald mere udtalt, at man også forsøger at aktivere det indadtil for at skabe en virksomhedskultur. Som fremmer produktiviteten. Hvis du har en stor virksomhed, så skal der ikke ret mange færre sygedage hos den enkelte medarbejder før det faktisk er en ret stor gevinst. I en virksomhed der måske har 5.000 ansatte. Altså en sygedag færre for hver person, så har du lige pludselig. Hvor mange årslønne er det ikke? Det er mange. Så får du en anden værdi du kan tilføre dit sponsorat.

Der er mange indirekte effekter. Som sponsor må man jo skulle tro på det for det kan være svært at tilskrive præcist, hvad ens resultater skyldes. Hvor meget man skal tilskrive sit sponsorat og hvad man skal tilskrive andre faktorer.

Jamen helt sikkert. Men det er jo den generelle ting, der er med sponsorater. Der er en form for. Det kan godt være, at der er et eller andet bureau der har regnet ud for dig, at under Tour de France har du fået for 20 mio. Euro eksponering. Jo jo men jeg ville jo ikke have gået ud og købt det tilsvarende.

Er det mål på hvad man ville skulle have brugt på reklame eller noget i stedet for?

Nej. Du går bare ud og siger: "Prøv og hør, I har fået. I har været nævnt i så og så mange medier world wide med navns nævnelse, I har været på TV i så og så mange timer i de og de og de lande. Den eksponering af jeres brand har været så og så meget værd".

Du ved ikke hvordan de regner det ud?

Nej, det må du spørge et sponsorbureau om. Fx hvordan beregner i ROI på et sponsorat. Når man fx siger tal og eksponering. Hvordan beregner man det?

Jeg ved bare vi har fået foretaget det.

Lad os sige jeg har betalt 5 mio. euro for at være sponsor et eller andet sted og så har jeg under touren fået for 20 mio. euro eksponering, jamen så er jeg jo allerede 15 mio. over, men det fordrer jo ligesom, at den eksponering kan omsættes til bundlinje. Det er jo ikke garanteret. Meget af arbejdet for en sponsor, er jo hvordan kan vi omsætte den eksponering vi får hvordan kan vi få det ned på vores bundlinje, hvordan kan vi bruge det til at lave mere

forretning eller skabe flere kunder eller flere leads osv. For eksponering i sig selv er jo lidt ligesom matadorpenge. Det er ligesom når du vurderer en eller anden ejendom og du siger den er så 7-8 mio. værd. Okay, men så længe den ikke er indfriet så står den bare der. Flere og flere sponsorer efterspørger jo også noget håndgribeligt. Det vil gerne vide, hvad de får igen for deres penge og det er jo helt reelt, at man så kan bruge det her som et parameter og man kan bruge en masse andre parametre også.

Det er måske det, der i sidste ende også er udslagsgivende for, at nogle hold er gode til at forklare det og nogle hold er ikke så gode til at forklare, hvorfor der måske er nogle hold der lukker og nogle der bliver.

Nogle hold har bare en bedre business case end andre. Det må man også bare være ærlig og sige. Hvis der er et hold som vinder rigtig meget, og der er et hold som aldrig nogensinde vinder, altså, så bliver de i hvert fald nødt til at genopfinde sig selv og så sige, hvad er det så for en anden historie vi kan fortælle, der gør at vi har en berettigelse over for nogle sponsorer, hvor skal I investere i os?

Det kan måske være svært for dig at svare på, men nu hvor Euskaltel lukkede efter så mange år, tror du så det var fordi de manglede sejre, som var udslagsgivende?

Der tror jeg bare, uden at vide hvad er specifikt skete, så tror jeg det er et meget godt eksempel på et hold, som har en DNA, som man på en eller anden måde begynder at pille ved. Der er kommet et clinch imellem, at der er så meget pres på world tour at man skal også levere varen. Og hvis man har et mantra om det kun skal være baskere, der kører på holdet, jamen det er lidt det samme som at lave et dansk world tour hold. Det er da fint nok. Vi kan godt finde 30 danskere, men det er bare ikke sikkert vi kan holde niveauet til at vi rent faktisk har en berettigelse i forhold til vores sponsorer. Så kan det godt være, at det er et sympatisk koncept og de er fine de der orange trøjer osv. men for dem er det en blanding af at man viste ikke. Hvis man gerne vil noget andet, at man fx gerne vil have en mere international profil, så kan man jo så nok heller ikke forvente at man skal sponsoreres af et turistbureau i Baskerlandet. Så det er nok en blanding af nogle forskellige ting som gør sig gældende. Man bliver nødt til at have en veldefineret historie og så tror jeg bare generelt, at man som cykelhold i Spanien er man også ramte af den finansielle krise. Altså krisen skal man heller ikke tage ud af ligningen, der hedder hvorfor var nogle hold i problemer sidste år. Hvis du ser generelt på det, er det jo heller ikke sådan, at der lukker to hold hvert år på World tour niveau. Så kan man i hvert fald lige så godt fortælle historien om, at der kommer to nye hold eller tre nye hold. Man kan se IAM er kommet ind. En tung, tung spiller på rigtig mange områder. Efterhånden ser du flere og flere corporate. Du ser de der rigmandstyper, der kommer ind. Du ser noget af det samme, som du ser i fodbold. På en måde kunne man godt forestille sig, at det blev lidt mere franchise-agtigt. Dét sekund det bliver rigtig interessant for sponsorer, synes jeg personligt, det vil jo være hvis man får lavet en aftale, jeg tror noget af det som kommer sponsorer tilbage. Det at man er så afhængig af sponsoraterne, som forretnings, som business case er det jo ikke nogen særlig. Okay, vi betaler sådan set hele gildet, der er ikke rigtig nogle materialeværdier, der et par busser og nogle rytterkontrakter, men mere værdi er der jo ikke i det. Hvis man kan få lavet en aftale, der fx hed. Forestil dig nu, at cykelholdene de vidste at de fik 50 eller 100 mio. kr. for at deltage i Tour de France. Hvis nu Tour de France organisationen der ikke over tid, og det er så en anden historie, hvorfor har cykelsporten været så amatør-agtig på mange områder. Jamen det har den været for det først fordi alle landene bekrigede hinanden. Altså franskmændene ville ikke tale med italienerne fordi italienerne valgte Hitlers side. Og omvendt, Spanien var lidt for sig osv.. Nu er det blevet sådan godt og globaliseret, men holdene har ikke kunnet finde fælles fodslag, de har ikke haft en stærk talsmand, som over for løbsarrangørerne har kunnet sætte hårdt mod hårdt og sige: "Prøv og hør her Tarzan, hvis vi ikke får af TV-pengene, så kommer vi bare ikke". Men det sekund man begynder at dele TV-penge ud, så ville alle holdene jo få meget mere magt. Tour de France vil gerne bestemme det hele og så kan de sige de og de må gerne komme. Men hvis cykelholdene fik det, så ville det være en mere interessant business case at investere i. Og så

858 ville du også have en bedre tilgang til dine sponsorer. Så hvis sponsoren glipper, så har vi et
859 fundament at falde tilbage på.
860 Det begynder jo at gå hele vejen rundt. Hvis du ingen sponsorer har, så skal godt nok ud og
861 vinde nogle cykelløb for at virke attråværdig over for en sponsor. Så kam man i hvert fald sige,
862 teoretisk set, at så er man også mere tilbøjelig til at sige: "Jamen, kan I ikke lige tage noget
863 doping, så I kan køre noget stærkere". Så man kan også lave en sundere forretning hele vejen
864 rundt ved at have et ben eller to mere og stå på."
865 Så tror jeg man kan meget mere og så tror jeg cykelsporten som en global sport, kommer til at
866 stå meget stærkere, sammenlignet med fx fodbold som står fantastisk stærkt på de her
867 områder. Men som jo bare gør det ved at være ekstremt magtfulde. Så mange års
868 dopingskandaler, ledelseskriser og det ene og det andet har jo også gjort, at det er et
869 skrøbeligt fundament, cykelsporten står på som en business case. Så jeg tror det er fremtiden
870 helt sikkert. At man finder flere ben og stå på. For hvis man gør det har man bare en bedre
871 forretning, så er det nemmere at lave længerevarende kontrakter. Igen prøv at forestil dig,
872 hvis man skal genopfinde sig selv, sin historie og DNA.
873
874 **Ja hvordan skal man differentiere sig fra de andre hold?**
875 Hvis man skal differentiere sig, kræver det en eller anden form for kontinuitet. "Det er den her
876 vej vi vil gå". Du kan ikke sige det er den her vej vi vil gå, hvis sponsoren siger: "hvis I ikke
877 vinder nogle løb, så er vi her ikke næste år". Men her hvis du har en forretning hvor du kan
878 sige "Jamen fint, hvis I ikke er her næste år, så er det bare ærgerligt, så håber vi bare I
879 kommer igen på et andet tidspunkt. Eller vi finder nogle andre sponsorer. Men det er dén her
880 vej vi går". Så tror jeg det hele vil blive meget "sundere".

881

Bilag 7: Interview med Ask Vest Christiansen – 17. Februar 2014

Dette interview blev foretaget i den absolutte første fase af projektet, inden jeg endnu vidste præcist, hvilken vinkel der skulle lægges på problemstillingen. I samtalen taler vi om, hvordan jeg kan gribe specialet an. Jeg har valgt at transskribere udvalgte passager i interviewet, som har relevans for min analyse.

Om Ask Vest Christiansen:

Ask Vest Christiansen er Associate Professor på Aarhus Universitet. Han står bag flere bøger om cykelsporten og dens forhold til doping, moral og etik.

Interview start:

AVC: Der var jo ingen der kendte cykelsport i USA før Armstrong. Der var nogle få, der kunne huske Greg LeMond, men ikke rigtig noget alligevel. Samtidig med han var en fantastisk historie om at være cancer-overlever og så komme tilbage og vinde Touren – sådan en mand piller du jo ikke bare ud, når han nu er så god en fortælling. Så som branding-ekspert der vil du jo også beholde ham i sporten. Hvorimod du som fairplay ideal eller et klassisk olympisk ideal, så skal han selvfølgelig bare ud lige fra starten, men det har man jo valgt ikke at gøre. Det at man gerne vil af med forbryderne og samtidig have en god fortælling, det hænger ikke nødvendigvis sammen. Der er et modstridende forhold mellem den gode historie og det at skille sig af med forbryderne – som i virkeligheden bare er folk, der har levet op til de krav, der er internt i sporten.

Jeg mener i høj grad, det er blevet tacklet som et branding-problem og ikke som et etisk eller sundhedsmæssigt problem. Og det kan man jo selvfølgelig vurdere om man synes, det skal det.

Det som det handler om i kommunikations- og brandingkontekst er jo at vise, at vi gør noget og vi er aktive og at vi har problemet under kontrol. Men ikke samtidig vise at vi gør alt for meget, så vi ødelægger sporten, så vi dræber sporten, det må vi heller ikke gøre, men man må heller ikke gøre så lidt, så der er bare er frit løb. Så antidoping handler om at lave en strategi, der viser omverdenen, der er et stort problem i sporten, men vi gør noget, vi er opmærksomme på det og vi har det nogenlunde under kontrol. Det er det signal, man gerne vil sende med antidoping. Hvordan det så reelt ser ud og hvilken reel interesse folk har i det, der bliver du nødt til at skelne mellem dem, der er organisationerne, dem der er antidoping-organisationerne, dem der er atleter og dem der er tilskuere. Du kan også tage sponsorerne med, så har du fem grupper.

Der er jo flere penge og tilskuere i cykelsporten nu end der nogensinde har været, og det er jo paradoksalt, når man tænker på, at folk har sagt, at det er 11. time, og cykelsporten kan ikke klare mere og alt det der. Hvad fanden er det I snakker om? Gu kan den da klare mere. Det ser ikke ud til at være noget problem foreløbigt i hvert fald.

Bilag 8: Sponsorer i cykelsporten 2004 vs. 2014

2004		2014	
Sponsor	Marked	Sponsor	Marked
US Postal	B2B	AG2R LA MONDIALE	B2B
COFIDIS	B2B	LAMPRE	B2B
FASSA BORTOLO	B2B	ORICA	B2B
AG2R PREVOYANCE	B2B	ITERA	B2B
LAMPRE-DAIKIN	B2B	BELKIN	B2C
ONCE-EROSKI	B2C	BMC	B2C
JEAN DELATOURE	B2C	CANNONDALE	B2C
KELME-COSTA BLANCA	B2C	FDJ.fr	B2C
DOMO-FARM FRITES	B2C	GARMIN	B2C
FDJEUX.COM	B2C	LOTTO BELISOL	B2C
ALESSIO	B2C	MOVISTAR TEAM	B2C
QUICK STEP	B2C	OMEGA PHARMA	B2C
BONJOUR	B2C	QUICK-STEP	B2C
LOTTO-ADECCO	B2C	EUROPCAR	B2C
CSC	B2C, B2B	GIANT	B2C
IBANESTO.COM	B2C, B2B	SHIMANO	B2C
RABOBANK	B2C, B2B	SKY	B2C
TELEKOM	B2C, B2B	TREK	B2C
EUSKALTEL-EUSKADI	B2C, B2B	ASTANA	B2C, B2B
CREDIT AGRICOLE	B2C, B2B	TINKOFF BANK	B2C, B2B
		SAXO BANK	B2C, B2B
		SHARP	B2C, B2B

Bilag 9: Persongalleri

Alberto Contador: Spansk cykelrytter, der i dag kører for Team Tinkoff-Saxo. Han vandt Tour de France i 2007, 2009 og 2010. Sejren fra 2010 blev dog senere frataget ham, da han under løbet var blevet testet positiv for det forbudte stof clenbuterol.

Anders Damgaard: Fungerede som pressechef i Riis Cycling A/S i årene 2010-2014.

Andreas Hansen: Tidligere Group Commercial Director for Tinkoff-Saxo i perioden maj 2013 – marts 2014. Har mange års erfaring med branding og marketing og er nu CEO for sponsorbureauet Promovator A/S.

Asger Jensby: Tidligere CEO for CSC Nordic Region

Ask Vest Christiansen:

Bjarne Riis: Dansk Tour de France vinder fra 1996. I 2000 var han med til at starte det første danske cykelhold, som blev udtaget til Tour de France, Team Home-Jack & Jones. Året efter købte Bjarne Riis cykelholdet, som han ejede indtil 2013. Bjarne Riis er fortsat manager på holdet. I 2007 erkendte Bjarne Riis brug af doping i perioden 1993-1998.

Brian Nygaard: Dansk kommunikationschef for det australske Pro Tour-hold Orica-GreenEDGE. Brian Nygaard har tidligere været ansat som pressechef hos Riis Cycling A/S. I 2011 forlod han Riis Cycling A/S, og var en af hovedarkitekterne bag det nye luxembourgske hold Team Leopard Trek. Han forlod dog holdet efter blot et år.

Bruno Roussel: Fransk sportsdirektør, der fungerede som ledende sportsdirektør for Team Festina, da Festina-skandalen blev udløst under Tour de France 1998.

Eric Rijkaert: Læge tilknyttet det daværende Festina mandskab

Floyd Landis: Amerikansk cykelrytter, der er tidligere holdkammerat med Lance Armstrong og vandt Tour de France i 2006. Kort efter løbet blev han taget for doping og senere kom de frem, at han også var klient hos dopinglægen Fuentes. Landis har siden sin egen indrømmelse også fortalt åbent om bl.a. Lance Armstrongs dopingmisbrug.

Gino Bartali: Italiensk cykelrytter, der kørte som professional i 1930'erne og 1940'erne. Han var en af datidens største italienske cykelryttere, og han vandt både Giro d'Italia og Tour de France to gange.

Ivan Basso: Italiensk cykelrytter, der bl.a. har vundet Giro d'Italia og fået to podiepladser ved Tour de France. Ivan Basso kørte for Team CSC i årene 2004-2006, indtil han blev suspenderet og senere fyret. I 2007 indrømmede Basso, at han havde haft intentioner om at gøre brug af blod doping, og modtog på den baggrund en 2-årig karantæne.

Jan Ullrich: Forhenværende tysk cykelrytter, som vandt Tour de France 1997 og OL 2000. Kørte gennem mange år på det store tyske hold Team Telekom. Ullrich var den største stjerne i tysk cykelsport i slutningen af 1990'erne og indtil 2006, hvor han blev suspenderet.

Jaques Anquetil: Fransk cykelrytter, der kørte som professionel i 1950'erne og 1960'erne. Jaques Anquetil vandt Tour de France fem gange.

Kasper Elbjørn: Cand.scient.pol. og Head of Group Public Relations hos Saxo Bank. Elbjørn har været involveret fra Saxo Banks side under hele forløbet omkring bankens sponsorat af Tinkoff-Saxo. Kasper Elbjørn har været en aktiv kommunikator med pressen i forbindelse med spørgsmål omkring sponsoratet.

Lance Armstrong: Forhenværende amerikansk cykelrytter, der tidligere havde rekorden for flest samlede førstepladser i Tour de France. Han vandt således Tour de France alle år i perioden 1999-2005. Hans syv sejre blev dog senere frataget ham, da UCI, på baggrund af en længerevarende dopingsag ført af USADA, i 2012 idømte Armstrong udelukkelse fra cykelsporten på livstid og fratagelse af alle sejre i Tour de France. Armstrong indrømmede selv sit dopingmisbrug året efter i et tv-interview med talkshowværten Oprah Winfrey.

Lars Seier Christensen: Dansk bankdirektør, der sammen med Kim Fournais udgør direktionen hos Saxo Bank. I 2008 gik Lars Seier Christensen ind i cykelsport, da Saxo Bank underskrev en sponsoraftale med Riis Cycling A/S. Lars Seier Christensen er også kendt som en markant samfundsdebattør, der bl.a. har forbindelser til partiet Liberal Alliance og netavisen 180 grader.

Mark Cavendish: Cykelrytter fra øen Isle of Man. Cavendish repræsenterer Storbritannien og er måske vor tids største sprinter med hele 24 etapesejre fra Tour de France. Cavendish var sammen med Sandy Casar den første som underskrev UCI's anti-doping-kontrakt.

Michael Rasmussen: Forhenværende dansk cykelrytter, der i 2007 stod til at vinde Tour de France, da han under dramatiske omstændigheder blev trukket ud af løbet og dagen efter fyret fra sit hold Rabobank. Han modtog senere en 2-årig karantæne for at have løjet omkring sine opholdssteder. Michael Rasmussen har senere erkendt et dopingmisbrug i perioden 1998-2010.

Miguel Rodriguez: Ejer af det spanske urfirma Festina, som sponsorerede holdet, der lagde navn til alle tiders største dopingskandale: Festina-skandalen.

Mike Lawrie: CEO for IT-virksomheden CSC, der tidligere sponsorerede det danske cykelhold Team CSC, senere Tinkoff-Saxo.

Ole Egeblad: Nuværende ejer af et sponsorrådgivningsfirma Sponsorcom og i årene 2001-2007 sponsorchef hos computerfirmaet CSC. Han var dermed sponsorchefen, der startede samarbejdet med Riis Cycling A/S og i flere omgange traf afgørelsen om at forlænge et sponsorat med Riis Cycling A/S.

Oleg Tinkov: En Russisk forretningsmand, der gennem sit ejerskab af den russiske virksomhed Tinkoff Credit Systems i 2012 blev sideordnet navnesponsor med Saxo Bank for Riis Cycling A/S (Team Saxo Bank – Tinkoff Bank). I 2013 købte Oleg Tinkov Riis Cycling AS, som herefter blev til Tinkoff Sport A/S. Som menneske er Oleg Tinkov kendt for sin flamboyante personlighed og sine mange kontroversielle udtalelser.

Richard Virenque: Fransk cykelrytter, der, foruden to podiepladser og mange etapesejre, har vundet den prikkede bjergtrøje i Touren de France 7 gange. I 1998 blev Richard Virenque sammen med det øvrige Festina-mandskab ekskluderet fra Tour de France grundet besiddelse af. Hele sagen blev senere døbt Festina-skandalen, og Virenque fik særligt meget opmærksomhed, da han grædende benægtede ethvert kendskab til doping. Virenque har senere tilstået brug af doping.

Roman Kreuziger: Tjekkisk cykelrytter, som I dag kører for Team Tinkoff-Saxo og tidligere har kørt for Team Liquigas og Team Astana. Han har længe været under kraftig dopingmistanke grundet mistænkelige blodværdier fra hans tid hos Team Astana. Senest er han i en længere dopingrapport, som går under navnet Padova-rapporten, blevet sat i forbindelse med et systematisk dopingmisbrug på Team Astana.

Tom Simpson: Tidligere engelsk cykelrytter, som i sin karriere vandt mange store sejre. I 1967 døde Tom Simpson under 13. etape af Tour de France. De medicinske obduktioner viste, at Tom Simpson havde både amfetamin og alkohol i blodet under løbet. Sammen med varmen, det fysiske pres og hans eksisterende maveproblemer tog det livet af ham.

Tyler Hamilton: Amerikansk cykelrytter, der kørte på hold med Lance Armstrong og senere blev ansat på Team CSC. Hamilton opnåede en 4. Plads i Tour de France med et brækket kraveben. Efter sin karriere sluttede han han været i centrum på baggrund af sin bog *The Secret Race*, hvor han i detaljer beskriver sit dopingmisbrug og også fortæller om Lance Armstrongs brug af doping.

Willy Voet: Belgisk sportsfysioterapeut, der i 1998 var med til at udløse det, der senere blev døbt Festina-skandalen. Willy Voet blev på vej til Tour de France 1998 standset af det franske grænsepoliti, som fandt, at hans bil (en af Festinas holdbiler) var fyldt med dopingpræparater. Willy Voet blev senere kendt som en markant dopingdebattør, og udgav også en bog om hans kendskab til doping i cykelverden.

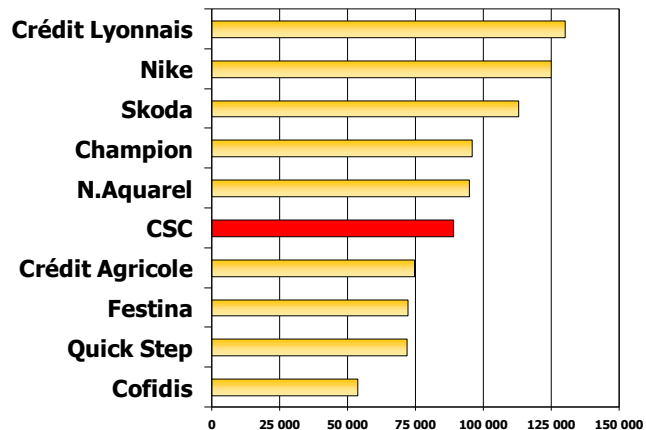
Summary Conclusions

1. Saxo Bank is **keeping positive momentum** since post Tour de France and post La Vuelta 2012. **Awareness and consideration figures are highest** compared to same period in 2012, and at same level compared to March/April 2013.
2. The Tour de France continues to **rate TOP 3 among followed sport events** (between 44% to 66%) while **ranking # 1 in Denmark and France**.
3. Between **40% to 60% of general population have a positive/very positive** impression of the Tour de France.
4. Between **30% to 45%** of general population **follows the Tour de France at least 3 days a week** (between 10% to 20% every day).
5. Between **12% to 66% associate Saxo Bank's logo with the Tour de France**. In some markets Saxo Bank's logo recall, performs **better than SKODA and LCL**. In **Spain Saxo Bank's logo** is the logo with **highest association with Tour de France**.
6. Between **20% to 55% recall Saxo Bank's logo on cyclists' jerseys**.

CSC visibility: 89,000"

- 522 TV inlays (live)
- 89,000 seconds of exposure
 - CSC cycling team + Tour de France partnership
- Global Ad. Value : € 22 million
 - France, Germany, UK, Spain, Italy, Denmark, Belgium, The Netherlands, Switzerland, Eurosport, USA
- CSC is the 6th most visible brand on the Tour de France.

Top 10 - Visibility (seconds)



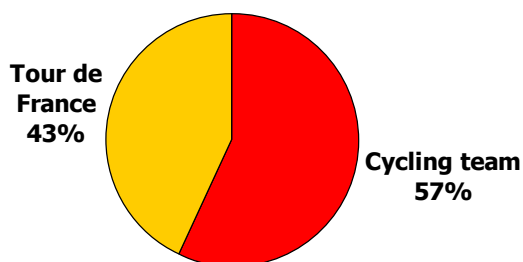
27/10/03

Debriefing CSC / Tour de France 2004

8

Structure of CSC TV exposure Tour de France / Cycling Team

TV Exposure (all programmes except news)



- TV inlays provide 38,600 seconds
 - = 1,300 ad spots (30")
- 43% of CSC's total exposure.
- Advertising value = € 9.4 million
- TV Contacts = 1 billion



27/10/03

Debriefing CSC / Tour de France 2004

9

Factsheet & Resultater

CSC DK	2000 / 01	02 / 02	02 / 03	03 / 04	04 / 05	05 / 06	06 / 07	07 / 08	08/09
Omsætning	1643	1.970	2.008	2.618	3.488	3.379	3.226	3.641	3.800
Ant. Medar.	1.508	1.705	1.667	2.121	2.843	2.775	2.553	2.596	2.600

Tour de France*	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Global TV Eksponering Euro	27 mio.	31 mio.	31 mio.	22 mio.	20 mio.	19 mio.	24 mio.

* **Metode:** CSC's logo skal være tydeligt og kunne identificeres i minimum 1 sekund, før eksponering registreres.

* **Lande:** Danmark, Belgien, Tyskland, Italien, Holland, Spanien, Schweiz, USA, UK & Eurosport International

* **Kilder:** Sports Marketing Surveys Ltd, The Exordium Group INC, Carat Sport / ASO

Bemærkninger:

Der er kun medtaget TV fra Tour de France. Print og internet eksponering er således ikke regnet med. Der er således tale om absolut minimums eksponering for CSC, fordi print og internet eksponering ikke er medregnet, ligesom alle de øvrige løb Team CSC kørte heller ikke er medregnet.

EGEBLAD CONSULT
Strategic Sponsorships www.egebladconsult.com

Strategien

- ❖ Succesen skulle sikres ved en aktiv brug af sponsoratet; succesen måtte aldrig overlades til cykelholdet og evt. Sportslige resultater
- ❖ Sponsoratet skulle gøres anvendeligt og let tilgængeligt for hele CSC organisationen i DK og worldwide
- ❖ Der skulle udvikles konkrete "produkter" og koncepter som CSC organisationen kunne bruge til at løfte deres forretningsmål
- ❖ Sponsoratet skulle bruge aktivt i forbindelse med PR, kommunikation og CSR aktiviteter
- ❖ Team CSC skulle helt ind under huden på CSC's mere end 80.000 medarbejdere, det skulle være "VORES HOLD"
- ❖ Der skulle oprettes et "skudsikkert" damage-control set up

EGEBLAD CONSULT
Strategic Sponsorships www.egebladconsult.com

Resultaterne - Kendskab

CSC DK research*	2000	2001	2002	2003	2007
Kendskab til CSC som sponsor for Team CSC		36%	41%	43%	98%
Kvalificeret kendskab til CSC					
Aldrig hørt om		63%	35%	29%	0%
Hørt om – men kun af navn		27%	48%	52%	48%
Kender til		5%	15%	18%	52%
Kendskab til CSC som IT virksomhed	O**	12	17%	16%	57%
Danskernes holdning til sponsoratet Positiv / neutral / negativ		47 % / 47 % / 4 %	57 % / 32 % / 2%	52 % / 45 % / 3%	59 % / 34 % 7%

*Analyserne blev gennemført af Mediacom og målgruppen var danskere i universet 15+. Der indgik mellem 500 og 1000 respondenter i undersøgelse.

Af budgetmæssige årsager blev disse analyser omkring kendskab blev kun gennemført i Danmark.

** Jf. Børsens Nyhedsmagasins image analyse

Bilag 11: Festinaskandalen

Festinaskandalen fra 1998 markerer det første håndgribelige bevis på et udbredt holdorganiseret dopingmisbrug i moderne cykelsport (Lentillon-Kaestner, 2013: 189; Vest Christiansen, 2005: 497). Sagen er blevet kaldt den største dopingskandale i sportshistorien og fik store konsekvenser for det fremtidige internationale antidoping-arbejde (Hoberman, 2003: 107).

Sagen starter et par dage før Tourens start i 1998. Soigneuren³³ Willy Voet der var tilknyttet verdens, på det tidspunkt, stærkeste hold, Festina, bliver stoppet ved grænsen mellem Frankrig og Belgien i en officiel Tour de France bil med 250 portioner anabole steroider og 400 ampuller med EPO³⁴ (Waddington, 2000: 156). Sagen blev forsøgt neddysses af Tour-ledelsen, men det franske politi gravede i sagen og Voet påstod under en politiafhøring, at han agerede på ordre fra holdets ledelse. Festinaholdets ledende sportsdirektør, Bruno Roussel, og holdets læge, Eric Rijkaert, blev arresteret og Roussel indrømmede det organiserede dopingsystem på holdet (ibid.). Hele Festinaholdet blev smidt ud af Tour de France og sagen kastede en stor skygge over løbet. Af de 21 startende hold blev ét hold smidt ud, mens 5 hold trak sig i protest over det franske politis metoder i efterforskningen (ibid.: 158). Selvom de fleste ryttere og ansatte på de forskellige cykelhold nægtede sig skyldige i alle anklager var der enkelte, der efter tæppet var faldet, som begyndte at forklare om tingenes reelle tilstand i cykelsporten. Der tegnede sig et billede af, at doping var langt mere organiseret og udbredt end hidtil antaget og det var blevet et konkurrencevilkår på lige fod med træning og kost (ibid.: 156ff).

Konsekvenser og efterspil

Dopingmodstandere forventede, at de mange afsløringer og den intensive negative medieomtale ville få offentligheden til at vende Touren ryggen. Tværtimod blev der udvist sympati for rytterne og arrangørerne. Det var altså ikke en offentlighed som følte sig forrådt (Hoberman, 2003: 109). Der blev heller ikke vist den store fortrydelse fra Tour-ledelsens side. De daværende direktør for løbet, Jean-Marie Leblanc, sagde således netop da afsløringerne kom frem: *"Om ti dage i Pyrenæerne vil der være ligeså mange tilskuere som altid. De beundringsværdige præstationer vil sejre over alt andet."* (ibid.). Selvom Tour de France og cykelsporten kørte videre, så var der grænser for, hvad dopingmyndighederne ville acceptere og i særdeleshed den Internationale Olympiske Komité (IOC) satte UCI under pres for at indføre strenge antidoping-straffe. Det førte til dannelsen af det internationale dopingagentur, WADA, der er en uafhængig instans, der forsker i doping og fastsætter den liste af forbudte stoffer, som idrætsudøvere ikke må indtage (WADA hjemmeside).

Ifølge en undersøgelse lavet af Lentillon-Kaestner (2013: 189), så medførte Festinaskandalen et ophør af hold-organiseret doping. Ifølge Tyler Hamilton fortsatte det organiserede dopingbrug dog på US Postal i de efterfølgende år selvom rytterne selv skulle sørge for at skaffe fx EPO. Rytterne fik dog stor hjælp af holdets læger ved brugen af doping og især med blodtransfusioner. Ikke desto mindre var det besværliggjort og mindre organiseret end før Festinaskandalen, ikke mindst pga. den nye EPO-test, der kom frem i 2000 (Hamilton & Coyle, 2012).

Ifølge flere rytterberetninger var der efter Festinaskandalen absolut ingen ændringer i mentaliteten i forhold til doping. For en professionel cykelrytter var det stadig en ligeså naturlig del som træning og sund kost. Det var et vilkår, hvis du ville køre med om sejrene (Hamilton & Coyle, 2012; Rasmussen, 2013).

³³ Soigneur: Fransk ord for hjælper på et cykelhold. Soigneuren kan have flere forskellige opgaver, heriblandt at give massage, købe ind, vaske tøj og andre praktiske opgaver.

³⁴ EPO: Forkortelse for hormonet erythropoietin. Hormonet stimulerer knoglemarven til at producere røde, iltransporterende blodlegemer, der øger udholdenheden for atleten (Anti Doping Danmark, 2014b)

Bilag 12: Operacion Puerto

At cykelsporten ikke var kommet meget længere op gennem 00'erne viste dopingsagen *Operacion Puerto* fra 2006. Denne gang var det spanske efterforskere som afslørede et dopingnetværk, der var orkestreret af den spanske læge Eufemiano Fuentes. Hvor det i 1998 var EPO, var det denne gang blodtransfusioner, som var sagens kerne. Fuentes havde prominente navne som Jan Ullrich³⁵, Ivan Basso³⁶, Tyler Hamilton³⁷ og Floyd Landis³⁸ blandt sine klienter (ibid.). Først nægtede de alle, men har siden indrømmet samarbejdet med Fuentes. De to største stjerner ved Tour de France 2006 var Ivan Basso og Jan Ullrich og alle regnede med, at de to skulle køre om sejren i det første Tour de France i syv år uden Lance Armstrong. De blev dog begge suspenderet af deres hold dagen før starten som følge af beskyldningerne og endnu en gang var Tour de France og cykelsporten vidne til en regulær dopingskandale som kastede sorte skyer over sporten. Touren i 2006 blev vundet af Floyd Landis. Få dage efter løbet kom det frem, at Landis var testet positiv for testosteron på 17. etape, fire dage før løbet sluttede.

Forskellen fra Festinaskandalen og Operacion Puerto var, at det i højere grad var rytterne selv som skulle sørge for at skaffe sin doping og selv holde det skjult. Én af ung, anonym rytter fra Lentillon-Kaestners undersøgelse sagde i 2007 således: "Jeg tror at situationen i 1998 med organiseret doping på Festina-holdet ikke længere er mulig. Jeg tror, at hver rytter selv beslutter sig for om han vil dope sig og gør det i det skjulte," siger rytteren (Lentillon-Kaestner, 2013: 191).

Denne udtalelse stemmer overens med beretningerne fra Hamilton (2012) og Rasmussen (2013). De tog dopingsagerne i egen hånd, selvom de også begge hævder at holdledelsen var udmærket klar over, hvad der foregik.

Ifølge en undersøgelse af Lentillon-Kaestner (Lentillon-Kaestner, 2013: 190) er der en ny attitude overfor doping blandt generationen, som blev professionelle efter Festinaskandalen. For den ældre generation var det en selvfølge at tage doping, mens de nyprofessionelle er mere tilbageholdende.

³⁵ Jan Ullrich: Tysk cykelrytter og vinder af Tour de France 1997 og OL 2000. Se persongalleri (bilag 9)

³⁶ Ivan Basso: Italiensk stjernerytter for Team CSC i årene 2004-2006. Se persongalleri (bilag 9).

³⁷ Tyler Hamilton: Amerikansk cykelrytter, der kørte på hold med Lance Armstrong og senere blev ansat på Team CSC. Se persongalleri (bilag 9).

³⁸ Floyd Landis: Amerikansk cykelrytter, der er tidligere holdkammerat med Lance Armstrong og vandt Tour de France i 2006, men blev kort efter taget for doping. Se persongalleri (bilag 9).