



NHH

Norges Handelshøyskole

Bergen, Vår 2012

Hvilke motiver er mest sentrale for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere?

En casestudie av samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter

Av:

Mari Hordvei Mjåset og Susanne Sulen

Veileder: Inger G. Stensaker

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil i strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Formålet med studien er å analysere humanitære organisasjoner og bedrifters motiver for å samarbeide med hverandre. I studien analyseres likheter og ulikheter mellom motivene, hvorvidt bedriftene mener at samarbeidene kan gi dem konkurransefortrinn, og hvordan samarbeidene kan utvikles og utnyttes i større grad. Problemstillingen studien besvarer er *”Hvilke motiver er mest sentrale for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere?”*

Studien viser at de humanitære organisasjonenes motiver for å samarbeide med deres samarbeidspartnere hovedsakelig er eksternt motivert da de fortrinnsvis samarbeider for å få økonomiske midler til sine formål. Bedriftenes mest sentrale motiver for samarbeid med humanitære organisasjoner er både interne og eksterne motiver, mens filantropiske motiver er bakenforliggende motiver. Dersom bedriftenes kunder har tillitt til bedriftens filantropiske og interne motiver for samarbeidet kan bedriften oppnå konkurransefortrinn, men om dette ikke er tilfelle og egeninteresse i samarbeidet kommuniseres kan bedriften stå ovenfor en konkurranseulempe. Det er store utvikling og utnyttingsmuligheter i samarbeidene.

FØRORD

Denne utredningen er skrevet innenfor fordypningsområdet strategi og ledelse, som en del av en mastergrad ved Norges Handelshøyskole.

Studiens tema er valgt med bakgrunn i vår interesse for samfunnsansvar og humanitære organisasjoner og et ønske om å lære mer om dette området. Ettersom vi ikke hadde omfattende kjennskap til området da vi begynte studien har det vært en utfordrende og krevende prosess hvor vi har tilegnet oss ny kunnskap og benyttet teori i praksis.

Først og fremst vil vi takke de humanitære organisasjonene og bedriftene som takket ja til å dele deres kunnskap og erfaring med oss. Dere var alle engasjerte, imøtekommende og hjelpsomme, og uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studien. Vi vil også takke venner, kjærester og spesielt foreldre som har bidratt med gode råd og støtte gjennom prosessen med denne interessante og spennende oppgaven. Videre vil vi takke Øivind Hetland for gode tilbakemeldinger og råd. Til slutt vil vi spesielt takke vår veileder, Inger G. Stensaker, for meget god og gjennomtenkt veiledning og raske tilbakemeldinger.

Bergen, juni 2012

Mari Hordvei Mjåset

Susanne Sulen

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	7
1.1	Aktualisering	7
1.2	Forskningsspørsmål	8
1.3	Avgrensinger og forutsetninger	10
1.4	Oppgavens oppbygning og struktur	10
2	Teoretisk rammeverk	12
2.1	Bedriftens samfunnsansvar og samarbeidstyper	12
2.1.1	<i>Utviklingen av bedriftenes samfunnsansvar</i>	13
2.1.2	<i>Samarbeidstyper og begrepsavklaring</i>	13
2.1.3	<i>Utfordringer ved klassifisering av samarbeid</i>	15
2.2	Motiver for samarbeid	16
2.2.1	<i>Eksisterende teori om motiver for samarbeid</i>	17
2.2.2	<i>Altruistiske eller utilitaristiske motiver for samarbeid</i>	18
2.2.3	<i>Motiver for partnerskap</i>	20
2.2.4	<i>Motiver for sponsorskap</i>	23
2.3	Oppsummering av teori og utvikling av forskningsmodell	26
3	Metode	30
3.1	Studiens formål	30
3.2	Forskningsdesign	31
3.3	Innsamlingsmetode og datagrunnlag	32
3.3.1	<i>Innsamlingsmetode</i>	32
3.3.2	<i>Utvalget for studien</i>	32
3.3.3	<i>Intervjuer</i>	36
3.3.4	<i>Analyse av data</i>	38
3.4	Kvaliteten av metoden	40
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	40
3.4.2	<i>Validitet</i>	42
4	Analyse	43
4.1	Humanitære organisasjoners motiver for samarbeid	43
4.1.1	<i>Filantropiske motiver</i>	44

4.1.2	<i>Eksterne motiver</i>	45
4.1.3	<i>Interne motiver</i>	51
4.1.4	<i>Oppsummering av de humanitære organisasjonenes motiver</i>	52
4.2	Bedriftenes motiver for samarbeid.....	53
4.2.1	<i>Filantropiske motiver</i>	53
4.2.2	<i>Interne motiver</i>	55
4.2.3	<i>Eksterne motiver</i>	61
4.2.4	<i>Oppsummering av bedriftens motiver for samarbeidet</i>	68
4.3	Drøfting av motiver og utfall av samarbeidet.....	69
4.3.1	<i>Sammenligning av bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver</i>	70
4.3.2	<i>Samarbeid – konkurransefordeler eller ulemper for bedriftene?</i>	85
4.3.3	<i>Utvikling av samarbeidet</i>	89
5	Konklusjon og implikasjoner	92
5.1	Konklusjon	92
5.2	Forslag til videre forskning.....	94
6	Bibliografi	96
7	Appendiks	99
7.1	Intervjuguide.....	99

Figur- og tabelliste

Figur 1: Samarbeidspartneres motivasjonsspektrum

Figur 2: Forskningsmodell

Figur 3: Samarbeidsmodell

Figur 4: Byttemodell

Figur 5: Bedriftenes konkurransefortrinn og konkurranseulemper

1 Innledning

I dette kapitlet vil oppgaven aktualiseres og introduseres. Videre vil forskningsspørsmålet presenteres og avgrensninger og forutsetninger presiseres. I tillegg vil det informeres om oppgavens videre oppbygning og struktur.

1.1 Aktualisering

Høyesterett har nylig felt dom i en rettsak som omhandler bedrifters samarbeid med humanitære organisasjoner i Norge. På den ene siden av rettsaken står SKAGEN Fondene som ønsker skattelette for sponing av humanitære organisasjoner, og på den andre side står ligningsmyndighetene som mener sponsorskap av humanitære organisasjoner ikke medfører reklameverdier for bedriften og derfor ikke kan gi skattelette. Normalt sett vil en bedrifts sponsorskap kunne gi bedriften fradragsrett dersom det foreligger en motytelse i form av reklame (Johnsen, 2010). Når det gjelder sponing av idrett og kultur er det relativt lett å se reklameverdien i dette, men når det gjelder allmennyttige formål som humanitære organisasjoner, er det ikke like lett å se hvilke verdier sponsoren får tilbake (Frafjord, 2010). Ligningsmyndighetene mener økonomiske bidrag til humanitære organisasjoner ikke kan betegnes som sponing fordi det ikke er samsvar mellom ytelse og det organisasjonene gir tilbake (Frafjord, 2010).

SKAGEN Fondene er en internasjonal bedrift som har hatt samarbeid med flere humanitære organisasjoner og overført betydelige beløper til dem de siste årene. Bedriften valgte å gå til rettsak fordi de mener at avtaler som er inngått med humanitære organisasjoner bør gi skattefradrag på lik linje med sponing av idrett og kultur (Frafjord, 2010). I Stavanger tingrett fikk de medhold i at ligningsmyndighetenes vurderinger var uriktig (Myrbostad, 2011). Saken gikk imidlertid videre til lagmannsretten som kom frem til at overføringene var gaver, og derfor ikke var fradragsberettiget. Saken ble anket til høyesterett som i mai 2012 forkastet anken og henviste til ligningsloven som kaller denne type pengeoverføringer for en ”*frivillig overdragelse uten motytelse*” og dermed ikke kan kalles sponing (Bjørndal, 2012).

Samtidig er det interessant å se at Christian Michelsens Institutt (CMI) i 2002 foretok en analyse vedrørende denne type samarbeid og konkluderte med at samarbeid mellom bedrifter og frivillige organisasjoner i Norge var preget av sponsorvirksomhet (Lange et al., 2002). Det er med andre ord uenighet om hva samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter egentlig går ut på og hvorvidt bedriftene får noe igjen fra samarbeidet. Er det bare overføring av penger, eller får bedriftene motytelser for de investerte midlene? Hva er egentlig partnernes motiver for å inngå slike samarbeid? Ifølge Selsky og Parker (2005) er samarbeid mellom frivillige organisasjoner og bedrifter et forskningsområde som er dårlig forstått, og som det bør forskes mer på. Til tross for at denne type samarbeid har blitt mer vanlig de siste årene, er det som vist pågående diskusjoner om hva samarbeidene faktisk går ut på.

1.2 Forskningsspørsmål

Denne studien vil bidra til økt innsikt i hvorfor humanitære organisasjoner og bedrifter i Norge samarbeider. Det virker spesielt interessant å studere hvilke motiver de humanitære organisasjonene og bedriftene har for å samarbeide og hva partene får ut av samarbeidet med hverandre. Årsaken til dette fokusområdet for utredningen er den nylig felte dommen og at det er relativt lite eksisterende litteratur på denne type samarbeid i Norge. Fra den eksisterende litteraturen er inntrykket at det vektlegges ulike motiver for hvorfor de humanitære organisasjonene og bedriftene samarbeider. I vår studie vil vi søke innsikt i hvilke motiver som er mest sentrale for samarbeidet mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere. Med bakgrunn i det vil vårt forskningsspørsmål være:

”Hvilke motiver er mest sentrale for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere?”

Basert på eksisterende teori og innsamlede data synes det å være tre områder av hovedmotiver for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. Disse er filantropiske, interne og eksterne motiver for samarbeid. Det er derfor naturlig at vi vil

avgrense oppgaven til å se på disse motivene for hvorfor humanitære organisasjoner og bedrifter samarbeider.

Vi vil i studien ta for oss tre anerkjente internasjonale humanitære organisasjoner, heretter kalt Organisasjon X, Y og Z, og et utvalg av deres hovedsamarbeidspartnere. Formålet for studien vil ikke være å måle eller fastslå effekten av samarbeidene, men å diskutere hva bedriftene og de humanitære organisasjonene selv mener de kan bidra med eller oppnå gjennom samarbeidene. Som det fremgår av problemstillingen vil fokuset for studien være å analysere og gå i dybden i motivene for samarbeidene mellom Organisasjon X, Y og Z og et utvalg av deres hovedsamarbeidspartnere for å si noe om de mest sentrale motivene partene har for å samarbeide.

Med hovedsamarbeidspartnere menes bedrifter som bidrar med minimum en million kroner årlig over tre år til deres humanitære samarbeidspartner, eller i noen tilfeller andre former for ytelser. I studien har det blitt valgt ut to eller tre hovedsamarbeidspartnere for hver humanitære organisasjon.

Studien vil være et bidrag til et lite utforsket område i Norge og vil omhandle motiver for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres bedriftspartnere. Analysen vil være tredelt. Innledningsvis vil vi analysere de humanitære organisasjonenes motiver for samarbeidet, for deretter å analysere bedriftenes motiver for samarbeidet. I del tre av analysen vil studien drøfte hva partene mener de får ut av samarbeidet og sammenligne bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver. Det vil også drøftes hvorvidt samarbeidet utnyttes hensiktsmessig. Vi vil i del tre også analysere hvorvidt bedriftene kan oppnå konkurransefortrinn eller konkurranseulempet fra samarbeidet. Avslutningsvis i analysen vil studien se på utviklingen i samarbeidene. Del tre av analysen vil med andre ord gå dypere inn i drøftelsen av de humanitære organisasjoners og bedrifters motiver for å samarbeide.

Etttersom motiver og motivasjon er abstrakte begreper ønsker vi å benytte Austin og Reficcos (2005, fritt oversatt fra engelsk) definisjon i vår studie: *"Med motivasjon mener*

vi de bevisste verdiene og eksplisitte hendelsene som driver individer og organisasjoner til å utforske mulighetene ved å arbeide på kryss av sektorer.” Med motiver mener vi i denne studien hvorfor en av partene ønsker å samarbeide med den andre parten. Begrepet omfatter både årsaker til at partene inngikk samarbeidet og hvorfor de ønsker å fortsette samarbeidet. Motiver og motivasjon vil bli brukt om hverandre i oppgaven, og vil med andre ord omhandle årsaker til at bedriftene og de humanitære organisasjonene samarbeider.

1.3 Avgrensinger og forutsetninger

Vår studie er gjennomført som en casestudie av tre humanitære organisasjoner og to til tre av hver av deres hovedsamarbeidspartnere. Det er gjennomført 12 intervjuer med totalt 13 nøkkelpersoner, noe som har gitt oss muligheter til å analysere de utvalgte humanitære organisasjonene og bedriftene i dybden. Tidsbegrensningen for oppgaven medfører imidlertid at analysen av de utvalgte humanitære organisasjonene og deres bedriftspartnere ble foretatt på et gitt tidspunkt. En må derfor forvente at endringer kan forekomme eller utvikle seg over tid. Det er også viktig å være oppmerksom på at intervjuobjektene kan ha et syn som avviker noe fra organisasjonen generelt.

1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

Studien består av totalt 7 kapitler. I **kapittel 1** introduseres og aktualiseres oppgaven. Forskningsspørsmålet presenteres, og avgrensninger og forutsetninger presiseres. I tillegg gis leseren informasjon om oppgavens oppbygning og struktur.

Kapittel 2 er en gjennomgang av relevant teori for å kunne besvare problemstillingen. En innledende gjennomgang av teori knyttet til samfunnsansvar og samarbeidstyper vil bidra til å gi leseren innblikk i hva samfunnsansvar er, forklare dets utvikling og hvilken relasjon det har til samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. Deretter omhandler kapitlet hva som finnes av eksisterende litteratur på motivasjon for samarbeid, og går dypere inn i teorien ved å se på altruistiske eller utilitaristiske motiver for samarbeid. Videre vil teorikapitlet omhandle motiver for partnerskap og deretter

motiver for sosiosponsing. Til slutt vil teoriene oppsummeres og fremstilles i et teorirammeverk som vil anvendes i analysen.

I **kapittel 3** presenteres den vitenskapelige metoden som er brukt i studien. Kapitlet vil redegjøre for hvordan intervjuene er utformet og gjennomført, og begrunner valg av metode. Studiens metodiske begrensninger og svakheter diskuteres også i form av en vurdering av dataenes pålitelighet og validitet.

Resultater og funn vil presenteres og analyseres i **kapittel 4**. Her vil forskningsspørsmålet besvares ved å knytte innsamlede data opp mot teorirammeverket utviklet i kapittel 2. Analysen vil ta for seg både de humanitære organisasjonenes og bedriftenes motiver for samarbeid i lys av teorier knyttet til filantropi, interne og eksterne motiver. Videre vil vi i analysen sammenlikne bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver, se på hva partene faktisk får ut av og bidrar med i samarbeidene, og se på bedriftenes ulike utnyttelsesgrader av samarbeidene. Avslutningsvis vil det drøftes hvorvidt samarbeidene skaper konkurransefortrinn eller konkurranseulempen for bedriftene og videre utvikling av samarbeidene.

Kapittel 5 vil oppsummere og konkludere hva vi har kommet frem til i studien, for deretter å komme med forslag til videre forskning.

Utredningen avsluttes med kildehenvisninger i **kapittel 6**, og appendiks i **kapittel 7**. Appendikset vil inneholde intervjuguiden som ble benyttet under intervjuene.

2 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet vil gi det teoretiske rammeverket for å kunne belyse oppgavens forskningsspørsmål og for å kunne tolke den informasjonen som fremkom gjennom intervjuene. I teorikapitlet vil det innledningsvis gis en kort oversikt over hva bedriftenes samfunnsansvar (CSR) er, og hvilke typer samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter det vil fokuseres på i studien. Dette vil gi en introduksjon til temaet og forklare teoretiske utfordringer knyttet til besvarelse av forskningsspørsmålet da det er nødvendig å søke teori innenfor ulike typer samarbeid for å kunne finne relevant teori. I dette delkapitlet vil også sentrale begrep defineres. Videre vil det gis en oversikt over motivasjonsteori for samarbeid før litteraturgjennomgangen går dypere inn i motivasjonsteorier for partnerskap og til slutt sponsorskap. Med bakgrunn i dette vil teoriene oppsummeres og sammenlignes, og det vil utarbeides en analysemodell basert på eksisterende teori. Modellen vil representere forventninger til funn basert på teorien.

2.1 Bedriftens samfunnsansvar og samarbeidstyper

Bedriftens samfunnsansvar, eller ”Corporate Social Responsibility” (CSR), knyttes ofte til et ansvar som strekker seg lenger enn det ansvaret virksomheter forplikter seg til gjennom lov og avtaler (Lismoen og Trygstad, 2008). Begrepet defineres ofte ulikt av forskjellige aktører da det avhenger av deres ideologiske og teoretiske ståsteder (Morsing og Langer, 2007).

Ideen om bedriftens samfunnsansvar er sentralt for utviklingen av samarbeidet mellom frivillige organisasjoner og bedrifter (Lange et al., 2002). Ifølge Lange et al. (2002) ønsker bedrifter i dagens samfunn å definere og synliggjøre sitt ansvar i samfunnet, og samarbeid med frivillige organisasjoner er en måte for dem å vise dette på. I de senere årene har forventningene til bedriftene blitt uttrykt kraftigere fra ulike interessenter, som for eksempel fra ulike interesseorganisasjoner og bedriftens kunder. Disse forventningene innebærer at bedriftene skal bidra med noe positivt til samfunnet i form av å minimalisere bedriftenes negative eksterne effekter og forsterke eller utvide positive ringvirkninger (Lange et al., 2002).

2.1.1 Utviklingen av bedriftenes samfunnsansvar

Archie Carrolls arbeid på 1970-tallet regnes av mange som det viktigste bidraget for å etablere CSR som en akademisk disiplin (Lismoen og Trygstad, 2008). Carroll definerer CSR som de forpliktelsene selskaper tar på seg utover det som er pålagt av loven. Han mener at bedrifter har samfunnsansvar innenfor fire kategorier; økonomisk, juridisk, etisk og skjønsmessig (senere omdefinert til filantropisk). *"Bedriftens samfunnsansvar omfatter de økonomiske, lovpålagte, etiske og skjønsmessige forventningene samfunnet har til organisasjoner på et gitt tidspunkt."* (Carroll, 1979, s.500, fritt oversatt fra engelsk).

I den senere tiden har Geoffrey Lantos blitt anerkjent for sine bidrag om bedriftenes samfunnsansvar. Lantos indikerer at det er penger å tjene på at bedriftene yter samfunnsansvar. Påstanden *"Doing well while doing good"* er blitt en mer og mer vanlig oppfatning de siste årene (Lantos, 2001, s.32).

2.1.2 Samarbeidstyper og begrepsavklaring

I det følgende vil sentrale begreper for studien defineres og forklares, og det vil gjøres rede for ulike samarbeidstyper mellom humanitære organisasjoner og bedrifter.

Humanitære organisasjoner

I teorien er det brukt ulike ord for å beskrive organisasjoner som Organisasjon X, Y og Z. Et eksempel på dette er "nonprofit organizations". I utredningen brukes begrepet frivillige organisasjoner, som ofte er det vanligste i Norge (Sivesind et al., 2002). Frivillige organisasjoner som fokuserer på humanitært arbeid kalles ofte humanitære organisasjoner. Dette begrepet vil også benyttes i studien.

Bedrifter

I den engelske litteraturen brukes ofte begrepet "for-profit organizations" som fellesbetegnelse for bedriftene som typisk har et grunnleggende økonomisk mål, i

motsetning til de frivillige (not-for profit) organisasjonene som har et sosialt formål. I studien vil ”for-profit organizations” omtales som ”bedrifter”, ”samarbeidspartnere” eller ”hovedsamarbeidspartnere”.

Samarbeid

Det blir også brukt ulike uttrykk i teorien for å beskrive samarbeid mellom bedriftene og de humanitære organisasjonene. I studien vil begrepet ”samarbeid” brukes som den generelle formen for relasjoner mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. Med utgangspunkt i Seitanidi og Ryan (2007) og Austins (2000) teorier vil vi se nærmere på tre former for samarbeid: (1) filantropisk samarbeid, (2) sosiosponsing, og (3) partnerskap. Begrepet ”samarbeid” brukes derfor i denne studien som en samlebetegnelse for disse tre begrepene.

Filantropisk samarbeid:

”Filantropi omfatter bedrifters handlinger som en respons til samfunnets forventninger om at bedrifter må være gode samfunnsborgere. Dette inkluderer å aktivt engasjere seg i handlinger eller programmer for å fremme menneskelig velferd eller goodwill.” (Carroll 1991, s.6, fritt oversatt fra engelsk). Carroll (1991) vektlegger at det unike ved filantropisk ansvar er at det ikke er forventet i en etisk eller moralsk forstand og at det derfor er frivillig, selv om samfunnet ofte har forventninger til at næringslivet skal bidra.

Ifølge Austin (2000) er de fleste samarbeidene mellom humanitære organisasjoner og bedrifter filantropiske samarbeid hvor bedriften er donor og den humanitære organisasjonen mottaker av penger eller andre tjenester. Seitanidi og Ryan (2007) mener filantropisk samarbeid er et asymmetrisk samarbeid, og hevder at de fleste samarbeidene beveger seg mot partnerskap hvor bedriften også får kompensasjon for sine bidrag. Heap (1998) argumenterer for at samarbeid beveger seg bort fra filantropi, der ønsket er å gjøre gode gjerninger, til mer planlagte og bevisste strategier for hva partene kan få ut av partnerskapet.

Sosiosponsing:

Ifølge Walliser (2003) kan sponsorskap være vanskelig å definere. Han mener at forskere har innsett at det finnes ulike meninger om hva begrepet inneholder og at de ikke har klart å komme til enighet om en god definisjon. I denne studien er det formålstjenlig å fokusere på Meenaghans (1991) definisjon av sponsorskap som *"en investering i en aktivitet som gir tilgang til et kommersielt potensiale tilknyttet aktiviteten."* (Meenaghan, 1991, s.36, fritt oversatt fra engelsk). I studien vil fokuset innenfor sponsorskap være på sosiosponsing, det vil si sponsorskap av miljø eller sosiale formål (Geue og Plewa, 2010). Sosiosponsing kan defineres som *"ressurser som allokeres fra profittsektoren til frivillige organisasjoner når bedriftens primære hensikt er å oppnå samfunnsansvar ledsaget av kompensasjonsbelønninger."* (Seitanidi, 1999, s.33, referert i Seitanidi og Ryan, 2007, fritt oversatt fra engelsk). Sosiosponsing betyr med andre ord at bedrifter bruker bevissthet rundt sosiale utfordringer til å kommunisere hvordan bedriften er, og for å oppnå støtte fra kunder og andre interessenter (Geue og Plewa, 2010).

Partnerskap

"Et partnerskap innebærer en mer gjensidig forpliktelse når det gjelder å utveksle tjenester, ideer og gjensidig oppfølging enn hva en ser i tradisjonell sponsing." (Lange et al., 2002, s.2). Partnerskap kan forstås som et forpliktende samarbeid mellom to eller flere parter hvor partene arbeider tettere og mer integrert enn et rent leverandør- kunde forhold. For at samarbeidet skal kunne kalles et partnerskap må alle parter være enig om at det er forpliktelser knyttet til partnerskapet (Lange et al., 2002). Et partnerskap kan oppstå innen en sektor eller på tvers av ulike sektorer og kan variere i størrelse, omfang og formål (Lange et al., 2002).

2.1.3 Utfordringer ved klassifisering av samarbeid

I teorikapitlet har vi valgt å fokusere på tre ulike samarbeidstyper; filantropisk samarbeid, sosiosponsing og partnerskap. Det finnes imidlertid flere ulike måter å klassifisere samarbeidene på. Bakgrunnen for valget av klassifisering i de tre nevnte samarbeidstypene er at de synes å være mest relevant for denne studien. Det er imidlertid ikke alltid lett å klassifisere samarbeidstypene og det er ikke alltid klare overganger fra en

samarbeidstype til en annen. *”Det er en glidende overgang mellom hva som kan regnes som partnerskap og hva som kan betraktes som mer tradisjonell støtte eller sponsing.”* (Lange et al., 2002, s.2).

Til tross for de glidende overgangene mellom de ulike klassifiseringene av samarbeidene har de tre ulike samarbeidstypene blitt benyttet for å synliggjøre at samarbeidene kan inneholde ulikt fokus og motiver. I Lange et al. (2002) sin artikkel fant forfatterne at samarbeidene i Norge rundt tusenårsskifte i stor grad var preget av sponsorvirksomhet, men hevdet videre at dette kan legge grunnlag for et mer forpliktende partnerskap. For å bevege seg fra en type samarbeid til en annen må partene ifølge Austin (2000) endre graden av involvering og samarbeidets viktighet for partenes formål. I tillegg må omfanget av aktiviteter, interaksjonsnivå, ledelseskompleksitet og ressursbruk endres sammen med den strategiske verdien av samarbeidet (Austin, 2000). Et samarbeid kan dermed klassifiseres som en type ut fra noen karakteristikk, men som en annen type basert på andre karakteristikk. Dette er med på å vise utfordringer ved klassifisering av samarbeid.

I analysen vil det ikke skilles mellom teori om samarbeid, sosiosponsing og partnerskap i analyseringen av partenes motiver for samarbeidet. Klassifisering av ulike samarbeidstyper er ikke hensiktsmessig i analysen da klassifisering i seg selv ikke svarer på problemstillingen. Årsaken til at vi velger å introdusere klassifisering av samarbeidstypene i dette kapitlet er at teori på kun et av områdene ikke er dekkende for å besvare problemstillingen. Vi har derfor valgt å se på teorier innenfor alle de nevnte samarbeidstypene for å finne potensielle motiver for samarbeid mellom de humanitære organisasjonene og bedriftene.

2.2 Motiver for samarbeid

I det følgende vil det gjennomgås litteratur med ulikt fokus når det gjelder motiver for samarbeid. Innledningsvis vil det gis en bred oversikt over hva som finnes av teori innenfor motiver for samarbeid. Videre vil fokuset være på altruistiske eller utilitaristiske motiver for samarbeid. Deretter vil teorikapitlet omhandle teori om motiver for

partnerskap, og til slutt teori om motiver for sponsorskap og hvordan dette påvirker bedriftens kunder sitt syn på sponseret.

2.2.1 Eksisterende teori om motiver for samarbeid

Parmigiani og Rivera-Santos (2011) hevder at en multiteoretisk tilnærming til samarbeidstyper er nødvendig for å forstå det komplekse fenomenet. En kan med andre ord ikke se på samarbeidstypene fra kun ett teoretisk perspektiv, men må inkludere flere teorier uavhengig av hvilken type samarbeid det er snakk om. Vi har valgt å bruke Parmigiani og Rivera-Santos som en bakgrunn for eksisterende litteratur på fagområdet da det gir en god oversikt.

Parmigiani og Rivera-Santos (2011) hevder litteraturen innenfor ulike typer samarbeid i organisasjoner kan deles inn i to hovedtyper av teorier: (1) organisasjonsøkonomi og (2) organisasjonsteori. Innenfor organisasjonsøkonomisk teori er fokuset at samarbeid inngås dersom det er mer effektivt for bedriften å gjennomføre aktiviteten gjennom samarbeidet enn det er å gjøre det selv eller gjennom markedet (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011).

Organisasjonsteori fokuserer på en bredere sosial struktur og viktigheten av samarbeid generelt (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter er en samarbeidstype som hovedsakelig blir analysert ved bruk av organisasjonsteori. Denne type teori kan igjen deles inn i 4 teoretiske perspektiver basert på motivasjonen for samarbeidet: (1) ressursavhengighet, (2) stakeholderteori, (3) institusjonsteori, og (4) teori om sosiale nettverk (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011).

Ressursavhengighetsteori hevder at organisasjoner bruker samarbeidet for å oppnå kontroll over viktige ressurser, og vektlegger dermed makt og avhengighet som motivasjon for samarbeidet (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Et eksempel på dette kan være at de humanitære organisasjonene ønsker å få økonomiske midler til sine formål gjennom samarbeidene.

Stakeholderteori tar utgangspunkt i Freemans (1984) påstand om at organisasjoner vil samarbeide med innflytelsesrike interessenter for å redusere usikkerhet og bekymringer rundt omdømmet til organisasjonen (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). En bedrift kan for eksempel samarbeide med en kjent humanitær organisasjon og dermed oppnå et forbedret omdømme.

Institusjonsteori bygger på en antakelse om at organisasjonshandlinger er bygget av sosiale eksogene krefter i organisasjonen, noe som medfører konformitetspress (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Legitimitet blir dermed en viktig motivasjonsfaktor for samarbeid innenfor institusjonsteori da bedriftene kan føle at det er forventet at de har samarbeid med humanitære organisasjoner.

Når det gjelder *teori om sosiale nettverk* er hovedantakelsen at organisasjoner er bundet til hverandre basert på både jevnlig markedssrelasjoner og sosiale kontakter som innebærer organisasjonens nettverksstruktur (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Ifølge denne teorien er motivasjonen for å inngå partnerskapet å tilegne seg informasjon og kunnskap ved å få nye nettverk eller styrke eksisterende nettverk.

Det som er spesielt med samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter i forhold til andre typer samarbeid er den mangfoldige naturen til partnere, og det primære fokuset på sosiale mål heller enn økonomiske (Selsky og Parker, 2005). Da partene har ulike interessenter de må ha hensyn til, vil partene ha ulike mål for samarbeidet noe som kan skape utfordringer i deres samarbeid (Selsky og Parker, 2005). Mens det sosiale samfunnsansvaret er et hovedmål for organisasjonene, er det et sekundært mål for bedriftene.

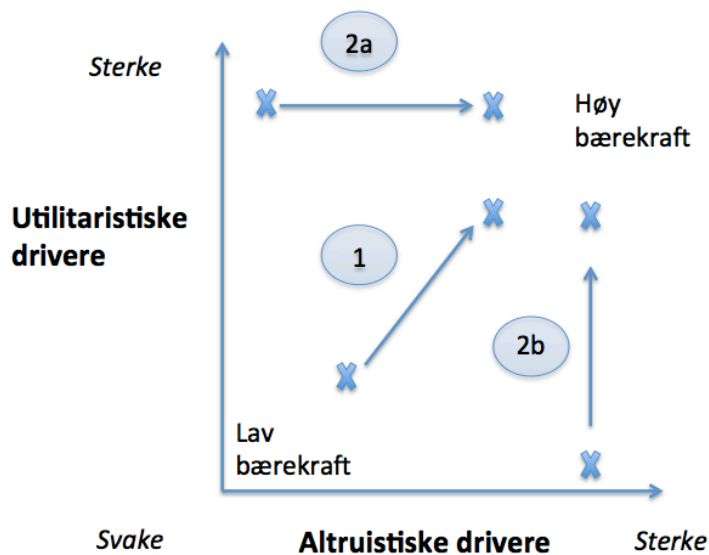
2.2.2 Altruistiske eller utilitaristiske motiver for samarbeid

Under forrige delkapittel ble det sett på ulike potensielle hovedmotiver for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. I dette delkapittelet vil fokuset være på altruistiske eller utilitaristiske motiver for samarbeid. Denne teorien er hensiktsmessig for studien da Austin og Reficco (2005) mener dette er de to viktigste hovedtypene av

motiver for samarbeid. Ved altruistiske motiver er hovedfokuset at samarbeidet skal være en fordel for andre fremfor en selv (Austin og Reficco, 2005). Da definisjonen på filantropiske og altruistiske motiver er tilnærmet lik, vil det videre ikke skilles mellom disse to motivene. Hovedsakelig vil begrepet filantropiske motiver brukes til å beskrive denne type motiv.

Utilitaristiske motiver handler om å oppnå en fordel for seg selv fremfor andre gjennom samarbeidet (Austin og Reficco, 2005). Forfatterne hevder at denne type motivasjon kan deles i to med grunnlag i hvorvidt det er risikoledelse eller konkurransefortrinn som driver motivasjonen for samarbeidet. Risikoledelse er en defensiv tankegang hvor drivkraften er å redusere potensiell risiko, mens konkurransefortrinn handler om å forbedre sin markedssituasjon gjennom samarbeidet (Austin og Reficco, 2005).

Videre påpeker Austin og Reficco (2005) at det finnes en stor rekkevidde av motiver mellom partene og en miks av motiver for hver partner. Dette viser de i sin modell ”samarbeidspartners motivasjonsspektrum”:



Figur 1: Samarbeidspartners motivasjonsspektrum, basert på figur av Austin og Reficco (2005)

Figur 1 viser at enhver form for motivasjon eller kombinasjon av motiver vil kunne trigge et bærekraftig forhold så lenge det er intenst. Bærekraft handler om hvor langvarig og solid samarbeidet er. Punkt 1 viser at selv om miksen av motivasjon holdes konstant kan intensiteten øke (Austin & Reficco, 2005). I tillegg hevder Austin og Reficco (2005) at selv om intensiteten av den originale motivasjonen holdes konstant kan den bli mer blandet, noe som kan skje på to måter. For det første viser punkt 2a at en aktør som opprinnelig er drevet av utilitaristiske motiver kan utvikle en verdiorientert og følelsesmessig kontakt med samarbeidspartneren. For det andre viser punkt 2b at en altruistisk aktør også kan utvikle utilitaristiske motiver. Jo lenger samarbeidet varer, jo mer intenst blir det og jo mer blandet blir det, noe som medfører et mer bærekraftig samarbeid (Austin og Reficco, 2005). En kan dermed anta at samarbeid som har vart lenge typisk vil ha mer motiverte aktører.

2.2.3 Motiver for partnerskap

Ifølge Heap (2000) er samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter som et sett med sjakk da det til tross for få brikker å flytte, finnes nesten uendelig med mulige måter å spille spillet på. Dette medfører også at eksisterende teori om motiver for partnerskap vektlegger ulike motiver. I det følgende vil det gis et bilde av det som fremstår som de viktigste motivene for partnerskap basert på Heap (2000) og Lange et al. (2002). Fokuset vil først være motivene for bedrifter og deretter motivene for humanitære organisasjoner. I den følgende teorigjennomgangen vil det med andre ord tydelig skilles mellom bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver for samarbeid.

2.2.3.1 Bedrifters motiver for partnerskap

Når en bedrift og en humanitær organisasjon skal samarbeide har det tidligere vært mye fokus på hva bedriften kan tilby den humanitære organisasjonen. Den nyeste trenden innenfor slike samarbeid er også å se på hva den humanitære organisasjonen kan tilby bedriften (Heap, 2000). I det følgende vil bedriftenes motiver for partnerskap med frivillige organisasjoner presenteres, og det vil forklares hva de frivillige organisasjonene kan tilby bedrifter i et slikt partnerskap.

Mulighet til å vise at bedriften bryr seg

Ifølge Heap (1998) kan et partnerskap med en humanitær organisasjon gi bedriften mulighet til å vise at bedriften bryr seg. Dette er dermed i tråd med Austin og Reficcos (2005) altruistiske motiver for samarbeidet. Heap (1998) fokuserer imidlertid på at bedriften må trå varsomt. Om en benytter partnerskapet riktig kan det være et verdifullt markedsføringsverktøy, men om en benytter det feil kan det ødelegge eget rykte og bedriftens aktiviteter i en lang periode. Videre hevder forfatteren at det er lett å få kritikk av det offentlige om bedriftene ikke er åpne om samarbeidene sine. Om bedriftene derimot er åpne om samarbeidet og promoterer det, kan bedriften bli kritisert for å være kynisk og manipulerende (Heap, 1998). Det handler med andre ord om en fin balansegang i kommunikasjonen av samarbeidet.

Forbedret omdømme

Heap (1998) mener at bedriftenes sterkeste motiver for partnerskap, og frivillige organisasjoners sterkeste bidrag i partnerskapet, er omdømme. I økende grad krever nå interessenter at bedrifter ikke kun fokuserer på bunnlinjen, men også bidrar på andre områder. Om bedriftene gjør dette ved å inngå partnerskap med frivillige organisasjoner, kan bedriftene få forbedret omdømme (Heap, 2000). Videre hevder Heap (1998) at et engasjement med en frivillig organisasjon også kan gi bedriften økt merkenavngjennkjennelse, økt markedsposisjon og profitt. Lange et al. (2002) støtter opp under dette da de mener at noen av de tydeligste fordelene ved et slikt partnerskap er tillit og velvilje i lokalsamfunnet, sikring eller utvidelse av markedsposisjonen og bedret omdømme.

Kompetanse og nettverk

Et viktig motiv for hvorfor bedrifter inngår partnerskap med frivillige organisasjoner er at organisasjonene har kompetanse som er ettertraktet i næringslivet (Lange et al., 2002; Heap, 1998). Denne kompetansen kan inneholde land- og lokalkunnskaper, kunnskap om kulturforskjeller og kunnskap om hvilke forventninger som stilles til selskaper i ulike land (Lange et al., 2002).

Partnerskapet med frivillige organisasjoner gir muligheter for kompetanseutveksling og opplæringsmuligheter ved at bedriften lærer av ansatte og frivillige hos den humanitære organisasjonen. Frivillige organisasjoner har meget god kunnskap om feltarbeid og er eksperter på å maksimere de ressursene de har (Heap, 1998). Frivillige organisasjoner kan også ha velutviklede nettverk og kan formidle kontakt med nasjonale og lokale organisasjoner, myndigheter og bedrifter (Lange et al., 2002).

Interne effekter og økt attraktivitet

Bedriftene kan videre få bedret moral hos de ansatte, bedret teamarbeid og økt kommunikasjon på kryss av funksjoner ved å inngå partnerskap med frivillige organisasjoner (Heap, 1998). Økt moral blant de ansatte, engasjement og positive utviklingstrekk kan resultere i høyere produktivitet, gjøre bedriften mer attraktiv og forbedre relasjoner mellom arbeidsgiver og ansatte (Heap, 1998). Videre hevdes det at godt omdømme tiltrekker nye talentfulle potensielle ansatte og gir ny giv til eksisterende medarbeidere blant annet ved å skape en stolthetsfølelse (Heap, 1998). Dette er i tråd med det Lange et al. (2002) hevder er noen av de tydeligste fordelene ved et partnerskap med frivillige organisasjoner. Forfatterne hevder også at bedriften blir mer attraktiv for nye og eksisterende medarbeidere og øker produktiviteten blant de ansatte.

Respekten en bedrift får ved å ha et partnerskap med frivillige organisasjoner smitter over på de ansatte, konkurrenter og lokalsamfunnet (Heap, 1998). I tillegg til å tiltrekke seg talenter, tiltrekker bedriften også flere forretningspartnere, leverandører og kunder som vil foretrekke å gjøre forretninger med et anerkjent selskap som har positive assosiasjoner knyttet til bedriften (Heap, 1998).

2.2.3.2 Humanitære organisasjoners motiver for partnerskap

I det følgende vil det forklares hva som er de frivillige organisasjonens hovedmotiver for et partnerskap med bedrifter, og hva bedrifter kan tilby i et slikt partnerskap.

Økonomiske midler og tjenester

Humanitære organisasjoners motiver for partnerskap er ifølge Lange et al. (2002) først og fremst finansielle overføringer til konkrete programmer eller prosjekter. Bedrifter donerer penger, varer eller tjenester til den frivillige organisasjonen (Heap, 1998). For noen bedrifter, spesielt bedrifter i mediebransjen, er det enklere å bidra med å dele informasjon enn å bidra økonomisk. Ifølge Heap (1998) er næringslivet velvillige til å bidra så lenge det kan medføre en økning i eget omdømme.

Tilgang til nettverk og kompetanse

Andre motiver de frivillige organisasjonen har for partnerskap med bedrifter er at de får tilgang til bedrifters kompetanse og nettverk (Lange et al., 2002). Ved å bruke relasjoner de frivillige organisasjonene har fått gjennom sin bedriftspartner kan organisasjoner få mulighet til å få kontakt med sentrale personer, for eksempel i næringslivet, regjeringen eller en spesiell gruppe mennesker (Heap, 1998). En slik tilgang og eksponering kan være betydningsfull for de frivillige organisasjonene da det kan være vanskelig for dem å få denne tilgangen på egenhånd (Heap, 1998; Lange et al., 2002).

Bedrifter er spesielt dyktige på organisering og ledelse. Kompetanseoverføring fra bedriftene til de frivillige organisasjonen på disse områdene og fra bedriftens spesifikke fagfelt kan ha meget stor betydning for de frivillige organisasjonene. Dette kan derfor være viktige motiver for frivillige organisasjoner for å ha partnerskap med bedrifter (Heap, 1998). Forfatteren mener at innsikt i ulike ledelsesstiler og å lære av bedrifters kunnskap og kompetanse innebærer mange positive muligheter for de humanitære organisasjonene. Eksempelvis kan organisasjonene få kunnskap om ny innovasjon, lære å fokusere bedre på gjennomføringsevne og på å skape resultater. Om partnerskapet varer over en lengre periode kan ledere av frivillige organisasjoner lære av bedriftene ved å få ny kompetanse hevder Heap (1998).

2.2.4 Motiver for sponsorskap

Teori om sponsorskap vil omhandle hvilke motiver bedriftene har for å inngå et sponsorat med humanitære organisasjoner og hvordan bedriftens kunder oppfatter sponsoratet.

Teoriene inkluderer også hva bedriftene bør være oppmerksomme på for å sikre seg at de faktiske oppnådde effektene henger sammen med de opprinnelige motivene for sponsoratene.

Becker-Olsen og Simmons (2006) og Walliser (2003) påpeker at bedrifters støtte til sosiale formål har utviklet seg til et populært kommunikasjonsgrunnlag og markedsføringsverktøy. Årsaken til dette er at endrede konsumentvaner har ført til at tradisjonell reklame ikke nødvendigvis har like stor påvirkning som tidligere. Nå ønsker bedriftens kunder i større grad at bedriftene skal vise at de er opptatt av, eller har de samme verdiene som sine kunder (Meenaghan og O'Sullivan, 2001; Watt 2010). En måte bedriftene kan gjøre dette på er ved å sponse en humanitær organisasjon og dermed fremheve sine myke verdier.

Meenaghan (2001) hevder at sammenlignet med reklame blir sponsorskap sett på som mer positivt fordi det innebærer goder til fordel for samfunnet. I tillegg oppfatter ofte konsumentene sponsorskap som en mer indirekte markedsføring og det er derfor ikke en like stor grad av skepsis knyttet til sponsorskap som til annen markedsføring. Når konsumentene oppfatter sponsoratet som positivt er utfallet at det produseres goodwill (Meenaghan, 2001). Denne effekten er sterkere dersom sponsoratet omhandler sosiale formål enn for eksempel sport (Meenaghan, 2001). Et eksempel på goodwill er at konsumentene er villig til å betale en høyere pris for produkter fra bedrifter som støtter humanitære organisasjoner (Yoon et al., 2006; Pope, 2010).

Rifon et al. (2004) og Yoon et al. (2006) bruker attributt teori til å forklare hvordan konsumentene oppfatter motivene for sponsorvirksomhet. Konsumentene kan typisk oppfatte aktiviteten som altruistiske donasjoner eller noe bedriftene gjør for egen vinning. Dette støttes av studier av Geue og Plewa (2010) som viser at effekten av CSR initiativ blant annet avhenger av hva kundene tror motiverer bedriftene til å inngå sponsoratet. Ifølge Meenaghan (2001) blir sponsorskap av sosiale formål lettere akseptert av konsumentene dersom de oppfatter at sponsoren har altruistiske motiver. Geue og Plewa (2010) hevder at dersom bedriftene sier at sponsoratet skyldes potensielle eksterne

fordeler kan dette slå ut negativt. Konsumentene må med andre ord ha tillitt til sponsoratet. Meenaghan (2001) påpeker også at dersom sponsoratet blir utnyttet for mye vil dette kunne medføre negative holdninger til sponsoren. Walliser (2003) vektlegger at det bør være en balanse i synlighet og utnytting av sponsoratet, spesielt når det gjelder sponsorvirksomhet av sosiale formål. Dersom sponsoren kommuniserer kommersielle motiver kan dette medføre redusert tillitt, negative reaksjoner og redusert omdømme (Rifon et al, 2004; Yoon et al, 2006; Alcañiz et al, 2010).

Meenaghan (2001) hevder at det ved sponsorskap skjer en overgang av verdier fra den sponsete aktiviteten til sponsoren. Det vil si at dersom en bedrift sponser en humanitær organisasjon vil bedriften kunne tillegges verdier som egentlig tilhører den frivillige organisasjonen. På denne måten kan omdømmet til bedriften påvirkes i positiv retning av sponsorvirksomheten. Dette gjelder spesielt dersom bedriftens kunder oppfatter at det er en likhet mellom bedriften og sponsorobjektet, ellers vil den positive holdningen til sponsoratet reduseres (Becker-Olsen og Simmons, 2006; Meenaghan, 2001). Likhet handler om hvorvidt bedriften som sponser og den humanitære organisasjonen som blir sponset har like assosiasjoner knyttet til seg (Bridges et al., 2000). Dersom det er en høy grad av likhet mellom bedriften og sponsorobjektet vektlegges altruistiske motiver, og tillitten og holdningen til sponsorbedriften forbedres (Rifon et al., 2004; Yoon et al., 2006; Alcañiz et al., 2010).

Videre påpeker Becker-Olsen og Simmons (2006) at ikke alle bedrifter har mulighet til å finne en stor grad av likhet, og at de negative effektene av en lav grad av likhet kan unngås. De mener dette kan gjøres ved at kommunikasjonen skaper en oppfattelse av likhet, eller ved at andre enn bedriften kommuniserer sponsoratet.

Kommunikasjonskilden kan for eksempel heller være den frivillige organisasjonen som blir sponset. Becker-Olsen og Simmons (2002) hevder at dersom sponsoratet kommuniseres av bedriften selv, er det sannsynlig at bedriftens kunder oppfatter det som en måte å generere profitt på. Dersom kommunikasjonskilden heller er sponsorobjektet, kan det føre til mer positive reaksjoner fordi bedriftens kunder vektlegger det sosiale formålet.

Kundenes respons til sponsorskap påvirkes også av deres grad av involvering eller assosiasjoner og følelser knyttet til sponsorobjektet (Meenaghan, 2001). Det vil si at dersom en bedrift støtter en humanitær organisasjon eller en annen frivillig organisasjon vil kundenes respons til dette avhenge av hvor viktig den humanitære organisasjonen og dens formål er for kunden. Når det gjelder sport for eksempel, vil det alltid være noen som er stor fan av en fotballklubb mens andre ikke har et så sterkt forhold til klubben. Sponsoratet vil da ikke ha en like stor påvirkning på personen som ikke er like engasjert (Meenaghan, 2001).

Meenaghan (2001) hevder også at en eventuell avslutning av sponsoratet kan få konsekvenser da opparbeidet goodwill vil kunne skades fordi bedriftens kunder oppfatter at bedriften har utnyttet sponsoratet. Selv om kundene er klar over at sponsoren ønsker å få noe igjen for sponsoratet, er de sensitive for sponsorens potensiale for å misbruke det. For å maksimere goodwill-effekter fra sponsoratet bør sponsoren ifølge Meenaghan (2001) fremstilles som en god sponsor som gjør noe godt for den sponsede aktiviteten.

2.3 Oppsummering av teori og utvikling av forskningsmodell

I dette kapitlet har det blitt sett på motivasjonsteorier for ulike typer samarbeid. Som nevnt innledningsvis finnes det få studier av samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter i Norge. For å finne relevant teori er det derfor også søkt innenfor nærliggende forskningsområder som sponsorskap og partnerskap. Teoriene har gitt en oversikt over potensielle motiver for ulike typer samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. I det følgende vil teoriene oppsummeres og det vil trekkes linjer mellom de ulike begrepene og teoriene. Med grunnlag i dette vil det utvikles en forskningsmodell som vil vise forventninger til funn og danne utgangspunkt for analysen.

Innledningsvis i teorien ble tre ulike samarbeidstyper vektlagt. Teorigjennomgangen viste at det er en rekke ulike måter å klassifisere samarbeidene på, og at det er uklare grenser mellom samarbeidstypene. Det ble også vist at teoriene innenfor de ulike samarbeidsområdene har en del til felles. Videre i studien vil det derfor fokuseres på

fellestrekkene mellom de ulike samarbeidstypene heller enn å spesifisere forskjellene mellom dem.

Parmigiani og Rivera-Santos (2011) definerer ressursavhengighet som et viktig motiv for partnerskap. Økonomiske midler fra bedriften til de humanitære organisasjonene er et eksempel på en viktig ressurs for de humanitære organisasjonene. Dette er i tråd med Austin og Reficcos (2005) definisjon av utilitaristiske motiver for samarbeid der partene samarbeider for å få tilgang til viktige ressurser. De sistnevnte forfatterne går imidlertid dypere inn i utilitaristiske motiver og ser på om de drives av ønske om å oppnå konkurransefortrinn eller redusere risiko. Ifølge Heap (1998) kan konkurransefortrinnene for bedriftens side dreie seg om forbedret omdømme, økt merkenavngjenkjennelse, økt markedsposisjon, og økt profitt. Lange et al. (2002) støtter opp under dette da de mener at noen av de tydeligste fordelene ved et partnerskap er tillit og velvilje i lokalsamfunnet, sikring eller utvidelse av markedsposisjonen og bedret omdømme. Tillitt er også noe som vektlegges i teori om sosiosponsing (Meenaghan, 2001).

Innenfor teori om sponsorskap er også omdømme og goodwill viktige motiver for sosiosponsing (Meenaghan, 2001). Sosiosponsing defineres som sponsorvirksomhet av frivillige organisasjoner hvor bedriften ønsker å få en form for kompensasjon for sponsoratet (Seitanidi og Ryan, 2007). En bedrift som sponser en humanitær organisasjon kan for eksempel fremheve verdier fra den humanitære organisasjonen (Meenaghan, 2001). Det er imidlertid viktig at konsumentene oppfatter at det er en viss likhet mellom bedriften og den humanitære organisasjonen, ellers vil bedriften kunne stå ovenfor en konkurranseulempe og få redusert omdømme (Becker-Olsen og Simmons, 2006; Meenaghan, 2001). I tillegg er det viktig at bedriften viser altruistiske motiver og balanserer synlighet og utnytting av sponsoratet, spesielt når det gjelder sponsorvirksomhet av sosiale formål (Walliser, 2003). Hvis ikke vil konsumentene ikke lenger ha tillitt til bedriftens filantropiske motiver for samarbeidet.

Lange et al. (2002) og Heap (1998) vektlegger kompetanse og nettverk som viktige motiv for samarbeidet for begge partene. Dette kan knyttes opp til Parmigiani og Riviera-Santos

(2011) teori om sosiale nettverk hvor motivasjonen for samarbeid handler om å få informasjon og kunnskap ved å få nye nettverk eller styrke de eksisterende nettverkene. Dette er faktorer som kan motivere både bedrifter og de humanitære organisasjonene (Heap, 1998; Lange et al., 2002).

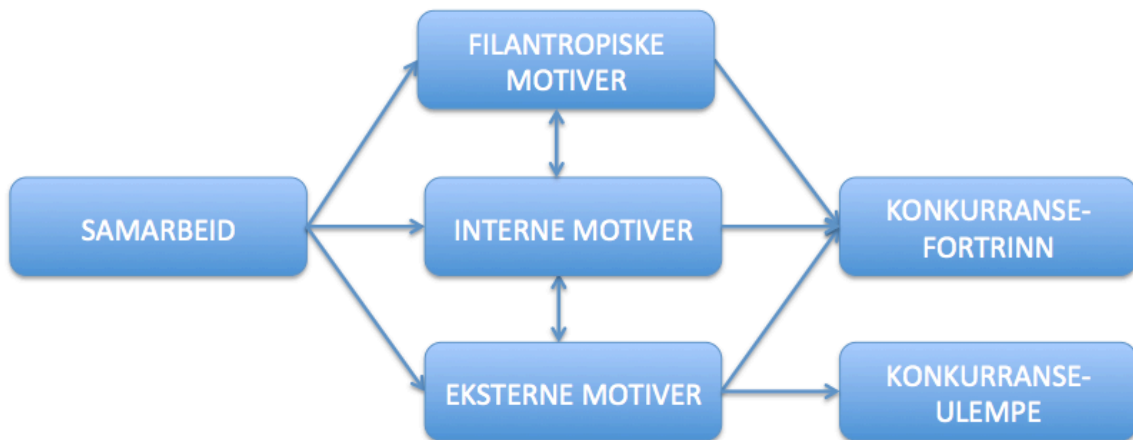
Austin og Reficco (2005) hevder altruistiske motiver eller sosiale formål er viktige motiver for samarbeidet. Fokuset for disse motivene er at handlingen skal komme til fordel for andre fremfor seg selv. Dette vil i studien defineres som filantropiske motiver eller filantropisk samarbeid. Med filantropiske motiver menes at en av partene har et ønske om å gjøre noe godt for en annen uten å få avkastning på investeringen. De fleste samarbeidsformene inneholder imidlertid forventninger om å få noe igjen dersom en part bidrar med midler (Seitanidi og Ryan, 2007). En kan derfor forvente at selv om samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter inneholder filantropiske motiver, vil få eller ingen av samarbeidene utelukkende stå ovenfor denne typen motivasjon. Det er imidlertid påpekt at det er viktig å kommunisere de filantropiske motivene fra bedriftens side.

I tillegg til filantropiske motiver vektlegger også flere forfattere interne og eksterne motiver for samarbeid (Heap, 1998; Lange et al., 2002). Med interne motiver menes det som motiverer de som er innenfor bedriften eller den humanitære organisasjonen, eksemplifisert ved at Heap hevder at partnerskap kan motivere ansatte (Heap, 1998). Interne motiver handler med andre ord om effekter som oppstår innad i bedriften med eksisterende ansatte. Med eksterne motiver menes alle de andre effektene som vil omtales i denne studien som bedriftene og den frivillige organisasjonene kan oppnå gjennom samarbeidet. Eksempelvis har teorijennomgangen vist at Heap (1998) og Lange et al. (2002) hevder at motiver for samarbeid er økt nettverk, forbedret omdømme og økt attraktivitet for bedriften. Et annet eksempel på eksterne motiver er Parmigiani og Rivera- Santos (2011) som vektlegger ressursavhengighet som et viktig motiv.

Det påpekes imidlertid at det ikke nødvendigvis går et klart skille mellom de ulike motivene; interne motiver vil kunne medføre eksterne effekter og omvendt. I tillegg vil

filantropiske motiver også kunne ha interne og eksterne effekter. Dette er i tråd med Austin og Reficco (2005) som mener det finnes en stor rekkevidde av motiver mellom partene og en miks av motiver for hver partner. I studien vil vi imidlertid dele analysen opp i disse motivene for å gi en bedre oversikt, og i større grad kunne peke på hva som er hovedmotivene for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter.

På bakgrunn av eksisterende teori forventes det å finne at partene har filantropiske, interne og eksterne motiver som igjen vil kunne påvirke hverandre. Alle disse motivene kan føre til konkurransefortrinn for bedriften. Samtidig kan de eksterne motivene medføre konkurranseulempe for bedriftene dersom interessentene mister tillitt til de filantropiske motivene for samarbeidet grunnet mangel på likhet mellom partene eller grunnet kommunikasjon av de eksterne motivene. Med bakgrunn i dette er det fremstilt følgende forskningsmodell som oppsummerer forventninger til funn i analysen:



Figur 2: Forskningsmodell

3 Metode

I det følgende vil studiens formål og valg av forskningsdesign forklares. Videre vil vi beskrive utvalget av data og innsamlingsmetoden brukt i studien, og hvordan dataene ble analysert. Avslutningsvis vil kvaliteten av metoden i form av pålitelighet og validitet vurderes.

3.1 Studiens formål

Hensikten med studien er å analysere de humanitære organisasjonenes og bedriftenes motiver for samarbeid med hverandre for å kunne si noe om hvorfor partene samarbeider. I tillegg vil det drøftes ulikheter mellom motivene og hvorvidt bedriftene mener at samarbeidene kan gi dem konkurransefortrinn. Saunders et al. (2009) klassifiserer forskningsformål som brukes i vitenskapelige studier ved utforskende, deskriptive og forklarende forskningsformål. Et utforskende studie er ifølge Robson (2002, referert i Saunders et al., 2009, s.139, fritt oversatt fra engelsk) nyttig når man ønsker å finne ut *”hva som foregår; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og se fenomener i nytt lys.”* Ettersom vi vil analysere motivene for samarbeid mellom tre humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere søkes det ny innsikt da det etter vår viten ikke har vært tidligere publikasjoner på denne problemstillingen. Grunnet lite kunnskap om temaet på forhånd må innsamlet data i større grad styre retningen på analysen. På bakgrunn av dette er det hensiktsmessig å gjennomføre en utforskende studie.

Denne tilnærmingen medfører at forskerne må være villig til å endre retning underveis på bakgrunn av nye data eller innsikt (Saunders et al., 2009). Samtidig skal ikke fleksibiliteten i denne typen forskning tolkes dit hen at det er mangel på retning. Adams og Schvaneveldt (1991, referert i Saunders et al., 2009) forklarer at forskeren starter med et bredt fokus for deretter å snevre seg inn mens forskningen pågår. Ettersom det finnes begrenset med litteratur på motiver for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter, ble det tatt utgangspunkt i litteratur innenfor samarbeid, partnerskap og sponning for å forstå hvilke emner det trengs mer forskning på. Den eksisterende

litteraturen skapte forventninger til funn og var utgangspunktet for utarbeidelsen av problemstillingen og intervjuguiden.

3.2 Forskningsdesign

Johannessen et al. (2010) forklarer at forskningsdesign dreier seg om formgivning, der forsker starter med problemstillingen og ut fra denne vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. Ghauri og Grønhaug (2005) påpeker at forskningsdesignet skal fungere som en samlet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares gjennom empirisk forskning, der data samles inn, analyseres og tolkes.

Forskningsstrategien valgt for studien er casestudier i form av humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere. En casestudie kjennetegnes ved at forskerne samler inn informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Yin, 2007). Da det er begrenset med tid til rådighet i denne studien er det hensiktsmessig å gjennomføre tverrsnittundersøkelser som gir et øyeblikksbilde av det fenomenet vi studerer (Johannessen et al., 2010). Vår studie er en komparativ casestudie hvor casene blir analysert på kryss av samarbeidene, det vil si ”across-case”. Hensikten med valg av flere case er å kunne sammenligne dataene med hverandre og dermed se etter likheter og ulikheter mellom casene. I denne studien defineres en case som en humanitær organisasjon eller en bedrift.

Vi vil analysere de humanitære organisasjonenes og bedriftenes motivasjon og peke på både likheter og ulikheter ved deres motiver. Videre vil funnene mellom de humanitære organisasjonenes motiver og bedriftenes motiver sammenlignes for å øke innsikten i motivasjonen for samarbeidene. Avslutningsvis vil det analyseres hvorvidt samarbeidene kan gi bedriftene konkurransefortrinn eller konkurranseulempen, og hvordan samarbeidene kan utvikles og utnyttes i større grad.

3.3 Innsamlingsmetode og datagrunnlag

I det følgende delkapittelet vil vi først forklare innsamlingsmetoden benyttet i oppgaven, for deretter å forklare framgangsmåten for valg av respondenter og kort beskrive utvalget. Videre vil forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene beskrives og hvordan de innsamlede dataene ble behandlet og analysert.

3.3.1 Innsamlingsmetode

Problemstillingen påvirker i stor grad valget av innsamlingsmetode (Johannessen et al., 2010). Vi har valgt å fokusere på et tema som det finnes lite eksisterende forskning på, og som er av utforskende art. Med bakgrunn i dette vil det i studien være mest hensiktsmessig å samle inn data ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med relevante personer i de humanitære organisasjonene og hos deres hovedsamarbeidspartnere. Intervju er egnet for å gi respondentene frihet til å uttrykke seg, ta opp informasjon utover det som det spørres om, og gjør det mulig å få frem kompleksitet (Johannessen et al., 2010).

3.3.2 Utvalget for studien

Framgangsmåten for utvalget av respondentene vil forklares i dette avsnittet. Deretter beskrives de humanitære organisasjonene og deres samarbeidspartnere, som utgjør utvalget i studien.

3.3.2.1 Utvalgsprosedyre

Formålet for denne studien er å analysere samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere. For å sikre et tilstrekkelig utvalg ble det ansett som optimalt å kontakte humanitære organisasjoner som har flere hovedsamarbeidspartnere. Grunnet tidsbegrensninger og utfordringer med å få respondenter til studien ble de første som meldte sin interesse for å delta i studien valgt ut.

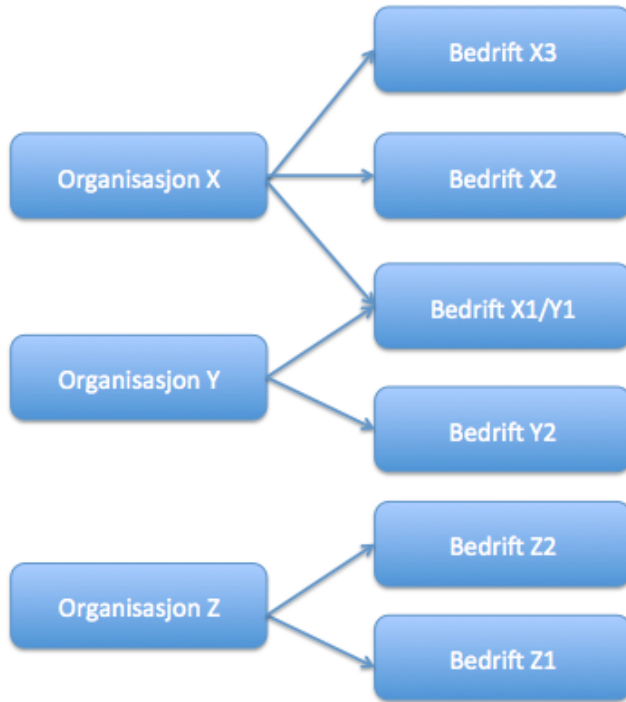
De av de ansatte i organisasjonene og bedriftene som jobber med samarbeidet ble valgt som intervjuobjekter. Intervjuene ble med andre ord gjennomført med nøkkelinformanter fra bedriftene og de humanitære organisasjonene. I de humanitære organisasjonene var dette som oftest de som jobbet med bedriftssamarbeid i markedsavdelingen. Hos bedriftene var det personen som jobbet med samfunnsansvar, sponsorvirksomhet eller i kommunikasjonsavdelingen. Samtlige av de humanitære organisasjonenes hovedsamarbeidspartnere ble spurt om å delta i studien. De av hovedsamarbeidspartnerne som ønsket å delta og som svarte først ble valgt ut, men hensyn til beliggenhet og tidspunkt for potensielle intervjuer ble også vektlagt. Vi avtalte selv intervju med alle respondentene.

3.3.2.2 Beskrivelse av casene

Utvalget består av tre humanitære organisasjoner og et utvalg av deres samarbeidspartnere. De tre humanitære organisasjonene, navngitt Organisasjon X, Y og Z, er interessant å analysere da de er viktige humanitære organisasjoner og har hatt samarbeid med bedrifter i norsk næringsliv over en lengre periode. De tre separate organisasjonene er en del av hver sin internasjonale paraplyorganisasjon, med respektive hovedkontor spredt omkring i verden. Organisasjonene er ulike ved at de har ulike visjoner, oppdrag og formål.

De tre humanitære organisasjonene har samarbeid med ulike bedrifter i Norge. Det viktigste fellestrekket ved samarbeidspartnerne er at de er store aktører i det norske markedet. De største ulikhetene er at de opererer i forskjellige næringer og har ulik innflytelse i samfunnet.

Nedenfor presenteres en modell over samarbeidspartnerne og deres relasjoner. Deretter vil de tre humanitære organisasjonene og deres samarbeidspartnere beskrives.



Figur 3: Samarbeidsmodell

Organisasjon X og deres hovedsamarbeidspartnere

Organisasjon X er en del av en verdensomspennende paraplyorganisasjon med et relativt lite kontor i Norge. Den har vært etablert i Norge i mer enn 50 år og er en kjent humanitær organisasjon med kontor i Oslo. Organisasjonen opererer i mer enn 100 land og får under 10 % av sin inntekt fra næringslivet. Den ene respondenten fra Organisasjon X er ansvarlig for hovedsamarbeidspartnerne, mens de to andre respondentene jobber til daglig med bedriftssamarbeid.

Organisasjonen har mellom fem til ti hovedsamarbeidspartnere. De tre første bedriftene som var positive til å delta i prosjektet ble utvalgt. I studien vil bedriftene omtales som Bedrift X1/Y1, X2 og X3. Respondentene fra bedriftene er alle ansvarlig i hver sin bedrift for kontakten med Organisasjon X. Den ene bedriftsrespondenten er også hovedsamarbeidspartner med organisasjon Y og vil derfor omtales som Bedrift X1/Y1.

Organisasjon Y og deres hovedsamarbeidspartnere

Organisasjon Y er også en del av en verdensomspennende paraplyorganisasjon med et relativt lite kontor i Norge. Organisasjonen er etablert for under 50 år siden, men er likevel en kjent norsk humanitær organisasjon. Organisasjonen opererer i 50 til 100 land og under 5% av inntektene kommer fra næringslivet. Den ene respondenten fra Organisasjon Y er markedsjef, mens den andre er ansvarlig for kontakten med samarbeidspartnerne.

Organisasjon Y har mellom en og fem hovedsamarbeidspartnere, hvor to av disse, omtalt som Bedrift X1/Y1 og Y2 stilte på intervju. Respondentene fra hovedsamarbeidspartnerne er ansvarlig for kontakten med Organisasjon Y i hver sin bedrift. Den ene bedriftsrespondenten er også hovedsamarbeidspartner med Organisasjon X og omtales derfor som Bedrift X1/Y1.

Organisasjon Z og deres hovedsamarbeidspartnere

I likhet med de to ovennevnte organisasjonene er også Organisasjon Z en del av en paraplyorganisasjon. Organisasjon Z har vært etablert i Norge i mer enn 50 år og er en kjent norsk humanitær organisasjon. Organisasjonen opererer i mellom 10 til 50 land og under 20% av deres inntekter kommer fra næringslivet. Den ene respondenten fra Organisasjon Z er markedsjef, mens den andre er ansvarlig for kontakten med samarbeidspartnerne.

Organisasjon Z har mellom fem til ti hovedsamarbeidspartnere og to av disse, omtalt som Bedrift Z1 og Z2, stilte til intervju. Respondentene fra hovedsamarbeidspartnerne er ansvarlig for kontakten med Organisasjon Z i hver sin bedrift.

Totalt ble det foretatt 12 intervjuer med 13 respondenter, hvor alle respondentene var nøkkelinformanter på samarbeidet innenfor deres bedrift eller humanitære organisasjon.

3.3.3 Intervjuer

I utforskende studier er dybdeintervjuer hensiktsmessig for å finne ut hva som foregår og for å søke ny innsikt (Saunders et al., 2009). Det finnes to typer kvalitative intervjuer; lite strukturerte og semi-strukturerte intervjuer (Saunders et al., 2009). I denne studien egner semi-strukturerte intervjuer seg da det er behov for både fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2010). Fleksibilitet i denne studien er nødvendig for at respondentene kan ta opp andre elementer enn det vi har tenkt på og dermed gi ny innsikt. Samtidig er det behov for en viss struktur for å gjøre sammenligningen mellom respondentenes svar mulig. I semi-strukturerte intervjuer har intervjueren derfor en liste med temaer og spørsmål som skal være utgangspunktet for intervjuet (Saunders et al., 2009). Dette vil være med på å øke sannsynligheten for at svarene vil være sammenlignbare.

3.3.3.1 Forberedelser til intervjuene

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide (se Appendiks 7.1). Dette ble gjort ved å identifisere relevante deltemaer, basert på eksisterende teori, som gir svar på problemstillingen. Basert på deltemaene ble spørsmålene utarbeidet slik at respondenten hadde mulighet til å utdype temaene. Der det var nødvendig inneholdt intervjuguiden underspørsmål for å sikre dekning på områdene det var ønskelig å få informasjon om (Johannessen et al., 2010). Til slutt ble spørsmålene kategorisert ved å dele de inn i innledende spørsmål og hovedspørsmål. De innledende spørsmålene var første del av intervjuet og var ment for å kartlegge informasjon om bedriften eller organisasjonen respondenten representerte, og samarbeidene med deres partnere. Hovedspørsmålene omhandlet de ulike temaene som var nødvendig for å kunne besvare problemstillingen. Spørsmålene ga et utgangspunkt for samtalen, og vi var forberedt på at rekkefølgen på spørsmålene og deltemaene kunne endres dersom respondenten tok opp et nytt tema (Johannessen et al., 2010). Spørsmålene ble formulert med den hensikt å beskrive organisasjonens eller bedriftens motiver for samarbeidene heller enn intervjuobjektens motiver.

I forkant av intervjuene ble det gjennomført pilotstudier. Med pilotstudie menes en forhåndstesting av forskningsmetoden (Baker, 1994, referert i Teijlingen og Hundley,

2001). Gjennomføring av pilotstudier er anbefalt blant annet da det kan bevisstgjøre forskerne på egen adferd i intervjusituasjonen, for å undersøke hvordan spørsmålene blir oppfattet av respondentene, og gi intervjutrening for forskerne (Teijlingen og Hundley, 2001). Vi gjennomførte pilotstudier på familie og venner. Dette resulterte i at enkelte av spørsmålene i intervjuguiden ble endret, noen underspørsmål ble lagt til, og vi følte oss tryggere på intervjusituasjonen.

3.3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble avholdt ansikt til ansikt i bedriftens - og organisasjonens lokaler i perioden 28. februar til 19. mars. Vi innledet intervjuene med å forklare om oppgaven og om oss selv, opplyse om varighet på intervjuet, garantere anonymitet og informerte om bruk av båndopptaker. Samtlige av respondentene gav oss tillatelse til å bruke båndopptaker noe som sikret at vi fikk med oss alt som ble sagt. Den innledende samtalen skapte en uformell stemning som medførte at samtlige respondenter virket trygge på studiens formål og intervjusituasjonen, og delte informasjon på en naturlig måte.

For å unngå korte standardsvar under intervjuet ble respondentene bedt om å utdype og eksemplifisere svarene vi fant mest interessante for vår problemstilling. Dersom vi var usikre på meningsinnholdet i respondentens svar stilte vi oppfølgingsspørsmål for å sikre enighet rundt hva som ble sagt. Kroppsspråket til respondenten ble observert for å undersøke reaksjoner og følelser rundt tema og spørsmål som ble tatt opp, og for å sikre at vedkommende ikke var utilpass. Intervjuene ble gjennomført ved at en av intervjuerne stilte spørsmål og ledet intervjuet, mens den andre stilte oppfølgingsspørsmål som sikret en tilstrekkelig dekning av undertemaene vi ønsket svar på. Vi vekslet på å ha disse rollene.

3.3.3.3 Etter intervjuene

Ifølge Johannessen et al. (2010) er tiden rett etter intervjuet kritisk fordi man sitter igjen med mange inntrykk. Med grunnlag i dette satt vi oss sammen etter intervjuet for å diskutere hvordan intervjuet hadde gått og skrev ned notater vi følte var viktige.

Intervjuene ble også transkribert. For å sikre konfidensialitet ble det unngått å skrive ned informasjon som kunne medføre at uvedkommende kunne finne ut hvem intervjuobjektene var. Opptakene fra samtalen ble lagret på vår personlige pc med passord for å få tilgang til filene.

3.3.4 Analyse av data

Dataanalysen har ifølge Johannessen et al. (2010) to hensikter som bør foretas sekvensielt. Den første hensikten er å redusere, systematisere, og ordne datamaterialet uten å miste viktig informasjon. Johannessen et al. (2010) hevder dette er en forutsetning for forståelse av datamaterialet. Den andre hensikten er å analysere og tolke datamaterialet ved å identifisere temaer og mønstre som kan kommuniseres (Johannessen et al., 2010). I det følgende vil disse to trinnene forklares og utdypes.

3.3.4.1 Datareduksjon og organisering

Basert på transkripsjonene kodet vi dataene. Dette ble gjort ved å ta for oss ett og ett intervju og lage koder basert på intervjuguiden. Deretter gikk vi videre til neste transkripsjon og fortsatte med de samme opprettede kodene og eventuelt lagde nye der det trengtes (Tjora, 2010). Vi prøvde med andre ord å finne fellestrekk ved de ulike casene basert på koder vi mente var representative for våre funn (Johannessen et al., 2010). Problemet med denne fremgangsmåten er at forskeren kan ende opp med altfor brede kategorier og dermed ikke bidra med ny kunnskap (Johannessen et al., 2010).

Vi forsøkte derfor å ha både en fortolkende og en refleksiv lesning av data. Fortolkende lesning betyr at vi også vektla det som lå bak det som ble sagt (Johannessen et al., 2010). Refleksiv lesning ble gjennomført ved at vi tok feltnotater som viser hvordan vi reagerte på det som ble sagt og dermed ble oppmerksom på hvordan vi eventuelt påvirket datainnsamlingen og tolkningsprosessen (Johannessen et al., 2010). I tillegg foretok vi en kontekstuell dataorganisering, det vil si at vi så på hver enkelt organisasjon eller bedrift separat, og deretter på alle bedriftene som én gruppe og alle organisasjonene som en annen gruppe (Johannessen et al., 2010). Formålet med denne formen for

dataorganisering er å finne hva som er spesielt for hver enkelt case og trekke frem gode og forklarende sitater vi kunne bruke i analysen.

Videre samlet vi kodene som var relevante for problemstillingen i kategorier som ble et utgangspunkt for hovedtemaene i analysen (Tjora, 2010). Hovedtemaene for analysen av denne studien er filantropiske, eksterne og interne motiver. Årsaken til dette er at vi så at bedriftene og de humanitære organisasjonene vektla motiver innenfor disse kategoriene under intervjuene. Dette samsvarer med hva relevant teori fokuserer på som sentrale motiver for samarbeid. Hovedtemaene ble deretter delt opp i mindre grupper (Tjora, 2010). Kategoriene og undergruppene la dermed grunnlaget for å begynne på selve analysen og tolkningen av dataene.

3.3.4.2 Analyse og tolkning

Analysen ble gjennomført ved å bruke en induktiv metode hvor vi gikk fra empiri til teori (Saunders et al., 2009). Selv om casene har noen mindre ulikheter seg imellom vil et av målene i en studie med flere case være å bygge opp en generell forklaring basert på de individuelle casene (Johannessen et al., 2010). Vi valgte å analysere dataene både ”within-case” og ”across-case”. ”Within-case” vil si å undersøke nøkkelementene innenfor hvert case, mens ”across-case” handler om å se på likheter og ulikheter mellom casene (Ayres et al., 2003). Vi analyserte først hver bedrift eller humanitære organisasjon separat for deretter å analysere hvert samarbeid, eksempelvis Organisasjon X og deres hovedsamarbeidspartnere. Innsamlet data viste imidlertid ikke likheter eller ulikheter i hvert samarbeid, men heller likheter og ulikheter mellom bedriftene som en gruppe og de humanitære organisasjonene som en annen gruppe. Analysen ble derfor gjennomført ved å se på de humanitære organisasjonenes motiver på den ene side og bedriftenes motiver på den andre. De største ulikhetene i forhold til motiver var mellom bedriftene og det ble derfor naturlig å vie mest tid på det i analysen. Vi har i tillegg tolket funnene opp mot eksisterende teori (Johannessen et al., 2010).

3.4 Kvaliteten av metoden

Kvaliteten på datamaterialet relateres ved semi-strukturerte intervjuer til reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2009). I det følgende vil vi vurdere påliteligheten og gyldigheten på metodene i vårt studie.

3.4.1 Reliabilitet

Ifølge Saunders et al. (2009) refererer reliabilitet til i hvilken grad forskernes datainnsamlingsmetoder eller analyseprosedyrer vil gi konsistente funn. Reliabilitet omhandler hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2010). Det handler med andre ord om hvor pålitelige dataene er.

Saunders et al. (2009) hevder at mangel på standardisering i dybdeintervjuer vil kunne føre til utfordringer knyttet til reliabilitet fordi andre forskere gjerne ikke vil komme frem til de samme funnene. Samtidig påpeker de at dette ikke er formålet med kvalitative analyser, men at forskningen skal reflektere virkeligheten på tidspunktet dataene blir samlet inn. Verdien med å bruke denne typen intervjuform er heller muligheten til å utforske kompleksitet ved temaet enn å sikre at andre kan gjenta forsøket med samme resultater. Transparens i valg av strategi, metoder og datainnsamling blir samtidig viktig for å gi andre forskere mulighet til å forstå prosessene og funnene (Saunders et al., 2009). I denne studien blir transparens sikret ved at fremgangsmåten er beskrevet og det er gjort rede for hvilke valg som er tatt.

Andre utfordringer er knyttet til potensielle skjevheter som kan oppstå når datagrunnlaget er semi-strukturerte intervjuer (Saunders et al., 2009). Som intervjuere kan vi for eksempel stå ovenfor en skjevhet i måten vi tolker svarene respondenten gir (Easterby-Smith et al., 2008, referert i Saunders et al., 2009). Vi prøvde å unngå dette ved å stille spørsmål når vi var usikre på hva respondenten mente eller vi trengte mer informasjon om emnet. I tillegg brukte vi båndopptaker og transkriberte alle intervjuene for å unngå at vi bare fikk med oss deler av det som ble sagt.

En annen type skjevhet er at respondentenes svar kan bli påvirket av hvordan intervjueren opptrer før og under intervjuet. For eksempel kan respondenten ha oppfatninger om intervjueren som kan true reliabiliteten fordi intervjuobjektet ikke stoler på intervjueren (Saunders et al., 2009). Dette igjen kan forsterke faren for at respondenten bare forteller deler av sannheten for å stille seg selv eller organisasjonen vedkommende representerer i et godt lys. Vi prøvde å unngå disse truslene ved å forberede oss før hvert intervju. Vi vektla dessuten anonymitet og sa at vi verdsatte respondentenes tid, ærlighet og at deres oppmøte betydde mye for vår oppgave. Under intervjuene la vi i midlertidig merke til at intervjuobjektene fra bedriftene vektla interne motiver for samarbeidene som viktigst, men brukte noen ganger mer tid på å fortelle om eksterne motiver. Basert på intervjuene kan det hevdes at respondentene føler det er mer politisk korrekt å vektlegge interne motiver heller enn eksterne motiver fordi de ikke vil fokusere på egeninteresse og dermed oppfattes som kyniske i samarbeidet. Dette vil diskuteres nærmere i analysen.

En annen type skjevhet er knyttet til om det er noen typiske karakteristikk ved intervjuobjektene som takker ja til å bli intervjuet da de kan være atypisk sammenlignet med andre aktuelle intervjuobjekter (Saunders et al., 2009). Vi hadde imidlertid ikke mulighet til å påvirke dette i stor grad da vi i begynnelsen stod ovenfor utfordringer med å få tilstrekkelig med respondenter, spesielt fra de humanitære organisasjonenes side. Det er også relativt få i bedriftene og de humanitære organisasjonene som har dyptgående kunnskap til det vi ønsker å intervju respondentene om. Dermed var det gitt hvem som skulle intervjues. Vi anser det som meget positivt at respondentene var de som hadde mest kunnskap på området, men det er naturligvis en fare for at det er noe avvik fra intervjuobjektets synspunkt i forhold til den generelle oppfatningen i bedriften. Det kan også tenkes at selvseleksjon har forekommet ved at de som takket ja til å delta i studien er de som har noe positivt å si om samarbeidet. Muligens har selvseleksjon oppstått hos de humanitære organisasjonene da ikke alle av de humanitære organisasjoner vi kontaktet ønsket å delta i studien. Det er antageligvis mindre sannsynlig at det var selvseleksjon hos bedriftene da samtlige vi kontaktet takket ja til å delta i vår studie. Hos alle de humanitære organisasjonene intervjuet vi to eller tre respondenter og fikk ikke inntrykk

av at de enkelte respondenters synspunkt var ulik fra de andres. Vi har ingen grunn til å tro at dette er tilfellet hos bedriftene heller.

3.4.2 Validitet

Validitet kan deles inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet, eller troverdighet, handler ifølge Johannessen et al. (2010, s.230) om *”i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.”* Troverdighet handler med andre ord om hvorvidt det som kom frem under intervjuene er i tråd med hva som er motivene for bedriftene og de humanitære organisasjonene. Vi har snakket med personene som har mest kunnskap på området, og har dermed prøvd å unngå redusert troverdighet. I intervjuene var vi tydelige på at vi ønsket å få innsikt i den objektive sannheten, altså å få kunnskap om det hele bedriften eller de humanitære organisasjonen mener og ikke kun hva respondenten mener er motiver for samarbeid. Det er naturligvis en fare for at respondenten kan ha gitt subjektive oppfattelser til tross for at vi var tydelige på at vi ønsker en objektiv sannhet. Vi har valgt å sende informasjon om hvilke sitater vi vil bruke til de av respondentene som ba om det for å tilrettelegge for godkjennelse og skape en trygg atmosfære for intervjuobjektene. Dette kan bidra til oppklaringer og deskriptiv validitet ved at respondentene gis muligheten til å rette opp feilsiteringer eller misforståelser. I tillegg har vi vektlagt anonymitet for å redusere faren for at intervjuobjektene holder tilbake informasjon.

Ekstern validitet handler normalt sett om hvorvidt forskningsresultatene fra studien er generaliserbare (Saunders et al., 2009). Ved casestudier intervjues et begrenset antall organisasjoner. Formålet med slike studier blir dermed ifølge Saunders et al. (2009) å forklare hva som foregår i de spesifikke casene heller enn å generalisere funnene. Samtidig påpeker Saunders et al. (2009) at når en kan knytte funnene til eksisterende teori vil en kunne vise at de har en bredere betydning enn bare for de spesifikke casene. For å underbygge funnene med eksisterende teori har vi valgt teori fra ulike samarbeidstyper ved både motiver for partnerskap og sponsorskap.

4 Analyse

I første del av kapittelet analyseres filantropiske, eksterne og interne motiver for samarbeidet for de humanitære organisasjonene, og deretter for bedriftene. Rekkefølgen på motivene i analysen av de humanitære organisasjonenes og bedriftenes motiver for samarbeidet vil være noe ulik. Årsaken til ulik oppbygning av de to analysene er at de humanitære organisasjonene og bedriftene har ulike syn på hva som er deres hovedmotiver for samarbeidene. Analysen vil vise at mens de humanitære organisasjonene mer eller mindre utelukkende drives av eksterne motiver, står bedriftene i større grad ovenfor en blanding av filantropiske, interne og eksterne motiver som også til en viss grad varierer mellom de ulike bedriftene.

Vi vil videre i analysen foreta en sammenligning av bytteforholdet i samarbeidet hvor bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver og utnyttelsesgrad av samarbeidene drøftes. Analysen vil vise at det finnes enkelte likhetstrekk mellom bedriftenes og de humanitære organisasjonenes eksterne motiver, men ulikheter i utnyttelsesgraden av disse. I tillegg er det hovedsakelig bedriftene som står ovenfor interne og filantropiske motiver, og utnyttelsesgraden av de interne motivene er varierende mellom bedriftene. Avslutningsvis vil det drøftes hvorvidt samarbeidene medfører konkurransefordeler eller -ulempen for bedriftene, og hvordan utviklingsmulighetene for samarbeidet er. Det vil konkluderes at samarbeidene kan gi både konkurransefortrinn, men også konkurranseulempen, avhengig av blant annet kommunikasjonen av samarbeidet. Det er store utviklingsmuligheter i samarbeidene, spesielt fra bedriftens side.

4.1 Humanitære organisasjoners motiver for samarbeid

I det følgende vil de humanitære organisasjonenes motiver for samarbeidet analyseres. Innledningsvis vil analysen fokusere på de humanitære organisasjonenes filantropiske motiver for samarbeidet. Videre analyseres de humanitære organisasjoners eksterne motiver som virker å være de viktigste motivene fra de humanitære organisasjonenes

side. Det vil også foretas en kort analyse av de humanitære organisasjonenes interne motiv for samarbeidet.

Informasjon fra nøkkelinformanter i humanitære organisasjoner viser at det er få ulikheter mellom hva som motiverer de forskjellige humanitære organisasjonene til å samarbeide med bedrifter. Basert på dataene fant vi at de ulikhetene som finnes skyldes ulikheter mellom organisasjonene heller enn ulike motiver for samarbeidene. I denne analysen vil derfor fokuset være å peke på fellestrekkene, og ikke ulikhetene, på hva som motiverer de humanitære organisasjonene til å samarbeide med bedrifter, da dette representerer de viktigste funnene innenfor de humanitære organisasjonenes motiver.

4.1.1 Filantropiske motiver

I det følgende vil de humanitære organisasjonenes filantropiske motiver for å inngå samarbeid med bedrifter analyseres. Teorikapittelet viste at filantropi handler om å gjøre noe godt for andre. I sitatet fra Organisasjon Z hevder den humanitære organisasjonen at samarbeidene er drevet av et filantropisk motiv:

”Vi samarbeider egentlig om å gjøre verden bedre [...]. Gjerne gjennom konkrete prosjekter som vi sammen har valgt ut.”

Ofte jobber de humanitære organisasjonene sammen med bedriftene om et eller flere spesifikke prosjekter rettet mot den humanitære organisasjonens hovedformål. Lantos (2001) definerer altruistisk samfunnsansvar som å genuint bry seg om å løse sosiale problemer uten at motivet er å få avkastning på investeringen. Arbeidet de humanitære organisasjonene gjør bygger utvilsomt på filantropiske motiver. Fra vårt casestudie fant vi imidlertid at motivene for *samarbeidene* med bedrifter ikke primært er drevet av filantropi, men heller eksterne motiver. Årsaken til dette er at de humanitære organisasjonene investerer tid og ressurser i samarbeidet og gjør dette for å få økonomiske bidrag fra bedriftene.

4.1.2 Eksterne motiver

I det følgende vil det foretas en analyse av de humanitære organisasjonenes eksterne motiver for samarbeid med bedrifter. Det vil argumenteres at de humanitære organisasjonene først og fremst ønsker økonomiske midler og at langsiktighet derfor er en viktig faktor i samarbeidet. Videre viser innsamlet data at det også kan foreligge motiver som synlighet, omdømme, nettverk og kompetanse som igjen vil kunne gi de humanitære organisasjonene flere potensielle økonomiske bidrag og andre former for støtte.

Økonomiske midler

Med økonomiske midler menes hva bedriftene gir de humanitære organisasjonene for å få lov til å kalle seg en hovedsamarbeidspartner. For de fleste bedriftene handler dette om at de må gi et minimumsbeløp på en million kroner årlig tre år, men enkelte bedrifter tilbyr heller andre tjenester. Samarbeidene gir god økonomisk avkastning for de humanitære organisasjonene fordi bedriftene bidrar med betydelige beløp eller verdifulle tjenester og det er lite ressurser involvert fra den humanitære organisasjonens side relativt til beløpets størrelse. Et eksempel på dette synliggjøres ved et sitat fra Organisasjon Z:

”Vi er jo råmotivert for [samarbeidet] fordi det er, [...] veldig lønnsomt. Det er relativt lite kostnader i forhold til inntekten vi får [...].”

De humanitære organisasjonenes viktigste eksterne motiver er med andre ord å få støtte, hovedsakelig i form av økonomiske bidrag, slik at de kan oppnå sine mål. Dette er i tråd med rapporten fra Lange et al. (2002) hvor forfatterne hevder at frivillige organisasjoners motiver for å inngå partnerskap med næringslivet først og fremst er finansielle overføringer. I tillegg er det i tråd med ressursavhengighetsteori ved at de humanitære organisasjonene bruker samarbeidet for å oppnå kontroll over viktige ressurser i form av økonomiske midler (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Jo mer stabile og fornøyde samarbeidspartnere de humanitære organisasjonene har, jo sikrere kan de være på en fast inntekt i årene fremover. Organisasjon Z påpeker viktigheten av å samarbeide med næringslivet:

”Vi føler vel at hovedjobben vår likevel er å knytte til oss næringslivet over lengre avtaler [...]. Det er det vi prøver å få til slik at vi får stabile inntekter over tid.”

De humanitære organisasjonene vektlegger ikke bare langsiktighet som viktig for seg selv, men hevder at langsiktighet er noe som er nødvendig for at bedriftene skal kunne få mest mulig igjen for samarbeidet i form av interne eller eksterne effekter. De kan dermed bruke dette til å ”selge” den langsiktige tankegangen til bedriftene, slik som uttrykt fra Organisasjon Z:

”Som regel vil også bedriften jobbe langsiktig. Det er den måten de får mest igjen for det selv også, når en skal forankre dette internt.”

Et annet viktig poeng er at det kan være vanskeligere for en bedrift å trekke seg fra samarbeidet når det i stor grad blir brukt internt og/eller eksternt i bedriften. Funnet er i tråd med Meenaghan (2001) som vektlegger at en eventuell avslutning av sponsoratet kan få konsekvenser da opparbeidet goodwill vil kunne skades fordi konsumentene oppfatter at bedriften har utnyttet sponsoratet. Dette virker å være bakgrunnen for at de humanitære organisasjonene ønsker at samarbeidet skal forankres i bedriften fordi det blir vanskeligere å eventuelt bryte et slikt samarbeid. Austin og Reficco (2005) hevder dessuten at jo lenger samarbeidet varer, jo mer intenst blir samarbeidet og jo mer blandet blir motivene for samarbeidet. Det blir dermed også vanskeligere å bryte ut av samarbeidet jo lenger samarbeidet har vart. Dette kan eksemplifiseres ved et sitat fra Organisasjon X:

”Vi vet jo at jo mer engasjert en bedrift er, jo mer klarer de å levendegjøre engasjementet internt i bedriften og jo mer lojale blir bedriftene til organisasjonene de støtter. Det er i hvert fall vår hypotese. Jo mer innsats vi gjør, og jo mer forankret engasjementet er i bedriften, jo lenger er bedriftene hos oss og jo mer får vi inn til formålet.”

De humanitære organisasjonenes motiver synes med andre ord hovedsakelig å være finansiell støtte. Videre er de humanitære organisasjonene tydelig på at langsiktige samarbeid er viktige da det gir dem en fast og stabil inntekt. En stabil inntekt er viktig for de humanitære organisasjonene da det gir organisasjonen mulighet til å planlegge langsiktig. Samtidig er det viktig å merke seg at de humanitære organisasjonene kun får

en liten andel av sin inntekt fra næringslivet. Prosentandelen av inntekter de humanitære organisasjonene får fra bedriftssamarbeid varierer vesentlig i denne studien, fra i underkant av 5% til i underkant av 20% av de totale inntektene til den humanitære organisasjonen. Inntekter fra næringslivet omfatter inntekter fra alle hovedsamarbeidspartnerne, mindre samarbeidspartnere og enkeltbidrag i form av for eksempel julegaver fra bedrifter. Det kan dermed hevdes at de faste inntektene de humanitære organisasjonene får fra hovedsamarbeidspartnerne ikke er essensielle for å oppnå deres formål da midlene utgjør en mindre andel av total inntekt. Likevel peker casestudiene mot at denne typen samarbeid har utviklet seg til å bli mer vanlig og et større fokusområde for mange humanitære organisasjoner fordi samarbeidene er så bedriftsøkonomisk lønnsomme.

Videre i analysen vil fokuset være på hvilke andre eksterne motiver som kan bidra til at de humanitære organisasjonene ønsker å samarbeide med bedrifter. Innsamlet data viser imidlertid at den største hovedårsaken er å få økonomiske midler, og at eventuelle andre motiver kan forsterke beslutningsgrunnlaget om å samarbeide fordi det kan gi de humanitære organisasjonenes økte inntekter. Dette kan eksemplifiseres ved et sitat fra Organisasjon Z:

”Hovedmotivasjonen er jo at [samarbeidene] er en viktig inntektsstrategi. Vi hadde jo ikke hatt bedriftssamarbeid hvis det ikke gav oss inntekter. Men i tillegg ser vi at det også gir andre verdier som vi har vært inne på, og det har også mye med å bygge opp brand og forsterke vår posisjon. Det å nå ut til andre målgrupper er også en viktig del av dette.”

Økt synlighet og omdømme

Økt synlighet og omdømme er nært knyttet til hverandre og det er derfor naturlig i denne analysen å analysere disse motivene sammen. Basert på innsamlet data kan det hevdes at de humanitære organisasjonene mener synlighet ovenfor potensielle nye givere er et viktig motiv for samarbeidet. Intervjuene viser at årsaken til dette er at synligheten kan gi de humanitære organisasjonene flere inntekter fra privatpersoner og andre bedrifter. Synlighet handler i denne sammenhengen om hvordan de humanitære organisasjonene fremstår og profileres, og med omdømme menes de humanitære organisasjonenes rykte.

De humanitære organisasjonenes syn på viktigheten av synlighet og hva det kan medføre kan eksemplifiseres med et sitat fra Organisasjon Z:

”[...]vi har behov for synligheten generelt, fordi mer synlighet gir oss mer inntekter både fra privatpersoner og andre bedrifter. Så synligheten er det vi har mest bruk for.”

Casestudien viser at de humanitære organisasjonene er opptatt av balansegang i promoteringen fra bedriften. De ønsker ikke at bedriftene skal bruke samarbeidet direkte som et markedsføringsverktøy, men foretrekker at bedriftene omtaler samarbeidet på sine hjemmesider, i interne rapporter, og i andre informasjonskanaler. De humanitære organisasjonene er bekymret for omdømmeeffekten av å bli benyttet som et middel i kommersiell markedsføring. I tillegg er de humanitære organisasjonene opptatt av at profileringen av samarbeidet henger sammen med hvor mye bedriftene bidrar med i samarbeidet i form av økonomiske midler. Det er med andre ord en smal balansegang i hvordan og hvor mye samarbeidet kan profileres. Organisasjon Y vektlegger balansegangen i kommunikasjonen i følgende sitat:

”[Bedriftene] bruker [samarbeidet] også i ekstern kommunikasjon, men det som er viktig for oss er at vi ikke blir benyttet som et markedsføringsverktøy [...] Men de kan godt fortelle om sine produkter og si på en smakelig måte at de støtter [Organisasjon Y] [...] Det er en balansegang i det.”

De humanitære organisasjonene er restriktive på bedriftens bruk av logoen deres. Alle de humanitære organisasjonene ønsker å kontrollere bruken av logoen før den kan godkjennes. Dette gjelder spesielt når bedriften ønsker å bruke logoen eksternt, det vil si mot andre enn bare ansatte i bedriften. Det er kun hovedsamarbeidspartnerne som får lov til å bruke logoen til ekstern omdømmebygging, mens mindre samarbeidspartnere ofte får lov til å bruke logoen internt i bedriften. Organisasjon Y viser at de er forsiktige med å gi bedrifter tilgang til å bruke deres logo:

”Også går det litt på felles profilering i forskjellige kanaler. Selv om der er vi ganske restriktive, for logoen vår, den er vi veldig glad i og veldig forsiktig med.”

Bruk av logo som kommunikasjonsverktøy er med andre ord noe alle de humanitære organisasjonene snakker om og er bevisste på. De ønsker risikoredusering i bruk av logo, da de humanitære organisasjoner er fullstendig avhengig av tillit og godt omdømme. De humanitære organisasjonene må videre være varsomme slik at ikke merkevaren eller logoen skal bli svertet eller vannet ut og dermed få en redusert merkevareeffekt. En av måtene de gjør dette på er at de er bevisste i valg av, eller godkjenning av, samarbeidspartnere. De fleste humanitære organisasjonene peker på en rekke krav de har til partnerne sine og ønsker heller å ha færre hovedsamarbeidspartnere som bidrar med større bidrag, enn å ha flere partnere som bidrar med mindre økonomiske bidrag. Intervjuene viser at årsaker til dette kan være at de humanitære organisasjonene ønsker å få høyere avkastning på hver av samarbeidene og å redusere risikoen ved sine samarbeidspartnere. De humanitære organisasjonene er avhengig av et godt omdømme da de får store andeler av sine inntekter fra givere og myndigheter basert på omdømme. Samarbeid med bedrifter som kan oppleves som uetiske vil derfor medføre stor risiko for de humanitære organisasjonene. Organisasjon Z uttrykker bevisstheten rundt samarbeidspartnerne deres med følgende sitat:

“Vi er bevisst på hvilken posisjon og profil våre partnere har og vi ønsker at de skal være ledene i deres bransjer.”

Samtidig påpeker de humanitære organisasjonene at effekten av at store, anerkjente bedrifter støtter de og viser logoen deres vil kunne hjelpe deres troverdighet ovenfor andre potensielle samarbeidspartnere. Dette forsterker kravet til gode samarbeidspartnere med et godt omdømme. Et eksempel på dette kan vises med et sitat fra Organisasjon X:

“Disse store bedriftene har et godt omdømme i markedet, så det er et kvalitetsstempel for [Organisasjon X] i markedet. Vi kan vise til at [Bedrift X3] støtter oss, da er det flere små som sier at ”ja, men når [Bedrift X3] sier at det er ok, så er det vel ok”, [...]”

Utvidet nettverk

De humanitære organisasjonene er opptatt av utvikling og utnyttning av nettverk. Utvidet nettverk handler i denne sammenhengen om å bruke partnernes eksisterende nettverk,

eller å utvikle nye nettverk som begge parter kan ha fordel av. Innsamlet data viser at en av årsakene til at dette er et viktig motiv for de humanitære organisasjonene er at nettverk kan være med på å spre budskapet om hva de jobber med og kan dermed potensielt medføre flere private givere eller samarbeidspartnere. Ifølge Heap (1998) kan de frivillige organisasjonene bruke relasjoner de har fått gjennom sin bedriftspartner til å få kontakt med sentrale personer. Intervjuene tyder på at dette er noe de humanitære organisasjonene ønsker å oppnå, her eksemplifisert ved Organisasjon Y:

”[...] det blir en profileringsgreie for [bedriftene] både internt og eksternt samtidig som det blir en ekstramulighet for oss, for eksempel til å komme i kontakt med nye feltpartnere. Når vi er tilstede på [eksterne aktiviteter med bedriftene], så har vi ofte med ververe som treffer folk og eventuelt får dem til å skrive seg opp som faste givere.”

I tillegg til å ha mulighet til å utnytte bedriftens nettverk og få flere givere, nevner de humanitære organisasjonene også potensielle synergipotensialer ved at private givere kan ta engasjementet med seg til bedriften, og omvendt. Med dette menes det at en privatperson som er giver også kan påvirke bedriften vedkommende jobber i til å støtte den samme humanitære organisasjonen, eller at en ansatt i en bedrift som støtter en humanitær organisasjon også velger å bli privat giver. I tillegg kan det bety at de ansatte påvirker kunder og andre bedrifter til å bli givere. Organisasjon Z er blant de humanitære organisasjonene som uttrykte bevissthet rundt dette:

”[...]vi kan få tilgang på de ansatte hos [bedriftene] og vi kan få tilgang på kundene deres på ulike måter; vi kan flytte dette engasjementet over på dem.”

Økt kompetanse

Enkelte av de humanitære organisasjonene vektlegger kompetanseutveksling som et motiv for samarbeidet. En type kompetanseutveksling handler om at de humanitære organisasjonene lærer av å ha samarbeid med bedrifter. De kan dermed gjøre seg attraktive for samarbeid med andre bedrifter og eventuelt gjøre de eksisterende partnerne mer fornøyde. De fleste respondentene hos de humanitære organisasjonene vektla at dette var noe de så på som viktig. Jo proffere samarbeidspartnerne deres er i samarbeidet, jo

større kompetanse kan også de humanitære organisasjonene oppnå hevder Organisasjon X:

“Så de lærer oss hvordan vi skal gjøre oss attraktive for næringslivet. [...] Jo mer proffe samarbeidspartnere, jo mer proffe blir også vi. De presser oss jo også til å bli mer proffe, og det er jo veldig positivt. Vi må utvikle oss når [bedriftene] blir mer profesjonelle.”

En annen type kompetanseutveksling innebærer at den humanitære organisasjonen lærer av bedriften. Kompetansen kan da omhandle merkevarebygging, kommunikasjon, faglig utvikling av organisasjonen eller annen spisskompetanse fra bedriften. Lange et al. (2002) og Heap (1998) vektlegger at kompetanseutveksling kan være et viktig motiv for humanitære organisasjoner. Spesielt gjelder dette dersom partnerskapet har vart over lenger tid (Heap, 1998).

De humanitære organisasjonene intervjuet i denne studien har hatt langvarige samarbeid, men respondentene vektla at de hadde forbedringspotensialer i utnytting av kompetansemuligheter fra bedriftene. Dette kan tyde på at denne typen kompetanseutveksling ikke er et viktig motiv for de humanitære organisasjonene, men at de ønsker å undersøke muligheten for å utnytte dette i større grad i fremtiden. Organisasjon Z er blant de som påpeker forbedringspotensialene ved kompetanseutveksling:

“Ellers hender det også at [bedriftene] bidrar med kompetanse. Det kan nok vi være flinkere til å utnytte fremover litt avhengig av hva vi jobber med; faglig utvikling, en konkret utfordring, branding, kommunikasjon. Også har det vært eksempler på at vi har hentet inn kompetanse fra vår partner som bidrar med foredrag og faglig innspill.”

4.1.3 Interne motiver

De humanitære organisasjonenes interne motiver omhandler hvordan samarbeidene kan motivere de ansatte i den humanitære organisasjonen. Organisasjon Y uttrykker hvordan samarbeidet kan hjelpe på deres motivasjon:

“På det menneskelige planet er vi mennesker på begge sider som jobber for å få til noe større og bedre. Å ha [samarbeidspartnere] som faktisk er interessert i det vi gjør har mye å si for oss. Det er også en intern motivasjon her.”

Noen av de humanitære organisasjonene sier de blir motivert av samarbeidene fordi bedriftens ansatte engasjerer seg i formålet de humanitære organisasjonene jobber for. Interne motiver synes imidlertid ikke å være et hovedmotiv for de humanitære organisasjonenes samarbeid, da få respondenter fra de humanitære organisasjonene vektlegger det, og det kun nevnes kort under intervjuene. De fokuserer heller på at det er viktig at bedriftene har interne motiver og at bedriftens ansatte engasjerer seg i formålet deres. Dette kan eksemplifiseres ved et sitat fra Organisasjon X:

“Vi vil jo at de ansatte [i bedriftene] skal bli engasjert i formålet vårt, og det er jo også ett av grunnelementene i kommunikasjonen til en humanitær organisasjon; å få andre til å bli like engasjert i formålet som det vi er, og å oppnå de målene som vi har.”

4.1.4 Oppsummering av de humanitære organisasjonenes motiver

De humanitære organisasjonenes motiver for samarbeid med bedrifter er ikke primært drevet av filantropi. For de humanitære organisasjonene handler det hovedsakelig om å få støtte til sine formål. Dette oppnår de gjennom økonomiske midler fra samarbeidspartnerne over en lengre periode, men også indirekte gjennom synlighet, omdømme og utnytting av felles nettverk. Kunnskap om hvordan de kan bli bedre i samarbeidene kan medføre mer tilfredse og langsiktige givere i tillegg til at det kan gi den humanitære organisasjonen andre givere, og er derfor et motiv for de humanitære organisasjonene. De eksterne motivene er med andre ord hovedmotivene for samarbeid for de humanitære organisasjonene. Dette medfører at de humanitære organisasjonene blir sterkt bedriftsorienterte i sine samarbeid. En utfordring ved synligheten i samarbeidet med bedriftene er faren for at de humanitære organisasjonenes logo svekkes eller vannes ut slik at de får redusert merkevareeffekt. Interne motiver virker ikke å være et hovedmotiv for de humanitære organisasjonene.

4.2 Bedriftenes motiver for samarbeid

I det følgende vil bedriftens motiver for samarbeid analyseres. I likhet med foregående analyse deles denne analysen inn i filantropiske, interne og eksterne motiver. Bedriftene har imidlertid vektlagt andre motiver sammenlignet med de humanitære organisasjonene og derfor vil analysen struktureres noe ulikt innenfor disse motivene.

Fra analysen fremgår det at bedriftene seg i mellom har en rekke felles motiver for sine samarbeid, men også enkelte betydelige ulikheter i motivene for samarbeid. Et eksempel på dette er hvordan bedriftene utnytter samarbeidet. I det følgende vil analysen derfor påpeke både likheter og ulikheter mellom bedriftenes motiver for samarbeid med humanitære organisasjoner.

4.2.1 Filantropiske motiver

Innledningsvis vil det fokuseres på bedriftenes filantropiske motiver for å inngå samarbeid med humanitære organisasjoner. Som påpekt i teorikapittelet betyr filantropi å gjøre noe godt for andre. Alle bedriftene konstaterte relativt tidlig i intervjuene at de hadde filantropiske motiver for samarbeidet. Samtidig er alle bedriftene tydelig på at de ønsker å få noe tilbake fra den humanitære organisasjonen ettersom de bidrar med betydelige midler i form av penger eller tjenester. Basert på dette tyder dataene på at ingen av bedriftene utelukkende drives av filantropisk motivasjon, men at de har ulik grad av egeninteresse for samarbeidet. Utsagnet fra Bedrift X1/Y1 viser at bedriften mener de har filantropiske motiver for samarbeidet, men at de også har kommersielle motiver:

”Merkevarebygging, engasjerte ansatte og samfunnsansvar er de tre viktigste grunnene til at [Bedrift X1/Y1] bruker sponsormidler på humanitære organisasjoner. Det tredje målet med gode holdninger og verdier er jo det å både gjøre, og å bli sett på å gjøre noe godt for andre. Vi mener helt klart at det går an å gjøre noe godt samtidig som vi tenker kommersielt.”

Dette er i tråd med det majoriteten av bedriftene har vektlagt, da bedriftene er tydelige på at de ønsker å gjøre noe godt for samfunnet, men samtidig er klare på at de vil ha noe

igjen for samarbeidet. Ifølge Heap (1998) er dette en klar trend i slike samarbeid. Utsagnet som følger er fra Bedrift X2, og er i kontrast med Bedrift X1/Y1 sitt utsagn. Mens Bedrift X1/Y1 hevder de kan gjøre noe godt for samfunnet samtidig som de bruker samarbeidet kommersielt, hevder Bedrift X2 at et kommersielt syn på samarbeidet, hvor motivet er å få noe igjen, vil gå på bekostning av det filantropiske formålet til den humanitære organisasjonen fordi midlene brukes til andre aktiviteter:

”Vårt utgangspunkt er veldig enkelt. Vi vil bidra med noe som er håndfast og vil at vårt bidrag skal brukes mest mulig effektivt. Vi vil at av våre kroner så skal helst alt gå til de prosjektene vi har blitt enig om at de skal gå til og dermed er vi ikke så viktig på at det skal springe rundt en organisasjon i Oslo og bruke tid på oss eller vise fiffige arrangementer eller hva det måtte være [...]”

Disse to utsagnene viser ytterpunkter rundt filantropi som motiv for samarbeidet, og viser i tillegg at det varierer hvorvidt bedriftene også vektlegger andre motiver. Til tross for at Bedrift X2 i sitatet over hevder de ikke ønsker at deres humanitære samarbeidspartner skal bruke tid og ressurser på dem, kommer det tydelig frem i intervjuet at bedriften har egeninteresser i samarbeidet ved at de har interne motiver. Basert på intervjuene kan det trekkes slutninger dit hen at alle bedriftene har egeninteresser ved samarbeidet, men utnytter samarbeidet i ulik grad. Dette vil vi komme tilbake til i analysen av interne og eksterne motiver. Samarbeidene er med andre ord ikke kun motivert av filantropi, men det å gjøre noe godt for andre er et av flere motiver for hvorfor bedriftene inngår i samarbeidet. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om det å gjøre noe godt for samfunnet er et motiv eller om det er en positiv bieffekt ved samarbeidet.

I lys av forskjellene innenfor filantropiske motiver ønsker vi å henvise til Heap (1998) og Meenaghan (2001) sine presiseringer om at bedriften må trå varsomt når de kommuniserer samarbeidet med den humanitære organisasjonen. Meenaghan (2001) hevder at sponsingen lettere blir akseptert av konsumentene dersom de oppfatter at sponsoren har altruistiske motiver. Dette kan være en av årsakene til at bedriftene svarer ulikt på motivene deres for samarbeidet. Vi vil drøfte dette i større omfang senere i analysen.

4.2.2 Interne motiver

Alle bedriftene vektlegger intern motivasjon som et meget viktig motiv for å ha samarbeid med humanitære organisasjoner. De fleste av bedriftene hevder at de interne effektene fra samarbeidet er de viktigste effektene bedriftene får fra et samarbeid med en humanitær organisasjon. Bedrift Z1 er en av flere bedriftene som mener at man må fokusere på det interne først for å kunne få andre effekter av samarbeidet:

”Organisasjonsmessig så er det dét at hvis du skal lykkes utad må du lykkes innad først.”

De interne motivene for at studiens bedrifter ønsker å ha et samarbeid med humanitære organisasjoner er økt stolthet, økt internt engasjement, økt fellesskapsfølelse, kompetanseoverføring og økt lojalitet. I det følgende vil disse motivene analyseres hver for seg. Analysen vil peke på både likheter og ulikheter mellom bedriftene når det gjelder de nevnte motivene.

Økt stolthet

Med stolthet menes at de ansatte i bedriften får en stolthetsfølelse som en reaksjon på at bedriften de arbeider for har et samarbeid med en humanitær organisasjon. Majoriteten av bedriftene vektlegger at det viktigste, mest positive, og det de bruker mest tid på ved samarbeidet er at medarbeiderne føler stolthet ovenfor bedriften. Dette beskrives av henholdsvis Bedrift Z2 og Bedrift X3:

”At vi bygger en medarbeiderstolthet, det er det mest positive. ”

”Jeg bruker mest tid på å klemme ut hvordan ansatte i konsernet skal få den stolte følelsen av hva vi bidrar med.”

At stolthet er et av de viktigste motivene ved samarbeid underbygges med at Bedrift X1/Y1 sier at 98% av deres medarbeidere er veldig stolte av bedriftens arbeid innen samfunnsansvar. Deres samfunnsansvar går i stor grad ut på samarbeid med flere humanitære organisasjoner:

“I medarbeider- og trivselsundersøkelsen vår kommer det frem at ansatte synes det er kjempe positivt med samfunnsansvar. 98% sier de er kjempe stolt av bedriftens arbeid innen samfunnsansvar.”

Enkelte av bedriftene har målt hvorvidt de ansatte føler en stolthet til samarbeidet de har med de humanitære organisasjonene gjennom medarbeiderundersøkelser. Det kan allikevel spekuleres i hvorvidt majoriteten av bedriftene er opptatt av å måle de interne effektene av samarbeidet. Intervjuene tyder på at majoriteten av bedriftene tror at samarbeidet har effekt for bedriften uten at de har direkte bevis for det. Bedrift X1/Y1 er en av bedriftene som måler effektene av samarbeidet gjennom medarbeiderundersøkelser. Basert på disse undersøkelsene hevder bedriften at samarbeidene medfører intern tilfredshet da de ansatte er meget positive til samarbeidene med de humanitære organisasjonene:

“Internt så får vi da en veldig høy tilfredshet blant de ansatte ved at vi [samarbeider med humanitære organisasjoner], og det kan vi måle. Det er enormt positiv stemning for å gjøre det.”

Sitatet fra Bedrift X1/Y1 er i tråd med Heap (1998) sin forskning som hevder at ansatte ofte får en ny giv blant annet ved at samarbeidet skaper en stolthetsfølelse hos de ansatte. Våre data går i retning av at det er et fellestrekk for bedriftene at samarbeidet medfører at de ansatte blir mer stolte av bedriften de arbeider for. Det kan tenkes at dette igjen skaper positive effekter for bedriften i form av eksempelvis økt produktivitet eller økt trivsel (Heap, 1998).

Økt internt engasjement

En annen viktig driver for majoriteten av bedriftene er å skape internt engasjement, det vil si engasjement blant de ansatte. Innsamlet data viser at internt engasjement er et viktig motiv for majoriteten av bedriftene da det skaper motivasjon, bevissthet om bedriftens verdier og gir inspirasjon til de ansatte. Dette viser at internt engasjement kan gi positive ringvirkninger for bedriftene. Bedriftene er langt på vei enige om at internt engasjement er viktig og hva internt engasjement kan medføre. Spesielt fokuseres det på at de ansatte skal bli bevisst på bedriftens verdier. Eksempelvis er Bedrift X2 tydelig på at samarbeidet

hovedsakelig brukes til å skape internt engasjement og bidrar til bevisstgjøring av verdiene til bedriften:

”Det vi kan bruke [samarbeidet] til er å skape engasjement som bidrar til at [de ansatte] blir bevisst på verdiene til selskapet; at man kan synliggjøre verdiene i selskapet.”

Bedrift X1/Y1 er en av flere bedrifter som fokuserer på at bedriften og deres humanitære partnere har felles verdier. Som de humanitære organisasjonene, vektlegger også flere av bedriftene disse felles verdiene. Derfor er det bemerkningsverdig at få av de intervjuede bedriftene kunne forklare hvilke verdier deres humanitære samarbeidspartner har. Bedrift X1/Y1 er videre tydelig på at de kan assosiere sine verdier med Organisasjon X og Y sine verdier:

”Både [Organisasjon X] og [Organisasjon Y] representerer verdier vi kjenner oss igjen i. Vi kan assosiere våre egne selskapsverdier med deres, og dermed blir deres arbeid også mer levende for oss.”

Innsamlede data viser at Bedrift X1/Y1 og enkelte av de andre bedriftene er bevisst på at verdiene til de humanitære organisasjonene kan overføres til bedriften ved et slikt samarbeid. Dette er i tråd med Meenaghan (2001) som hevder at ved sponsorskap skjer det en overføring av verdier fra den humanitære organisasjonen til bedriften. På denne måten kan omdømmet til bedriften påvirkes i positiv retning grunnet deres samarbeid. Økt omdømme kan oppfattes av eksterne aktører, men også internt av de ansatte. Flere av intervjuobjektene vektlegger viktigheten av at bedriften gjennom et samarbeid med humanitære organisasjoner viser de ansatte at de mener alvor i at bedriften er samfunnsbevisst. Dette kan medføre at de ansatte blir engasjert ved at de forstår at bedriften bryr seg om flere elementer enn bare bunnlinjen. Meenaghan (2001) vektlegger videre at forbedret omdømme for bedriften gjelder spesielt om partnerne er relativt like. Basert på intervjuene kan det hevdes at samarbeidspartene i denne studien er relativt forskjellige. Likevel tyder våre data på at verdioverføring er mulig da det ofte er den humanitære organisasjonen som kommuniserer samarbeidet eksternt, og at verdiene til bedriftene og de humanitære organisasjonene til en viss grad kan relateres og assosieres med hverandre.

Økt fellesskapsfølelse

Økt fellesskap vektlegges av halvparten av bedriftene som et viktig motiv for samarbeid med humanitære organisasjoner. Med økt fellesskap menes en opplevd felles identitet blant de ansatte i bedriften. Som Bedrift X1/Y1 fastslår, er sponning av humanitære organisasjoner unikt ved at det er lett å skape fellesskap, samhørighet og engasjement rundt samarbeidet ettersom alle enes om at bedriften bidrar til et viktig og godt formål gjennom samarbeidet med de humanitære organisasjonene:

”Det er mye lettere å skape fellesskap, samhørighet og engasjement rundt noe som du lett kan enes om på tvers av landegrensler, språk og kulturer. Og alle enes om at sosiosponning er en god ting.”

Meenaghan (2001) hevder at konsumentenes respons til samarbeidet avhenger av graden av involvering og hvilke følelser konsumentene har til sponsoratet. Som Bedrift X1/Y1 er inne på er sponning av humanitære organisasjoner noe som svært få har motforestillinger mot og som de fleste interessenter aksepterer.

De tre bedriftene som gir uttrykk for at økt fellesskap er viktig, Bedrift X3, Bedrift Y2 og Bedrift X1/Y1, har alle vært gjennom ulike endringsprosesser i bedriften. Disse tre bedriftene inngikk samarbeid med sin samarbeidspartner rett før endringsprosessene, og forklarte at et sterkt motiv for dem på dette tidspunktet var å skape felles identitet hos de ansatte. Det er dermed enighet blant de nevnte bedriftene at et slikt samarbeid kan skape felles identitet i endringsprosesser gjerne gjennom at den humanitære organisasjonen hadde foredrag om samarbeidet for bedriften. Endringsprosessene var imidlertid noe ulike for de tre bedriftene. Bedrift X3 ble etter hvert et stort konsern og så behovet for at datterselskapene til konsernet skulle føle fellesskap med resten av konsernet. Dette var bakgrunnen for at de inngikk samarbeid med Organisasjon X. Bedrift Y2 fusjonerte flere bedrifter for noen år siden og det ble tydelig i sammenslåingen at de trengte å skape en felles identitet. Dette ble starten på deres samarbeid med Organisasjon Y. Bedrift X1/Y1 vokste seg internasjonale og trengte å skape fellesskap på tvers av kontorene, som sitatet under viser. Også for Bedrift X1/Y1 ble valget å skape felles forankringer gjennom

samarbeid med Organisasjon X og Y:

”...etter at selskapet internasjonaliserte ble det et behov for å formalisere sponsorarbeidet mer, og skape en felles forankring for arbeidet på tvers av kontorene og landegrensene”.

Kompetanseoverføring

Økt kompetanse er også et viktig motiv for flere av bedriftene, men det er ikke like sterkt som de ovennevnte motivene. Med økt kompetanse menes at bedriftene lærer av den humanitære organisasjonen og får tilgang til kunnskap og evner organisasjonen innehar.

Flere av bedriftene påpeker at de humanitære organisasjonene bidrar med rådgivning til hvordan bedriftene kan utnytte samarbeidet til å skape mer motiverte ansatte. Flere av bedriftene vektlegger at de setter pris på at de humanitære organisasjonene holder motivasjonsforedrag og forklarer kunder og ansatte hva bedriften er med på. Bedrift Z2 er et eksempel på dette:

” [...] de [humanitære organisasjonene] representerer også flere ressurser enn bare merkevaren for oss. Det kan være kompetanse på ting dersom vi havner i en sak som kan være vanskelig å løse, eller det kan gå på motivasjonsforedrag og lignende.”

Utover kompetanse til hvordan bedriftene kan motivere de ansatte og skape interne effekter fra samarbeidet, er det få av bedriftene som nevner annen kompetanse de får igjen fra samarbeidet. Med bakgrunn i at bedriftene kun fokuserer på de humanitære organisasjonenes kompetanse på hvordan skape interne motiver, er det naturlig at kompetanse defineres som et internt motiv for bedriften i denne studien og ikke et eksternt motiv. I følge teori har imidlertid de humanitære organisasjonene kompetanse langt utover det studiens bedrifter benytter seg av. Lange et al. (2002) hevder for eksempel at kompetansen fra de humanitære organisasjonene kan inneholde land- og lokalkunnskaper, kunnskap om kulturforskjeller og kunnskap om hvilke forventninger som stilles til selskaper i ulike land. Heap (1998) legger til at partnerskap kan gi bedriften innsikt i ulike lederstiler og kunnskap om hvordan maksimere ressurser. Dette kan tyde på at majoriteten av bedriftene analysert i studien ikke har bygget ut samarbeidene sine i

stor grad på dette området. Det er med andre ord mer å hente fra samarbeidene om de ønsker å investere mer tid og ressurser i samarbeidet.

Økt lojalitet

Ved motivene stolthet, internt engasjement, økt fellesskapsfølelse og kompetanseoverføring har det vært betydelige likhetstrekk i forhold til hvordan majoriteten av bedriftene omtaler motivene, hvorfor motivene er viktig for bedriften, hvordan de har brukt motivet og på hvilket nivå de anser motivet som viktig.

Det er imidlertid kun en bedrift som nevner at lojalitet er et viktig motiv for hvorfor de ønsker å ha samarbeid med en humanitær organisasjon. Med lojalitet menes at ansatte ønsker å bli i bedriften. Bedrift X2 skiller seg fra de andre bedriftene ved å vektlegge dette motivet. For Bedrift X2 er lojalitet dessuten den største positive virkningen av samarbeidet:

”[...]og det er vel den største positive virkningen av dette for vår del [...]. Vi bygger lojalitet hos [ansatte internasjonalt] ved å vise at vi er engasjert i deres lokalsamfunn.”

At det kun er en bedrift som vektlegger lojalitet og til gjengjeld sier at det er den sterkeste positive virkningen av samarbeidet er et funn som skiller seg ut i denne studien, men er i tråd med Lange et al. (2002) som vektlegger lojalitet som et potensielt motiv for samarbeid. Vi stiller spørsmålsteget ved om Bedrift X2 er en noe atypisk bedriftspartner ettersom Bedrift X2 sine motiver for samarbeidet på flere områder skiller seg betydelig fra de andre bedriftene. Eksempelvis var Bedrift X2 klar på at de ikke markedsfører seg mot kunder, og ikke ønsker å bygge ut samarbeidet ved arrangementer mot ansatte eller kunder. I tillegg har Bedrift X2 det samme samarbeidet med Organisasjon X som sine nærmeste konkurrenter, noe som er en motsetning til flere av de andre bedriftene som ønsker bransjeeksklusivitet.

At denne bedriften vektlegger lojalitet som det mest betydningsfulle fra samarbeidet kan antageligvis skyldes at bedriftens hovedmotiv for samarbeidet er å beholde eksisterende

ansatte fra et spesifikt land som innehar sterk kompetanse på deres fagfelt. Respondenten fra Bedrift X2 tegner et bilde om at det er sterk konkurranse om de ansatte i dette landet og enkelt for de ansatte å forlate en bedrift til fordel for en av konkurrentene. Dette medfører at bedriften ser samarbeidet som en mulighet til å skape lojalitet hos de ansatte i Bedrift X2. Det kan imidlertid stilles spørsmål til hvorvidt samarbeidet faktisk skaper lojalitet hos de ansatte da også nære konkurrenter av Bedrift X2 har tilsvarende samarbeid med Organisasjon X. Det kan hevdes at dette samarbeidet ikke skaper et konkurransefortrinn sammenlignet med disse bedriftene, men heller en konkurranseparitet. Samtidig kan det tenkes at de konkurrerende norske bedriftene har lært av hverandre når det gjelder å samarbeide med Organisasjon X og har en fordel sammenlignet med andre internasjonale konkurrenter.

4.2.3 Eksterne motiver

Eksterne motiver vektlegges av de fleste av bedriftene som en viktig årsak til at bedriftene velger å ha samarbeid med humanitære organisasjoner. Flere av bedriftene, representert under ved Bedrift Y2, er bevisste på viktigheten av å være oppmerksomme på hvordan bedriftene skal gå frem for å få eksterne effekter av samarbeidet:

”Hvis man gjør det fornuftig så kan man også få en ekstern effekt av det fordi [Organisasjon Y] er så ukontroversielle på alle mulige måter.”

Av eksterne motiver for samarbeidet vektlegges forbedret omdømme, økt synlighet, økt kundetilfredshet, økt kompetanse og nettverk, og å rekruttere talenter. I det følgende vil de nevnte eksterne motivene analyseres.

Forbedret omdømme

Omdømme vektlegges av flere av bedriftene som en av de viktigste eksterne motivene for hvorfor bedriftene ønsker å ha et samarbeid med humanitære organisasjoner. I denne sammenhengen handler forbedret omdømme om at bedriftene kan oppnå et bedre renommé grunnet samarbeidet. Innsamlet data peker mot at flere av bedriftene mener samarbeidet kan medføre positivt omdømme for bedriften, men at bedriften ikke automatisk får forbedret omdømme ved å engasjere seg i et samarbeid med en humanitær

organisasjon. Bedrift Z2 er en av bedriftene som vektlegger at omdømmeeffekten fra samarbeidet avhenger av hvilke aktiviteter bedriften gjør i forbindelse med samarbeidet og hvordan bedriften bruker samarbeidet:

”For jeg tror definitivt [samarbeidet] kan være med på å bygge omdømmet vårt, men jeg tror det avhenger av hvilke aktiviteter vi gjør, for etter hvert er det så mange som gjør sånne type ting, så du må bygge omdømmet mer gjennom aktiviteten selv.”

Bedriftene vektlegger ulike omdømmeeffekter fra samarbeidet. Innsamlede data tyder på at det er viktig for flere av bedriftene å vise samfunnet med handlinger, og ikke kun med ord, at de bryr seg for å oppnå tillit og velvilje. At tillit og velvilje er effekter av et slikt samarbeid er i tråd med Lange et al (2002). Bedrift X1/Y1 er tydelig på at samarbeid kan medføre at de blir oppfattet som en tillitsfull bedrift:

”Vi mener at det vi gjør innen samfunnsansvar er en av måtene vi bidrar til å skape tillitt, eller gjøre oss verdig tillitt fra kundene som velger [Bedrift X1/Y1]. [...] Indirekte vil merkevarebygging, engasjerte ansatte og det å vise samfunnsansvar bidra til at de ansatte har gode holdninger, og skape tillitt og sørge for at vi leverer best mulig kommunikasjon, service og oppfølging.”

Bedrift X3 vektlegger ”goodwill” og ”feelgood” som omdømmeeffekter fra samarbeidet, se sitat under. Med feelgood menes at ansatte og ledere i Bedrift X3 oppfatter samarbeidet som noe positivt, mens goodwill omhandler positive assosiasjoner interessenter får til Bedrift X3 grunnet samarbeidet. Dette er i tråd med Meenaghans (2001) forskning som hevder at når konsumentene oppfatter sponsoratet som noe positivt er utfallet at det produseres goodwill.

”Noe vi får tilbake [fra samarbeidet] er både goodwill og feelgood og et engasjement som viser at vi bredder vår egen virksomhet også på et humanitært område.”

Til tross for at bedriftene vektlegger noe ulike omdømmeeffekter, sier alle bedriftene indirekte eller direkte at samarbeidet kan forbedre omdømmet til bedriften. Heap (1998) fastslår at omdømme er det sterkeste motivet for hvorfor bedriftene inngår i samarbeid med humanitære organisasjoner. Dette fremkommer også av våre data. Videre hevder

Heap (1998) at et slikt samarbeid kan medføre forbedret merkenavn, økt markedsposisjon og økt profitt. De nevnte effektene vil i denne studien ikke måles grunnet begrenset tid og ressurser, men det kan hevdes at det er sannsynlig at bedriftene kan oppnå disse effektene da kundene kan få økt tillitt og positive assosiasjoner til bedrifter som samarbeider med humanitære organisasjoner. Videre viser bedriftene ved et slikt samarbeid at de tar hensyn til interessentens krav og forventninger om å bidra i samfunnet, noe som er i tråd med Heap (1998) og stakeholderteori (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011).

Økt synlighet

Synlighet er tett knyttet til omdømme da måten bedriftene synliggjøres på kan påvirke om bedriftens omdømme forbedres. Med synlighet menes her at samarbeidet kan medføre økt promotering av bedriften. Alle bedriftene uttrykker at de ønsker at samarbeidet skal synliggjøres, og at det er ønskelig at den humanitære organisasjonen synliggjør samarbeidet. En potensiell årsak til dette er at dersom bedriften selv kommuniserer kommersielle motiver kan dette medføre redusert tillitt, negative reaksjoner og redusert omdømme (Rifon et al, 2004; Yoon et al, 2006; Alcañiz et al, 2010). I vårt utvalg av bedrifter er det tydelig at ingen av bedriftene kun har filantropiske motiver for samarbeidet, men også en betydelig grad av egeninteresse i form av interne og eksterne motiver. Viktigheten av at den humanitære organisasjonen synliggjør samarbeidet øker dermed desto mer for å unngå de nevnte negative konsekvensene for bedriftene.

Alle hovedsamarbeidspartnerne har mulighet til å bruke den humanitære organisasjonens logo både eksternt og internt, og samtlige av studiens bedrifter benytter seg av denne muligheten. Å benytte logoen på hjemmesiden til bedriften er en enkel, men nøktern måte for bedriften å vise deres samarbeid med humanitære organisasjoner på. Bedrift Z2 er en av bedriftene som direkte påpeker at bruk av logoen er verdifullt for bedriften:

”...det er noe med bare å ha den logoen som betyr noe faktisk.”

Flere av bedriftene påpeker at det er en balansegang i promoteringen. For bedriftene er det viktig at de har en nøktern fremstilling av samarbeidet slik at de oppleves som troverdige samarbeidspartnere. Det er en hårfin balanse mellom hvorvidt kunder og andre

interessenter oppfatter samarbeidet som noe bedriften genuint interesserer seg for, eller om det kun er for å fremstå som samfunnsansvarlig utad. Dette er i tråd med Walliser (2003) som vektlegger at det bør være en balanse i synlighet og utnytting av sponsoratet, spesielt når det gjelder sponsorvirksomhet av sosiale formål. Heap (1998) vektlegger at om bedriften benytter samarbeidet riktig kan bedriften få verdifull markedsføring, men om de benytter samarbeidet feil kan deres omdømme ødelegges i en lang periode. Data viser at bedriftene er klar over dette ettersom majoriteten vektlegger interne motiver i intervjuene, og har en nøktern form for promotering av samarbeidet eksternt. Sitatene fra henholdsvis Bedrift X2 og Bedrift X3 viser denne balansegangen:

"[...] og få [Organisasjon X] til å vise samfunnet rundt hva en norsk bedrift er med på.[...] Det har med å gjøre at vi historisk viser hva vi står for med det vi gjør og skaper ikke mye pr og jippo rundt det vi gjør, vi er veldig nøkterne, vi er profesjonell og prøver å gjøre alt vi driver med ordentlig uten å lage noen store ord ut av det."

"[...]sånn sett føler vi det er riktigere omdømmemessig og ikke prale så mye med det, altså skryte av det. Det er udannet for å si det på den måten, også er det den balansen, du bør ikke stå der med store plakater å hyle og skrike. Jeg tror det omdømmemessig betyr mye."

Til tross for de nevnte potensielle negative utfallene ved å promotere eksterne fordeler ved samarbeidet er det to bedrifter, Bedrift X3 og Bedrift X1/Y1, som skiller seg ut. De to bedriftene er tydelig på at selv om det er en balansegang i promoteringen av samarbeidet, ser de på promoteringseffektene ved samarbeidet som viktig. Bedrift X3 er den eneste bedriften som nevner at samarbeidet er en kommunikasjonskanal som kan brukes istedenfor vanlig reklame:

"[...] [målet for samarbeidet er] å synliggjøre verdier for selskapet, som ikke lett kan oppnås gjennom tradisjonell reklame eller andre tiltak. Det er jo en kommunikasjonskanal."

Årsaken til hvorfor Bedrift X3, som eneste bedrift, er åpne på at de ser på samarbeidet som en kommunikasjonskanal er vanskelig å si noe om basert på innsamlet data. En potensiell grunn til at få bedrifter eksplisitt nevner samarbeidet som en kommunikasjonskanal kan være at det er en fare for at de da blir oppfattet som kyniske

og utspekulerte. En annen grunn til hvorfor ikke dette nevnes av flere bedrifter kan være at de humanitære organisasjonene er svært restriktive på hvordan bedriftene kommuniserer samarbeidet, spesielt i forhold til hvordan logoen benyttes eksternt. Dette ble diskutert i analysen av de humanitære organisasjonens motiver.

Bedrift X1/Y1 skiller seg også ut fra majoriteten av bedriftene ved å være åpne om at de fokuserer på hvordan bedriften kan synliggjøre samarbeidet på en god måte. Årsaken til at Bedrift X1/Y1 skiller seg ut er antageligvis at de er åpne i medier med at samarbeid med humanitære organisasjoner kan gi markedsføringseffekter.

”Det å synliggjøre samarbeidet, altså å finne troverdige måter å synliggjøre det på, det tror jeg vi kan bli bedre på. [...] Da tenker jeg eksternt i første omgang.”

De to ovennevnte bedriftene gir inntrykk av at de er bevisst på hvordan de kan få eksterne effekter fra samarbeidet. Bedrift X1/Y1 skiller seg dessuten også ut fra de andre bedriftene ved at de er den eneste som vektlegger og fremhever at de har bransjeeksklusivitet hos sine humanitære samarbeidspartnere. De mener det gir dem mer synlighet enn dersom andre bedrifter innenfor samme bransje også hadde vært partnere med de samme humanitære organisasjonene:

”Når [Bedrift X1/Y1] velger samarbeidspartnere er det et ønske, men ikke et absolutt krav, å være den eneste [innenfor vår bransje] som er hovedsamarbeidspartner. I både [Organisasjon X] og [Organisasjon Y] er vi den eneste [innenfor vår bransje] som er hovedsamarbeidspartner. [...] Vi mener det gir oss en bransjeeksklusivitet, og dermed større synlighet enn dersom den skulle blitt delt med en av våre direkte konkurrenter.”

Bedrift X2, på den andre siden, velger som nevnt å inngå samarbeid med den samme humanitære organisasjonen som sine nærmeste konkurrenter. En mulig årsak til dette er at bedriften konkurrerer med sine rivaler om arbeidskraft fra samme land, slik at om en av konkurrentene ikke har et slikt samarbeid kan det gi dem en konkurranseulempe i rekrutteringen sammenlignet med sine nærmeste konkurrenter.

Oppsummert ser vi med andre ord at det er noen ulikheter i forhold til hvilket nivå bedriftene vektlegger synlighet som viktig, og hvordan bedriftene ønsker å promotere, synliggjøre og kommunisere samarbeidet eksternt.

Økt kundetilfredshet

Bedriftene ønsker hovedsakelig å få økt synlighet og forbedret omdømme til bedriften fra deres kunder. Med økt kundetilfredshet menes at kunder reagerer positivt på noe bedriften gjør, som for eksempel å samarbeide med en humanitær organisasjon. Som følge av det kan kundene få positive assosiasjoner og økt tillitt til bedriften. Flere av bedriftene vektlegger at økt kundetilfredshet er sentralt da bedriftene kan skille seg fra konkurrentene og dermed oppnå et konkurransefortrinn grunnet kundenes tilfredshet med bedriften. Bedrift Y2 er en av flere bedrifter som forklarer at de benytter samarbeidet med den humanitære organisasjonen til å invitere kunder på foredrag der den humanitære organisasjonen forklarer hva deres aktiviteter går ut på:

”Vi inviterer nå kunder til det som forhåpentligvis blir en spennende kveld med [Organisasjon Y] som forteller om hva de gjør. Så vi prøver å bygget ut dette, altså når vi først har sponsoratet og blir synlige gjennom å delta på tv sendinger og sånt, men det er ikke der vi startet. Og det er ikke det som er hovedmotoren i dette samarbeidet.”

Casestudien tyder på at Bedrift Y2 ønsker at kundene skal oppleve dem som en tillitsfull og samfunnsengasjert bedrift og dermed få tilknyttet positive assosiasjoner til bedriften. Bedrift Y2 selger en tjeneste hvor det ikke er lett å skille seg ut fra sine konkurrenter, og positive assosiasjoner fra kundene blir dermed desto viktigere for bedriften. At det er Organisasjon Y og ikke Bedrift Y2 selv som kommuniserer samarbeidet kan være viktig da Bedrift Y2 og Organisasjon Y har få likhetstrekk. Dette henger sammen med Becker-Olsen & Simmons (2002) som hevder at ikke alle bedrifter har mulighet til å finne en stor grad av likhet, og at de negative effektene av en lav grad av likhet kan unngås for eksempel ved at den frivillige organisasjonen kommuniserer samarbeidet.

En bedrift, Bedrift X2, skiller seg ut da de er tydelig på at de ikke fokuserer på å markedsføre samarbeidet ut mot kunder:

”Vi bruker ikke [samarbeidet] aktivt i markedsføring eller ut mot kunder. Det er mer diskré og hvis noen spør, så ja vi gjør gode ting.”

Det har også tidligere blitt forklart at bedriften ikke ønsker arrangementer med den humanitære organisasjonen der kunder inviteres fordi da benyttes noe av midlene de bidrar med til arrangementet og ikke til formålet. Casestudien tyder imidlertid på at bedriften ønsker at samarbeidet skal synliggjøres. Deres motiver synes ikke å være å synliggjøre samarbeidet mot kunder i Norge, men mot deres ansatte som diskutert under ”lojalitet”. Innsamlede data tyder på at det er viktig for bedriften å ha et slikt samarbeid for å synliggjøre samfunnsansvar, men at det ikke er i bedriftens interesse å benytte ressurser og tid på kundearrangementer.

Utvidet nettverk

Basert på innsamlet data er de tre ovennevnte motivene sterke eksterne motiver for hvorfor bedriftene ønsker å ha samarbeid med humanitære organisasjoner. Utvidet nettverk er også et viktig motiv for enkelte bedrifter, men det er ikke like sterkt som de tidligere nevnte motivene. I denne sammenheng handler utvidet nettverk om at bedriftene får nye relasjoner gjennom samarbeidet med den humanitære organisasjonen.

Teorien hevder at frivillige organisasjoner kan ha velutviklede nettverk og kan formidle kontakt med nasjonale og lokale organisasjoner, myndigheter og bedrifter (Lange et al., 2002). Innsamlede data viser imidlertid at bedriftene kan utnytte samarbeidet i mye større grad enn det de gjør i dag om de ønsker det. Til tross for at casestudiene avdekket at de humanitære organisasjonene hadde velutviklede nettverk er det kun en bedrift som nevner dette som et motiv for samarbeid under intervjuene. Bedrift X3 forklarer at de får gevinster av å dra på feltturer med den humanitære organisasjonen ved at de møter sentrale politikere i det spesifikke landet:

”[...] da får du glede av høyerestående politikere i det landet i en annen setting enn at du skal tigge om noe, eller inngå avtaler, diskutere skatt eller konsesjoner. At man tross alt hilser og blir kjent.”

Rekruttere talenter

Med rekruttere talenter menes å tiltrekke seg de dyktigste talentene i arbeidsmarkedet. De humanitære organisasjonene er tydelig på at bedrifter som viser samfunnsansvar har fordeler da de beste talentene ofte krever at bedriftene viser samfunnsansvar. Dette er i tråd med Heap (1998) og Lange et al. (2002) som vektlegger at bedriften som har slike samarbeid tiltrekker seg talentfulle ansatte. Også her er det kun en bedrift, Bedrift X3, som forklarer at et motiv for å ha samarbeidet med den humanitære organisasjonen er at det tiltrekker dyktige nye ansatte:

"[...] [samarbeidet] er viktig for oss for potensielt nye ansatte fordi vi er veldig bevisst på, særlig i Norge, at studenter som velger arbeidsplass har flere kriterier, og et av dem er om bedriften tar samfunnsansvar på alvor. Det kan synliggjøres vet at man for eksempel er sponsor."

En potensiell årsak til at det kun var en av bedriftene som vektla rekruttering av talenter som et motiv for samarbeidet kan være at de andre bedriftene er forsiktig med å fokusere på eksterne effekter. Det kan tenkes, som diskutert tidligere, at bedriftene frykter å bli sett på som utspekulerte ved å kommunisere slike motiver for samarbeidet.

4.2.4 Oppsummering av bedriftens motiver for samarbeidet

Oppsummert tyder våre data på at det er både interne og eksterne motiver som påvirker hvorfor bedrifter ønsker et samarbeid med humanitære organisasjoner. I tillegg tyder innsamlet data på at filantropiske motiver også er tilstede, men at dette er bakenforliggende motiver for samarbeidet.

Av de interne motivene for samarbeid er dataene våre tydelig på at det å skape en *stolthetsfølelse* hos de ansatte er den viktigste effekten for majoriteten av bedriftene. Om de ansatte er stolt av bedriften kan dette medføre tilfredshet og motivasjon hevdes det av flere av bedriftene. *Internt engasjement* hos de ansatte er videre et viktig motiv for majoriteten av bedriftene da de ansatte kan oppfatte at bedriften bryr seg om samfunnet, noe som kan medføre motivasjon og engasjement hos de ansatte. *Økt fellesskapsfølelse* ble vektlagt som et motiv for halvparten av bedriftene for hvorfor det var ønskelig å

inngå i et samarbeid med en humanitær organisasjon. *Kompetanseoverføring* vektlegges av flere av bedriftene hovedsakelig ved at de humanitære organisasjonene har kompetanse på hvordan skape engasjement og motivasjon blant de ansatte. *Lojalitet* ble vektlagt av kun én av bedriftene, men til gjengjeld som det viktigste motivet for samarbeidet.

Basert på analysen om ekstern motivasjon tyder våre data på at *forbedret omdømme* og *økt synlighet* er de eksterne effektene som de fleste bedriftene i størst grad fokuserer på. Å få oppmerksomhet rundt det å være samfunnsansvarlig og få positive assosiasjoner tilknyttet bedriften er svært ønskelig for majoriteten av bedriftene. Flere av bedriftene vektlegger også *økt kundetilfredshet* ved å markedsføre samarbeidet ut mot kunder, ofte i form av arrangementer med den humanitære samarbeidspartneren. Her er det er imidlertid noe variasjon mellom bedriftene. *Nettverket* til de humanitære organisasjonene er det kun én bedrift som vektlegger som et motiv for samarbeidet. Det er i tillegg kun en bedrift som vektlegger at et motiv for å ha et slikt samarbeid er for å *rekruttere talenter*.

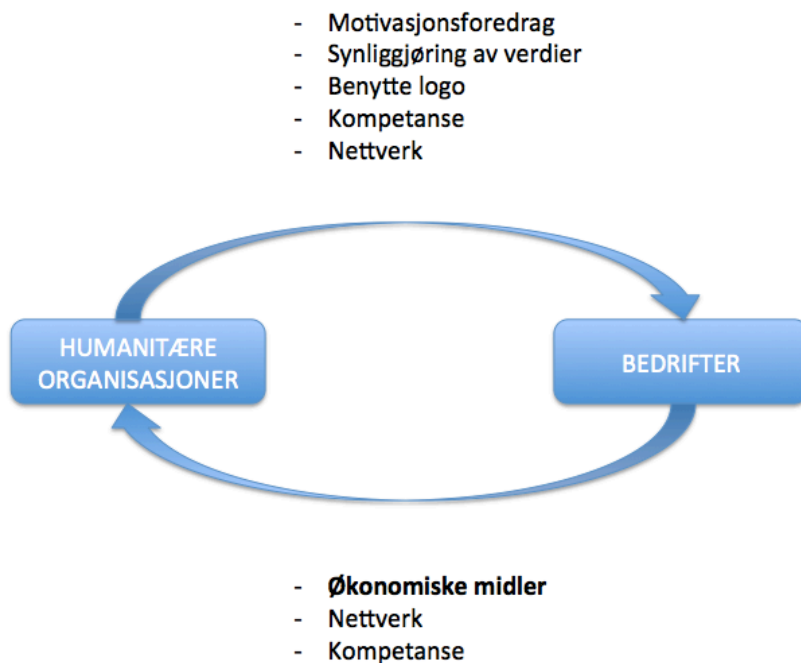
4.3 Drøfting av motiver og utfall av samarbeidet

I det følgende delkapittelet vil vi starte med å sammenligne de humanitære organisasjonene og bedriftenes motiver for samarbeidet. Denne delen vil ta for seg bytteforholdet i samarbeidet og se på hvordan bedriftene utnytter samarbeidet ulikt. De humanitære organisasjonene utnytter samarbeidene relativt likt og derfor vil deres forskjeller i utnytting av samarbeidet være mindre vektlagt i drøftelsen.

Videre i analysen vil det drøftes hvordan samarbeidet kan gi bedriftene konkurransefordeler eller -ulempes. Avslutningsvis vil analysen se på forventet utvikling i samarbeidene med et spesielt fokus på hvordan samarbeidene i større grad kan utnyttes, slik at bedriftene og de humanitære organisasjonene har mulighet til å oppnå flere potensielle effekter og konkurransefortrinn av samarbeidet.

4.3.1 Sammenligning av bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver

Våre data viser at bedriftene i denne studien først og fremst bidrar med økonomiske midler, men også nettverk og kompetanse til den humanitære organisasjonen. I samarbeidet bidrar de humanitære organisasjonene med motivasjonsforedrag, synliggjøring av verdier, mulighet til å benytte den humanitære organisasjonens logo, nettverk og kompetanse. Dette oppsummeres i en byttemodell (figur 4).



Figur 4: Byttemodell for samarbeid mellom bedrifter og humanitære organisasjoner

Modellen viser med andre ord hva partene mener at de faktisk får av sin samarbeidspartner og hva de kan bidra med til sin samarbeidspartner. Analysen vil i det følgende sammenligne de humanitære organisasjonene og bedriftenes motiver for samarbeidet, og vil vise at det er flere motiver for samarbeidet enn de beskrevet fra byttemodellen. Hva partene får ut samarbeidet vil avhenge av hvordan partene utnytter samarbeidet. I det følgende vil det derfor også diskuteres forskjeller i hvordan partene utnytter samarbeidet. I denne studien handler utnyttelse om hvordan bedriften eller den humanitære organisasjonen bruker samarbeidet til å oppnå potensielle effekter til nytte

for seg selv. Drøftelsen er, som tidligere, bygget opp ved filantropiske motiver, eksterne motiver og interne motiver.

4.3.1.1 *Filantropiske motiver*

I samtlige av intervjuene både hos bedriftene og hos de humanitære organisasjonene blir filantropi nevnt som et viktig motiv for samarbeidene. Begge parter vektlegger at de i samarbeidet jobber for at den humanitære organisasjonen skal oppnå sine formål. I analysen av de humanitære organisasjonenes filantropiske motiver ble det konkludert med at de humanitære organisasjonenes motiver for å inngå i et samarbeid i liten grad er preget av filantropi. For dem er det heller andre motiver som driver samarbeidet, hovedsakelig økonomiske midler. Når det gjelder bedriftene mener de selv at et viktig motiv for dem er filantropi ettersom de ønsker å gjøre noe godt for andre. Dette støttes av de humanitære organisasjonene som også hevder at bedriftene har filantropiske motiver for å samarbeide. Det varierer imidlertid hvorvidt de humanitære organisasjonene mener bedriftene også har andre motiver for samarbeidet. Dette uttrykkes i et sitat fra Organisasjon X:

“Det er noen som bare ønsker å gi oss penger, og så er det noen som ønsker å ha oss med veldig mye i den interne kommunikasjonen og motivasjon av de ansatte. I sistnevnte tilfelle er vi dyktigere til å sette oss konkrete mål med samarbeidet. De som bare ønsker å gi oss penger, de ønsker bare å gjøre noe godt for verden, og da er målet i seg selv å hjelpe [...]”

Hos majoriteten av bedriftene ble samarbeidet dannet med utgangspunkt i at en liten gruppe av ansatte viste sterkt engasjement for en humanitær organisasjon. Når bedriftslederne så at de ansatte engasjerte seg for dette og begynte å undersøke hva de kunne få ut av et samarbeid med en humanitær organisasjon besluttet de å eskalere samarbeidet til å bli en hovedsamarbeidspartner. Basert på intervjuene kan det derfor se ut som at det er en kombinasjon av egeninteresse og filantropi for at bedriftene inngikk i samarbeidet og har valgt å forlenge samarbeidet til i dag. I majoriteten av samarbeidene tyder våre data på at egeninteresse vektlegges betydelig sterkere enn filantropiske motiver. Dette vil utdypes mer i de to neste delkapitlene om eksterne og interne motiver.

4.3.1.2 Eksterne motiver

Både de humanitære organisasjonene og bedriftene vektlegger eksterne motiver for samarbeidene, og innsamlet data tyder på at det er svært mange fellestrekk mellom begge partenes eksterne motiver for å samarbeide. Det viktigste eksterne motivet for de humanitære organisasjonene er økonomiske midler. Det er rimelig å sammenligne de humanitære organisasjonens motiv ”økonomiske midler” med bedriftens motiv ”kundetilfredshet” ettersom kundene gir bedriften inntekter og bedriftsgiverne representerer deler av de humanitære organisasjonenes inntektskilde. De to motivene vil omtales først i den påfølgende drøftelsen. Det er videre flere fellestrekk innenfor eksterne motiver ettersom begge parter vektlegger synlighet, omdømme, å tiltrekke talenter, nettverk og kompetanse. I det følgende vil analysen gå dypere inn i disse eksterne motivene for begge parter, sette bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver opp mot hverandre, drøfte hvordan de eksterne effektene blir utnyttet ulikt, og hvordan de humanitære organisasjonene mener de kan bidra til å oppfylle bedriftenes eksterne motiver.

Økonomiske midler og kundetilfredshet

Det viktigste motivet for humanitære organisasjoner er tilgang til *økonomiske midler* til formålene deres. Som byttemodellen viser er dette noe de humanitære organisasjonene mottar direkte fra samarbeidspartneren deres. De humanitære organisasjonene virker overraskende klare og tydelige på hva de kan tilby bedriftene som motytelser for at bedriftene bidrar med økonomiske midler eller andre tjenester, og bruker dette til å ”selge” samarbeidet. Basert på innsamlet data fremstår de humanitære organisasjonene som mer bedriftsorienterte enn mange av bedriftene i samarbeidene da de jobber mot langsiktighet og faste økonomiske bidrag. For mange av de humanitære organisasjonenes eksterne motiver, som økt synlighet og omdømme, utvidet nettverk og økt kompetanse, virker tilgang på økonomiske midler å være det underliggende motivet. Basert på intervjuene kan det derfor konkluderes med at de humanitære organisasjonene er flinke til å bruke samarbeidene ved å få tilgang på økonomiske midler fra bedriftene.

Kundetilfredshet vektlegges som et viktig motiv for flere av bedriftene, men som

byttemodellen viser er ikke kundetilfredshet et direkte bidrag fra den humanitære organisasjonen bedriften samarbeider med. Dette betyr at bedriftene kan oppnå kundetilfredshet gjennom samarbeidet, men at dette avhenger av hvordan de bruker samarbeidet. Bedriftene er avhengig av å få inntekter fra kundene og dermed blir det vesentlig for bedriftene å forsøke å skape gode relasjoner til kundene gjennom slike samarbeid. Kundene kan dessuten være villig til å betale en høyere pris for produkter fra bedrifter som støtter veldedige formål (Yoon et al., 2006; Pope, 2010). Under intervjuene vektla enkelte av bedriftene at det å samarbeide med humanitære organisasjoner var lite kontroversielt og noe folk flest har gode holdninger til. Ifølge Heap (1998) kan samarbeid med humanitære organisasjoner gi kundene positive assosiasjoner til bedriften. Kundetilfredsheten kan med andre ord økes dersom kunden ønsker, og er tilfreds med, at bedriften støtter en humanitære organisasjon. For at kunden skal vite at bedriften har et slikt samarbeid er det imidlertid viktig at samarbeidet blir synliggjort.

Drøftelsen viser med andre ord at både de humanitære organisasjonene og bedriftene samarbeider for å kunne øke deres inntekter. Mens den humanitære organisasjonen får en direkte inntekt fra samarbeidet kan samarbeid indirekte øke bedriftens inntekter ved at samarbeid kan øke kundetilfredsheten. Kundetilfredsheten hos bedriftene og tilgangen til økonomiske midler for de humanitære organisasjonene påvirkes imidlertid også av hvordan samarbeidene synliggjøres og kommuniseres, noe som vil være temaet for neste avsnitt.

Økt synlighet

Synlighet er ikke nevnt i byttemodellen og er dermed ikke et direkte bidrag fra hverken humanitære organisasjoner eller bedrifter i samarbeidene. Begge partene er imidlertid bevisste på at synlighet er en potensiell effekt som de ønsker å oppnå gjennom samarbeidet. De humanitære organisasjonene vektlegger at synlighet er meget viktig ovenfor både potensielle nye givere og for eksisterende givere. Majoriteten av bedriftene på den andre siden toner ned viktigheten av synlighet under intervjuene, og har en nøktern måte å være synlige på ved bruk av logo på hjemmesiden og ved at de humanitære organisasjonene holder foredrag for bedriftens kunder og forteller om

samarbeidet. Basert på våre data virker synlighet likevel å være like viktig for bedriftene som for de humanitære organisasjonene. I tråd med teori er det imidlertid ekstra viktig for bedriftene at denne synligheten kommuniseres på en nøktern måte for å unngå negative konsekvenser (Rifon et al., 2004; Yoon et al., 2006; Alcañiz et al., 2010).

Casestudien tyder også på at verdioverføring av samarbeidspartnerens merkenavn er viktig for begge parter. For de humanitære organisasjonene er det å ha samarbeid med ledende og anerkjente bedrifter et kvalitetsstempel som kan medføre at de humanitære organisasjonene kan få flere partnere. For bedriftene kan den humanitære organisasjonens logo medføre positive assosiasjoner og dermed potensielt økt kundetilfredshet. De humanitære organisasjonene er imidlertid opptatt av å redusere potensiell risiko og ønsker å godkjenne bruken av deres logo, spesielt dersom det skal brukes eksternt. Begge parter er opptatte av at logobruken bør gjøres på en nøktern måte slik at interessentene får tiltro til samarbeidet. Inntrykket vårt fra innsamlede data er imidlertid at de humanitære organisasjonene ønsker at bedriftene i større grad skal synliggjøre samarbeidet da dette også kan medføre synlighet for den humanitære organisasjonen.

Våre data viser at synlighet av samarbeidet er utnyttet relativt bra i enkelte av samarbeidene. De humanitære organisasjonene er gode på å synliggjøre seg selv, mens det er meget varierende hos bedriftene hvor mye de promoterer samarbeidet. Som Walliser (2003) påpeker bør det være en balansegang i synlighet og utnytting av sponseratet. Ifølge Organisasjon X bør bedriftene være spesielt forsiktige i forhold til synlighet i Norge, da det sammenlignet med andre land, er mindre akseptert å synliggjøre slike samarbeid i Norge. Casestudien peker imidlertid i retning mot at flere av bedriftene kan vinne på å bli mer synlige. Disse kan gjennomføre flere arrangementer, og få inspirasjon fra Bedrift X1/Y1 og Bedrift Y2, som har arrangementer både for folk flest, men også spesifikt for kunder. Disse bedriftene vektlegger en god balansegang og prøver å utnytte samarbeidene på en god måte.

Omdømme

Omdømme nevnes ikke i byttemodellen og er dermed ikke noe partene får direkte fra samarbeidene, men er en potensiell effekt som partene kan oppnå avhengig av hvordan de utnytter samarbeidene. Innsamlet data tyder på at omdømme er meget viktig for majoriteten av bedriftene, og noe som de humanitære organisasjonene også vektlegger. Dette skyldes antageligvis at omdømme kan påvirke kundetilfredsheten hos bedriftene, og at sannsynligheten for å få økonomiske midler fra eksisterende og eventuelt nye givere for de humanitære organisasjonene, øker ved et godt omdømme. Våre data peker også i retning av at de humanitære organisasjonene ser ut til å være klar over at omdømme er meget viktig for bedriftene og bruker det som et argument for hva bedriftene kan få igjen for å gi de humanitære organisasjonene økonomiske midler, her eksemplifisert med et sitat fra Organisasjon Z:

“Det primære er jo at vi er med på å [...] forsterke partnerens [...] positive omdømme ved at de også får knytte seg til et såpass troverdig og seriøst brand som [Organisasjon Z]. Det er hovedleveransen fra vår side.”

De humanitære organisasjonene påpeker imidlertid at omdømme ikke nødvendigvis er en effekt som er uttalt at den forventes fra bedriftene, men at det er en langsiktig effekt som er ønskelig for dem. Det vektlegges at bedriftene kan oppnå et forbedret omdømme dersom de fokuserer på internt engasjement i bedriften, her eksemplifisert gjennom sitat fra Organisasjon X:

”[...] Vi tror at mange bedrifter har omdømme i tankene når de inngår samarbeid med en humanitær organisasjon. Men den er ikke uttalt. Man ser at man må begynne internt først. Vi tror ikke nødvendigvis at det å male [Organisasjon X-logoen] i eksterne markedsføringskampanjer er det som fungerer. Man har tro på at hvis man bygger dette sten for sten internt og skaper et engasjement blant de ansatte, så vil det også til syvende og sist bidra til bedre omdømme.”

Fokuset på de interne motivene kan underbygges ved at omdømmeeffekter vil avhenge av hvordan bedriftens kunder og de humanitære organisasjonenes givere oppfatter samarbeidene og synligheten av dette. Innsamlede data peker i retning av at kommunikasjonsutfordringer i synlighet av samarbeidene også kan skape enkelte utfordringer i forhold til å måle omdømmeeffekter av samarbeidene, spesielt for bedrifter.

Ifølge SKAGEN rettsaken nevnt innledningsvis i studien kom høyesterett frem til at bedriften ikke kunne vise at de fikk tilstrekkelige motytelser for sponsorskapet i form av reklameeffekter. Studien viser imidlertid at dersom flere av bedriftene for eksempel hadde gjennomført en spørreundersøkelse hos sine kunder på hvordan omdømmet deres påvirkes gjennom samarbeidet med den humanitære organisasjonen, kan kundene miste tillitt til samarbeidet og mistenke bedriften for å fokusere på egeninteresse i samarbeidet. Dette kan dermed medføre at få bedrifter vektlegger måling av omdømmeeffekter i samarbeidene og heller antar at samarbeidene vil kunne øke omdømmet deres. Basert på intervjuene fant vi med andre ord at det kan være vanskelig å fastslå de faktiske omdømmeeffektene av samarbeidene grunnet bedriftens kommunikasjonsutfordringer i samarbeidene. Innsamlede data tyder videre på at enkelte av bedriftene ikke er interessert i å måle omdømmeeffektene, men at det er noe de humanitære organisasjonene ønsker at bedriftene skal gjøre. De humanitære organisasjonene kan ønske at bedriftene gjennomfører slike målinger da de kan bruke dem som ”salgsargumenter” for samarbeid ovenfor nye og eksisterende givere. Gode resultater fra slike undersøkelser gir den humanitære organisasjonen informasjon om at det er liten sannsynlighet for at bedriften trekker seg fra samarbeidet, mens dårlige resultater viser den humanitære organisasjonen hva de må forbedre i sine bidrag til bedriftene.

De humanitære organisasjonene står ikke i like stor grad ovenfor kommunikasjonsutfordringer av samarbeidene som bedriftene, da det er tydeligere for deres kunder at deres hovedmotiv for samarbeidene er å oppnå økonomiske midler til sine formål. I tillegg peker innsamlede data i retning av at de humanitære organisasjonene vektlegger risikoreduksjon, i form av at samarbeidene deres ikke skal redusere omdømme eller tillitten til den humanitære organisasjonen, heller enn at samarbeidene skal øke deres omdømmet. En potensiell årsak til dette kan være at alle de humanitære organisasjonene som ble intervjuet er anerkjente organisasjoner med et godt omdømme, og det kan hevdes at risikoen ved redusert omdømme er større enn potensiell gevinst ved økt omdømme.

Vi fant med andre ord at omdømme er viktige potensielle effekter av samarbeidene. For de humanitære organisasjonene handler det om at samarbeidene ikke skal redusere deres omdømme. For bedriftene handler det derimot om å oppnå forbedret omdømme gjennom samarbeidene, noe de humanitære organisasjonene mener de kan bidra med og ønsker at bedriftene skal måle i større grad enn de gjør i dag. Omdømmeeffekter av samarbeidene vil avhenge av hvordan interessenter oppfatter samarbeidene, og hvorvidt de har tillitt til samarbeidene.

Rekruttere talenter

Basert på byttemodellen vil rekruttering av talenter ikke være et direkte bidrag fra partene i samarbeidene, men en effekt som bedriften kan oppnå avhengig av hvordan samarbeidene utnyttes. De humanitære organisasjonene er tydelige på at samarbeidene kan medføre at bedriftene tiltrekker seg dyktige ansatte. Mulighet til å rekruttere talenter er et motiv de humanitære organisasjonene fremhever som viktig for bedriftene. Et eksempel på dette kan vises ved et sitat fra Organisasjon X:

”Flere av våre største givere har uttalt at et eksternt mål med samarbeidet er å tiltrekke seg de beste hodene. Dagens nyutdannede krever at bedriften de arbeider for har et godt miljø internt og viser et samfunnsansvar.”

Våre data peker i retning av at alle bedriftene har fått fortalt fra de humanitære organisasjonen at samarbeidene kan medføre at potensielle ansatte kan tiltrekkes bedrifter som har slike samarbeid. I tillegg hevder Lange et al (2002) at samarbeidet mellom den humanitære organisasjonen og bedriften medføre at nyansatte ser på bedriften som en mer attraktiv arbeidsplass fordi de oppfatter den som samfunnsansvarlig. Det er derfor overraskende at det kun er Bedrift X3 som nevner dette i intervjuene med bedriftene. Hvorvidt dette avviket skyldes spesielle trekk ved de intervjuede bedriftene eller andre faktorer kan være vanskelig å si noe om basert på de innsamlede dataene. Det kan spekuleres i om en potensiell årsak til dette kan være at bedriftene bevisst holder dette igjen for å gi et inntrykk om at de interne effektene er viktigere enn de eksterne effektene. Bedriftene kan med andre ord prøve å balansere motivene for samarbeidet og dermed oppnå goodwill fra interessenter, her i form av tillitt hos potensielle og eksisterende

ansatte (Walliser, 2003; Meenaghan, 2001). En annen årsak kan være at det ikke stemmer at det å rekruttere talenter er et viktig motiv for hvorfor majoriteten av bedriftene vil ha samarbeid med humanitære organisasjoner.

Utvidet nettverk og kompetanseoverføring

Byttemodellen viser at nettverk og kompetanse er noe både bedriftene og de humanitære organisasjonene kan motta fra samarbeidspartnerne. Innsamlet data viser imidlertid at det er stor variasjon mellom bedriftene og de humanitære organisasjonene når det kommer til hvor mye de utnytter nettverk og kompetanse i samarbeidene. De humanitære organisasjonene er svært bevisste på hvordan de kan benytte partnernes nettverk, både i forhold til å nå potensielle givere, men også for å få ressurspersoner inn i organisasjonen. Et eksempel på at humanitære organisasjoner kan dra store fordeler ved å ha markedsrelasjoner med bedriftene, er at en tidligere ansatt fra Bedrift X3 har valgt å gå inn i styret hos Organisasjon X etter at de hadde kontakt i forbindelse med samarbeidet:

”[Organisasjon X] har jo også en egeninteresse av å knytte seg opp til bedrifter som har ryddige forhold. De kan også være på jakt etter å få inn dyktige folk inn i sitt styre.”

Majoriteten av bedriftene på den andre siden utnytter ikke de humanitære organisasjonenes nettverk og kompetanse i like stor grad. Da majoriteten av bedriftene analysert i denne studien er internasjonale bedrifter, kan det tenkes at bedriftene kan dra fordeler av å utnytte disse bidragene i større grad da de kan få relevant informasjon og kontakter fra deres samarbeidspartner. Ifølge teori om sosiale nettverk er et sentralt motiv for å inngå i partnerskap å få informasjon og kunnskap ved å få nye nettverk eller styrke eksisterende nettverk (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Organisasjon Z påpeker at nettverk og kompetanse er noe de kan bidra med i samarbeidet:

” [...] vi sitter jo med en ganske stor kompetanse. Ikke i Norge, men vi sitter med stor kompetanse internasjonalt. Slik at hvis [...] en stor norsk bedrift som jobber globalt kommer til oss med disse temaene, så vil vi kunne sette de i kontakt med rette personer, og vi kan gjerne hjelpe til selv.”

Med bakgrunn i dette kan det spekuleres i om en mulig årsak til bedriftenes mangel på bruk av nettverk og kompetanse er at bedriftene i denne studien ikke tror de kan få gevinster som er verdifulle nok fra samarbeidene til at de ønsker å involvere ulike avdelinger og diskutere hvordan de kan utnytte samarbeidene i større grad. I noen tilfeller kan det tenkes at dette er tilfelle da den humanitære organisasjonen ikke innehar de relevante relasjonene og nettverkene som er nødvendig, men i flere tilfeller kan det tenkes at de humanitære organisasjonene har verdifulle nettverk og kompetanse som bedriftene kan utnytte i større grad. Det er dessuten mulig at bedriftene ikke vet hvilke nettverksmuligheter og kompetanse de humanitære organisasjonene innehar. En annen årsak til at bedriftene i mindre grad utnytter de humanitære organisasjonens kompetanse og nettverk kan være at bedriftsrepresentantene ikke har satt av mye tid til å reflektere over hvordan samarbeidene kan utnyttes bedre. Dette kan skyldes at bedriftene gjerne vil vise samfunnet at de tar samfunnsansvar, men ikke ønsker å benytte mye ressurser på å integrere samarbeidet i bedriften.

Basert på våre data fant vi med andre ord at kompetanse og nettverk er noe de humanitære organisasjonene fokuserer på og er flinke til å utnytte, mens bedriftene har store forbedringspotensialer i utnyttingen av samarbeidet.

Oppsummering av drøftelse av eksterne motiver

Oppsummert viser drøftelsen av eksterne motiver at det er mange fellestrekk mellom bedriftenes og de humanitære organisasjonenes motiver. Mens de humanitære organisasjonene vektlegger økonomiske midler vektlegger bedriftene økt kundetilfredshet. Disse to motivene ansees imidlertid som relativt like da de kan bidra til økte inntekter for partene. For begge parter virker dette motivet å være viktig. Det kan konkluderes med at de humanitære organisasjonene utnytter dette motivet på en god måte fordi det er et direkte bidrag fra bedriftene i samarbeidet. Bedriften, på den andre side, har potensialer til å oppnå økt kundetilfredshet av samarbeidet, men dette vil også påvirkes av andre faktorer som for eksempel synlighet og omdømme. Synlighet er også noe begge partene vektlegger, men som innsamlet data peker på at kan være vanskeligere for bedriftene å utnytte i stor grad grunnet utfordringer med balanse i kommunikasjonen

av samarbeidet. Våre data peker imidlertid i retning av at bedriftene i større grad kan synliggjøre samarbeidene da de oppfattes som strengt restriktive i synliggjøringen.

Omdømme er et annet motiv som relateres til synlighet og avhenger av hvordan interessenter oppfatter samarbeidene. Bedriftene frykter at samarbeidet kan medføre redusert omdømme heller enn den ønskede økningen i omdømme om samarbeidet synliggjøres på feil måte. For de humanitære organisasjonene handler det i større grad om å unngå redusert omdømme da de frykter at samarbeid med ”feil” samarbeidspartner også kan redusere tillitten og omdømmet til den humanitære organisasjonen.

Når det gjelder rekruttering av talenter er dette noe de fleste humanitære organisasjonene vektlegger at er en potensiell effekt for bedriften fra samarbeidet, men som kun en av de intervjuede bedriftene vektlegger. Det kan konkluderes med at dette motivet utnyttes i relativt liten grad basert på de innsamlede dataene. Når det gjelder de sistnevnte motivene, nettverk og kompetanse, er det stor variasjon i utnyttelsesgraden når de humanitære organisasjonene sammenlignes med bedriftene. Casestudien viser at de humanitære organisasjonene er bevisst på å utnytte bedriftens kompetanse og nettverk for å få potensielle givere, men også for å få ressurspersoner inn i organisasjonene. Bedriftene i denne studien derimot utnytter disse motivene i relativt liten grad.

4.3.1.3 Interne motiver

I det følgende vil humanitære organisasjoners og bedrifters interne motiver for samarbeidene sammenlignes. I motsetning til eksterne motiver for samarbeidene er det svært store ulikheter mellom partenes interne motiver for samarbeidet. I analysen ble det konkludert at de humanitære organisasjonene ikke har interne hovedmotiver for samarbeidet, mens samtlige av bedriftene i studien vektla interne motiver som meget sentrale motiver for samarbeidene. De interne motivene bedriftene fokuserte på under intervjuene var økt stolthet, økt internt engasjement, økt fellesskapsfølelse, kompetanseoverføring og økt lojalitet i bedriften. Dette er i stor grad i tråd med Heap (1998) sin påstand om interne effekter av partnerskap med humanitære organisasjoner, som sier at samarbeidet kan skape en stolthetsfølelse, engasjement og gi økt moral. De

humanitære organisasjonene er klar over bedriftenes interne motiver og vektlegger at det er viktig at bedriftene får interne effekter fra samarbeidene. Her eksemplifisert ved Organisasjon Z:

”Så vi må jo helst lykkes med at de faktisk får effekt av [samarbeidet] internt.”

Basert på våre data kan det med andre ord hevdes at de humanitære organisasjonene ønsker å bidra til at bedriftene får noe igjen for bidraget de har gitt. De humanitære organisasjonene bruker kunnskapen om bedriftenes interne motiver til å ”selge” samarbeidet ved å peke på interne effekter bedriftene kan oppnå ved å inngå samarbeid med de humanitære organisasjonene. Et eksempel på dette følger av sitatet fra Organisasjon Z:

“Vi bruker [potensielle fordeler] som en del av [...] salgsarbeidet når vi er på jakt etter nye partnere. Vi har laget en brosjyre som [...] fokuserer spesielt på dette med de ansattes involvering og hva det betyr for de ansattes motivasjon og stolthet at bedriften samarbeider med [Organisasjon Z].”

I det følgende vil analysen gå dypere inn i de interne motivene og drøfte hvordan de humanitære organisasjonene legger til rette for at bedriftene skal oppnå interne effekter sammenlignet med hvordan bedriftene bruker samarbeidet til å oppnå effekter fra samarbeidet. Ifølge byttemodellen er ingen av bedriftenes interne motiver noe de humanitære organisasjonene kan bidra med direkte i samarbeidene. Hvorvidt bedriftene oppnår interne effekter gjennom samarbeidene avhenger derfor av hvordan de humanitære organisasjonene tilrettelegger for aktiviteter og andre bidrag til bedriftene, og hvordan bedriftene utnytter disse.

Økt stolthet

For at bedriftene skal kunne oppnå stolthet hos de ansatte bidrar de humanitære organisasjonene hovedsakelig med motivasjonsforedrag og kompetanse på hvordan bedriften kan skape stolthet hos de ansatte. Ved motivasjonsforedrag forklarer den humanitære organisasjonen hva bedriften bidrar til i samarbeidene, og hvor viktig det er for den humanitære organisasjonen at bedriften bidrar. Innsamlede data tyder på at

motivasjonsforedraget er en meget viktig årsak for hvorfor de ansatte blir stolt av bedriften de arbeider i. I tillegg til motivasjonsforedraget har de humanitære organisasjonene god kunnskap om hvordan bedriften selv kan bruke samarbeidet til å skape stolthet. De humanitære organisasjonene er tydelige på at dette er noe de bidrar med i samarbeidet som vist ved sitatet fra Organisasjon Z over.

Majoriteten av bedriftene er også tydelig på at de mener at motivasjonsforedrag bidrar til økt stolthet hos de ansatte og ønsker at de humanitære organisasjonene holder slike foredrag. Samtidig gjør også flere av bedriftene noe selv for å skape stolthet etter å ha fått inspirasjon og kompetanse fra de humanitære organisasjonene om hvordan de kan gjøre dette på mest mulig måte. Flere av bedriftene, eksempelvis Bedrift X3, understreker at de bruker mye tid på å skape stolthetsfølelse hos de ansatte. Dette ble forklart under analysen om bedriftenes interne motiver for samarbeidet. Samtidig er det også flere av bedriftene som ikke utnytter de humanitære organisasjonenes kompetanse på dette feltet og dermed ikke får like store effekter fra samarbeidet som det andre bedrifter mener at de oppnår.

Økt internt engasjement

Innsamlede data tyder på at de humanitære organisasjonenes motivasjonsforedrag i tillegg til å skape stolthetsfølelse, også kan synliggjøre bedriftens verdier og påvirke bedriftsansattes interne engasjement ved at de ansatte blir engasjert og får ny giv. Å engasjere de ansatte og synliggjøre organisasjonsverdiene er det Organisasjon X hevder er de viktigste interne motivene for bedriftene, og der Organisasjon X kan bidra i størst grad:

“Det som [bedriftene] gjør mest er å benytte et samarbeid med oss til å engasjere de ansatte. Det å støtte en humanitær organisasjon synliggjør en del av verdiene - organisasjonsverdiene til bedriften - det er dét et samarbeid med oss kan bidra med.”

Ved synliggjøring av verdier fokuseres det ofte på hvilke fellestrekk det er mellom den humanitære organisasjonen og bedriftens verdier da dette fremhever det partene har til felles. Verdiene er med andre ord med på å legitimere samarbeidet og gjøre

sammenhengen mellom den humanitære organisasjonen og bedriften tydeligere for både interne og eksterne interessenter. Dette kan eksemplifiseres ved et sitat fra Organisasjon Z:

”De fleste av disse bedriftene har jo noen verdier nedfelt hos seg som man prøver å finne noen felleslinker med. [...] Denne type linker finner man i en god del selskaper, og det danner ofte grunnlaget for at man baserer kommunikasjonen litt på det.”

Våre data tyder på at det er variasjon i hvordan bedriftene i denne studien utnytter samarbeidet til å skape internt engasjement. Denne variasjonen blir også påpekt av de humanitære organisasjonene, her gitt ved et sitat fra Organisasjon X:

“Noen bedrifter gjør veldig mye ut av samarbeidet og klarer å skape et stort engasjement blant de ansatte. De klarer å integrere engasjementet [med Organisasjon X] med andre interne mål. Flere av disse bedriftene måler samarbeidet i interne medarbeiderundersøkelser, hvor de ansatte gir samarbeidet høy score.”

Som nevnt benytter majoriteten av bedriftene seg av at den humanitære organisasjonen holder motivasjonsforedrag. Bedriftene som ønsker at den humanitære organisasjonen skal holde slike foredrag er klare på at de mener foredragene medfører internt engasjement, men utover dette er det stor variasjon på om bedriftene utnytter samarbeidet. Bedrift X1/Y1 er en av bedriftene som utnytter samarbeidet mer enn kun ved foredrag. For eksempel hadde denne bedriften en kampanje hvor de pyntet kontorlokalene med gjenstander som minner om den humanitære organisasjonen og deres samarbeid. Våre data peker i retning av at slike påfunn ofte er et resultat av dialog mellom den humanitære organisasjonen og bedriften på hvordan bedriften kan gjennomføre ulike aktiviteter tilpasset dem for å skape internt engasjement. Representanten fra Bedrift X1/Y1 var tydelig på at dette gav effekt i form av engasjement. Deres meget høye tilfredshet på medarbeiderundersøkelser kan tyde på at dette stemmer.

Økt fellesskapsfølelse

Innsamlet data viser at de humanitære organisasjonene mener at de har kompetanse på hvordan de gjennom samarbeidene kan bidra med å skape fellesskap i bedriftene. Majoriteten av bedriftene vektla også at samarbeidene ga dem en økt følelse av fellesskap, men gav ikke spesifikke eksempler på hvordan. De pekte heller på at samarbeidene var noe det var lett å enes om, og at ulike arrangementer i samarbeid med de humanitære organisasjonene kunne ha en effekt på fellesskapsfølelsen mellom de ansatte i bedriftene. Videre tyder innsamlet data på at det er variasjon i hvordan bedriftene utnytter denne potensielle effekten. De bedriftene som har vært gjennom en endringsprosess, som beskrevet tidligere, har benyttet samarbeidet i stor grad for å skape fellesskapsfølelse. Våre data tyder på at de resterende bedriftene vektlegger dette motivet i betraktelig mindre grad og utnytter ikke denne potensielle effekten like mye.

Økt lojalitet

Ingen av de humanitære organisasjonene vektlegger at samarbeidet kan gi lojalitet. Det er allikevel en bedrift, Bedrift X2, som er klar på at lojalitet er det viktigste de får ut av samarbeidet. Ut fra innsamlede data fra Bedrift X2 ser det ut til at lojalitet kan oppstå som en effekt av samarbeidet ved at ansatte setter pris på samarbeidet.

Oppsummering av drøftelse av interne motiver

Oppsummert viser drøftelsen av interne motiver at det er variasjon i hvordan bedriftene utnytter samarbeidene. Majoriteten av bedriftene utnytter samarbeidene ved å takke ja til motivasjonsforedrag fra de humanitære organisasjonene og enkelte av bedriftene benytter de humanitære organisasjonenes kompetanse til å få interne effekter fra samarbeidene. Innsamlede data tyder på at svært mange av bedriftene har motivasjonsforedrag da dette ikke krever mye ressurser for bedriften, men bruker ikke de humanitære organisasjonene i stor grad utover slike foredrag for å få interne effekter fra samarbeidene. Samtidig er det enkelte unntak der bedriftene har flere møter med deres humanitære samarbeidspartner og diskuterer hvordan samarbeidet kan utnyttes i deres bedrift og lager arrangementer eller kampanjer basert på disse diskusjonene. Bedriftene som benytter de interne motivene i størst grad er også ofte de som måler effektene fra samarbeidet.

Innsamlede data viser at de humanitære organisasjonene er tydelig på at de ønsker å bidra til at bedriftene skal få interne effekter. Dette skyldes antageligvis at de ønsker å ”låse” bedriften til samarbeidene. Flertallet av bedriftene sier seg enig i at de humanitære organisasjonene er ivrige i samarbeidene, men sier at de ikke har tid eller ressurser til å prioritere samarbeidene i større grad enn de gjør i dag. Det kan hevdes at bedriftene muligens hadde tatt seg tid til å se hvordan samarbeidene kan utnyttes ytterligere dersom de hadde hatt statistikk basert på målinger fra andre bedrifter som forklarer hvordan samarbeid har gitt effekter for dem.

I det neste delkapittelet vil det diskuteres hvorvidt samarbeidene og utnyttingen av de kan gi konkurransefortrinn eller -ulempen for bedriftene. Delkapittelet oppsummeres i en modell som belyser den gjensidige påvirkningen mellom bedriftens interne og eksterne motiver, og viser hvilke motiver som kan medføre konkurransefortrinn og -ulempen.

4.3.2 Samarbeid – konkurransefordeler eller ulemper for bedriftene?

Forrige delkapittel viste tydelig at bedriftene ønsker å oppnå en rekke effekter ved å inngå i et samarbeid med humanitære organisasjoner. Bedriftene ønsker med andre ord ikke kun å gjøre noe godt for samfunnet, men har egeninteresser i samarbeidet. Det har imidlertid også blitt påpekt at bedriftene i ulik grad utnytter samarbeidene og dermed oppnår egeninteresse. I det følgende vil det diskuteres hvorvidt samarbeidene og utnyttingen av de kan gi bedriftene konkurransefortrinn. Under intervjuene påpekte alle bedriftene at samarbeidene ikke direkte medfører konkurransefortrinn for bedriften, noe som kan eksemplifiseres ved et sitat fra Bedrift Z2:

”[...] i seg selv, så tror jeg ikke [samarbeidet] gir oss nødvendigvis mye konkurransefortrinn, det er mer hva du skaper ut av det.”

Representanten i Bedrift Z2 avslutter sitatet med å si ”det er mer hva du skaper ut av det”. Med dette kan det tolkes at vedkommende mener at det er et potensial for å få konkurransefortrinn ved samarbeidene, men at bedriften må bidra for å oppnå dette. Det handler med andre ord om hvordan bedriftene utnytter de potensielle effektene av

samarbeidet. Bedrift X2 utdyper potensialet for konkurransefortrinn ved å svare følgende på spørsmål om de mener de får konkurransefortrinn fra samarbeidet:

”Nei, og det er en sannhet med modifikasjoner. Rent konkurransemessig i våre markeder; nei. Men det bygger verdier, lojalitet, ansattes holdninger til bedriften sin og i det lange løp kan det sørge for at vi fremdeles er konkurransedyktig i hvert fall og at vi har de folkene som vi bruker ressurser og tid på å bygge opp og at de er lojale tilbake og blir her. Det er det viktigste bidraget tror jeg.”

Basert på bedriftenes utsagn konkluderes det med at samarbeidet ikke direkte skaper konkurransefortrinn, men at bedriften kan oppnå konkurransefortrinn ved at samarbeidet utnyttes og dermed gir positive effekter for bedriften. Basert på tidligere funn i analysen kan disse positive effektene og motivene være økt stolthet, økt internt engasjement, økt fellesskapsfølelse, kompetanseoverføring, økt lojalitet, forbedret omdømme, økt synlighet, økt kundetilfredshet, utvidet nettverk og attraktivitet mot talenter. Sannsynligvis vil det være en kombinasjon av flere av effektene fra samarbeidet da disse effektene vil kunne ha en gjensidig påvirkning på hverandre.

Samtidig er det ikke sikkert at bedriftene oppnår konkurransefortrinn gjennom samarbeidene. Casestudien viser at bedriftene sier de legger mest vekt på det interne, men bruker ofte mer tid på å snakke om eksterne effekter. Funnet henger i stor grad sammen med eksisterende teori, spesielt på teori om sponsorskap og synligheten av dette. Rifon et al. (2004), Yoon et al. (2006) og Alcañiz et al. (2010) hevder at dersom bedriften selv kommuniserer kommersielle motiver for samarbeidene kan dette medføre redusert tillitt, negative reaksjoner og redusert omdømme. Det virker med andre ord å være en relativt lav risiko for at interne motiver for samarbeidene kan medføre konkurranseulemper for bedriften, men en større risiko for at eksterne motiver for samarbeidet kan gi dem konkurranseulemper. Dette kan forklare bedriftens fokus på interne motiver.

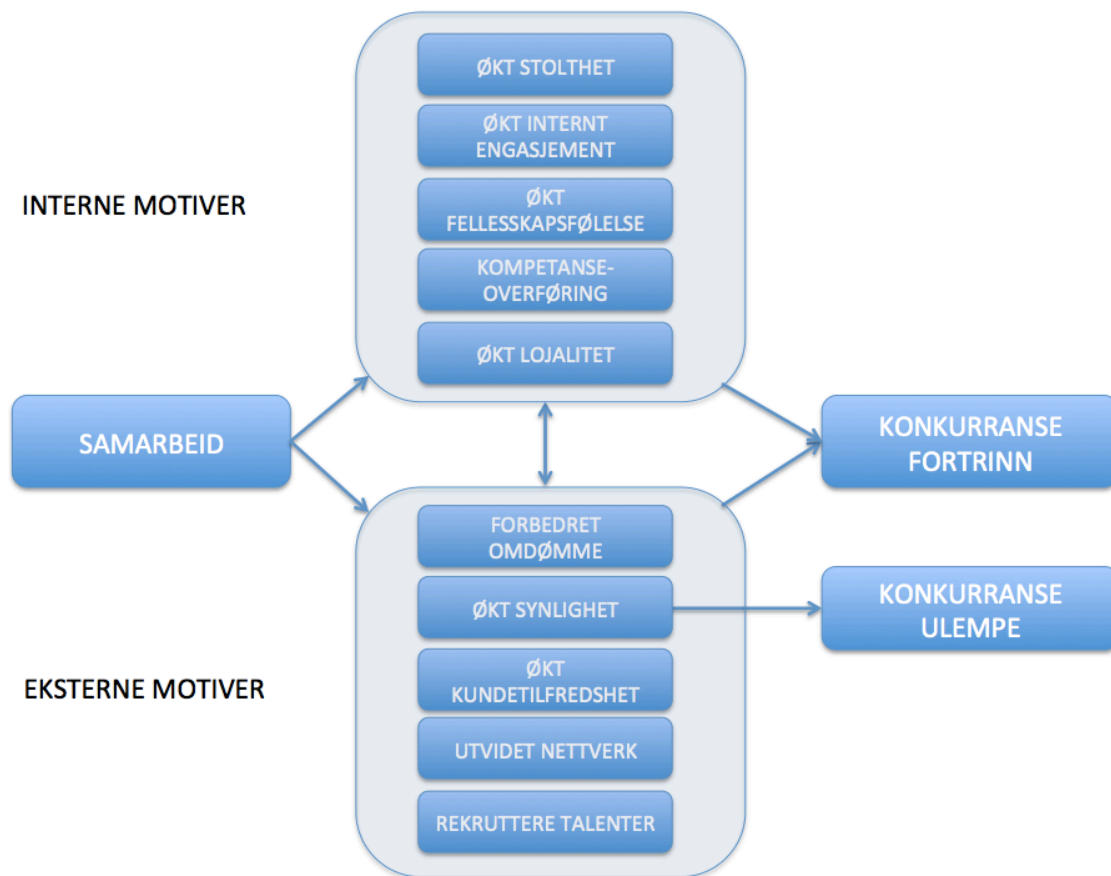
Noe som også understreker viktigheten av balanse i kommunikasjon av samarbeidene er at analysen tidligere har slått fast at majoriteten av bedriftene og deres samarbeidspartnere har en relativt lav grad av likhet. Dette øker risikoen for at bedriftene blir oppfattet som kyniske og kommersielle, og dermed faren for at bedriften oppnår en

konkurransulempe (Heap, 1998). Flere av de humanitære organisasjonene var tydelige på at det ofte er vanskelig å finne samarbeidspartnere som opererer i bransjer som er relatert til den humanitære organisasjonen. Ettersom partene er relativt ulike, er det desto viktigere at de humanitære organisasjonene er flinke til å omtale sine partnere for at bedriften får så god omdømmeeffekt som mulig fra samarbeidene og slik at det potensielt kan bli et konkurransefortrinn. I tillegg tyder innsamlede data på at det er begrenset fare for at bedriftene analysert i vår studie får konkurranseulemper da de er meget oppmerksomme på å ikke skryte av samarbeidene. Samtidig virker det ofte å være de humanitære organisasjonene som kommuniserer samarbeidet eksternt.

En annen årsak til fokuset på det interne, utover de nevnte kommunikasjonsutfordringene, kan være at det kan være lettere å få til positive interne effekter med et samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter, enn det er å få til eksterne effekter som blir oppfattet positivt. Det kan også kreve mindre ressurser å få til effekt av internt engasjement, som stolthetsfølelse, i forhold til å få eksterne effekter av samarbeidet. Frykten for en negativ holdning til samarbeidet kan dessuten føre til at bedriftene fokuserer på å bruke samarbeidet internt heller enn eksternt. Inntrykket basert på innsamlede data er at bedriftene ønsker å kommunisere eksterne effekter som positive tilleggseffekter heller enn klare mål for samarbeidene. Dette kan være med på å øke goodwill og en positiv holdning til samarbeidene fordi kunder og andre interessenter ikke oppfatter bedriftene som hovedsakelig eksternt motiverte. Funnet er i tråd med Meenaghan (2001) som hevder at sponsing av sosiale formål lettere blir akseptert av konsumentene dersom de oppfatter at sponsoren har altruistiske motiver.

Innledningsvis i analysen ble det påpekt at de interne og eksterne effektene av samarbeidet påvirker hverandre. En årsak til dette er for eksempel at måten de ansatte oppfatter samarbeidet vil påvirke hvordan samarbeidet blir oppfattet eksternt. Heap (1998) hevder at respekten en bedrift får av å ha et partnerskap med frivillige organisasjoner smitter over på de ansatte, konkurrenter og lokalsamfunnet. Dermed er det nærliggende å konkludere med at hvordan konkurrenter eller lokalsamfunnet oppfatter bedriften også vil kunne påvirke de ansatte.

Etter å ha fått innsikt i bedriftenes motiver for samarbeidene kan det konkluderes med at majoriteten av bedriftene både har eksterne og interne motiver for å samarbeide med humanitære organisasjoner, og at disse motivene påvirker hverandre gjensidig. Motivene kan gi konkurransefordeler for bedriften ved at de kan oppnå eller forbedre interne eller eksterne effekter fra samarbeidet, som modellen under viser. Modellen viser også at om samarbeidet synliggjøres på feil måte kan bedriften få konkurranseulemper. Dette kan som nevnt ha negative effekter ved for eksempel redusert omdømme over en lengre periode og redusert kundetilfredshet, noe majoriteten av bedriftene ser ut til å være bevisst på da de vektlegger interne fremfor eksterne motiver. Det virker ikke som interne motiver kan gi konkurranseulemper da disse motivene gagnar de ansatte i bedriften uavhengig av om bedriften oppnår konkurransefortrinn eller ikke. Den følgende modellen illustrerer de nevnte funnene.



Figur 5: Konkurransfortrinn og konkurranseulemper for bedriften

4.3.3 Utvikling av samarbeidet

Til nå har analysen fokusert på hva som motiverer bedriftene og de humanitære organisasjonene til å samarbeide med hverandre, hva som er likheter og ulikheter mellom disse motivene, hvordan samarbeidet utnyttes og hvordan det potensielt kan gi konkurransefordeler eller -ulempes for bedriftene. I det følgende vil vi se på forventet utvikling av samarbeidene med et spesielt fokus på hvordan samarbeidene i større grad kan utnyttes.

Innsamlet data viser at det er en endring i fokus i forhold til for noen år tilbake. Tidligere fokuserte bedriftene i mindre grad på effekter av samarbeidene. Alle bedriftene i denne studien derimot fokuserer på interne effekter av samarbeidene og flere fokuserer også på eksterne effekter. Dette stiller høyere krav til at de humanitære organisasjonene møter bedriftens behov og bruker egen kunnskap om hvordan bedriftene kan oppnå potensielle effekter gjennom samarbeidet, som påpekt av Organisasjon X:

“Det er over tid blitt en større bevissthet rundt det at bedriftene kan bruke et engasjement også for å oppnå interne mål, den utviklingen ser vi, og det krever noe av oss. Det krever at vi ikke bare håndterer bidragene, men at vi møter behovene til bedriftene. Den utviklingen tror jeg bare fortsetter.”

Basert på casestudien kan det hevdes at majoriteten av samarbeidene går mer i retning av sponsorskap enn partnerskap. Flere av samarbeidene kan defineres som sosiosponsing fordi samarbeidene utnyttes i noen grad, og inneholder forventninger om å få noe igjen for samarbeidet. Ingen av samarbeidene i studien er imidlertid integrert nok til å kunne kalles partnerskap, men flere av samarbeidene befinner seg sannsynligvis et sted mellom de to samarbeidstypene. Årsaken til at samarbeidene ikke kan defineres som partnerskap er at bedriftene ikke engasjerer seg i stor nok grad i forhold til å utnytte samarbeidet. Et eksempel på dette er at samtlige av bedriftene i svært liten grad har mål for samarbeidene. Dette tyder på at bedriftene ikke viser sterkt nok engasjement til å sette seg inn i hvordan de kan oppnå flere effekter og videreutvikle utnyttelsesgraden av samarbeidet. Det er i studien også identifisert forskjeller på hvorvidt bedriftene måler de faktiske effektene samarbeidene har. Enkelte av bedriftene har kun en formening om at samarbeidene gir interne og/eller eksterne effekter uten å ha målt det, mens andre bedrifter også måler

effektene. Innsamlet data går i retning av at flere av bedriftene er bevisst på at samarbeidet kan utnyttelses mer, men at dette har en relativt lav prioritet hos bedriftene. Bedrift X1/Y1 kan bekrefte dette inntrykket da de mener at de kan utnytte samarbeidet mer, men at dette likevel ikke prioriteres:

”Det er noe som på fagspråket heter å aktivere sponsoratet. Det kunne vi gjort mye mer av for eksempel ved å ha omtalt det i markedsrapporten som vi utgir 3 ganger i året.”

Videre viser innsamlet data tydelig at de humanitære organisasjonene ønsker å få til et samarbeid som går mer i retning av partnerskap da de er tydelig på hva bedriftene kan få igjen for å bidra med økonomiske midler. Dette innebærer at de humanitære organisasjonene må benytte flere ressurser på sine partnere for å veilede bedriften i hvordan de kan integrere samarbeidet i bedriften, delta på flere arrangementer og yte mer service til bedriften. Årsaken til at de humanitære organisasjonene ofte ønsker å benytte mer tid og ressurser på at bedriftene skal integrere samarbeidet i bedriften er at det blir vanskeligere å trekke seg ut av samarbeidet for bedriften. Det kan tyde på at de humanitære organisasjonene ønsker å ”låse” bedriftene til samarbeidet. Dersom dette hender får de humanitære organisasjonene en langsiktig og stabil inntektskilde fra bedriftene. Dette fremheves under intervjuene som en vinn-vinn situasjon fordi bedriftene også kan få flere og sterkere effekter fra samarbeidet om de integrerer samarbeidet i større grad.

Et eksempel på at samarbeidet i liten grad er integrert i bedriften og kan utnyttes betydelig mer, er bedriftens mangel på informasjon om deres samarbeidspartners organisasjonsverdier. Integrering av samarbeidet kan oppnås ved at begge partene er mer bevisst på hvem de inngår samarbeid med, og hvilke effekter som ønskes oppfylt gjennom samarbeidet. Bedrift X1/Y1 er eksempel på en bedrift som er bevisst på hvem de inngår samarbeid med. Da denne bedriften bestemte seg for å inngå samarbeid med en humanitær organisasjon ble de ansatte inkludert i beslutningsprosessen ved at de fikk en rekke kriterier som måtte være oppfylt, og ble spurt om å komme med forslag til hvilke organisasjoner de ønsket at bedriften skulle støtte:

“Da gikk vi ut til alle ansatte og spurte: gitt kriteriene at [Bedrift X1/Y1] vil sponse [et gitt formål], det skal være internasjonalt og være i tråd med våre verdier og investeringsfilosofi, hvilke forslag har dere? [Organisasjon Y og X] kom da på topp på den listen.”

Dette viser at bedriften tar hensyn til ansattes synspunkter om samarbeidspartnere.

Bedriften har tenkt over hvordan samarbeidet kan utnyttes, og hvordan de kan engasjere de ansatte gjennom samarbeidet. Basert på intervjuene kan det hevdes at dette er noe flere bedrifter med fordel kan vektlegge mer og være bevisst på ved inngåelse av samarbeid med humanitære organisasjoner.

5 Konklusjon og implikasjoner

Dette kapittelet vil oppsummere og konkludere hva vi har kommet frem til i studien, for deretter å komme med forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Formålet med studien var å analysere motiver for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere. Basert på teori om motiver for samarbeid, sponsorskap og partnerskap ble det utarbeidet en forskningsmodell som var utgangspunktet for analysen. Det ble gjennomført et empirisk studie hvor forskningsstrategien var casedesign der det var hensiktsmessig å benytte semi-strukturerte intervjuer. Innsamlede data viste at bedriftene seg i mellom hadde flere likhetstrekk, men også sterke ulikheter i deres motiver for samarbeidet. I analysen av bedriftenes motiver analyserte vi derfor både likheter og ulikheter mellom deres motiver. De humanitære organisasjonene hadde få ulike motiver, og det ble derfor fokusert mest på fellestrekkene ved deres motiver for samarbeidet. I tillegg ble bidragene og motivene til de humanitære organisasjonene og bedriftene drøftet opp mot hverandre og utnyttelsesgraden av samarbeidene ble diskutert.

Vi konkluderte med at de humanitære organisasjonenes sterkeste motiver er eksterne motiver, først og fremst i form av økonomiske midler, men også i form av synlighet, omdømme, nettverk og kompetanse. De humanitære organisasjonene vektla at de ønsker at samarbeidene skal utnyttes i større grad da dette kan hjelpe dem å ”låse” bedriftene til samarbeidet fordi det blir vanskeligere å trekke seg ut av samarbeidet. Dette gir de humanitære organisasjonene forutsigbarhet ved en fast inntekt fra bedriftene.

Majoriteten av bedriftene vektlegger hovedsakelig interne motiver for samarbeidene, men flere av bedriftene fokuserer også på eksterne motiver for samarbeidene. De viktigste interne motivene for bedriftene er stolthet blant de ansatte, internt engasjement, økt kompetanse og økt felleskap. Enkelte bedrifter vektla også økt lojalitet. De sterkeste eksterne motivene for bedriftene er henholdsvis forbedret omdømme og økt synlighet.

Økt kundetilfredshet og nettverk ble også vektlagt av flere av bedriftene som viktige eksterne motiver, mens å tiltrekke seg talenter er et sterkt motiv for kun en av bedriftene. Analysen viste med andre ord en viss variasjon i forhold til motivene for bedriftene. Det er også ulikheter på om bedriftene kun vektla interne motiver for samarbeidene, eller en kombinasjon av interne og eksterne motiver. Ingen av bedriftene i denne studien fokuserte utelukkende på eksterne motiver for samarbeidene eller utelukkende på filantropiske motiver. Vi konkluderte med at filantropiske motiv er en bakenforliggende årsak til hvorfor bedriftene vil ha samarbeid med humanitære organisasjoner. Når det gjelder utnyttning og måling av samarbeidene påpekte vi at enkelte av bedriftene har satt noen få mål for samarbeidene og måler effektene, men hos majoriteten av bedriftene virker samarbeidene mer tilfeldig eller basert på antakelser om effekter uten at disse effektene blir målt.

Videre drøftet vi hvorvidt samarbeidene kunne medføre konkurransefordeler eller ulemper for bedriftene. Vi konkluderte med at både interne og eksterne effekter kan medføre konkurransefortrinn, mens om samarbeidet synliggjøres feil kan det også medføre konkurranseulemper. Bedriften må derfor være varsomme på hvordan de kommuniserer eksterne effekter av samarbeidet for å unngå konkurranseulemper.

I rettsaken mellom SKAGEN Fondene og ligningsmyndighetene har høyesterett som nevnt kommet frem til at de ikke vil gi tilsvarende skattefordeler til sosiosponsing som andre former for sponsing. De begrunner dette med at de ikke tydelig kan se reklameverdien av denne type sponsorskap. Samtidig har denne studien vist at bedrifter som sponser humanitære organisasjoner mener de får noe igjen for det, men at de ikke nødvendigvis ønsker å kommunisere dette til omverdenen. Funnet rundt balanse i kommunikasjon av samarbeidet støttes av blant annet Walliser (2003), Meenaghan (2001), Heap (1998), Rifon et al. (2004), Yoon et al. (2006) og Alcañiz et al. (2010). En kan derfor stille spørsmål til hvordan reklameeffekten av slike sponsorskap skal kunne måles og kommuniseres eksternt dersom bedriftene bør vise altruistiske motiver for å kunne oppnå en omdømmeeffekt. Vi har i studien vist at fokuset på balansegangen er til

stede i stor grad hos bedriftene, noe som kan problematisere kommunikasjonen av effektene av samarbeidet.

Avslutningsvis tok analysen for seg utvikling av samarbeidene med spesielt fokus på utnyttelsespotensialer. Per dags dato virker de fleste samarbeidene å kunne defineres i retning av sosiosponsorskap heller enn partnerskap fordi samarbeidene omhandler støtte av sosiale formål med en forventning om å få noe igjen for samarbeidene. Bedriftene utnytter imidlertid ikke samarbeidene i stor nok grad til at samarbeidene kan defineres som partnerskap. Det finnes med andre ord store utvikling- og utnyttingsmuligheter i samarbeidene.

5.2 Forslag til videre forskning

Samarbeid mellom humanitære organisasjoner og bedrifter i Norge er et relativt nytt fenomen som utvikler seg fort. Det synes å være lite forskning på dette området, noe som legger grunnlag for videre forskningsmuligheter.

Utvide antall case

Videre forskning kan utvide antallet humanitære organisasjoner og bedrifter de intervjuer for å undersøke om de samme faktorene vil være gjeldende i andre kontekster. Vi foreslår med andre ord at våre funn blir brukt og testet også andre steder for å undersøke hvor robuste og generaliserbare funnene er. For eksempel kan alternativene være å intervju alle samarbeidspartnerne til ulike humanitære organisasjoner for deretter å analysere hvorvidt det er store forskjeller mellom de ulike samarbeidene.

Studere samarbeidet over tid

I tillegg kan det være hensiktsmessig å foreta intervjuer over tid for å undersøke utviklingen i samarbeidene mellom humanitære organisasjoner og bedrifter. Det kan for eksempel tenkes at motivene for samarbeidene vil endres over tid ettersom partene lærer hverandre bedre å kjenne og blir mer erfarne.

Inkludere kvantitativ metode

Et annet alternativ er å foreta en kombinasjon av ulike forskningsmetoder og inkludere kvantitative metode for å få et større datagrunnlag og dermed større mulighet til å generalisere funnene.

Inkludere flere ansatte og ledere

Videre kan et alternativ til videre forskning være å intervju både ansatte og ledere i organisasjonen eller bedriften for å undersøke likheter og ulikheter i motivasjonen innad i bedriften eller organisasjonen. Forskeren vil da få et mer sammensatt og helhetlig bilde av motivene for samarbeidene i den undersøkte organisasjonen og/eller bedriften.

Måle effektene av samarbeidene

Mange av respondentene, både fra bedriftene og de humanitære organisasjonene var opptatt av potensielle effekter av samarbeidene. Det var imidlertid ikke alle som hadde gode målemetoder på området. De fleste respondentene fra bedriftene antok istedenfor at deres samarbeid hadde effekt da de hadde lest seg opp på teorier på relaterte områder som viste til at slike samarbeid kunne gi effekter. De som foretok målinger nevnte at de brukte questbackundersøkelser, hovedsakelig hos ansatte, men også til en viss grad hos kunder. Samtidig vektla samtlige av de humanitære organisasjonene og bedriftene at det var store forbedringsmuligheter på området. Videre forskning kan derfor vektlegge måling av effekter av denne type samarbeid.

6 Bibliografi

- Alcañiz, E. B., Cáceres, R. C., & Pérez, R. C. (2010). Alliances Between Brands and Social Causes: The Influence of Company Credibility on Social Responsibility Image. *Journal of Business Ethics*, Vol.96 (2), s. 169-186.
- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers.
- Austin, J., & Reficco, E. (2005). *Motivation and the Cross-Sector Alliance*. Hentet februar 15, 2012 fra HBS Working Knowledge : <http://hbswk.hbs.edu/item/4564.html>
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. A. (2003). Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol.13 (6), s. 871-883.
- Becker-Olsen, K. L., & Simmons, C. J. (2006). Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships. *Journal of Marketing*, Vol.70 (4), s. 154-169.
- Becker-Olsen, K. L., & Simmons, C. J. (2002). When Do Social Sponsorships Enhance or Dilute Equity? Fit, Message, Source, and the Persistence of Effects. *Advances in Consumer Research*, Vol.29 (1), s. 287-289.
- Bjørndal, B. (2012). *Skagen-tap i Høyesterett*. Hentet Mai 21, 2012 fra www.dn.no: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2395201.ece>
- Bridges, S., Keller, K. L., & Sood, S. (2000). Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links. *Journal of Advertising*, Vol.29 (4), s. 1-11.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), s. 497- 505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, Vol.34 (4), s. 39- 48.
- Eide, F. (2010). *Sosiosponsing til Høyesterett*. Hentet mai 4, 2012 fra Deloitte: http://www.deloitte.com/view/no_NO/no/bransjer/nonprofitorganisations/488de098ba2c4310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm
- Frafjord, S. (2010). *Går til sponsorsøksmål*. Hentet mai 6, 2012 fra NRK: <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/1.7029337>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Geue, M., & Plewa, C. (2010). Cause Sponsorships: A Study on Congruence, Attribution and Corporate Social Responsibility. *Journal of Sponsorship*, Vol.3 (3), s. 228-242.
- Ghuri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Heap, S. (2000). NGO- Business partnerships: Research-in-progress. *Public Management, Vol.2* (4), s. 555-563.
- Heap, S. (1998). *NGOs and the Private Sector: Potential for Partnerships?* INTRAC.
- Johannessen , A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, S. (2010). *Svar på spm. 1758 fra stortingsrepresentant Gunnar Gundersen*. Hentet mai 6, 2012 fra Regjeringen.no: http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/andre/brev/brev_stortinget/2010/Svar-pa-spm-1758-fra-stortingsrepresentant-Gunnar-Gundersen-.html?id=615472
- Lange, S., Spissøy, A., & Brudvik, M. (2002). *Fra motstander til medspiller: Partnerskap mellom norske frivillige organisasjoner og norsk næringsliv*. Bergen: Chr. Michelsen Institute.
- Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. (N, Ed.) *Journal of Consumer Marketing , Vol. 18* (7), s. 595-632.
- Lismoen, S., & Trygstad, H. (2008). Fagbevegelsen og CSR. *Fafos Rådsprogram 2006-2008*. Tøyen, Oslo.
- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship: Legitimising the Medium. *European Journal of Marketing , Vol.25* (11), s. 5-10.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding Sponsorship Effects. *Psychology & Marketing , Vol.18* (2), s. 95-122.
- Meenaghan, T., & O'Sullivan, P. (2001). Editorial: The Passionate Embrace - Consumer Response To Sponsorships. *Psychology & Marketing , Vol.18* (2), s. 87-94.
- Morsing, M., & Langer, R. (2007). CSR communication in the business press: Advantages of strategic ambiguity. *CSR & Business in Society, CBS Working Paper Series , No.1*, s. 21.
- Myrbostad, T. (2011). *Dom om fradragsrett ved overføring til veldedige organisasjoner*. Hentet mai 06, 2012 fra SIMnews: <http://simnews.no/media-og-innhold/dom-om-fradragsrett-ved-overføring-til-veldedige-organisasjoner/2011/>
- Parmigiani , A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Mangement , Vol.37* (4), s. 1108-1136.
- Pope, R. (2010). The making of social sponsorship. *Journal of Sponsorship , Vol.3* (3), s. 242-248.
- Rifon, N. J., Choi , S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorships. *Journal of Advertising , Vol.33* (1), s. 29-42.

- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Vol. Fifth edition). Harlow, England: Pearson Education.
- Seitanidi, M. M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.12 (3), s. 247-266.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, Vol.31 (6), s. 849-873.
- Sivesind, K. H., Lorentzen, H., Selle, P., & Wollebæk, D. (2002). *The Voluntary Sector in Norway: Composition, Changes and Causes*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Teijlingen, E. R., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, Vol. 35.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Walliser, B. (2003). An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update. *International Journal of Advertising*, Vol.22 (1).
- Watt, K. (2010, Mai). The future of sponsorship integration with CSR/CSI strategy. *Journal of Sponsorship*, Vol.3 (3), s. 220-227.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputation. *Journal of Consumer Psychology*, Vol.16 (4), s. 377-390.

7 Appendiks

7.1 Intervjuguide

Problemstilling: "Hvilke motiver er mest sentrale for samarbeid mellom humanitære organisasjoner og deres hovedsamarbeidspartnere?"

Innledende spørsmål;

1. Hvilken bedrift er du representant for?
2. Hvilken avdeling arbeider du i og hvilken stilling har du?
3. Hva samarbeider dere med den humanitære organisasjonen / samarbeidspartnerne deres om?
4. Hvor lenge har samarbeidet vart?

A. Mål

1. Har dere og den hum.org/ partnerne felles mål for samarbeidet?
 - a. I så fall hvilke?
 - b. Er det i skriftlig form?
 - c. Har dere delmål?
 - d. Hvordan skal dere nå målene?
 - e. Er målet å utvikle nye ressurser eller utnytte eksisterende ressurser?
2. Har deres bedrift/organisasjon egne mål for samarbeidet?
 - a. I så fall hvilke?

- b. Er målet/ne deres forankret i deres strategi? Eventuelt hvordan?
- 3. Har motparten egne mål?
 - a. I så fall hvilke?
 - b. Hvis ja; Skaper deres ulike mål utfordringer?

B. Motivasjon/Motiver

- 1. Hvem tok initiativ til samarbeidet?
- 2. Hvorfor vil dere samarbeide med den humanitære organisasjonen/ partnerne?
 - a. Hva motiverer dere til å samarbeide med den humanitære organisasjonen/ partnerne?
 - b. Hva anså dere som de viktigste elementene før dere inngikk samarbeidet?
 - c. Hvorfor samarbeider dere med akkurat den partneren?
- 3. Hva får dere ut av samarbeidet?
 - a. Hva bidrar dere med i samarbeidet?
 - b. Hva bidrar motparten med i samarbeidet?
 - c. Hva føler du at dere får ut av samarbeidet?
 - i. Få respondenten til å sette ord på egeninteresse, risiko og konkurransefortrinn.
- 4. I hvilken grad vil du si at dere er motivert for samarbeidet med den humanitære organisasjonen /partnerne?
- 5. Hvordan vil du si at samarbeidet fungerer?
 - a. Hvordan har samarbeidet utviklet seg over tid?

C. Samarbeidet

1. Tror du din bedrift/organisasjon drar fordeler av samarbeidet?
 - a. I så fall hvordan?
2. Hvem styrer/organiserer samarbeidet?
3. Hva synes du er positivt med samarbeidet?
4. Hva synes du er mindre positivt med samarbeidet?
5. Hvor viktig er samarbeidet for dere?
 - a. Andel av inntekt (til humanitære organisasjonene)
 - b. Andre faktorer (eks omdømme)
6. Hvilke kriterier har dere til samarbeidspartnerne deres?
7. Er det noe dere kunne gjort bedre/annerledes knyttet til samarbeidet?

D. Avslutningsspørsmål

1. Til slutt, er det noe du ønsker å utdype eller legge til?