

984430
985228
985520

BCR3101

Bacheloroppgave

Hvilke elementer vektlegges i forberedelsene til forhandlingene ved salg av fotballspillere i Tippeligaen?

TIPPE  LIGAEN



Våren 2016

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Forord

Som avsluttende del av en treårig bachelorgrad ved tidl. Markedshøyskolen nå Høyskolen Kristiania i Bergen, har vi fordypet oss i temaet forhandlinger. Omfanget av oppgaven har lært oss hvordan vi behandler og gjennomfører større fagtekster, samt hvordan en skal utføre dybdeintervjuer. Det har til tider vært krevende, men samtidig en svært lærerik og veldig spennende prosess.

Vi vil starte med å rette vår store takknemlighet til vår høyskolelektor og veileder Stein Atle Juvik for konstruktive tilbakemeldinger, faglig input, støttende ord, engasjerende veiledning og ellers hyggelige fotballsamtaler i tide og utide.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til våre intervjuobjekter; Jostein Grindhaug (FK Haugesund), Erik Espeseth (Strømsgodset IF), Kenneth W. Karlsen (Mjøndalen IF), Rune Soltvedt (SK Brann) og Stig Ove Sandnes (Vålerenga IF) for god mottakelse og grundige intervjuer. Vi vil også takke vår familie; Kristin, Harald og Kjell for bistand av automobil som vi brukte for å komme frem til de ulike destinasjonene. Takk til Janne og Anne Grethe for fantastisk oppvartning av mat, gode senger, transport på sene kvelder og ikke minst økonomisk kompensasjon. Red Bull Norge fortjener også vår store takknemlighet for påfyll av koffein i en ellers hektisk hverdag. Tusen takk til kone, Regine og kjærester, Silje og Mathilde for tålmodighet og støtte, samt respekt for vår hyppige reisevirksomhet. Det skal også rettes en takk til Olav Johansen som var foreleser i emnet forhandlinger. Ellers ønsker vi å takke for alle bidrag og synspunkter vi har fått og ikke minst rette en stor takk til hverandre. Med oppløftende ord, konstruktiv kritikk, godt humør og vilje har vi utviklet et godt samarbeid og vennskap.

Norsk Tippings logo på forsiden er brukt med tillatelse fra Norsk Tipping.

God lesing!

Bergen, 22. mai 2016

Innholdsfortegnelse

Forord	2
1.0 Innledning	5
1.1 Generell innledning.....	5
1.2 Presentasjon av Tippeligaen	6
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.4 Avgrensning	8
2.0 Litteraturgjennomgang	9
2.1 Forhandlinger	9
2.2 Stadier i forhandlinger	10
2.3 Forstadiet.....	11
2.3.1 Tilknytning til overordnet strategi	12
2.3.2 Informasjonsinnhenting.....	12
2.3.3 Mandat	14
2.3.4 Forhandlingsteam	16
2.3.5 Strategiutforming	17
2.4 Fordelingsforhandlinger.....	18
2.4.1 Dobson, Gerrard og Howes studie.....	20
2.5 Integrasjonsforhandlinger	23
3.0 Metode.....	28
3.1 Bakgrunn for valg av metode.....	28
3.2 Forskningsdesign	29
3.3 Datainnsamling	30
3.3.1 Populasjon.....	30
3.3.2 Utvalgsstrategi	30
3.3.3 Rekrutering.....	31
3.3.4 Datainnsamling	32
3.4 Generalisering	32
3.5 Reliabilitet og Validitet.....	33
3.6 Forskningsetikk.....	34
3.7 Intervjuet og bearbeiding av data.....	35
4.0 Resultat av innhentede data.....	36
4.1 Resultat fra klubbenes representanter	36
5.0 Analyse av innhentede data.....	45
5.1 Tilknytning til overordnet strategi	46
5.2 Informasjonsinnhenting	49
5.3 Mandat	53
5.4 Forhandlingsteam.....	55
5.5 Strategiutforming	56

6.0 Konklusjon.....	62
7.0 Oppgavens anvendelsesområder	65
7.1 Øke forståelsen for overgangsforhandlinger.....	66
7.2 Betydningen av forankrings- og tilpasningseffekter.....	67
8.0 Epilog	68
9.0 Litteraturliste	69
Vedlegg 1: Intervjuguide	
Vedlegg 2: Transkriberingssammendrag	

1.0 Innledning

1.1 Generell innledning

Bakgrunnen for tematikken i denne bacheloroppgaven er et ønske om å få innblikk i fotballklubbenes rutiner og praksis vedrørende spilleroverganger i Tippeligaen. Dette er et appellerende tema for oss da vi på forhånd hadde lite bakgrunnsinformasjon, samt at det foreligger lite empirisk forskning innenfor dette feltet i Tippeligaen. Vi vil på bakgrunn av teorien i faget "Forhandlinger" som er forankret i Jørn Kjell Rognes sin bok med samme navn, sette teori opp mot den reelle praktiseringen hos et utvalg klubber i Tippeligaen. Her vil vi ha som formål å avdekke avvik og likheter mellom teori og praksis på bakgrunn av funnene vi gjør i oppgaven.

På 1990-tallet gjennomgikk norsk fotball en profesjonalisering. På den tiden var det flere analytikere som hevdet det ville være god profitt å investere penger i en fotballklubb (URL 3 2016).

I etterkant foreligger det liten tvil om at fotballens eliteklubber er blitt kommersialisert, og store deler av verdiene knyttes til selve fotballspillerne. Det kan argumenteres for at fotballklubbene drives som forretningsobjekter mer enn en sportsklubb. Den øverste divisjonen i Norge, Tippeligaen, inngikk i Desember 2015 en avtale der prisen på tv-rettighetene er 400 millioner kroner per år (URL 2 2015). I 2015 sesongen er det registrert 56 spillersalg i Tippeligaen, noe som i følge Transfermarkt har generert en inntekt på et tresifret antall millioner, og er med det utvilsomt en stor inntektskilde for fotballklubber i Norge (URL 7 2016).

1.2 Presentasjon av Tippeligaen

Tippeligaen, også kalt Eliteserien, er den øverste divisjonen innen norsk herrefotball.

Navnet har sitt opphav fra 1991, da Norsk Tipping overtok som hovedsponsor.

I 1937 startet Eliteserien for alvor, men da under tilnavnet Norgesserien. Den gang var det utelukkende lag fra Sør-Norge som fikk spille i Norgesserien.

I dag strekker kampene i Tippeligaen seg fra mars til november med en knapp pause på sommeren. De totalt 16 lagene spiller en hjemmekamp og en bortekamp mot hvert av lagene. Dette gir til sammen 30 runder (URL 1 2016).

TV-rettighetene for Tippeligaen ble i Desember 2015 solgt til Discovery og VG i en periode på seks år. Prislappen på dette var 2,4 milliarder norske kroner, altså en sum pålydende 400 millioner per sesong (URL 2 2015). Det hersker liten tvil om at Tippeligaen er i økonomisk vekst. Den økonomiske kompensasjonen ved å vinne gull i serien har økt fra 5,7 millioner kroner i 2012 til 20,2 millioner i 2015.

Det vil si en økning på 14,5 millioner på kun tre år (URL 5 2012).

1.3 Bakgrunn for valgt problemstilling

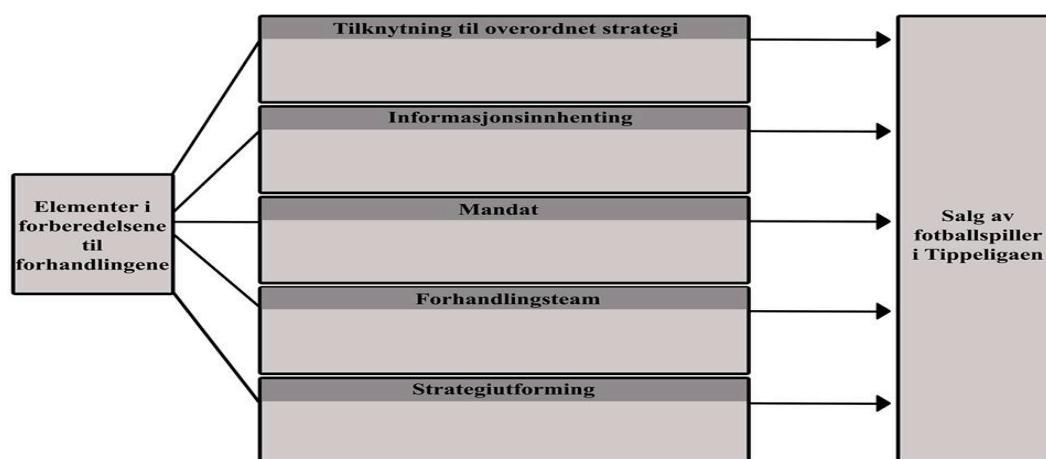
Overordnet tema for denne bacheloroppgaven er overgangsforhandlinger i Tippeligaen. Bakgrunnen for valgt problemstilling har grobunn i tre elementer. For det første har samtlige av gruppens medlemmer en *felles lidenskap for fotball*. For det andre hadde vi et *delt interessefelt for emnet "Forhandlinger"* som ble gjennomført høstsemesteret 2015. Det tredje punktet er at overgangsforhandlinger anses som et svært *dagsaktuelt tema*, i kraft av stor mediedekning. Videre kan det være et krevende informasjonssøk å innhente informasjon om prosessene som skjer bak medias søkelys, selv for den ivrige fotballentusiast.

Dag Ingvar Jacobsen hevder at et krav til problemstillingen er at undersøkeren selv finner problemstillingen spennende, noe som kan sies å være tilfellet i denne oppgaven med denne argumentasjonen som utgangspunkt (2015, 77).

I lys av dette vil oppgaven baseres på følgende problemstilling:

Hvilke elementer vektlegges i forberedelsene til forhandlingene ved salg av fotballspillere i Tippeligaen?

På bakgrunn av den valgte problemstilling har det blitt utarbeidet en forskningsmodell, illustrert i figur 1. Elementene på venstre side er utledet av elementer Jørn Kjell Rognes hevder inngår i forberedelsene til forhandlingene (ref. kapittel 2.2). Disse vil heretter tituleres *overordnede elementer*. Den aktuelle modellen vil figurere som et gjennomgående rammeverk for oppgavens struktur, og vil videreutvikles i lys av våre funn i analysedelen (ref. kapittel 5.0).



Figur 1: Forskningsmodell

1.4 Avgrensning

” (...) Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en flik av den. Og det gjør vi best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig” (Jacobsen 2015, 77).

Som det fremkommer av problemstillingen (ref. kapittel 1.3), har det blitt valgt å avgrense oppgaven til elementer som vektlegges i forberedelsene til forhandlingene ved salg av fotballspillere i Tippeligaen. Bakgrunnen for å kun belyse *forberedelsene* til forhandlingene er at Jørn Kjell Rognes hevder forstadiet er grunnlaget for vellykkede forhandlinger i næringslivet (2015, 63). Det ønskes med dette som utgangspunkt å overføre forberedelsenes betydning til overgangsforhandlinger i Tippeligaen (ref. kapittel 1.1). Det er verdt å bemerke at oppgaven vil ta for seg den *selgende klubbs* perspektiv, representert ved lederne og hvilke forberedelser de gjør ved salg av sine spillere. Grunnlaget for at vi velger å innsnevre fokus på Tippeligaen og ikke innlemmer eksempelvis Engelsk Premier League eller andre ligaer, er oppgavens begrensninger – samt geografiske og praktiske utfordringsområder.

2.0 Litteraturgjennomgang

2.1 Forhandlinger

”Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme fram til en felles beslutning, forhandler de” (Rognes 2008, 13).

Med andre ord er forhandlinger en prosess hvor parter som har litt ulike interesser, kommuniserer og driver informasjonsutveksling med hverandre, med formål om å oppnå en løsning som er bedre enn deres alternativer (Schei 2002).

Forhandlinger er den kritiske fasen i inngåelse av avtaler, og måten forhandlingene håndteres på er avgjørende for hvilke resultater som oppnås (Rognes 2015, 13).

Forhandlingene kan være mellom organisasjoner, internt i organisasjoner, men også i privatlivet (Rognes 2008, 13). Ifølge Brett (2001) gjengitt av Jørn Kjell Rognes (2008, 20) forhandler vi primært i to situasjoner: *I) inngåelse av nye avtaler*, eller *II) håndtering av uenigheter i eksisterende relasjoner*. Forhandlingene varierer også i type, som følge av andre faktorer som virker inn som formalitet, tidsaspektet på relasjonen mellom partene, samt fortroligheten mellom partene (Rognes 2015, 21).

Overført til vår problemstilling omhandler overgangsforhandlinger om *inngåelse av nye avtaler*. I en overgangsforhandling i Tippeligaen forhandler to klubber om et forhandlingsobjekt - her en fotballspiller.

2.2 Stadier i forhandlinger

Forhandlinger forbindes gjerne med direkte kommunikasjon mellom partene. Men det som skjer i forkant av- og etter forhandlingene, er ofte vel så viktig (Rognes 2015, 33). Rognes hevder at det viktigste i forhandlinger er forstadiet (2008, 31). Det argumenteres videre for at uten grundig forarbeid blir forhandlingene lett en argumentasjonskonkurranse, preget av intuitive innfall og tilfeldige utfall (Rognes 2015, 33). Forhandlinger kan deles inn i tre stadier, henholdsvis titulert; *forstadiet, forhandlingsprosessen og etterstadiet* (2015, 34).

Det må her bemerkes at ettersom oppgaven er avgrenset til forstadiets betydning, vil kun momentene innenfor dette aktuelle stadiet belyses, markert rødt i figur 2.

I lys av avgrensningene vil det i forlengelsen ikke bli gitt informasjon om innhold i de ytterligere stadiene.



Figur 2: Stadier i forhandlinger (Rognes 2015, 34)

2.3 Forstadiet

”Forstadiet inkluderer de oppgavene en gjennomfører på egenhånd, eller internt i egen organisasjon, i forkant av, og i noen grad parallelt med, de eksterne forhandlingene” (Rognes 2008, 32).

Forstadiet figurerer som forberedelse til forhandlingsmøte med motparten, og Rognes hevder som nevnt at dette er det mest vesentlige i forhandlingene (2015, 33). Han argumenterer også for at grunnlaget for gode forhandlinger ligger i at forarbeidet er grundig gjennomført (2015, 63).

Det må foreligge en organisatorisk strategi tilknyttet tilnærmingen til en spesifikk forhandlingssituasjon. Videre skriver Rognes (2008, 33) at forhandlerne må ha den nødvendige informasjon om forhandlingsproblemet, kultur og prosedyrer, samt informasjon om motparten. Dette er en forutsetning for å gjennomføring av gode forhandlinger (Rognes 2015, 35). Forholdet mellom forhandler og oppdragsgiver klargjøres; hvilken myndighet skal forhandleren ha i form av mandat, og hva skal vedkommende oppnå i forhandlingene? (2015, 35). Det må videre utformes en strategi for å nå de målene som blir satt.

Sentrale oppgaver i forstadiet:

- Tilknytning til overordnet strategi
- Informasjonsinnhenting
- Mandat
- Forhandlingsteam
- Strategiutforming

Oppsummert er hovedpoenget med de oppgavene som utgjør forstadiet (ref. figur 2), at en vanligvis står overfor en rekke oppgaver som må løses i *forkant* av forhandlingene med motparten (2015, 35). Oppgavens innhold vil i forlengelsen basere seg på disse oppgavene, hvilket som også gjenspeiles i forskningsmodellen (figur 1). Disse vil som nevnt bli omtalt som overordnede elementer i oppgaven. Det vil i de neste underkapitlene bli gitt mer detaljert informasjon av innholdet i hvert overordnede element som utgjør forstadiet.

2.3.1 Tilknytning til overordnet strategi

Valg av tilnærming til en spesifikk forhandlingssituasjon må ofte være tilknyttet, og utledet av, en overordnet strategi (Rognes 2015, 33). En overordnet strategi omhandler ifølge Roos m.fl. om hvordan fotballklubbens ulike enheter skal drives, samt spørsmål tilknyttet klubbens visjon, struktur og ulike funksjoner (2014, 65). De *ulike funksjonene* som her benevnes kan omhandle hvordan fotballklubben skal disponere den økonomiske kompensasjonen for et spillersalg. Ifølge Henriksen (2010) gjengitt av Kjærland, Mathisen og Solvoll (2012) kalles kompensasjon som reinvesteres for *økonomiske ringvirkninger* og omtales også ofte som *indirekte virkninger* av bedriftens *aktivitet*.

Roos m.fl. argumenterer videre for at beslutningene bør tas av en toppledelse når en snakker om en strategi på dette nivået (2014, 65). Den viktigste oppgaven for ledelsen i klubben er å identifisere retningen de vil at klubben skal ta (2014, 65).

Overført til vår aktuelle kontekst: hvilke langsiktige mål har klubb A for salg av denne spilleren? Slike vurderinger bør ligge til grunn for valg av forhandlingsstrategi (Rognes 2008, 33).

2.3.2 Informasjonsinnhenting

I boken "Forhandlinger" (2015, 35) belyser Jørn Kjell Rognes betydningen av å ha tilstrekkelig informasjon om forhandlingsproblemet, kultur og prosedyrer. Videre bør en vite noe om motparten i forhandlingene. Med forankring i avgrensningene (ref. kapittel 1.4), vil det i dette underkapittelet fokuseres på forhandlingsproblemet: *overgangssum* og videre informasjonsinnhenting om kjøpende klubb, samt hvilke kilder som anvendes i dette arbeidet.

Overgangssum kan defineres som: "Payments made between clubs in relation to a transfer operation usually including an early termination of the player's contract without just cause (...)" (KEA European Affairs, Center of Law and Economics of Sport 2013, 15).

I en studie gjennomført av KEA European Affairs og Center of Law and Economics of Sport, heretter titulert *KEA*, belyses utfordringen forbundet med å avdekke hvordan en bestemmer slike beløp, samt hvilke variabler som virker dikterende for beløpet (2013, 141).

Her introduseres to ulike tilnæringer: I) *Talentbasert tilnærming* II) *Kostnadsbasert tilnærming*

I: Talentbasert tilnærming

Denne tilnærmingen hentyder at verdien på overgangssummen er et resultat av verdien på spilleren og spillerens beviste egenskaper. Utfordringen er her å fastsette en verdi som objektivt sett er korrekt (2013, 142).

Videre i den aktuelle studien (2013, 142) kan en lese at Dobson og Gerrard (1997) har avdekket følgende variabler tilknyttet spilleren, som er av betydning for overgangssummens verdi:

- Antall års erfaring på øverste nivå
- Meritter
- Tilgjengelig spillere i aktuell posisjon på banen
- Spillerens fleksibilitet: anvendelse av spilleren i ulike posisjoner på banen
- Spillerens alder
- Nasjonalitet

II: Kostnadsbasert tilnærming

I studien presenteres denne tilnærmingen gjennom både klubbens ståsted og spillerens perspektiv. Med bakgrunn i oppgavens overordnede problemstilling som omhandler selgende klubb, vil kun tilnærmingen tilknyttet klubbens ståsted belyses:

- Gjennom klubbens perspektiv er det de som arbeidsgivere som investerer: de tar risikoen og har rett til en kompensasjon for salg av spilleren som er lik verdien tilknyttet anvendelsen av sistnevnte. Dette fordrer at det er klubben som eier spilleren (2013, 142)

2.3.3 Mandat

Når en forhandler på vegne av en organisasjon, er man en representant i forhold til oppdragsgiver. En viktig problemstilling er da hvilken beslutningsmyndighet (mandat) forhandleren har fått og hvordan dette påvirker forhandlingene (Rognes 2015, 133).

Rognes henviser til forskning som peker på forskjellen på å forhandle på vegne av seg selv enn å forhandle på andres vegne. Bakgrunnen for dette er at en blir mer løsningsorientert og fleksibel når en utelukkende ønsker å ivareta sine egne interesser, mens store organisatoriske forhandlere ofte er tøffere og mer rigide i sin atferd. Dette kaller Rognes mandateffekten (2015, 133). Her hevder Rognes at det er lettere å stille krav om man forhandler uten bakenforliggende egeninteresse, samt at en er avhengig av gode resultater for å kunne forsvare resultatet i egen organisasjon.

Rognes skiller mellom fire mandattyper: *uklart*, *resultatorientert*, *avgrenset og fleksibelt* (2015, 135). Et *uklart mandat* innebærer at forhandleren ikke har fått et entydig mandat, noe som reflekterer manglende/dårlig kommunikasjonsflyt mellom oppdragsgiver og forhandler. Dette er en uheldig mandatform i viktige forhandlinger, da usikkerheten trigger en rigid atferd hos forhandleren og er med dette ikke åpen for kreative innspill og løsningsforslag utenfor sine satte rammer (2015, 134).

Et *resultatorientert mandat* fører til at forhandleren hele tiden vil ha forhandlingsutfallet i tankene. Her er fokuset på reservasjonspunktet (ref. kapittel 2.4) og en aksepterer alle avtaler som er bedre enn reservasjonspunktet. Denne mandatformen gir trygghet for forhandleren, og for leder, dersom det er viktig å følge bestemte kjøreregler, men står også her i fare for å miste salg ved å være for rigid (2015, 135).

På bakgrunn av det rigide fokuset til disse mandat-typene vil ikke de førstnevnte mandatene være velegnet ved mer komplekse forhandlinger, der det stilles krav til kreativitet og fleksibilitet for å komme frem til en avtale (2015, 136).

I et *avgrenset mandat* er myndigheten for beslutningstaking hos oppdragsgiveren. Her vil det være tett kontakt mellom forhandler og oppdragsgiver. Forhandleren har imidlertid frihet til å føre forhandlingene slik en selv finner det formålstjenlig, og utarbeide løsningsforslag. Denne mandatformen bidrar til kreativitet i forhandlingsprosessen, samtidig som forhandler og organisasjon har den tryggheten som ligger i at resultatet kan vurderes utenom selve forhandlingsprosessen, før endelig beslutning fattes (2015, 136). *Fleksibelt mandat* innebærer at forhandleren har fått eksplisitt frihet til å binde organisasjonen til den avtalen vedkommende finner mest hensiktsmessig. Et fleksibelt mandat har samme fordel som et avgrenset mandat ved at forhandleren har et internt støtteapparat som sørger for at forhandleren vet hvilke interesser som må ivaretas (2015, 137). Dette belyser viktigheten av å skreddersy mandatet forhandleren innehar ut fra egenskaper ved forhandlingssituasjonen (2015, 138).

2.3.4 Forhandlingsteam

Polzer (1996) gjengitt av Rognes 2015, skriver: ”Når et team forhandler mot en enkeltperson, tar teamet ofte en relativt større del av gevinsten enn enkeltpersonen” (2015, 143).

Derfor er det vanlig å stille med flere personer i større forhandlinger, en gruppe som danner et *forhandlingsteam* (2015, 140). Formålet med å ha flere forhandlere er å heve den kognitive kapasiteten, samt å oppnå en *synergieffekt*. En synergieffekt defineres som en samspillseffekt som er mer enn summen av individenes enkeltytelser (Kaufmann og Kaufmann 2013, 242).

Rognes (2015, 142) trekker frem ulike typer roller som anbefales å ha med i oppbyggingen av et forhandlingsteam. Du har eksempelvis en *forhandlingsleder*, som tar det overordnede ansvaret for forhandlingene. Vedkommende burde ha myndighet til å styre forhandlingene etter egne premisser, og bør få velge ut teamet selv, da disse utelukkende fungerer som støttespillere for forhandlingslederen. I tillegg til en forhandlingsleder kan det være fornuftig med en *prosesskonsulent* som har som hovedrolle å bidra til effektiv kommunikasjon mellom partene ved å ta kontroll over og styre selve prosessen (2015, 142). Videre argumenteres det for bruk av en *observatør* som spiller en inaktiv rolle i selve forhandlingene ved å kun konsentrere seg om inntrykk, tolke signaler og vurdere strategier. Observatøren vil være en viktig støttespiller i interne sår møter under forhandlingene. Den siste rollen Rognes presenterer er *fagekspert* som bidrar til teamet i form av fagkunnskap for å øke den kognitive kapasiteten til forhandlingsteamet.

Rognes skriver også om visse utfordringer et forhandlingsteam ofte kommer opp i. Eksempelvis belyses tilfeller hvor deltakere med *partsinteresser* er tilstede for å ivareta sine egne særinteresser, hvilket som Rognes betegner som interne voktere (2015, 140). Den andre situasjonen er *fagekspert* som tar egne initiativ i forhandlingene og blander seg oppi saker de ikke har noe med å blande seg inn i (2015, 141). En tredje situasjon er den *velmenende* som har til hensikt å hjelpe forhandlingsleder, men kommer med det de mener er gode ideer, uten at dette er diskutert på forhånd. Det eneste som oppnås er å bidra til interne konflikter og tilfeldigheter i forhandlingene.

Den siste situasjonen som er trukket frem av Rognes er når overordnet leder finner behov for å markere seg i forhandlingsprosessen. Vedkommende er ikke en del av forhandlingstemaet men kommer inn for å påpeke spesielle saker og for å fremvise autoritet uten å ha noe detaljkunnskaper om forhandlingsproblemet, og kan sette forhandlerne i en vanskelig situasjon (2015, 141). Med dette understrekes viktigheten av å bruke forberedelsene internt på en klar rollefordeling mellom medlemmene i et forhandlingsteam (2015, 138).

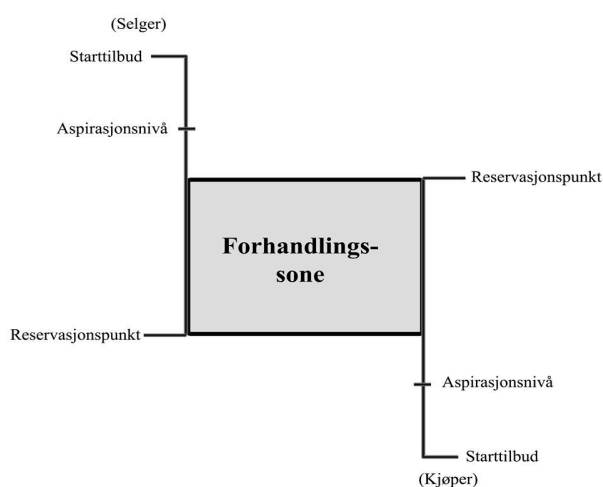
2.3.5 Strategiutforming

En forhandlingsstrategi er en overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen (2015,16). Vidar Schei og Jørn Kjell Rognes (2007) hevder en kan skille mellom distributive forhandlinger og integrative forhandlinger.

Den distributive forhandlinger omhandler en enkelt forhandlingsdimensjon, eksempelvis overgangssum for en fotballspiller (2007). Dette vil belyses ytterligere i kapittel 2.4 *fordelingsforhandlinger*. Integrative forhandlinger omhandler flere forhandlingsdimensjoner og/eller en langvarig relasjon mellom partene. Dette vil belyses ytterligere i kapittel 2.5, *integrasjonsforhandlinger*.

2.4 Fordelingsforhandlinger

Rognes hevder at fordelingsforhandlinger er det de fleste forbinder med ordet forhandlinger (2015, 58). I denne type forhandlinger dominerer én sak, eksempelvis pris. Her er forholdet mellom interesse og sak enkelt og entydig, samt at partene har direkte motstridende interesser. Dette gjør at avtalemulighetene krever et kompromiss der en av partene må gi etter for kravene til motparten. Dette er beskrevet av Rognes som et *nullsumspill*, som innebærer at gevinst for den ene parten medfører tilsvarende tap for den andre parten (2015, 42). ”Størrelsen på ”kaken” er gitt, det er bare et spørsmål om hvordan den skal fordeles” (Rognes 2015, 43).



Figur 3: Fordelingsanalyse (Rognes 2015, 44)

Rognes trekker frem sentrale begreper det er viktig å kjenne til når man er underlagt denne forhandlingsmetoden; *Reservasjonspunkt*, *forhandlingssone*, *starttilbud* og *aspirasjonsnivå* (2015, 44). Som vi kan lese av figur 3 har partene en maksimal/minimalpris, et *reservasjonspunkt*, for hvor mye du er villig til å betale eller selge for. Reservasjonspunktet bør baseres på det beste alternativet til en forhandlet løsning, og endres bare ved ny verifiserbar informasjon (2015, 44). Se også *alternativ til forhandlet løsning* i kapittel 2.5.

Dersom kjøper og selgers reservasjonspunkt overlapper har vi det Rognes kaller en positiv forhandlingssone der det er tilrettelagt for en mulig avtale. Denne sonen kan også være negativ og da vil et brudd i forhandlingene være et naturlig utfall med mindre en av/eller begge partene endrer sine reservasjonspunkt (2015, 44).

Aspirasjonsnivået er ambisjonene for forhandlingene, mens starttilbudet er prisen du åpner forhandlingene med.

I følge Rognes vil realistisk starttilbud påvirke motpartens oppfatning av hvor endelig løsning vil ligge (2015, 46). Dette kalles for *forankrings- og tilpasningseffekter* innenfor psykologien. Dersom du kommer med et starttilbud, vil motparten vanligvis oppfatte dette som optimistisk. Motparten vil derfor sannsynligvis nedjustere starttilbudet og samtidig anta at reservasjonspunktet ditt ligger lavere (2015, 46). Forskning viser imidlertid at den nevnte nedjusteringen som oftest er for liten. Det å ha kontroll over starttilbudet er derfor en maktfaktor i forhandlingene, og det vil normalt være fordelaktig å starte forhandlingene selv (2015, 46). Videre vises det til forskning som hevder at det å være først ut med sitt starttilbud kan påvirke motpartens oppfatning av hvor en endelig løsning vil ligge. Forskning viser videre at den som åpner mest ekstremt hva reservasjonspunkt angår, gjør det best dersom det blir en avtale (2015, 46). Ekstreme starttilbud kan lett resultere i brudd og mistillit. Med liten kunnskap om motpartens reservasjonspunkt, vil en kunne risikere å starte på galt nivå:

- 1) En kan *starte for lavt*. Dette innebærer at en starter under motpartens reservasjonspunkt, eller i nærheten av dette punktet.
- 2) En kan *starte for høyt*. Det innebærer at motparten ikke tar starttilbudet seriøst, oppfatter motpart som useriøs, eller er av oppfatning om at det vil være krevende å komme frem til avtale.

I en konkurranseorientert forhandlingsform er det et fokus på å holde sitt eget reservasjonspunkt skjult, samt å utnytte alt av forhandlingskort de har til disposisjon for å få de laveste/høyeste prisene. Dette gjør denne forhandlingsmetoden er mest egnet i forhandlingssituasjoner der det ikke stilles krav til relasjonsbygging mellom partene, og/eller det kun er en engangstransaksjon (Hawes, Fleming 2014, 281).

2.4.1 Dobson, Gerrard og Howes studie

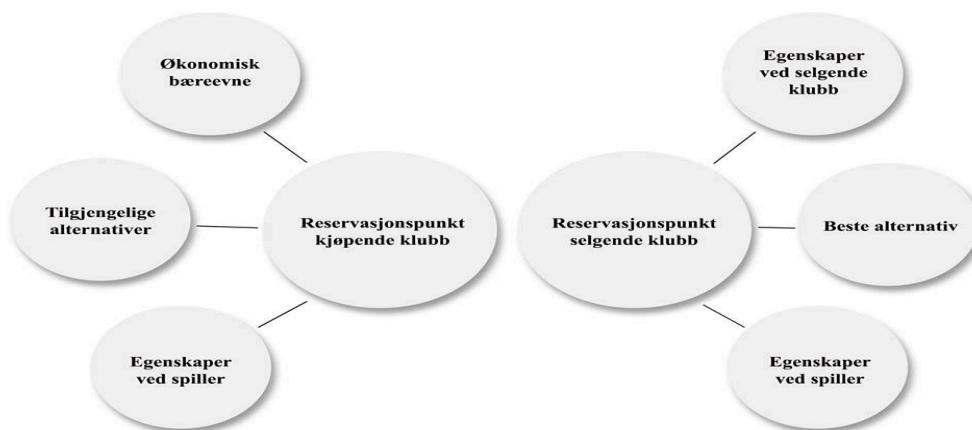
Rottenberg (1956) gjengitt av Dobson, Gerrard og Howe hevder at størrelsen på overgangssummen avhenger av spillerens kvalitet, samt størrelsen og egenskaper ved klubbene som forhandler (2000, 1151). Videre virker klubbenes ulike reservasjonspunkt (ref. kapittel 2.4) dikterende for størrelsen på overgangssummen, hvorav den endelige løsningen vil ligge mellom disse to punktene (2000, 1148).



Figur 4: Fritt etter Dobson, Gerrard og Howe (2000)

Reservasjonspunktet til den kjøpende klubb avhenger av spillerens egenskaper og egenskaper ved den kjøpende klubb (ref. figur 4). I følge Rognes avhenger reservasjonspunktet til kjøper av to variabler: tilgjengelige alternativer og økonomisk bæreevne (2015, 43).

På samme måte avhenger den selgende klubbs reservasjonspunkt av spillerens egenskaper og egenskaper ved den selgende klubb (Dobson, Gerrard og Howe 2000, 1148). Reservasjonspunktet til selgende klubb bør i tillegg baseres på det beste alternativet til en forhandlet løsning (ref. kapittel 2.4).



Figur 5: Egenskaper ved selgende og kjøpende klubb (Dobson, Gerrard og Howe 2000)

Den endelige plasseringen av reservasjonspunktene på den vertikale aksen, og differansen mellom punktene (ref. figur 4) vil avhenge av de nevnte variablene (ref. figur 5), samt tidseffekt. Det vil i forlengelsen kort belyses innholdet i disse variablene (Dobson, Gerrard og Howe 2000, 1149).

Spillerens egenskaper:

- Erfaring: Spillerens alder (AGE) og antall tidligere klubber (CLUBS) er definerende for spillerens erfaring.
- Nåværende form: Antall kamper (APPS) og scorede mål (GOALS) i sesongen før overgangen, er variabler som vil være predikerende for spillerens nåværende form. Disse to variablene blir brukt til å beregne "goalrate", som er en måling på antall mål per spilte kamp foregående sesong.
- Spillerens posisjon: Kategorisert som enten defensive (DEF) eller offensive (FOR) har også betydning for spillerens egenskaper.

Tidseffekt:

- Gjennomgående prestasjoner: Hvordan spilleren har prestert fra år-til-år uavhengig av opptredener for ulike klubber, og om overgangen fant sted etter sesongslutt eller inneværende sesong.

Selgende klubbs egenskaper:

- Ligaposisjon når overgangen gjennomføres (SPPOS)
- Ligaposisjon etter endt sesong da overgangen fant sted (SCPOS)
- Målforskjell i foregående sesong (SGD)
- Tilskuerkapasitet på stadionanlegget (SSEAT)
- Gjennomsnittlig publikumsoppmøte foregående sesong (SGATE)

For klubbene anses salg av spillere som en viktig inntektskilde, og utgjør en av de mest sentrale eiendelene til klubbene. Overganger har ikke bare innvirkning på de økonomiske resultatene for en klubb, men også dens evne til å tiltrekke seg tilskuere og supportere - og dermed media

(KEA European Affairs, Center of Law and Economics of Sport 2013, 27).

Oppsummert (ref. figur 4) vil den endelige overgangssummen ligge et sted mellom hver av de respektive reservasjonspunktene (Rognes 2015, 45). Plasseringen av reservasjonspunktene på den vertikale akse vil avhenge av de nevnte variablene i dette kapitlet (ref. figur 5). Satt i kontekst vil en analyse i forberedelsesfasen av kjøpende klubbs økonomiske bæreevne og dens tilgjengelige alternativer for den aktuelle posisjonen, kunne avdekke potensial for å kunne oppnå en høyere pris – hvis en sammenligner med klubber som har begrenset økonomisk handlingsfrihet. Det antatte reservasjonspunktet til selgende klubb flyttes opp (ref. modell 4) i kraft av antakelsene om den økonomiske handlefriheten og behovet for spilleren hos kjøpende klubb, med høyere overgangssum som potensiell gevinst. På samme måte vil det beste alternativet, her i form av bud fra en annen kjøpende klubb, føre til positivt skift i selgende klubbs reservasjonspunkt i modellen (ref. alternativer til forhandlet løsning, kapittel 2.5).

2.5 Integrasjonsforhandlinger

Integrasjon omtales ofte som ”vinn-vinn”- forhandlinger. Dette innebærer å komme frem til avtaler som er bedre enn det kompromisser på enkeltsaker gir (Rognes 2015, 62). Dette kan illustreres gjennom at partene går sammen om å øke størrelsen på en kake, for så å fordele kaken seg i mellom (2015, 61). Langvarighet i relasjon mellom partene og flere antall saker, øker kompleksiteten i forhandlingene. Partene vil ha større behov for informasjonsutveksling og felles problemløsning for å utvikle løsninger basert på interesser når kompleksiteten øker (2015, 17). Hvis det ikke kan etableres en positiv forhandlingsone i fordelingsforhandlinger (ref. kapittel 2.4), vil eneste mulighet for avtale være å omdefinere konflikten gjennom integrasjon (2015, 61). For å kunne utvikle og oppnå disse potensielle gevinstene, må en i følge Vidar Schei (2002) vite noe om:

- I) Kildene til slike gevinster,
- II) Fremgangsmåten for å identifisere disse
- III) Hvordan en kan realisere gevinstene i samspillet med andre parter.

I lys av at denne bacheloroppgaven er avgrenset til forberedelsene, vil det her presenteres syv kritiske oppgaver som Jørn Kjell Rognes mener må håndteres i forberedelsesfasen ved integrasjonsforhandlinger (2015, 63). Disse oppgavene er illustrert i figur 6. Det er viktig å bemerke at arbeidet med disse oppgavene ikke er avsluttet når forhandlingene starter (forhandlingsprosessen) og må arbeides videre med frem til en avtale (2015, 63).

Integrasjonsforhandlinger: Forberedelser
1. Interesseanalyse
2. Løsningsmuligheter
3. Pakker/skisser
4. Alternativer til forhandlet løsning
5. Utbygging av skisser og løsningsmuligheter
6. Fordelingsanalyse
7. Prosesstyring

Figur 6: Forberedelser til integrasjonsforhandlinger (Rognes 2015, 63)

Pruitt og Carnevale (1993) gjengitt av Vidar Schei (2002) hevder det underliggende formålet med disse oppgavene er at forberedelsene skal bidra til å identifisere det integrative potensialet i forhandlingene, i form av identifisering av: I) ressurser som kan tilføres, II) saker som kan byttes III) og kilder som kan løse underliggende interesser. I forlengelsen vil hver respektive oppgave som fremgår av figur 6, og innholdet i disse presenteres.

Interesseanalyse

En bør først starte med å kartlegge både egne, og etter beste evne motpartens interesser (Rognes 2015, 64). Det er sentralt å avdekke egne interesser for å vite hva en ønsker å oppnå i forhandlingene, samtidig som det viktig å avklare interessene til motparten for å vite hvordan en kan oppnå det en ønsker (Schei 2002). En vil ha begrenset kunnskap om motpartens interesser, men en del antakelser bør en imidlertid kunne gjøre seg (Rognes 2015, 64). Schei (2002) hevder nøkkelen til det integrative potensialet ligger i interessekonfigurasjonen mellom partene.

Fisher m.fl. (1993) gjengitt av Rognes (2015, 64) fremlegger at en skal bruke posisjonene en antar at motparten skal innta i forhandlingene, som et utgangspunkt for å kartlegge motpartens interesser. Videre kan en spørre seg hvorfor motparten ikke vil akseptere posisjoner som det faller naturlig for en selv å innta (2015, 64). Resultatet av de ulike spørsmålene gir en god indikasjon på motpartens interesser.

Samspillet mellom egne interesser og motpartens interesser bør videre systematiseres i felles-, separate- og konfliktinteresser (2015, 65). De felles interessene er årsaken til at partene forhandler (ref. definisjon av forhandlinger, kapittel 2.1), og kunnskap om de felles interessene gjør det lettere å komme frem til en avtale (2015, 66). En separat interesse er noe som har verdi for den ene parten, men som verken har positiv eller negativ betydning for den andre (2015, 66). Konfliktinteresser er interesser der partene står i motsetning til hverandre (Schei 2002). De sistnevnte interessene regnes ofte som roten til problemer i forhandlingene (Rognes 2015, 66). Dog, er disse ofte også utgangspunktet for utvikling av konstruktive løsninger for å utnytte det integrative potensialet i forhandlingene, hvilket som fordrer at det ligger flere konfliktinteresser til grunn – og at partene har ulik prioritering av de forskjellige dimensjonene (2015, 66-67).

Løsningsmuligheter

Med interesseanalysen som utgangspunkt må en videre analysere forhandlingsproblemets løsningsmuligheter (2015, 67). Dersom interesseanalysen viser at det eksisterer to eller flere konfliktdimensjoner, og partene har ulike preferanser - kan de bytte saker. Partene vil da vinne på hver sin sak, hvilket som resulterer i bedre gevinster for begge partner enn det som oppnås ved rene kompromisser (2015, 68). Det vil også være mulig å gjøre forhandlingene mer kompleks, gjennom å tilføre flere parter og/eller ressurser. Overført til vår overordnede problemstilling kan dette eksemplifiseres ved at den selgende klubben vil kreve en låneavtale for en spiller (tredjepart) i den aktuelle posisjonen på banen, i tillegg til kompensasjon i form av overgangssum for forhandlingsobjektet. Ressursknappheten er vanligvis kjernen til konflikter i forhandlinger (2015, 70). Ressursknapphet for selgende klubb vil i dette tilfellet vil være mangel på kvalifiserte spillere i den aktuelle posisjonen. Interesseanalysen kan vise at det foreligger en dominerende konfliktdimensjon, eksempelvis overgangssum for en fotballspiller. Med dette som utgangspunkt vil det ikke være mulig å oppnå gevinst utover det en får i rene fordelingsforhandlinger (ref. kapittel 2.4).

Pakker

En pakke er en generell oversikt over hvordan den forhandlede avtalen kan se ut (Schei 2002). Identifisering av pakker utarbeides i lys av det som kom frem i analysen av løsningsmuligheter (Rognes 2015, 71). Pakkene figurerer som ulike alternativer å knytte interessene til partene sammen, hvor formålet er å gi oversikt, fleksibilitet og trygghet i forhandlingene (Schei 2002). Det anbefales å utvikle minimum to pakker i forberedelsene, for å unngå å bli for sterkt knyttet til en enkelt løsning (Rognes 2015, 71). Videre vil ulike pakker gjøre det lettere for partene å komme videre i tilfeller hvor forhandlingene har stoppet opp, i kraft av at en kan bygge avtalen ut fra en alternativ pakke (Schei 2002).

Alternativer til en forhandlet løsning

Neste fase i forberedelsene er å evaluere de alternativene en har, dersom en ikke kommer frem til en forhandlet løsning med motparten (Rognes 2015, 75). Gode alternativer gir økt forhandlingsmakt i forhandlingene, da en ikke vil godta løsninger som er dårligere enn det beste tilgjengelige alternativet (Schei 2002). På fagterminologi betegnes det beste alternativet som BATNA; ”Best alternative to a negotiated agreement”. Identifisering av hva som er alternativet, dersom forhandlingene ikke fører frem, vil figurere som en standard som ethvert forhandlingstilbud kan måles mot (Kotler 2005, 580). Overført til vår overordnede problemstilling kan dette eksemplifiseres på følgende måte: For en Tippeligaklubb som skal selge en av sine spillere, vil alternativene ligge i det beste tilbudet (overgangsbud) fra en annen kjøpende klubb. Her fra en virkelighetsnær sak i Tippeligaen fra 2015: FK Haugesund hadde økt forhandlingsmakt i forhandlingene med Rosenborg Ballklub i forbindelse med overgang for Christian Gytkjær, da de kunne bruke overgangsbud fra Molde fotballklubb som standard til å presse opp prisen (URL 6 2015).

Utbygging av skisser og løsningsmuligheter

Gitt at forberedelsene så langt har avdekket et integrativt potensial, er neste steg å utvikle innholdet i pakkene, hvilket som innebærer å gå i retning av et avtaleutkast (Rognes 2015, 73). Rognes introduserer her to aspekter ved utvikling av pakker: ”hvis-da”-formuleringer og bruk av objektive kriterier (2015, 73). ”Hvis-da”-formuleringer er virkemidler for å knytte sammen interessene fra interesseanalysen, og stimulere bevisstheten omkring totaliteten i en avtale når forslagene utvikles (2015, 73). Bruk av objektive kriterier er rettferdighetskriterier eller prinsipper som har til hensikt å håndtere konflikter på en konstruktiv måte. Videre vil det være vanskelig for motparten å underkjenne fornuftige objektive kriterier i forhandlingene (2015, 74). Satt i vår aktuelle kontekst vil lovpålagte bestemmelser og restriksjoner tilknyttet spilleroverganger ha påvirkningskraft på endelig overgangssum (KEA European Affairs, Center of Law and Economics of Sport 2013, 87). Ved bruk av objektive kriterier omhandler det for selgende klubb å anskueliggjøre at dette er

eksterne variabler, og at en på den måten må tilstrebe å skape forståelse for at dette er faktorer som ligger utenfor deres kontrollområde.

Fordelingsanalyse

Det vil ofte være konfliktdimensjoner som ikke kan defineres bort gjennom felles interesser, bytting av saker eller objektive kriterier (Rognes 2015, 75).

Konfliktsakene må da håndteres gjennom fordelingsforhandlinger (ref. kapittel 2.4).

Fordelen med gjennomføring av slike forberedelser er at dersom en ikke evner å få den andre part med på integrasjonsforhandlinger, er en allikevel forberedt på å gjennomføre tradisjonelle fordelingsforhandlinger (2015, 75).

Prosedyreplanlegging

Jørn Kjell Rognes trekker frem at det dessverre er mange som undergraver viktigheten av prosedyreplanleggingen når de planlegger forhandlinger (2015, 76).

Dette er noe som kan føre til at mye godt forarbeid ikke blir tatt med inn i selve forhandlingene.

3.0 Metode

Det vil i dette kapittelet bli redegjort for oppgavens metodiske tilnærming.

Metodekapittelet vil inndeles i ulike faser, hvor sentralt innhold i hver fase vil bli beskrevet i respektive underkapitler.

Begrepet metode kommer av det greske ordet *methodos*, som innebærer å følge en fastsatt vei mot et mål (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). I følge Dag Ingvar Jacobsen er metode en strategi for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (2015, 15). Overført til praktisk betydning omhandler dette om hvordan vi som forskere kan innsamle empiri om virkeligheten på en mest mulig hensiktsmessig måte. Hensiktsmessig i den forstand at empirien som innhentes er troverdig og besvarer spørsmål (2015, 16). De mest sentrale kjennetegnene tilknyttet metode er *systematikk*, *grundighet* og *åpenhet* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 29).

3.1 Bakgrunn for valg av metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelitteraturen foreligger det et skille mellom *kvantitative* og *kvalitative* metoder (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 31). På en kortfattet måte kan en si kjennetegn på kvalitative metoder er at de forholder seg til data i form av tekst, lyd og bilde – hvor selve fortolkningen av innhentede data vektlegges (2010, 99). En kvalitativ studie er som regel *intensiv*, hvilket som innebærer å gå i dybden på noen få enheter, og hvor dataene samles inn i form av ord (Jacobsen 2015, 145). Kvantitative metoder omtales ofte som *ekstensive metoder* med bakgrunn i at de tar for seg mange enheter (2015, 251). Videre anses de kvalitative metodene som relativt lukkede som følge av at informasjon som innsamles, er predefinert av forskeren (2015, 251). Kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener, hvor opptelling og utbredelse av fenomenene vektlegges (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 99).

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen er det problemstillingen og gjennomførbarheten innenfor aktuelle tidsrammer som virker dikterende for valg av fremgangsmåte (2010, 100).

I lys av vår aktuelle problemstilling anses det som hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode. Bakgrunnen for dette er at det gir oss mulighet til å innhente mer utfyllende og *nyansert* data, som setter oss i bedre stand til å belyse de ulike aspektene tilknyttet forberedelsene til overgangsforhandlinger for selgende klubber i Tippeligaen (Jacobsen 2015, 130). Kvalitative tilnærminger vil ofte ha *høy relevans*, som innebærer at informantene i stor grad definerer hva som er ”korrekt” forståelse av et fenomen eller situasjon (2015, 129). Overført til denne oppgaven innebærer dette at aktuelle informanter besitter erfaring og kunnskap om det overordnede temaet, overgangsforhandlinger i Tippeligaen.

På den andre siden er innsamling av kvalitative data en kompleks prosess som er *ressurskrevende* og er vanskelig å generalisere (ref. kapittel 3.4). Det er også viktig å være klar over *undersøkelseeffekt*, hvor det foreligger fare for at det er måleinstrumentet og vi som forskere som skaper spesielle resultater, fremfor å måle hvordan respondenten opplever et fenomen (2015, 132).

3.2 Forskningsdesign

Når en undersøkelse skal gjennomføres må forskeren gjøre mange overveielser og valg. Det må tas stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og hvordan prosessen skal gjennomføres. Dette er en tidlig fase som i forskning blir betegnet som design, eller forskningsdesign. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 73) skriver at forskningsdesign tar for seg ”alt” som knytter seg til en undersøkelse. En forsker utvikler en problemstilling og vurderer deretter hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (2010, 73). Forskningsdesign kan med andre ord sees på som en plan for hvordan problemstillingen skal besvares.

I denne oppgaven er det blitt valgt å bruke en fenomenologisk tilnærming som har røtter i en kvalitativ forskningsdesign. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 82) definerer fenomenologisk filosofi som læren om ”det som viser seg”. Dette vil si slik ting eller begivenheter viser seg eller fremstår for oss. Tilnærmingen brukes til å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer og forståelse av et fenomen, derav fenomenologisk tilnærming.

Bakgrunnen for valg av denne tilnærmingen har grobunn i vår overordnede problemstilling hvor hensikten er å utforske og beskrive informantens erfaringer og forståelse av fenomenet, som i denne oppgaven er forberedelsene til overgangsforhandlinger i Tippeligaen. Det er ”meningen bak” en i hovedsak er ute etter og målet er å få en dypere forståelse i informantens verden (2010, 82).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Populasjon

Ordet populasjon betyr *befolkning*, men i den samfunnsvitenskapelige sammenhengen anvendes begrepet i en videreført betydning og viser til det totale antallet undersøkelsesenheter problemstillingen omhandler (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 240). I denne oppgaven har vi identifisert populasjonen til å være de totalt seksten fotballklubbene i Tippeligaen.

3.3.2 Utvalgsstrategi

Siden Tippeligaen består av seksten lag kan vi trekke ut et utvalg. Et utvalg defineres av Jacobsen (2015, 87) som en undergruppe av populasjonen, altså en mindre gruppe. Vårt utvalg består med dette av fem ledere ved ulike Tippeligaklubber. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen i form av fyldige beskrivelser. Her har vi anvendt en kombinasjon av to utvalgsstrategier. Denne kombinasjonen består av *kriteriebasert utvalgsstrategi*, samt *bekvemmelighetsutvelgelse* av informanter. Den kriteriebaserte utvelgelsen omhandler at forskeren først tenker igjennom hvilke målgrupper som må delta for å samle inn de nødvendige dataene, for deretter å velge informanter fra denne målgruppen (2015, 109). En bekvemmelighetsutvelgelse går ut på at forskeren gjør det som er enklest og mest bekvemmelig (2015, 111). Årsaken til at vi har valgt å implementere bekvemmelighet i utvalgsstrategien har grobunn i utvalgets geografiske lokasjon, på

bakgrunn av reisekostnadene som påløper. På bakgrunn av dette ble intervjuene utelukkende holdt på Øst- og Vestlandet.

De kriteriene som er satt som et krav i den kriteriebaserte utvelgelsen; Tilknytning til en fotballklubb som har spilt i Tippeligaen 2015/16, samt kjennskap til forhandlingsprosessen tilknyttet spillerlogistikk i klubben.

3.3.3 Rekruttering

Vi startet rekrutteringen med å sende ut en mail til ti av de seksten klubbene i Tippeligaen. Kontaktopplysningene ble hentet fra NFF sine nettsider (URL 4 2016). Innholdet i den utsendte mailen var tilpasset hver enkelt klubb, men vi gjør oppmerksom på at det ble gitt lik informasjon om intervjuprosessen og temaet til samtlige potensielle informanter. Dette er også noe Johannesen, Tuft og Christoffersen understreker viktigheten av ved rekruttering av informanter (2010, 115).

I tabellen under vil vi kort presentere intervjuobjektene som er deltakende i denne oppgaven:

Navn:	Stilling:	Fotballklubb:
Kenneth W. Karlsen	Sports- og administrasjonssjef	Mjøndalen Idrettsforening
Rune Soltvedt	Sportssjef	Sportsklubben Brann
Jostein Grindhaug	Leder for spillerlogistikk	FK Haugesund
Stig-Ove Sandnes	Sportslig leder	Vålerenga Fotball
Erik Espeseth	Daglig leder	Strømsgodset Idrettsforening

Rekkefølgen på intervjuobjektene er vilkårlig plassert og har ingen sammenheng med rekkefølgen ved presentasjon av våre funn. Dette for at svarene ikke vil kunne spores tilbake til det enkelte intervjuobjektet.

3.3.4 Datainnsamling

Det anses som hensiktsmessig å anvende dybdeintervju som innsamlingsmetode. Dette for å skape et godt grunnlag for innhenting av empiriske data for å belyse vår problemstilling. Det vil bli foretatt et *semi-strukturert* intervju med en intervjuguide som fungerer som en tematisk veiledning, mer enn et krystallisert skjema. Dette åpner for muligheter til å få en dypere forståelse av hva som ligger bak svarene som blir avgitt, og vår oppgave kan berikes med fyldigere og mer detaljerte beskrivelser (2010, 137). Dette er også forankret i at informanter føler seg mer komfortable i et intervju, forutsatt at tematikken ikke er sensitiv eller vrien (2010, 135). Dette har vi hensyntatt ved å anonymisere de avgitte svarene, og det vil ikke på noen måte kunne bli sporet tilbake til respondenten. De åpne spørsmålene er nøye kategorisert og oppsatt i de overordnede elementenes rekkefølge (ref. figur 2), slik at det blir enklere å systematisere og kategorisere innhentede data i ettertid.

3.4 Generalisering

Generalisering tar for seg noe som i utgangspunktet er spesifikt og gjør det til noe allmenngyldig (Jacobsen 2015, 89). ”Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 241). Det stilles krav til en undersøkelse, at utvalget skal være representativt og derav utgjør en ”miniatyrverden” av en større populasjon for så å overføre resultatet av studie til å gjelde hele populasjonen (2010, 240). Dersom disse kravene legges til grunn, kan en i henhold til vårt utvalg, ikke si at det er representativt, da det kun blir gjennomført fem dybdeintervjuer av en populasjon på totalt seksten klubber. Jacobsen (2015, 87) skriver at dersom en skal undersøke hele populasjonen vil dette medføre store kostnader og på bakgrunn av dette kan vi tyde at generalisering passer dårlig innenfor forskning som benytter kvalitative metoder.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabiliteten, eller *påliteligheten* i datasettet, omhandler om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultater. Formålet med å måle reliabiliteten er å avdekke mulige feilkilder (Ringdal 2015, 101).

Vedlagt i denne oppgaven finner dere vår intervjuguide (vedlegg 1) og vårt transkriberingssammendrag av samtlige intervjuer (vedlegg 2), slik at dere får innsikt i grunnlaget for denne oppgavens analyse og tolkninger. Det eksisterer likevel ulike forhold som kan påvirke undersøkelsens reliabilitet, og kan kort oppsummeres i fire sentrale forhold; Intervjuers fremtoning, forhold under selve datainnsamlingen, undersøkelsesinstrumentet og omstendigheter rundt dataanalysen. Sagt med andre ord, ulike former for forstyrrelser ved eksempelvis at informanten er trøtt, tidspresset eller lignende og om det er utydigheter i teksten eller om det ikke er klare retningslinjer i analysearbeidet (Jacobsen 2015, 241-245).

Validiteten, eller gyldigheten til målingene omhandler hvorvidt vi faktisk måler det vi ønsker å måle. Validitetsmåling skiller i tre undergrupper; *begrepsvaliditet*, *intern-* og *eksternvaliditet* (Johannesen, Tufte, Christoffersen 2010, 70).

Et typisk målingsfenomen på validitet kalles begrepsvaliditet, der det utforskes hvorvidt det er samsvar mellom det fenomenet og det som skal undersøkes (2010, 70).

Den *interne validiteten* går ut på om forskerens funn samsvarer med den teoretiske ideen som utvikles. *Ekstern validitet* omhandler om resultatene fra forskningsprosjektet kan være nyttig og overførbart til andre liknende fenomen/scenarioer, og ikke utelukkende det fenomenet du undersøker (2010, 230).

I kapittel 1.4 har vi definert et sett med avgrensninger, og vi vil derfor påpeke at våre funn ikke vil kunne overføres til en hvilken som helst setting, situasjon eller kontekst.

En god indre validitet vil gi deg mulighetene til å trekke sikre slutninger om årsakssammenhenger. Den indre validiteten blir bedre, jo større kontroll man har over eksperimentet. Dette svekker normalt realismen i eksperimentet og den ytre validiteten trues. Det vil si: «Jo mer kontroll, jo mer unaturlig blir situasjonen, og jo fjernere blir den fra virkeligheten» (Ringdal 2015, 128).

3.6 Forskningsetikk

Etikk omhandler først og fremst forholdet om mellom mennesker, det vil si spørsmål om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 89). En må ta stilling til etiske problemstillinger når forskningen berører mennesker *direkte* i forbindelse med datainnsamlingen (2010, 89).

De forskningsetiske retningslinjene vi som forskere må ta hensyn til er *informatents rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade* (2010, 91-92). Det blir tydeliggjort overfor aktuelle informanter at de selv bestemmer over sin deltakelse, og at det respekteres om informantene unnlater å svare på spørsmål de ikke ønsker å besvare. Videre vil vi også be om samtykke til lydopptak.

Ved å benytte personopplysninger i oppgaven som gjør at respondenten kan identifiseres, fører dette til at prosjektet blir melde- og konsesjonspliktig (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 95). Av hensyn til den omfattende prosessen i forbindelse med søknad om konsesjon, samt faren for at respondenten vil tilbakeholde informasjon når svarene ikke blir anonymisert –anses det som formålstjenlig å se bort i fra melde- og konsesjonsplikten.

I forbindelse med kvalitative intervjuer vil vi måtte ta stilling til hvordan sensitiv informasjonen skal behandles. Vårt utvalg består av kun fem respondenter noe som naturlig vil kunne by på problemer for anonymiseringen (Jacobsen 2015, 50). Vi har på bakgrunn av dette valgt å ekskludere eller ”maskere” data som gjør det lett å identifisere respondentenes identitet. Det er lagt opp til full anonymitet av informantene og disse vil vilkårlig bli presentert som leder 1-5 i resultat (ref. kapittel 4.0) og analysen (ref. kapittel 5.0).

3.7 Intervjuet og bearbeiding av data

Vi oppsøkte våre intervjuobjekter i deres omgivelser. Det vil si at vi gjennomførte intervjuet i deres respektive kontorlokaler. Årsaken til dette er at vi ønsket å tilpasse oss respondentenes travle hverdag. Samtidig vil informantene i følge Dag Ingvar Jacobsen føle seg mer komfortable og avslappet (2015, 243). Før vi startet med selve intervjuet spurte vi om tillatelse til å gjøre et taleopptak, og fikk samtykke av samtlige. Intervjuobjektene ble også underrettet om tilgjengeligheten til denne oppgavens resultater, samt en garanti om respondentens anonymitet, så deres meninger eller ytringer vil ikke kunne spores direkte tilbake til enkeltindividet.

I et dybdeintervju er *Probing*, eller oppfølging en essensiell intervjuteknikk. Dette for å oppklare misforståelser eller oppdrive mer utfyllende informasjon. Det skal her bemerkes at denne teknikken lett kan generere feilkilder da spørsmålene er forankret i intervjuobjektene sine tidligere ytringer i intervjuet (Ringdal 2014, 217).

Som vi har vært inne på tidligere er intervjuguidens struktur utledet av de overordnede elementene i forberedelsene til forhandlingene vi ønsket å belyse. Dette forenklet systematiseringen av innsamlede data (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 174). For å lette analysearbeidet ble samtlige intervjuer transkribert. Videre eliminerte vi gjentakelser og digresjoner, samt at vi fjernet elementer som ikke var relevante for det vi skulle undersøke (vedlegg 2). Vi benyttet oss av det som tituleres *meningsfortetning*, som innebærer at forskeren forkorter informantenes uttalelser og komprimerer lange setninger til kortere setninger, hvor meningen i det som er sagt gjengis med få ord. Denne sammenfatningen representerer forskerens forståelse av datamaterialet, og har naturligvis en innflytelse på den endelige fortolkningen (2010, 174).

4.0 Resultat av innhentede data

Det vil i dette kapittelet bli gitt en sammenfatning av innspill fra de ulike klubbenes representanter, hvor relevante sitat vil bli presentert for å understøtte våre sammenfatninger.

Utgangspunktet for resultatenes struktur vil være utledet av intervjuguiden, som er tuftet på Rognes' elementer i forberedelsene til overgangsforhandlinger (vedlegg 1).

Rollene informantene innehar i de ulike klubbene tituleres *Sports- og administrasjonssjef, daglig leder, sportslig leder, sportssjef og leder for spillerlogistikk*. Felles for alle er at de har erfaring med overgangsforhandlinger (ref. kapittel 3.3.2).

Målet med studien er å få et innblikk i overgangsforhandlinger, samt å belyse hvilke elementer i forberedelsene til forhandlinger ved salg av fotballspillere som vektlegges i Tippeligaen- sett fra et lederperspektiv (ref. kapittel 1.4).

4.1 Resultat fra klubbenes representanter

Tilknytning til overordnet strategi

4.1.1 Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?

På bakgrunn av klubbenes ulike visjoner foreligger det spredning i hvordan visjonen vektlegges ved salg av fotballspillere. Noen av klubbene har verdisett som i korte trekk omhandler ærlighet og respekt forankret i klubben. Dette gjelder både intern og eksternt. Andre klubber vektlegger andre elementer som det økonomiske aspekt ved salget, styrke merkevaren eller for å redde klubbens videre eksistens.

Eksempel på innspill:

”(...) vi har en del verdier som er viktig for oss. Dette omhandler åpenhet og ærlighet” (Leder 2).

”(...) aktiv policy om å prøve å utvikle egne spillere, hente billige spillere inn og selge dyrere, som gjør at vi får et netto overskudd på kjøp og salg av spillere” (Leder 3).

”Konflikt mellom visjon og ønskede spillere i troppen. Må gjøre dette for å redde klubbens økonomi” (Leder 4).

4.1.2 Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?

Det er en variasjon i klubbenes langsiktige mål som vektlegges ved salg av spilleren. Som det fremgår av dataene er det for noen klubber sentralt at spillerens interesser blir tatt hensyn til og at klubbens omdømme utad blir ivaretatt. Videre er reinvestering av kompensasjonen fra spilleren sentralt for flere av klubbene.

Eksempel på innspill:

”Det er til syvende og sist spillerens hensyn som er mest tungtveiende. Når spilleren selv har et sterkt ønske om å selges, må du bla litt i dine verdier (...)” (Leder 1).

”Dette fordi det var unfair å holde de her bare fordi de hadde navnet på kontrakten. Dette skapte reaksjoner i spillerstallen og blant supporterne” (Leder 2).

”Eksempelvis har salget av spisser ført til at vi har kunnet bygget stadion og etablert oss i Tippeligaen. Hadde vi ikke solgt de så hadde vi ikke kunnet bygge klubben videre” (Leder 1).

Informasjonsinnhenting

4.1.3 Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt?

Det å fastsette pris på en spiller er en krevende og situasjonsbestemt prosess. Prisen er markedsregulert og karakteristika ved kjøpende klubb står sentralt. Videre viser dataene at dette er et spørsmål som også kan vedrøre agenter.

Eksempel på innspill:

”Om Djurgården kommer og vil kjøpe en spiller (X) så er det en pris, om Real Madrid vil kjøpe spiller (X) så er det en annen pris. Dette er markedsregulert” (leder 3).

4.1.4 Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller?

De ulike representantene mener det er ulike variabler som har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller. Sitatet som presenteres i forlengelsen anses som beskrivende for hva som er fellestrekk for respondentenes besvarelser på det aktuelle spørsmål som omhandler variabler tilknyttet spiller. Videre er spillerens merkeverdi og egenskaper ved kjøpende klubb av betydning.

Eksempel på innspill:

”Kontraktslengde, posisjon, alder, erfaring, liga, tilgjengelighet på spillere, nasjonalitet (...)” (Leder 4).

4.1.5 I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?

Det foreligger ulikheter mellom respondentene i hvilken grad de innhenter informasjon om kjøpende klubb. Bakgrunnen for at klubber velger å innhente informasjon om kjøpende klubb, er å kartlegge den økonomiske handlingsfriheten til sin motpart ved forhandlingsbordet.

Eksempel på innspill:

”Hvordan har klubbene gjort det de siste fem årene, er det en klubb som historisk sett har lagt litt penger på bordet?” (Leder 3).

4.1.6 Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?

Informasjonskanaler som anvendes for innsamling av informasjon om kjøpende klubb er forskjellig mellom klubbene. Hovedsakelig går skillet mellom bruk av *åpne* og *lukkede* kanaler, samt erfaringen til forhandleren. Åpne kanaler består eksempelvis av internett og sosiale medier. Lukkede kanaler omhandler å anvende det opparbeidede kontaktnettet gjennom bruk av telefon, mail og møter.

Eksempel på innspill:

”I og med at jeg har den erfaringen jeg har, så har jeg et utgangspunkt bare der. Videre har du kjennskap til både spillere i forskjellige klubber og andre kontaktpersoner (...)” (Leder 1).

Mandat

4.1.7 Hvilke posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?

Informantene er som regel deltagende i forhandlingene, hvorav stillingene er belyst tidligere i oppgaven (ref. kapittel 3.3.3). Ytterlige aktører kan være en styreleder og/eller sportslig leder i tillegg til våre respondenter.

Eksempel på innspill:

”I noen klubber er det en styreleder som gjør det, og i andre klubber er det direktører som gjør det. Her i klubben har jeg alt ansvaret (...)” (Leder 2).

”Hos oss er det i hovedsak daglig leder som er involvert. Så er selvsagt jeg involvert. Og så er det mest sannsynlig et styremedlem inne (...)” (Leder 1).

4.1.8 Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?

Som det fremkommer av dataene er det klubbens styret som utvelger representantene.

Eksempel på innspill:

”Styret har sin mann de ønsker skal være underrettet informert om overgangssaker” (Leder 1).

4.1.9 Hvilken beslutningsmyndighet har representant(e) som forhandler på vegne av klubben?

Representantene som forhandler på vegne av klubben sitter som regel med endelig beslutningsmyndighet, med unntak av ekstraordinære situasjoner. Dette med godkjenning fra styret i forkant av forhandlingene.

Eksempel på innspill:

”Når du sitter i forhandlinger må du i prinsippet gi motparten en følelse av at vi sitter med full beslutningsmyndighet – og det gjør vi som regel. Hvis det ikke er noe helt ekstraordinært som skulle dukke opp” (Leder 5).

Forhandlingsteam

4.1.10 Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?

Som det fremkommer av dataene, henviser samtlige respondenter til tidligere spørsmål – eventuelt unnlater å besvare dette spørsmålet, da de følte foregående spørsmål var dekkende.

Eksempel på innspill:

”Det er aktørene som er nevnt i foregående spørsmål” (Leder 1).

4.1.11 Hvilke rolle har de(n) ulike aktøren(e) i et eventuelt forhandlingsteam?

Som det fremgår av innsamlede data viser det seg at aktører som deltar med en enkelt representant fra klubben, tiltrer ikke en spesifikk rolle.

Dataene viser at de som praktiserer forhandlingsteam i forhandlingene inntar ulike roller som eksempelvis *forhandlingsleder* og vektlegger at klubben skal representeres på en profesjonell måte – uavhengig av rollene som blir fordelt.

Strategiutforming

Det skal bemerkes at det på bakgrunn av at alle svar som omhandlet strategiutforming, inneholdt kjennetegn tilknyttet forberedelser til fordelingsforhandlinger (ref. kapittel 2.4) og Dobson, Gerrard og Howes studie (ref. kapittel 2.4.1) - ble det valgt å ekskludere forberedelsene til integrasjonsforhandlinger i resultatdelen. Dette vil drøftes ytterligere i analysen (ref. kapittel 5.5).

4.1.12 Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?

I lys av de innsamlede data er det en tydelig fellesnevner at den økonomiske kompensasjonen for det aktuelle salget er den dominerende konfliktdimensjonen. Dette har grobunn i at samtlige fem representanter fra de ulike klubbene tydeliggjør dette.

Eksempel på innspill:

”Når vi forhandler er det først og fremst for å få den økonomiske kompensasjonen som vi ønsker å oppnå” (Leder 1).

”Det er alltid pris, men det er alltid stor variasjon i pris” (Leder 4).

Fordelingsforhandlinger

4.1.13 Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?

Tre av informantene hevder det er kjøpende klubb som kommer med et starttilbud i forkant av forhandlingene. To av respondentene hevder at det ikke foreligger et klart skille mellom hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbudet, samt at det også kan være spillerens agent som kommer med henvendelse først.

Eksempel på innspill:

”Det er alltid kjøpende klubb som kommer med et bud først. Vi stiller faktisk ikke i forhandlingsmøter før vi har fått et skriftlig tilbud (...)” (Leder 5).

” Det kommer ofte en henvendelse fra agenter først, som forhører seg om pris på spilleren” (Leder 2).

4.1.14 Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?

Fire av klubbenes representanter argumenter *for* at det fastsettes et naturlig bruddpunkt.

Eksempel på innspill:

”Ja, det er ofte det som diskuteres med styret i forkant” (Leder 3).

4.1.15 Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?

Tre av respondentene beskriver dette som et optimalt utgangspunkt for å oppnå en gunstig avtale.

Eksempel på innspill:

”Det er naturlig at jo flere interessenter du har – jo bedre kort har du som selgende klubb på hånden” (Leder 1).

”Ja, det er det som er det ideelle. Det er det du prøver på i enhver situasjon” (Leder 3).

Representantens vurdering av forberedelsenes betydning

4.1.16 Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlinger har? Hvorfor det?

Samtlige av respondentene anser forberedelsene til forhandlingene som vesentlig. De bakenforliggende årsakene til at forberedelsene til forhandlingene er av betydning i forbindelse ved salg av spiller, varierer mellom respondentene. Det er ulike elementer som vektlegges og ulike perspektiv på hvilke oppgaver som er sentrale i forberedelsene til forhandlingssituasjonen.

Eksempel på innspill:

”(…) Det har mye å si det. Det å være godt forberedt når du går inn i en forhandling, synes jeg har med respekt for forhandlingspartneren å gjøre” (Leder 5).

”Gode forberedelser er det du som oftest får de beste resultatene ut av (…)” (Leder 1).

5.0 Analyse av innhentede data

”I fenomenologiske design er det vanlig å analysere meningsinnhold. Forskeren er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, for eksempel hva en informant forteller i et intervju. Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 173).

Det vil i dette kapittelet bli presentert empiri fra vår kvalitative undersøkelse. Kategorisering av data er utledet av de overordnede temaene i intervjuguiden, som er forankret i Rognes’ overordnede elementer i forstadiet (ref. figur 1).

Bakgrunnen for kategorisering av datamaterialet er at vi i lys av problemstillingen skal avdekke hvilke elementer vektlegges i forberedelsene til forhandlingene ved salg av fotballspillere i Tippeligaen. I den anledning vil det være hensiktsmessig å anvende kategorisering for å kunne avdekke liknende utsagn, mønstre, sammenhenger og fellestrekk eller avvik. Videre vil identifiserte mønstre vurderes i lys av eksisterende forskning og teori (2010, 177). Teorien som anvendes i analysen vil basere seg på litteraturgjennomgangen som ble presentert i kapittel 2.0 med tilhørende underkapitler.

Ved å fragmentere de overordnede elementene i forberedelsene til forhandlingene ved anvendelse av intervjuguide, skal vi avdekke felles bestanddeler blant våre respondenter for hva som vektlegges innenfor hvert overordnet element i forberedelsene.

Avslutningsvis i hvert overordnet element vil funn i den aktuelle fasen presenteres, som tar utgangspunkt i vår egendefinerte forskningsmodell (ref. figur 1).

Denne modellen vil utvikles, for å synliggjøre funnene i analysen, og vil anvendes i forbindelse med konklusjon av studien (ref. kapittel 6.0).

5.1 Tilknytning til overordnet strategi

En overordnet strategi omhandler, somt nevnt tidligere i oppgaven (ref. kapittel 2.3.1) om hvordan fotballklubbens ulike enheter skal drives, samt spørsmål tilknyttet klubbens *visjon, struktur og ulike funksjoner* (Rognes 2015, 65). Roos m.fl. (2014, 65) definerer *visjon* som et ønsket fremtidsbilde av organisasjonen, samt at visjoner som regel utformes av organisasjonens ledelse. Visjonen representerer i mange tilfeller ledelsens syn på organisasjonens fremtidige utvikling, hvilket som også er sammenfallende med våre respondenter som alle er ledere i hver sin fotballklubb. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å avdekke *hvordan klubbenenes visjon vektlegges ved salg av spillere*.

Som det ble fremgått av resultat 4.1.1 foreligger det spredning i hvordan visjonen vektlegges ved salg av fotballspillere hos våre respondenter. Roos m.fl. skriver at den viktigste oppgaven for ledelsen i klubben er å identifisere retningen de vil at klubben skal ta. Noen av lederne uttaler at deres respektive klubb ikke har en klar visjon, men et sett med grunnleggende verdier som de synes er viktige å følge: ”Dette omhandler åpenhet og ærlighet” (Leder 2). Ved en slik uttalelse identifiserer leder 2 en retning klubben har tatt, når det gjelder hvordan de ønsker å fremstå som klubb. Dette utsagnet kan eksemplifiseres på følgende måte; ” Vi har et rettferdighetsprinsipp i klubben vår, som henger sammen med verdigrunlaget vårt. Dette går ut på at vi mener at fotballspillere skal ha en rettferdig lønn” (Leder 2). Med dette har ledelsen en klar struktur på hvordan klubben skal drives, herav ”rettferdig lønn”.

Videre beskriver leder 2 bakgrunnen for bruk av rettferdighetsprinsippet; ”Årsaken for valg av rettferdighetsprinsippet er at fotball er et lagspill, og vi tror ikke på at gruppen fungerer optimalt hvis det er veldig skeivfordeling av lønn” (Leder 2).

Som Rognes (2015, 33) presenterer i teorien må valg av tilnærming til en spesifikk forhandlingssituasjon ofte være tilknyttet, og utledet av en overordnet strategi.

Leder 5 utdyper at spilleroverganger og overordnet strategi henger nøye sammen. Han presiserer videre at klubbens strategi og visjon er å bygge merkevaren til klubben. ” Dette er med på å bygge vår merkevare som en attraktiv klubb for unge spillere” (Leder 5).

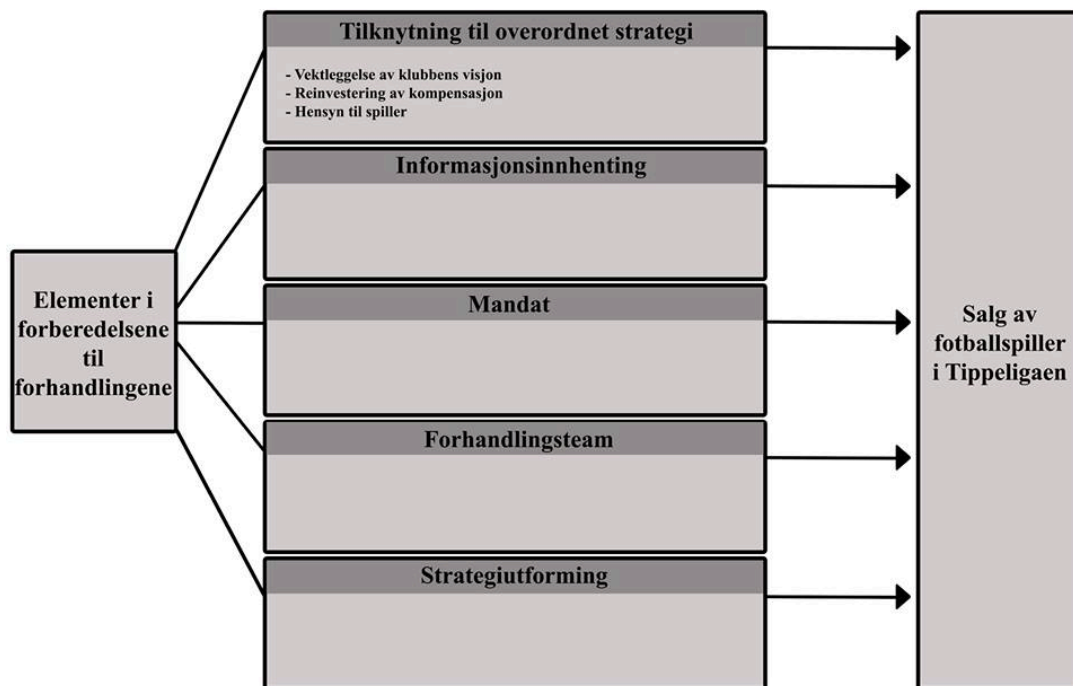
Med dette som utgangspunkt ser vi at leder 5 sitt utsagn harmonerer med Rognes' teori når det kommer til overordnet strategi og salg av fotballspillere.

Samtlige av lederne vektlegger elementer som det *økonomiske aspektet* ved salget. Som det fremkommer i dataene, redegjør eksempelvis leder 1 for betydningen av økonomisk kompensasjon på følgende måte: ”Eksempelvis har salget av spisser ført til at vi har kunnet bygget stadion og etablert oss i Tippeligaen”. Kompensasjon som reinvesteres kan kalles, ifølge Henriksen (2010) gjengitt av Kjærland, Mathisen og Solvoll (2012) for økonomiske ringvirkninger og omtales ofte som *indirekte virkninger* av bedriftens *aktivitet*. Klubbens langsiktige mål ved salg av spilleren belyses av leder 3: ”(...) anlegg og sånne type ting eller det kan være utviklingsverdier i form av ekstra treningsleir eller en ekstra spiller, kanskje erstatte den spilleren du har solgt. Netto overskuddet skal være med å utvikle klubben.” Leder 1 og 3 eksemplifiserer ringvirkninger ved å anskueliggjøre at salg av spillere har ført til en økonomisk kompensasjon, som igjen reinvesteres i utbygging av eksempelvis nytt stadionanlegg. Med Henriksens beskrivelse av økonomiske ringvirkninger som utgangspunkt, samt Leder 1 og leder 3 sine sitater lagt til grunn, vil en kunne hevde at indirekte virkninger er *utbygging av stadionanlegg* og bedriftens aktivitet er *salget* av en fotballspiller.

Når Rognes (2015, 65) belyser overordnet strategi nevner han at den omhandler hvordan fotballklubbens ulike enheter skal drives. I det presenterte sitatet til leder 1 introduseres ringvirkninger som kan være med å støtte oppunder deres visjoner for fremtiden. Samtidig er det avdekket differanser i hvordan det økonomiske aspektet kan påvirke klubbens visjoner og mål. Som det fremkommer av de ulike intervjuene er det enkelte av klubbene som ikke evner å overholde sine visjoner i kraft av økonomiske problemer. Leder 4 beskriver avviket mellom overordnet visjon og salg av spillere på følgende: ”Når økonomien har vært som den har vært har ikke visjon og salg harmonert”. Videre kommer det klart frem at den økonomiske situasjonen setter en begrensning for de langsiktige målene ved spillersalget:

”(...) vil være i toppen av norsk fotball, men det er vanskelig når den overordnede økonomien ikke samstemmer” (Leder 4).

I empirien fremkommer et siste element; hensyn til egen spiller. ”Det er til syvende og sist spillerens hensyn som er mest tungtveiende. Når spilleren selv har et sterkt ønske om å selges, må du bla litt i dine verdier (...).” Her viser leder 1 til elementet som er mest tungtveiende ved salg av en fotballspiller, og refererer videre til etiske hensyn. Dette understøttes av leder 2 sin argumentasjon: ”Dette fordi det var unfair å holde de her bare fordi de hadde navnet på kontrakten. Dette skapte reaksjoner i spillerstallen og blant supporterne.”



Figur 7: Funn i tilknytning til overordnet strategi

5.2 Informasjonsinnhenting

Jørn Kjell Rognes (2015, 35) utdyper betydningen av å ha tilstrekkelig informasjon om forhandlingsproblemet, kultur og prosedyrer.

Den totale overgangssummen for spilleren som skal selges utgjør forhandlingsproblemet i forbindelse med overgangsforhandlinger tilknyttet salg av fotballspillere i vårt utvalg, dette med forankring i hva som fremgår av *samtlig* intervjuer. Dette vil belyses ytterligere i analysens siste overordnede element *strategiutforming* (ref. kapittel 5.5), da konfliktdimensjonen(e) virker dikterende for hvorvidt overgangsforhandlingene kan kategoriseres som distributive eller integrative forhandlinger (ref. kapittel 2.3.5).

Det vil avslutningsvis i dette overordnede elementet av analysen belyses i hvilken grad respondentene innhenter informasjon om kjøpende klubb og hvilke informasjonskilder som anvendes i dette arbeidet. Avsnittene i denne fasen vil struktureres i henhold til funnene som fremgår av det overordnede elementet *informasjonsinnhenting* i figur 8. Det vil i forlengelsen bli gitt beskrivelse innholdet i det aktuelle overordnede elementet.

Overgangssummen for en fotballspiller ble definert:

”Payments made between clubs in relation to a transfer operation usually including an early termination of the player’s contract without just cause (...)”.

Som det fremkommer av intervjuene er krevende å fastsette en overgangssum som objektivt sett er korrekt. ”Er umulig å sette en pris” (Leder 3). Dette finnes det også støtte for hos KEA, som i kapittel 2.3.2 beskrev utfordringen forbundet med å fastsette overgangssum, samt hvilke *variabler* som virker dikterende for beløpet. Samtidig har det i denne studien blitt avdekket *felles* variabler som vektlegges i forbindelse med prissetting av fotballspillere blant respondentene i vårt aktuelle utvalg.

Leder 4 anskueliggjør følgende variabler som har påvirkningskraft på verdifastsettelsen av en spiller: ”Kontraktslengde, posisjon, alder, erfaring, liga, tilgjengelighet på spillere, nasjonalitet (...)”. Sett i lys av de resterende intervjuene, anses dette sitatet som en fyldig oppsummering av hvilke variabler *tilknyttet spilleren*, som er felles for verdifastsettelse av fotballspillere.

I den nevnte litteraturgjennomgangen med ble det introdusert to ulike tilnærminger for verdifastsettelse av fotballspillere, henholdsvis titulert *talentbasert tilnærming* og *kostnadsbasert tilnærming*. Basert på det som fremkommer av gjennomførte intervjuer, vil en kunne hevde at tilnærmingen våre respondenter anvender peker i retning av *talentbasert tilnærming*. Denne argumentasjonen har forankring i de overnevnte variablene som er felles for respondentene, og at de aktuelle variablene gjenspeiler større deler av det som utgjør innholdet i *talentbasert tilnærming*:

- Antall års erfaring på øverste nivå
- Meritter
- Tilgjengelig spillere i aktuell posisjon på banen
- Spillerens fleksibilitet: anvendelse av spilleren i ulike posisjoner på banen
- Spillerens alder
- Nasjonalitet

I korte trekk hentyder denne tilnærmingen at verdien på overgangssummen er et resultat av verdien på spilleren og spillerens beviste egenskaper (ref. kapittel 2.3.2). Hvis en skal utarbeide et simplifisert resymé av variablene tilknyttet spilleren som avdekkes i innsamlede data, vil dette omhandle variabler tilknyttet spillerens beviste egenskaper, hvilket som er en direkte parallell til *talentbasert tilnærming*. Som det ble belyst innledningsvis i denne fasen av analysen, anser aktuelle respondenter det som krevende å fastsette en overgangssum som objektivt sett er korrekt. Dette styrker igjen argumentasjonen om at våre respondenter anvender en talentbasert tilnærming ved salg av spillere, da videre kjennetegn på denne tilnærmingen er at det er krevende å fastsette en verdi som objektivt sett er korrekt (ref. kapittel 2.3.2).

Som det fremkommer av innsamlede data utgjør selve overgangsmarkedet et sentralt element i verdifastsettelsen av aktuell spiller, da våre respondenter fremlegger at verdsettelsen av verdien på aktuell spiller er *markedsregulert*. ”Alt blir satt inn i ei ramme: hvilke klubber er interessert, hvilken liga er interessert, hva er økonomien i de forskjellige klubbene – det er med å bestemme verdien som vi ønsker å sette på spilleren” (Leder 1).

Dette støttes også av leder 3; ”Om Djurgården kommer og vil kjøpe en spiller (x), så er det en pris, om Real Madrid vil kjøpe spiller (x), så er det en annen pris. Dette er markedsregulert” (leder 3).

Videre synliggjør våre funn, at *spillerens merkeverdi* også kan utgjøre en sentral bestanddel i forberedelsen til forhandlinger for selgende klubb i Tippeligaen.

”Når du selger en spiller er det du selv som vet hvilke verdi spilleren har for klubben” (Leder 4). Han definerer videre; ” Eksempelvis kan en lokal spiller tilføre folk på stadionanlegg og markedsverdi utad også, så han vil ha en større verdi for oss enn for f.eks. Molde. Det blir ikke bare prisen på fotballtalent om det kommer et bud på han, men prisen på hele mennesket” (Leder 4). Dette understøttes ytterligere av leder 5 som sier; ” Spillerens merkeverdi, ikke bare for oss – men for dem som kjøper spilleren (...)”.

Denne argumentasjonen av aktuelle ledere støttes av KEA (ref. kapittel 2.4.1) som hevder at overganger ikke bare har innvirkning på de økonomiske resultatene for en klubb, men også dens evne til å tiltrekke seg tilskuere og supportere - og dermed media.

Det foreligger enighet blant våre respondenter om hvilke informasjonskilder som anvendes for innsamling av informasjon. I lys av våre data, har det blitt avdekket et skille mellom bruk av *åpne* og *lukkede* kanaler.

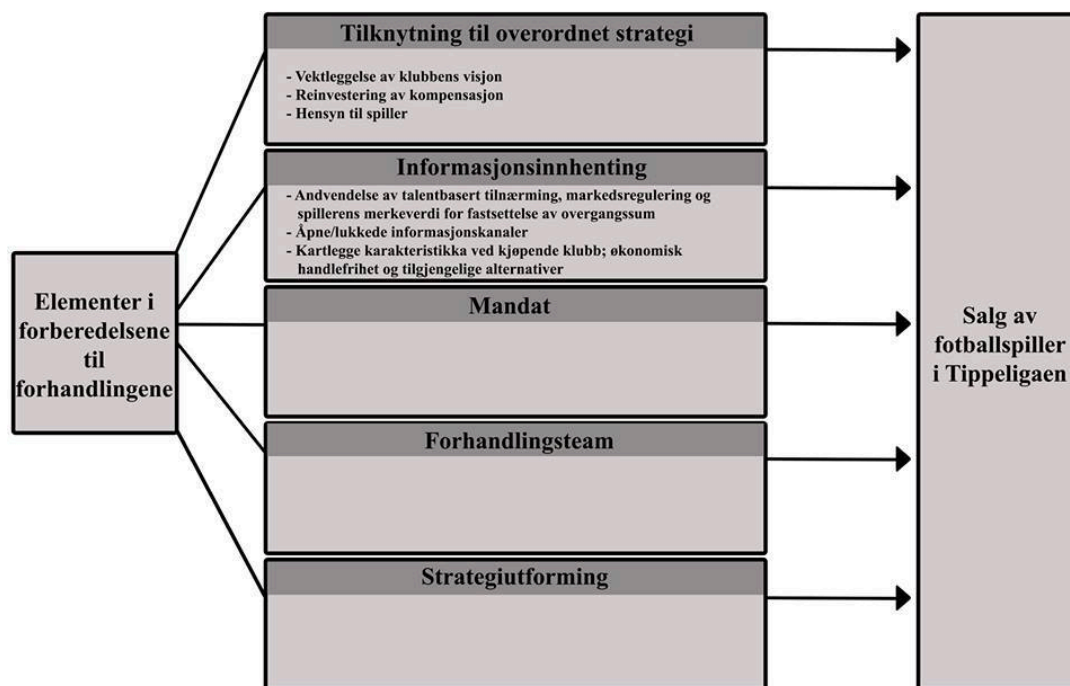
Åpne kanaler består av eksempelvis internett og sosiale medier, mens lukkede kanaler omhandler å anvende det opparbeidede kontaktnettet gjennom bruk av telefon, mail og møter. ”Da bruker du forskjellige kanaler. De åpne kanalene som å sjekke hvilke overganger som har funnet sted i klubbene, men så bruker du også de kontaktene du har (...)” (Leder 3). Opparbeidelse av erfaring gjør at lederne har flere kontaktpersoner å kontakte. ”I og med at jeg har den erfaringen jeg har, så har jeg et utgangspunkt bare der. Videre har du kjennskap til både spillere i forskjellige klubber og andre kontaktpersoner (...)” (Leder 1).

Jørn Kjell Rognes (2015) hevder en bør vite noe om motparten i forhandlingene. Dette støttes av leder 5: ”Hva har de kjøpt av spillere tidligere fra nordiske land, hvordan har det sett ut? Hvilke priser operer de med da? Betalingsvilligheten hos denne klubben? Økonomien i denne klubben? Hvordan er eiersitsen i denne klubben?” (Leder 5). Leder 3 forklarer betydningen av informasjonsinnhenting om kjøpende klubb; ”Det er ganske viktig. Viktig å vite hvilken situasjon kjøpende klubb er i”. Sett i lys av disse argumentene og øvrig argumentasjon i dette overordnede elementet, vil det være grunn til å hevde at en også anvender informasjonsinnhenting for å kartlegge *karakteristika ved kjøpende klubb*, med formål om å kartlegge deres *økonomiske handlefrihet*.

Dette finnes det nevnt støtte for i Rognes’ teori (ref. kapittel 2.4), men også hos Dobson, Gerrard og Howe som hevder at egenskaper ved klubbene som forhandler har innvirkning på overgangssummens størrelse (ref. kapittel 2.4.1).

”Vi vet jo sånn omtrentlig kjøpekraften til de forskjellige klubbene. Hvis Hønefoss byr 10 millioner så skjønner vi at dette er urealistisk. Dette har noe med økonomikunnskapen man sitter på om de andre klubbene” (Leder 2).

Leder 1 belyser også viktigheten av å analysere kjøpende klubbs tilgjengelige alternativer for aktuell posisjon som et viktig element for å kunne oppnå en høyere pris: ”Nå har en større norsk klubb vært ute etter vår høyreback, så er jo det et godt forhandlingskort for min side. Jeg må derfor sette meg inn i kjøpende klubb på en best mulig måte, slik at jeg vet deres behov og spilleren vår er den profilen de leter etter ” (Leder 1). Det som fremgår av de foregående sitatene, fra henholdsvis leder 1 og leder 2, understøtter Dobson, Gerrard og Howes argumentasjon (ref. kapittel 2.4.1) hvor det hevdes at analyse av kjøpende klubbs *økonomiske handlefrihet* og dens *tilgjengelige alternativer* for den aktuelle posisjonen, vil kunne avdekke potensial for å kunne oppnå en høyere pris – hvis en sammenligner med klubber som har begrenset økonomisk handlingsfrihet.



Figur 8: Funn i informasjonsinnhenting

5.3 Mandat

Mandatet påvirker atferden, og ulike typer mandat vil være aktuelle for ulike forhandlingssituasjoner.

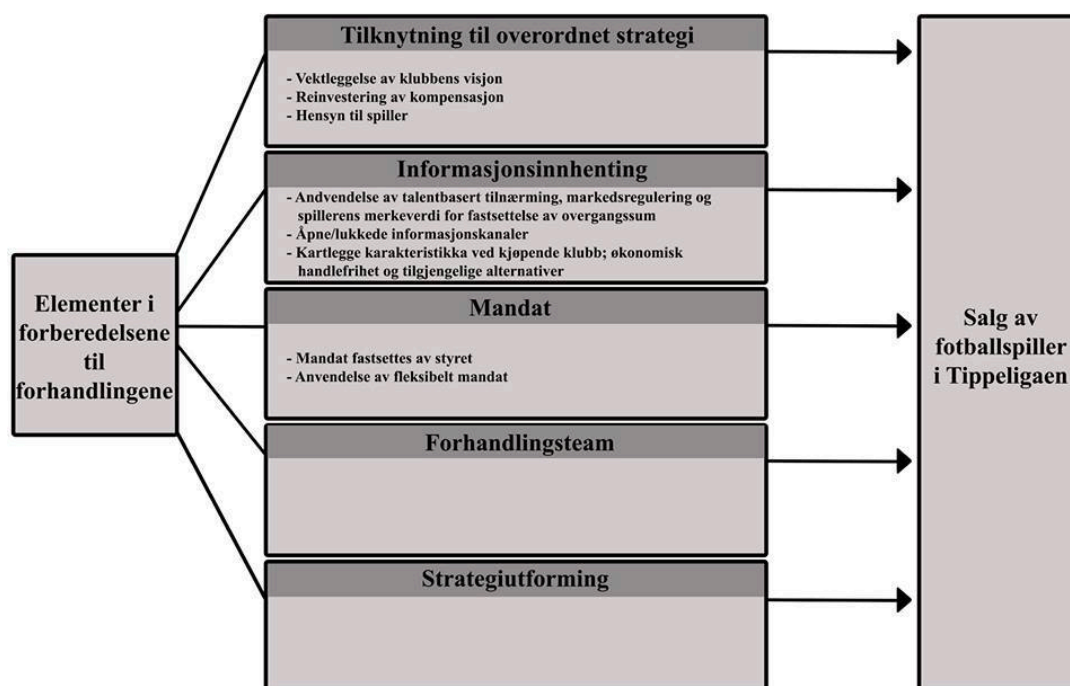
Hos samtlige av intervjuobjektene fremkommer det at *klubbens hovedstyre* er styringsorganet som velger representantene til forhandlinger. Valget er basert på ulike kriterier; ”Valget er nok mest på bakgrunn av at jeg har mest erfaring og kompetanse (...)” (Leder 2). Leder 4 hevder dette allerede er forankret i stillingsinstruksens innhold: ”Det ligger i stillingsinstruksen og det er styret som har blitt enig om dette.” I følge Rognes blir da styret *prinsipal*, eller oppdragsgiver. Det er oppdragsgiveren som avgjør grad av ansvarliggjøring representanten skal ha i form av ulike mandat.

”Noen ganger har du en ramme med styret som gjør at du kan signere der og da” (Leder 3). Det som leder 3 her anskueliggjør er kjennetegn på det som Rognes titulerte fleksibelt mandat. Men på en annen side sier han videre:

”Andre ganger må du ta dette tilbake til styret for godkjenning (...)”, hvilket som også viser forekomst av kjennetegn tilknyttet et avgrenset mandat. Rognes viser til at et avgrenset mandat har to forhandlingsprosesser parallelt: En internt med styret og en eksternt med motparten. Dette skaper en samhandling mellom representant og oppdragsgiver, der de kan hjelpe hverandre med synspunkter og ekspertise. Men en slik metodikk er tidskrevende, og er i følge Rognes lite egnet der forhandlingene krever hurtige beslutninger, som eksempelvis ved overgangsvinduets siste dag. En annen faktor som svekker bruken av et avgrenset mandat er at motparten kan være mer tilbakeholden, hvis de er underrettet om at den endelige beslutningsmyndigheten ikke sitter rundt forhandlingsbordet. Dette understøttes av Leder 5: ”Når du sitter i forhandlinger må du i prinsippet gi motparten en følelse av at vi sitter med full beslutningsmyndighet – og det gjør vi som regel (...)”

Basert på våre funn kan vi her avdekke grad av enighet mellom respondentene.

”Jeg har en endelig beslutningsmyndighet og en signeringsrett i forhandlingene” (Leder 2). Dette utsagnet kjennetegner et fleksibelt mandat, hvor en på forhånd er gitt eksplisitt frihet til å binde klubben til en avtale de selv anser som formålstjenlig for klubben. Dette samsvarer med utsagnene til leder 1, leder 4 og leder 5 som også bekjentgjør at de sitter med endelig beslutningsmyndighet.



Figur 9: Funn i mandat

5.4 Forhandlingsteam

”Det er viktig å ha roller. Det blir på nivået at det er en som fører litt an i tonen.”

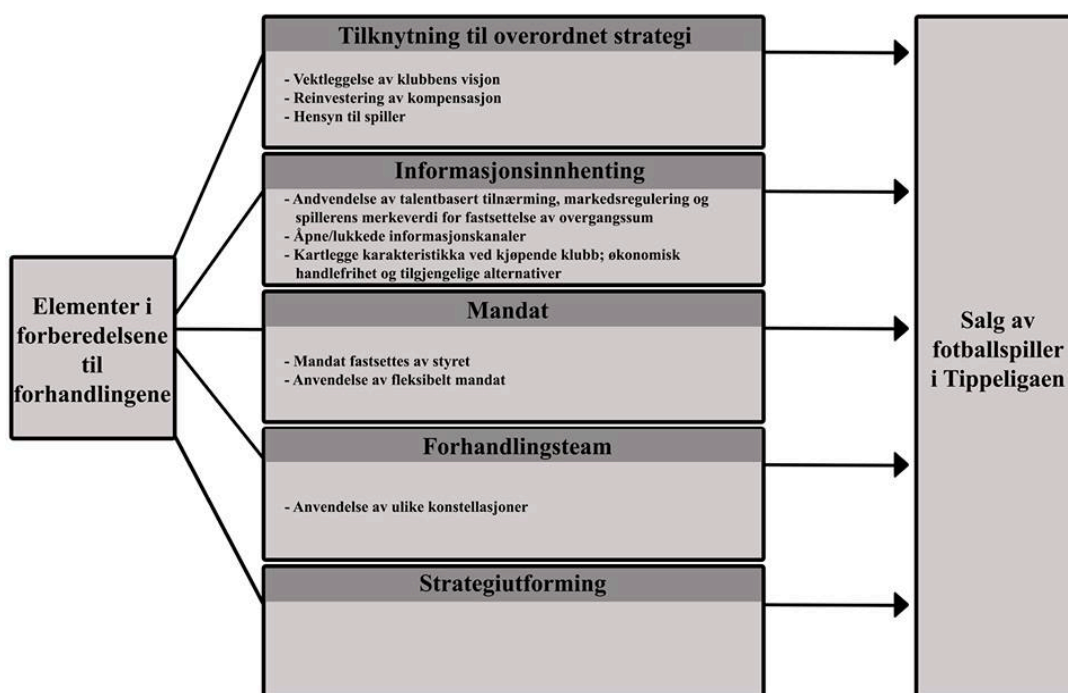
Her understreker Leder 3 viktigheten av å fordele roller i forkant av en forhandlings situasjon. Dette finnes det også støtte for hos Rognes, som hevder rollefordelingen bør være avklart på forhånd for å kunne fungere mest effektivt.

Rognes trekker frem viktigheten av å velge ut en fast forhandlingsleder, noe som understøttes av utsagnet til Leder 1: ”Det er en som starter det og fullfører det: en hopper ikke fra daglig leder, til styremedlem og så til meg. Vi har en forhandlingsleder som tar det.” Dette bidrar til muligheten til å etablere langsiktige relasjoner, samt å generere kompetanse og erfaring mot spesialiserte forhandlingsoppdrag. Videre uttaler Leder 1: ”Det er ingen fast mann som er forhandlingsleder, veldig situasjonsbestemt.” Rognes anser mangel på fast aktør som forhandlingsleder som lite hensiktsmessig, hvilket som begrunnes med at en mister de tidligere belyste fordelene ved å ha en fast forhandlingsleder.

”Det er jeg som er den som forhandler” (Leder 4). Som det fremgår av data fra intervju med henholdsvis leder 2, leder 3 og her representert ved leder 4, avdekkes det at de aktuelle respondentene vanligvis går i forhandlinger alene. Hvis en overfører dette til Rognes’ definisjon av forhandlingsteam, er en per definisjon ikke en del av et team når en forhandler alene (ref. kapittel 2.3.4). Dette er noe Rognes fraråder. Et team ofte vil oppnå større gevinst enn enkeltpersonen, da et velfungerende forhandlingsteam med flere forhandlere står sterkere i forhandlingene enn en enkeltperson.

På en annen side belyser de resterende respondentene at de ofte er en del av et forhandlingsteam, her representert ved leder 5: ”Som nevnt er det jeg som daglig leder, samt sportslig leder som er i forhandlingene.”

Det vil med denne argumentasjonen som utgangspunkt være grunn til å hevde at aktuelle klubber anvender forhandlingsteam bestående av *ulike konstellasjoner* i forskjellige forhandlingssituasjoner. I dette ligger det at sammensetningen av forhandlingsteamet er forskjellige og situasjonsbestemte.



Figur 10: Funn i forhandlingsteam

5.5 Strategiutforming

En forhandlingsstrategi er en overordnet plan for hvordan en vil tilnærme seg forhandlingsprosessen (Rognes 2015,16). Som det ble presentert i litteraturgjennomgangen skiller Vidar Schei og Jørn Kjell Rognes mellom distributive og integrative forhandlinger. Kjennetegn ved distributive forhandlinger, også kalt *fordelingsforhandlinger*, er at forhandlingene omhandler en enkelt forhandlingsdimensjon. Integrative forhandlinger, også kalt integrasjonsforhandlinger, inneholder flere forhandlingsdimensjoner og/eller en langvarig relasjon mellom partene.

Sett i lys av våre data vil en kunne argumentere for at lederne for Tippeligaklubbene i vårt utvalg anvender en analysetilnærming i forberedelsene til forhandlingene, i retning distributive forhandlinger. Dette i kraft av at *samtlig*e respondenter hevder det

er den økonomiske kompensasjonen som er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb, hvilket som også fremgår av resultat 4.1.12. Dette vil da være det eneste objektet det forhandles om, som i så måte gjør at det nevnte kravet om en enkelt forhandlingsdimensjon oppfylles.

I dataene understøtter eksempelvis leder 2 argumentasjonen om at overgangsforhandlinger i Tippeligaen trekker i retning av fordelingsforhandlinger: ”Det er to faktorer som spiller inn, og den ene er prisen på spilleren og den andre er lønn. Altså det økonomiske aspektet”. Det anses som formålstjenlig å se bort i fra elementene tilknyttet lønnsforhandlinger, med forankring i vår problemstilling som omhandler overgangsforhandlinger og ikke lønnsforhandlinger.

Dette finns det også støtte for hos oss Jørn Kjell Rognes som argumenterer for at det i fordelingsforhandlinger er en sak som dominerer, i dette tilfellet økonomisk kompensasjonen for salg av en fotballspiller. Leder 1 hevder ”Når vi forhandler er det først og fremst for å få den økonomiske kompensasjonen vi ønsker å oppnå”.

Med dette som utgangspunkt, vil avtalemulighetene mellom de aktuelle klubbene i Tippeligaen være begrenset til kompromiss, i følge Rognes. Som følge av at våre respondenters besvarelser pekte i retning av kjennetegn tilknyttet fordelingsanalyse, virket dette videre dikterende for at vi stilte spørsmål tilknyttet fordelingsforhandlinger og valgte å ekskludere integrasjonsforhandlinger, hvilket som også fremgår av både vedlegg 1 og 2.

Med dette som basis anses det som hensiktsmessig å redegjøre for strategien de aktuelle Tippeligaklubbene velger for å tilnærme seg forhandlingsprosessen.

Leder 5 skildrer forhandlingene ved å anvende en kake som et metaforisk virkemiddel: ”Min påstand er at kjøpende klubb har en kake, og den er en makskake på et vis – så er det mange som vil inn og ta penger av den kaka. Vi skal ha penger, agenten skal ha penger, spilleren skal ha sign-on, spilleren skal ha lønn” (Leder 5).

Dette finnes det også støtte for hos Rognes som hevder at størrelsen på den aktuelle kaken er gitt i fordelingsforhandlinger, men at problemstillingen er hvordan denne skal *fordeles* mellom partene – hvilket som også underbygger argumentasjonen om at overgangsforhandlinger å betrakte som fordelingsforhandlinger (Rognes 2015, 43). ”Det er alltid pris, men det er alltid stor variasjon i pris” (Leder 4).

I lys av dette sitatet, som anses dekkende for hva som fremkommer av de andre respondentene tilknyttet konfliktdimensjonen i forhandlingene, er det grunn til å

hevde at prisen varierer mellom reservasjonspunktene til kjøpende og selgende klubb. Det skal dog bemerkes at det foreligger ulike variabler som har påvirkningskraft på avstanden mellom de nevnte reservasjonspunktene (ref. figur 4).

Noen av disse variablene er belyst tidligere i analysen og noen vil belyses ytterligere senere i analysen. Dette kan igjen knyttes til Rottenberg (1956) gjengitt av Dobson, Gerrard og Howe som hevder klubbens ulike reservasjonspunkt (ref. figur 4) virker dikterende for størrelsen på overgangssummen, og den endelige løsningen vil ligge mellom disse to punktene (2000, 1148).

”Den som ønsker å kjøpe kommer med starttilbud, det er min erfaring” (Leder 4).

Forankrings- og tilpasningseffekter var to begreper som ble belyst i litteraturgjennomgangen (ref. kapittel 2.4). Her ble det argumentert for at det å ha kontroll over starttilbudet er en maktfaktor i forhandlingene, og at det normalt vil være fordelaktig å starte forhandlingene selv. Imidlertid viser våre innhentede data at ledere ved fire Tippeligaklubber velger å overlate starttilbudet til kjøpende klubb, ved salg av spillere. Leder 5 argumenterer for at noe av bakgrunnen for dette er som følger: ”Det stiller da et visst press på de, da de faktisk er nødt til å komme opp med noe. Hvis de da er på en helt annen banehalvdel enn oss – som skjer stadig vekk i startfasen, så svarer jo sportssjef bare tvert at det er helt uaktuelt.”

Dette argumenterer Rognes *for* som hevder at lite kunnskap om selgende klubbs reservasjonspunkt, vil kunne medføre at kjøpende klubb kommer med et tilbud som i selgende klubbs perspektiv anses som for lavt.

Som leder 5 anskueliggjør vil konsekvensene av dette være at selgende klubb oppfatter starttilbudet som urealistisk og at en ikke tar henvendelsen fra kjøpende klubb på alvor om starttilbudet blir for *ekstremt* (ref. kapittel 2.4). ”Vi prøver alltid å finne ut hvor stor avstanden er” (Leder 3). Som det fremgår av intervju med leder 3 er et sentralt aspekt å avdekke avstanden mellom de respektive klubbens reservasjonspunkt. Videre belyser Leder 5 dette på følgende måte: ”Det er ikke noe poeng for oss å møtes engang, fordi dere er langt unna.” Dette vil i henhold til Rognes’ teori indikere at selgende klubb oppfatter det som krevende å komme frem til en forhandlet løsning, i kraft av at avstanden mellom oppfattede reservasjonspunkt anses som betydelig. En vil her kunne trekke paralleller til Dobson, Gerrard og Howes studie, hvor det hevdes at klubbens reservasjonspunkt virker dikterende for

størrelsen på overgangssummen, og at den forhandlede løsningen vil ligge mellom disse to punktene (2000, 1148).

En negativ forhandlingssone (ref. kapittel 2.4) oppstår når partenes reservasjonspunkt ikke overlapper. Et naturlig utfall av dette vil ifølge Jørn Kjell Rognes (2015, 44) være et brudd i forhandlingene. Som det fremkommer av innhentede data har majoriteten av respondentene fastsatt et *bruddpunkt* i forkant av forhandlingene.

”Ja, det er ofte det som diskuteres med styret i forkant” (Leder 3). Videre kommer det frem at ikke alle bruddpunkt som fastsettes er fast forankrede og derfor er dynamiske. Leder 4 argumenterer for at bruddpunktet kan endres selv om de i utgangspunktet ikke får den avtalen de hadde tenkt i forkant av forhandlingene:

”Vi fastsetter bruddpunkt ja. Om vi ikke klarer å forhandle frem et resultat for eksempel ved videresalg som genererer mer penger enn selve kontantsummen, så har vi et bruddpunkt. Men om det fremlegges at du ikke får kontantsummen du er ute etter, men en videresalgsavtale vil bruddpunktet endres” (Leder 4). Dette forklares ytterligere av Leder 1 som hevder at en også må ta hensyn til andre variabler enn økonomisk kompensasjon når et bruddpunkt skal fastsettes: ”Det er litt hvordan forhandlingene skrider frem, det kan være ting som skjer og kommer opp underveis i en forhandlingssituasjon, eks. det menneskelige aspektet i forhold til hensyn til spillerens ønske” (Leder 1).

På en annen side argumenterer leder 5 for viktigheten av informasjonshenting ved fastsettelse av et bruddpunkt; ”Vi har i mange tilfeller bestemt oss for at vi ikke selger, med mindre vi får den summen. Det har vi aldri gitt oss på heller. Det er fordi vi har gjort en grundig research i forkant og at vi har kommet i den situasjonen at vi ikke må selge for en hver pris” (Leder 5). Hvis en ser dette opp i mot det som fremgikk av foregående avsnitt og de aktuelle respondentenes ytringer som hevdet bruddpunktet var dynamisk, er dette et ren motsetning, da leder 5 prefererer å ha bruddpunkt som tilsynelatende ikke kan endres. Dette understøttes ytterligere av leder 2; ”(...) da setter vi oss ned å snakker om hva vår minstepris vil være, hvor går den breakeven på når er det vi har lyst å selge” (Leder 2). På bakgrunn av dette vil vi kunne hevde at det fastsettes et *bruddpunkt* blant våre respondenter i forberedelsen til forhandlingene, men at det er ulikheter hvorvidt bruddpunktet er dynamisk eller fast forankret.

Gode alternativer gir økt forhandlingsmakt i forhandlingene, da en ikke vil godta løsninger som er dårligere enn det beste tilgjengelige alternativet. Leder 1 beskriver det å besitte flere interessenter i en spiller som en preferert situasjon: ”(...) det er en gunstig situasjon for selgende klubb – det er av interesse. Det er naturlig at jo flere interessenter du har – jo bedre kort har du som selgende klubb på hånden.”

Dette underbygges ytterligere av leder 3: ”(...) det er det som er det ideelle. Det er det du prøver på i en hver situasjon”.

Med dette som utgangspunkt vil en kunne hevde at dette støtter argumentasjonen til Vidar Schei om at gode alternativer gir økt forhandlingsmakt og at en ikke vil godta løsninger som er dårligere enn beste tilgjengelig alternativ. Dobson, Gerrard og Howe hevder at bud fra en annen kjøpende klubb vil føre til positivt skift i selgende klubbs reservasjonspunkt (ref. figur 4). Trekket parallellt til Rognes’ teori om at reservasjonspunkt bør være utledet av beste tilgjengelige alternativ, vil en med denne argumentasjonen lagt til grunn argumentere *for* at teorien støttes.

En skal dog være observant på at det i innsamlede data foreligger ulike perspektiver på bruk av andre alternativer som middel for å oppnå økt pris på spiller som potensiell gevinst.

”(...) skal du spille på ærlig eller uærlig vis; gjennom å hive på en klubb, eller hive på summer for å presse pris” (Leder 1). Hvis en sammenligner respondentenes perspektiver på bruk av bud fra andre klubber til å øke prisen på aktuell spiller, vil en kunne avdekke at det er ulike oppfatninger tilknyttet det etiske aspekt.

På den ene siden hevder leder 4: ”(...) det er nesten sånn at du av og til prøver å konstruere at flere er interesserte i spilleren, for det vil alltid gagne deg. Elementet av stress er viktig å prøve på.” Som det fremkommer av intervju med leder 4, vil en kunne avdekke hvordan anvendelse av andre bud kan brukes som en bestanddel, i det som mange vil kunne kategorisere som en uredelig eller uetisk spill. Denne argumentasjonen med forbehold om at en konstruerer flere interessenter i spilleren med hensikt å presse opp prisen.

På den andre siden foreligger det funn som kan insinuere at de andre respondentene etterstreber å ivareta det etiske aspektet i forhandlingene. Leder 2 utdyper sine verdier og standpunkt for bruken av andre alternativer: ”Åpenhet og ærlighet er viktig for oss. Jeg kan til dags dato si at jeg ikke har lurt noen, eller prøvd å komme veldig gunstig ut av det.”

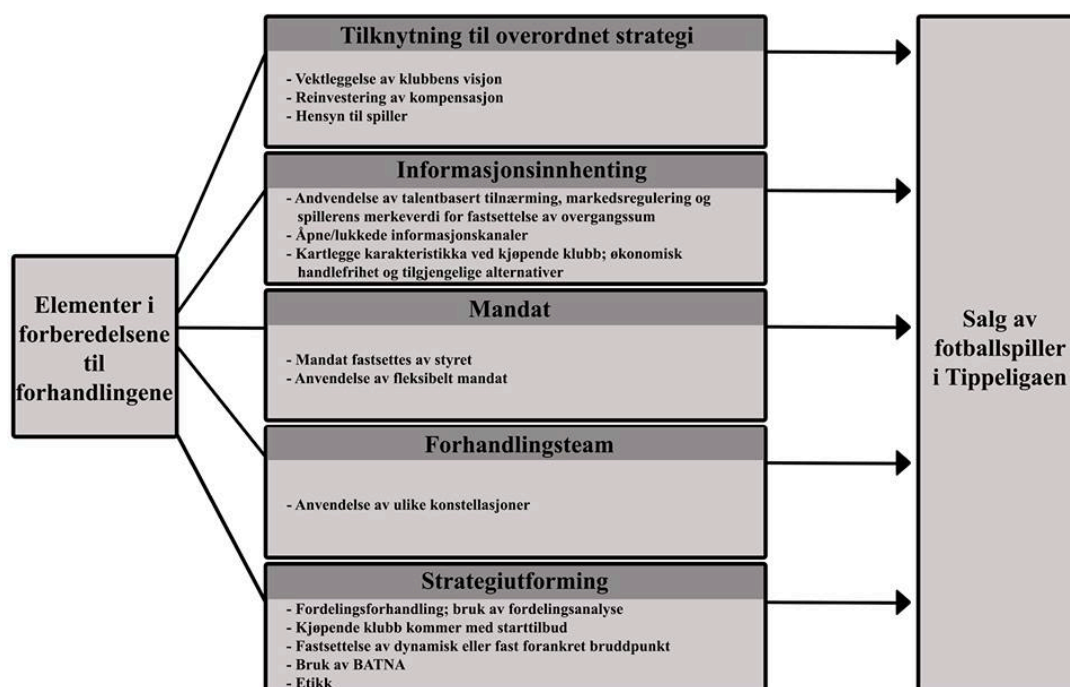
Videre anskueliggjøres konsekvensene av upålitelighet i forhandlingene:

”Jeg har vært i situasjoner der jeg er usikker på om motparten er ærlig, og da hender det vi bare avbryter. Verdiene våre er viktigere enn økonomien.”

Leder 1 understøtter også ærlighet som beste praksis i forhandlingene: ”(...) jeg tror du kommer lengst med å spille redelig – men ikke alltid at du viser kortene dine, da dette er et lite strategisk spill.” Leder 3 er av samme oppfatning og trekker frem både den kortsiktige og langsiktige betydningen av etisk atferd i forhandlingene:

”Vi skal jo leve sammen før og etterpå, så vi har litt fokus på det etiske.”

Oppsummert i elementet ”strategiutforming” viser våre data og argumentasjon i forhold til eksisterende teori og forskning, at det kan være grunn til å hevde at vårt utvalg praktiserer distributive tilnærminger i forberedelsene til forhandlingene. Våre funn viser videre at det er kjøpende klubb som kommer med *starttilbudet*. Videre har det blitt argumentert for at *det fastsettes bruddpunkt* i forkant av forhandlingene, hvorav dette både kan være dynamisk og fast forankret. *Bruk av alternative bud for å øke prisen* på spilleren utgjør sentrale bestanddeler i forberedelsene. Det har også blitt avdekket at det legges vekt på etikk, med unntak.



Figur 11: Funn i strategiutforming

6.0 Konklusjon

Som det fremgår av både teori og empiri er forberedelser til overgangsforhandlinger i Tippeligaen kompleks, da det foreligger ulike variabler som må bli tatt hensyn til.

I vår fullstendige forskningsmodell (ref. figur 12), som er utledet av Rognes' teori om overordnede elementer som inngår i forberedelsesfasen til forhandlingene og som består av våre funn, kom det tydelig frem av at Rognes' nevnte forhandlingsteori fra næringslivet kan overføres til overgangsforhandlinger ved salg av fotballspillere i vårt utvalg. I lys av intervjuene fremgår det at vårt utvalg, bestående av fem ledere ved ulike Tippeligaklubber som besitter erfaring med overgangsforhandlinger, handler i tråd med elementene i Rognes' teori.

Basert på det som kommer frem av analysen foreligger det ulike elementer som vektlegges i forhandlingene blant våre respondenter. Vår forskningsmodell (ref. figur 12) konkluderer videre med at innholdet i de overordnede elementene i Rognes' forberedelser til forhandlinger består av ulike bestanddeler i overgangsforhandlinger ved salg av fotballspillere i Tippeligaen. Ved å fragmentere de overordnede elementene ved anvendelse av intervjuguide, har vi i resultat – og analysedelen avdekket respondentenes *felles* utredninger for hva som vektlegges innenfor hvert overordnet element. Disse vil i forlengelsen kort presenteres og kronologisk presenteres i henhold til vår overordnede forskningsmodell, hvorav endelig forskningsmodell vil figurere som en sammenfatning av våre funn ved dette kapittelets slutt (ref. figur 12).

Innenfor det overordnede elementet *tilknytning overordnet strategi* fremkommer det at klubbens visjon vektlegges ved salg av fotballspillere. Videre viser vår forskning at reinvestering av den oppnådde kompensasjon fra spillersalget er av betydning, dog til ulike formål. Avslutningsvis i analysen kommer det frem at klubbene tar hensyn til spillerens (forhandlingsobjektet) egeninteresser.

Det overordnede elementet *informasjonsinnhenting* omhandlet i stor grad forhandlingsproblemet: fastsettelse av overgangssum. Det har blitt avdekket at respondentenes perspektiv på prissetting av fotballspillere har likhetstrekk med- og trekker i retning av det Dobson, Gerrard og Howe titulerer *talentbasert tilnærming*.

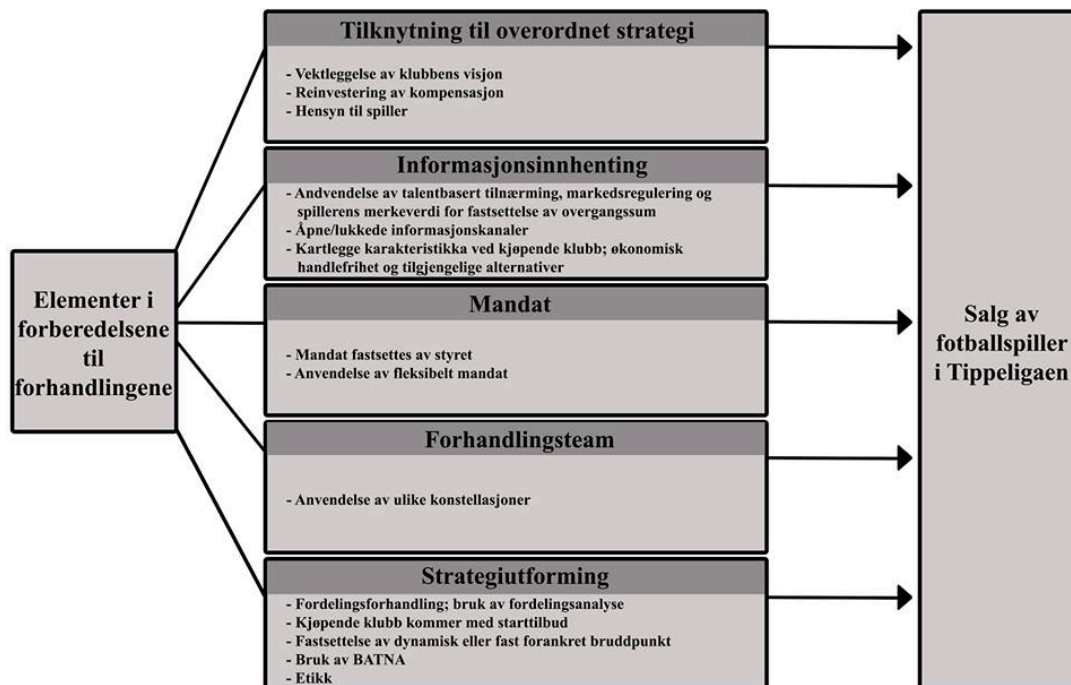
Her fremkommer det også av våre data at respondentene hevder overgangssummen er en funksjon av markedsregulering og spillerens egen merkeverdi, i tillegg til variablene som utgjør *talentbasert tilnærming*. Informasjonskanaler som anvendes for innhentning av informasjon om kjøpende klubber og/eller aktuell spiller, ble inndelt i åpne og lukkede informasjonskanaler. Bakgrunnen for informasjonsinnhentning om selgende klubb, er for å kartlegge deres økonomiske handlefrihet tilknyttet kjøp av spillere— da dette virker dikterende for plassering av selgende klubbs reservasjonspunkt.

I det tredje overordnede elementet *mandat* ble det avdekket at klubbens styre i forkant av forhandlingene delegerer beslutningsmyndighet til de(n) som forhandler på vegne av klubben. Sett i lys av våre funn er det mandatstypen titulert fleksibelt mandat som anvendes i overgangsforhandlinger ved salg av fotballspillere i vårt utvalg.

I det nest siste overordnede elementet *forhandlingsteam* har det blitt avdekket at forhandlingsteamets konstellasjon varierer mellom klubbene og at aktørene som utgjør forhandlingsteamet, eller forhandler alene på vegne av klubben, er de(n) samme som innehar beslutningsmyndighet fastsatt av styret.

Det ble i siste overordnede element *strategiutforming* avdekket at overgangsforhandlinger trekker i retning av distributive forhandlinger, ofte kalt fordelingsforhandlinger, hvorpå en i disse forhandlingene velger en tilnærming kalt *fordelingsanalyse* i forberedelsene til forhandlingene. Basert på våre data er det kjøpende klubb som fremlegger et konkret starttilbud, når er i dialog med våre respondenter i forkant av forhandlingene. Blant våre respondenter fastsettes det et bruddpunkt, eller minstepris, i forkant av forhandlingene som er utledet av ulike variabler. Videre benyttes det som tituleres BATNA; *Best alternative to a negotiated agreement* som en strategi blant våre respondenter for å sikre den best oppnåelige prisen på en spiller – samtidig som dette også omtales som en preferert situasjon. Det har også blitt avdekket at etikk i forberedelsene til forhandlingene utgjør et sentralt element blant våre respondenter, med ett unntak.

Det skal understrekes at resultatene som fremkommer av denne forskningen er unik og kun gjeldene for vårt aktuelle utvalg. Resultatene vil derfor ikke kunne generaliseres.



Figur 12: Fullstendig forskningsmodell

7.0 Oppgavens anvendelsesområder

Det vil i dette kapittelet bli gitt en kort beskrivelse av ansett nytteverdi denne oppgaven har. Noen av anvendelsesområdene vil være teoretisk forankret, hvorpå det skal bemerkes at implementering vil kunne være begrenset til teoretisk gjennomførbarhet, snarere enn praksis. Dog anses de aktuelle anvendelsesområdene som sentrale, slik at det har blitt valgt å inkludere disse. Videre vil det foreligge noen konkrete praktiske anvendelsesområder tilknyttet bruken av denne oppgaven.

Det er også valgt å ekskludere noen anvendelsesområder, da mangel av tilstrekkelig informasjon om aktuelle områder kan medføre en argumentasjonsrekke som er utledet av det som vil kunne oppfattes som mindre saklige argumenter, eksempelvis *bruk av agenter i forberedelsene til forhandlingene*.

Anvendelsesområdene vil presenteres i kommende underkapitler, hvorav det første anvendelsesområde har sitt utgangspunkt i det som ble presentert i kapittel 1.3. Videre er struktureringen av resterende underkapitler utledet av resultat- og analysens oppbygning, henholdsvis representert ved det som fremgikk av de overordnede elementene *forhandlingsteam* (ref. kapittel 5.4) og *strategiutforming* (ref. kapittel 5.5).

7.1 Øke forståelsen for overgangshandlinger

Som det fremgår av bakgrunn for valgt problemstilling (ref. kapittel 1.3), var en av årsakene til valgt problemstilling at overgangshandlinger anses som et dagsaktuelt tema, i kraft av stor mediedekning. Videre at det kan være et krevende informasjonssøk å innhente informasjon om prosessene som skjer bak medias søkelys, selv for den ivrige fotballentusiast.

Som det fremkommer av den overordnede problemstillingen, skal denne oppgaven avdekke hvilke elementer som vektlegges i forkant av handlingene for selgende klubber i Tippeligaen. Et potensiell anvendelsesområde av våre funn vil være å gi innsikt i sentrale elementer som vektlegges i forberedelsene til handlinger ved spillersalg, især tiltenkt nytteverdi for ivrige fotballentusiaster, men også for de som finner handlinger interessant. Eksempelvis vil vår oppgave kunne figurere som et rammeverk for å skape et mer nyansert bilde av hvilke avveininger og betraktninger som gjøres i forbindelse med et spillersalg, da en her har innsikt i prosessene som gjøres i forkant av et spillersalg. Videre vil en også kunne anvende oppgaven for å avdekke hvilke variabler som har innvirkning på endelig overgangssum (ref. kapittel 5.2).

Avslutningsvis i det aktuelle anvendelsesområdet skal det bemerkes at funnene i denne oppgaven er forankret i handlingsteori fra næringslivet, hvilket som gjør at oppgaven på ingen måte kan anses som en *fullstendig* representasjon av samtlige elementer som vektlegges i forberedelsene til handlinger ved salg av fotballspillere i Tippeligaen.

Dette er også belyst tidligere i oppgaven.

7.2 Betydningen av forankrings- og tilpasningseffekter

Fire av våre respondenter som representerer selgende klubbs perspektiv overlater starttilbudet til kjøpende klubb. En kan her argumentere for at vår oppgave vil kunne være med på å anskueliggjøre betydningen av *forankrings- og tilpasningseffekter* for våre respondenter og/eller andre som overlater starttilbud til kjøpende klubb, slik at dette potensielt sett kan være et element som blir vurdert når en mottar et skriftlig bud på en spiller fra kjøpende klubb (ref. kapittel 5.5). Selgende klubb vil da kunne være mindre sårbare for strategisk bruk av disse effektene for å oppnå egen vinning fra kjøpende klubbs side.

På en annen side vil kunnskap om slike effekter potensielt kunne generere en annen nytteverdi, ved at en selv kommer med starttilbud til kjøpende klubb. Det vil på den måten dra nytte av disse effektene i form av høyere overgangssum, i kraft av at kjøpende klubbs nedjustering av selgende klubbs antatte reservasjonspunktet oftest er for liten (Rognes).

En skal dog være varsom ved bruk av strategisk spill, med vår redegjørelse for viktigheten av det etiske aspekt blant våre respondenter (ref. kapittel 5.5) lagt til grunn.

8.0 Epilog

Vi tok fatt på en oppgave hvor den overordnede hensikten var å avdekke hvilke forberedelser ledere av klubber i Tippeligaen foretar ved salg av fotballspillere. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket som gjennomgående ble anvendt i oppgaven, har det blitt avdekket at noen sentrale virkelighetsnære elementer har blitt oversett. Især vil det her påpekes at agenters sentrale rolle i forhandlingene har blitt neglisjert, hvilket som kan grobunn i vår manglende bakgrunnskunnskap om fenomenet overgangsforhandlinger i fotball. Videre har det i denne prosessen blitt avdekket at overgangsforhandlinger er komplekst, og at forberedelsene som gjøres er svært situasjonsbestemt. Det skal heller ikke utelukkes at det kan foreligge ytterligere elementer i nevnte forberedelser enn de som har blitt avdekket i oppgaven, da vår utarbeidede intervjuguide i stor grad er utledet av forhandlingsteori fra næringslivet - med de begrensningene dette medfører.

Sett i lys av funnene som fremgår av resultat- og analysedel har det blitt avdekket sentrale elementer som vektlegges av *selgende klubber* i forberedelsene til forhandlingene i Tippeligaen.

Til videre forskning vil det kunne være interessant å avdekke *agentenes* rolle og deres perspektiv på forberedelsene til forhandlingene, samt hvilke bakenforliggende interesser de ønsker å ivareta i forhandlingene. En annen innfallsvinkel kan være å bedrive forskning gjennom *kjøpende klubbs* perspektiv og her avdekke hvilke elementer som vektlegges før et spillerkjøp i Tippeligaen.

Basert på våre funn vil være nærliggende å hevde at inkludering av disse aktørenes perspektiver vil kunne danne et mer nyansert bilde av hvilke elementer som er av betydning i forkant av forhandlingene, da en kan anvende de ulike perspektivene som sammenligningsgrunnlag.

9.0 Litteraturliste

Bøker:

- Hawes, Jon M. og Fleming, David E. 2014. *"Recognizing distributive or integrative negotiation opportunities in marketing channels: the conceptualization of adaptive negotiations"* Journal of Market Research, 21(4): 279-287. Business source complete (10046669X.2014.905402).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utgave. Gyldendal akademisk.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 3. utgave. 2012. Fagbokforlaget
- Rognes, Kjell Jørn. 2008. *Forhandlinger*. 3. utgave. Universitetsforlaget.
- Rognes, Kjell Jørn. 2015. *Forhandlinger*. 4. utgave. Universitetsforlaget.
- Roos, Göran, Krogh, Georg Von, Roos, Johan og Boldt-Christmas, Lisa. 2014. *Strategi - en innføring*. 6. utgave. Fagbokforlaget
- Samuelsen, Bendik M, Adrian Peretz og Lars E Olsen. 2010. *Merkevareledelse På Norsk 2.0*. 2. utgave. Cappelen Damm AS

Artikler:

Dobson, Stephen, Bill Gerrard & Simon Howe. 2000. *The Determination of Player Transfer Fees in English nonleague Football*. Applied Economics. Vol 32.
Lesedato: 11.01.2016.

KEA European Affairs, Center og Law and Economics of Sport. 2013. The Economic and Legal Aspects of Transfers of Players. Lesedato 11.01.2016.
<http://ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf>

Kjærland, Frode, Mathisen, Terje og Solvoll, Gisle. 2012. Verdsetting av ringvirkninger. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
Lesedato 08.05.2016.
<https://www.magma.no/verdsetting-av-ringvirkninger>

Schei, Vidar. 2001. "Forhandlinger: Når vinnere blir tapere". Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 07.01.2016.
<https://www.magma.no/forhandlinger-naar-vinnere-blir-tapere>

Schei, Vidar. 2002. "Vinn-vinn-forhandlinger". Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Lesedato 08.01.2016.
<https://www.magma.no/vinn-vinn-forhandlinger>

URL-Liste:

URL 1:

Hyenfotball "*Tippeligaens historie*" Lesedato 21. april 2016

<http://www.hyenfotball.com>

URL 2:

Jerijervi, Dag Robert. 2015. "*Discovery kjøper Tippeligaen for 2,4 milliarder*"

10. desember. Lesedato 17. februar 2016

<http://kampanje.com/medier/2015/12/tippeligaen-til-discovery2/>

URL 3:

Johnsen, Lars. 2016. "*Investorens rike?*" Lesedato 03. februar 2016

<http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>

URL 4:

NFF. "*Finn klubber personer lag og anlegg*" Lesedato 23. April 2016

<http://www.fotball.no/fotballdata/Finn-klubber-personer-lag-og-anlegg/>

URL 5:

Nilssen, Kurt Arne. 2012. "*Så mye får klubbene i plasseringspenger*" 13. november.

Lesedato 17. februar 2016

http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Sa-mye-far-klubbene-i-plasseringspenger-208775_1.snd

URL 6:

Qureshi, Michael. 2015. "*Norske topklubber i priskrig om dansk angriber.*"

Ekstrabladet. Lesedato 03.01.2016

http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/udenlandsk_fodbold/skandinavien/norske-topklubber-i-priskrig-om-dansk-angriber/5653888

URL 7:

Transfermarkt. 2016. ”*Transferincome and –Expenditure*” Lesedato 23. april 2016

http://www.transfermarkt.co.uk/transfers/einnahmenausgaben/statistik/plus/0?ids=e&s%20a=&saision_id=2015&saision_id_bis=2015&land_id=125&nat=&pos=&w_s

Andre nettsider:

FK Haugesund – www.fkh.no

Mjøndalen IF – www.toppfotball.mif.no

SK Brann – www.brann.no

Strømsgodset IF – www.godset.no

Vålerenga IF – www.vif-fotball.no

Vedlegg 1: Intervjuguide til klubbenes representanter

Vi er tre studenter ved Høyskolen Kristiania i Bergen som gjennom våren 2016 jobber med vår avsluttende bacheloroppgave. Her har vi valgt å undersøke betydningen av forberedelsene til overgangsforhandlinger i Tippeligaen. Her vil det intervjues representanter fra et utvalg klubber i Tippeligaen, for å kunne innhente informasjon til å kunne belyse vår aktuelle problemstilling. Svarene vil bli anonymisert og håper du vil ta deg tid til å svare så utfyllende som mulig.

Demografi	<ul style="list-style-type: none">➤ Hvilken erfaring har du med forhandlinger?➤ Hvor lenge har du vært i klubben?
Tilknytning overordnet strategi	<ol style="list-style-type: none">1. Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?2. Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spillere
Informasjonsinnhenting	<ol style="list-style-type: none">3. Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt?4. Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller?5. I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?6. Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?

<p>Mandat</p>	<p>7. Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p>8. Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p>9. Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p>
<p>Forhandlingsteam</p>	<p>10. Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?</p> <p>11. Hvilken rolle har de(n) ulike aktøren(e) i et eventuelt forhandlingsteam?</p>
<p>Strategiutforming</p>	<p>12. Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p> <p>13. Vektlegges relasjonen mellom klubbene i forbindelse med et salg? - Evt. Hvilke elementer i relasjonen vektlegges?</p>
<p>Integrasjonsforhandling</p>	<p>14. Utarbeides det forslag til endelig løsning i forkant av forhandlingene? Evt. hvor mange forslag er vanlig?</p> <p>15. Hvorfor utarbeides det mer enn et forslag til endelig løsning?</p>
<p>Fordelingsforhandling</p>	<p>16. Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?</p> <p>17. Hvilke vurderinger blir gjort i forhold til hvorvidt dere skal komme med starttilbudet, eller å overlate initiativet til kjøpende klubb?</p>

	<p>18. Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p>19. Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p>
<p>Representantens vurdering av forberedelsenes betydning</p>	<p>20. Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p>

Vedlegg 2: Transkriberingssammendrag

Det blir her presentert et sammendrag av de transkriberte intervjuene. Her har vi eliminert gjentakelser og digresjoner, samt fjernet elementer som ikke var relevante for det vi skulle undersøke. Sammendraget er strukturert etter hovedelementene i intervjuguiden, og fargekodet etter hvor sitatene blir anvendt i oppgaven.

Fargekoden **BLÅ** representerer sitater anvendt i analysedelen og **GRØNN** i resultatdelen. Det skal også bemerkes at enkelte sitater har blitt trukket frem i begge deler av oppgaven. De opprinnelige transkriberte intervjuene er tilgjengelige og ettersendes ved forespørsel.

Intervjuobjekt	Tilknytting til overordnet strategi
Leder 1	<p>Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?</p> <p><i>Vi har et verdisett som vi ønsker å leve etter: vi skal være folkelige, entusiastiske, skape tilhørighet og være en klubb for fremtiden.</i></p> <p>Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?</p> <p><i>Det er til syvende og sist spillerens hensyn som er mest tungtveiende. Når spilleren selv har et sterkt ønske om å selge, må du bla litt i dine verdier (...)</i></p> <p><i>Eksempelvis har salget av spisser ført til at vi har kunnet bygget stadion og etablert oss i Tippeligaen. Hadde vi ikke solgt de så hadde vi ikke kunnet bygget klubbe videre.</i></p>
Leder 2	<p>Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?</p> <p><i>(...) vi har en del verdier som er viktig for oss. Dette omhandler åpenhet og ærlighet.</i></p> <p><i>Vi har et rettferdighetsprinsipp i klubben vår, som henger sammen med verdigrunnlaget vårt. Dette går ut på at vi mener fotballspillere skal ha en rettferdig lønn.</i></p>

	<p><i>Årsaken for valg av rettferdighetsprinsippet er at fotball er et lagspill, og vi tror ikke på at gruppen fungerer optimalt hvis det er veldig skeivfordeling av lønn.</i></p> <p>Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?</p> <p><i>Dette fordi det var unfair å holde de her bare fordi de hadde navnet på kontrakten. Dette skapte reaksjoner i spillerstallen og blant supporterne.</i></p>
Leder 3	<p>Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?</p> <p><i>(...) aktiv policy om å prøve å utvikle egne spillere, hente billige spillere inn å selge dyrere, som gjør av vi får et netto overskudd på kjøp og salg av spillere.</i></p> <p>Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?</p> <p><i>(...) anlegg og sånne type ting eller det kan være utviklingsverdier i form av ekstra treningsleir eller en ekstra spiller, kanskje erstatte den spilleren du har solgt. Netto overskuddet skal være med å utvikle klubben.</i></p>
Leder 4	<p>Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?</p> <p><i>Når økonomien har vært som den har vært har ikke visjon og salg harmonert.</i></p> <p><i>Konflikt mellom visjon og ønskete spillere i troppen. Må gjøre dette for å redde klubbens økonomi.</i></p> <p>Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?</p> <p><i>(...) vil være i toppen av norsk fotball men det er vanskelig når den overordnede økonomien ikke samstemmer.</i></p>

Leder 5	<p>Nevn hvordan klubbens visjon vektlegges i forbindelse med forhandlinger ved salg av spillere?</p> <p><i>Dette er med på å bygge vår merkevare som en attraktiv klubb for unge spillere.</i></p> <p>Hvilke langsiktige mål har klubben ved salg av spilleren?</p> <p><i>Det langsiktige vil alltid være omdømmet og merkevaren.</i></p>
----------------	---

Intervjuobjekt	Informasjonshenting
Leder 1	<p>Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt?</p> <p><i>Alt blir satt inn i ei ramme: hvilke klubber er interessert, hvilken liga er interessert, hva er økonomien i de forskjellige klubbene – det er med å bestemme verdien som vi ønsker å sette på spilleren.</i></p> <p>Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller?</p> <p><i>For vår del er det lengden på kontrakten, alderen på spilleren, prestasjonene: hva har de gjort/hva har de prestert.</i></p> <p>I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?</p> <p><i>Nå har en større norsk klubb vært ute etter vår høyreback, så er jo det et godt forhandlingskort for min side. Jeg må derfor sette meg inn i kjøpende klubb på en best mulig måte, slik at jeg vet deres behov og spilleren vår er den profilen de leter etter</i></p> <p>Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?</p> <p><i>I og med at jeg har den erfaringen jeg har, så har jeg et utgangspunkt bare der. Videre har du kjennskap til både spillere i forskjellige klubber og andre kontaktpersoner</i></p>

<p>Leder 2</p>	<p>Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt? <i>Her kommer erfaring og kompetanse inn i bildet</i></p> <p>Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller? <i>Viktigheten av nasjonaliteten på spilleren beror på om jeg eksempelvis kun har en lokal spiller, så er det litt synd og selge han siste.</i></p> <p>I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor? <i>Vi vet jo sånn omtrentlig kjøpekraften til de forskjellige klubbene. Hvis Hønefoss byr 10 millioner så skjønner vi at dette er urealistisk. Dette har noe med økonomikunnskapen man sitter på om de andre klubbene.</i></p> <p>Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb? <i>Jeg tar direkte kontakt med som oftest daglig leder på telefon eller mail.</i></p>
<p>Leder 3</p>	<p>Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt? <i>Er umulig å sette en pris.</i></p> <p><i>Om Djurgården kommer og vil kjøpe spiller (X) så er det en pris, om Real Madrid vil kjøpe spiller (X) så er det en annen pris. Dette er markedsregulert.</i></p> <p>Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller? <i>Antall års erfaring på øverste nivå, meritter, tilgjengelig spillere i aktuell posisjon på banen, spillerens fleksibilitet: anvendelse av spilleren i ulike posisjoner på banen, spillerens alder, nasjonalitet</i></p>

	<p>I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?</p> <p><i>Det er ganske viktig. Viktig å vite hvilken situasjon kjøpende klubb er i.</i></p> <p><i>Hvordan har klubbene gjort det de siste 5 årene, er det en klubb som historisk sett har lagt litt penger på bordet?</i></p> <p>Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?</p> <p><i>Da bruker du forskjellige kanaler. De åpne kanalene som å sjekke hvilke overganger som har funnet sted i klubbene, men så bruker du også de kontaktene du har (...)</i></p>
<p>Leder 4</p>	<p>Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt?</p> <p><i>Vanskelig å svare på. Markedet bestemmer (...)</i></p> <p>Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller?</p> <p><i>Kontrakts lengde, posisjon, alder, erfaring, liga, tilgjengelighet på spillere, nasjonalitet</i></p> <p>I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?</p> <p><i>Vi bruker klubbene lite (...)</i></p> <p><i>Eksempelvis kan en lokal spiller tilføre folk på stadionanlegg og markedsverdi utad også, så han vil ha en større verdi for oss enn for f.eks. Molde. Det blir ikke bare priset på fotballtalent om det kommer et bud på han, men prisen på hele mennesket.</i></p>

	<p>Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?</p> <p><i>Jeg har ikke erfaring med å bruke klubbene mye, vi er jo i bunn og grunn konkurrenter (...)</i></p>
Leder 5	<p>Hvordan fastsettes en verdi som objektivt sett er korrekt?</p> <p><i>Spillerens merkevereverdi, ikke bare for oss – men for dem som kjøper spilleren</i></p> <p>Hvilke variabler har påvirkning på verdifastsettelsen av en spiller?</p> <p><i>Oppsummert ved leder 4 ref. Foregående spørsmål.</i></p> <p>I hvilken grad innhenter dere informasjon om kjøpende klubb? Og hvorfor?</p> <p><i>Hva har de kjøpt av spillere tidligere fra nordiske land, hvordan har det sett ut? Hvilke priser operer de med da?</i></p> <p><i>Betalingsvilligheten hos denne klubben? Økonomien i denne klubben? Hvordan er eiersitsen i denne klubben?</i></p> <p>Hvilke kanaler anvendes for å samle informasjon om kjøpende klubb?</p> <p><i>Wikipedia, sosiale medier, men også Transfersmarkt.</i></p>

Intervjuobjekt	Mandat
Leder 1	<p>Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Hos oss er det i hovedsak daglig leder som er involvert. Så er selvsagt jeg involvert. Og så er det mest sannsynlig et styremedlem inne, slik at vi kan være raske på avtrekkeren – slik at vi slipper på et senere tidspunkt å ta det opp i styret for å få godkjenning.</i></p>

	<p>Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p><i>Styret har sin mann de ønsker skal være underrettet informert om overgangssaker.</i></p> <p>Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Vi har da en endelig beslutningsmyndighet i forhandlingene.</i></p>
<p>Leder 2</p>	<p>Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>I noen klubber er det en styreleder som gjør det, og i andre klubber er det direktører som gjør det. Her i klubben har jeg alt ansvaret, og sparrer mye hovedtrener i klubben.</i></p> <p>Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p><i>Det er et styre som formelt bestemmer dette. Valget er nok mest på bakgrunn av at jeg har mest erfaring og kompetanse til å gjøre det.</i></p> <p>Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Jeg har en endelig beslutningsmyndighet og en signeringsrett i forhandlingene.</i></p>
<p>Leder 3</p>	<p>Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>For oss har det vært sånn at du gjør en forankring i styret i forkant så reiser du til en forhandling og vet sånn ca på hvilket nivå du skal ligge på.</i></p> <p>Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p><i>Slik jeg har erfart er styret som har utpekt daglig leder for slike ting som regel.</i></p>

	<p>Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Nei, det er litt forskjellig der også. Noen ganger har du en ramme med styret som gjør at du kan signere der og da. Andre ganger må du ta dette tilbake til styret for godkjenning, men det er ikke noe vits å reise til USA , så reiser vi hjem igjen å får beskjed fra styret osv. Da må du signere kontrakten der og da.</i></p>
<p>Leder 4</p>	<p>Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Det er jeg som er den som forhandler. Det er utrolig gøy. Det trigger litt å få best mulig pris.</i></p> <p>Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p><i>De ligger i stillingsinstruksen. Og Det er styret som har blitt enig om dette. Jeg, daglig leder og økonomisjefen har et tett samarbeid å melder til styret hele tiden hva som foregår.</i></p> <p>Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Jeg har endelig beslutningsmakt.</i></p>
<p>Leder 5</p>	<p>Hvilken posisjon/stilling har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Jeg som daglig leder, samt sportslig leder som er i disse forhandlingene.</i></p> <p>Hvilket styringsorgan i klubben utvelger representanten(e)?</p> <p><i>Det er enighet i styret og blant eierne våre at vi på en måte representerer klubben i disse forhandlingene.</i></p>

	<p>Hvilken beslutningsmyndighet har representanten(e) som forhandler på vegne av klubben?</p> <p><i>Beslutningsmyndigheten er som regel avklart i forkant. Når du sitter i forhandlinger må du i prinsippet gi motparten en følelse av at vi sitter med full beslutningsmyndighet – og det gjør vi som regel. Hvis det ikke er noe helt ekstraordinært som skulle dukke opp.</i></p>
--	---

Intervjuobjekt	Forhandlingsteam
Leder 1	<p>Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?</p> <p><i>Det er aktørene som nevnt i foregående spørsmål. Hovedtrener blir hele tiden informert – om ikke i detalj, så i alle fall om forløp og hvordan vi tenker rundt salget av en spiller. Men beslutningen ligger som nevnt hos oss tre først og fremst.</i></p> <p>Hvilken rolle har de(n) ulike aktøren(e) i et eventuelt forhandlingsteam?</p> <p><i>Det er en som starter det og fullfører det: en hopper ikke fra daglig leder, til styremedlem og så til meg. Vi har en forhandlingsleder som tar det.</i></p> <p><i>Det er ingen fast mann som er forhandlingsleder, veldig situasjonsbestemt.</i></p>
Leder 2	-
Leder 3	<p>Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?</p> <p><i>(..) noen ganger alene, noen ganger sammen med en fra styret, noen ganger sammen med andre fra den sportslige delen.</i></p>

	<p>Hvilken rolle har de(n) ulike aktøren(e) i et eventuelt forhandlingsteam?</p> <p><i>Det er viktig å ha roller. Det blir på nivået at det er en som fører litt an i tonen.</i></p>
Leder 4	<p>Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?</p> <p><i>Det er jeg som er den som forhandler.</i></p>
Leder 5	<p>Hvor mange av klubbens representanter deltar i forhandlingene?</p> <p><i>Som nevnt er det jeg som daglig leder, samt sportslig leder som er i forhandlingene</i></p> <p>Hvilken rolle har de(n) ulike aktøren(e) i et eventuelt forhandlingsteam?</p> <p><i>Uavhengig av rollene, så er det viktig å hensyn ta at vi skal representere klubben på en god måte, vi skal være profesjonelle og vi skal ikke kunne bli tatt på noe i ettertid.</i></p>

Intervjuobjekt	Strategiutforming
Leder 1	<p>Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p> <p><i>Når vi forhandler er det først å fremst for å få den økonomiske kompensasjonen som vi ønsker å oppnå. Spilleren er den viktigste brikken i alt dette her, men det er sjelden eller aldri at en overgang skjer uten at en spiller selv vil det.</i></p>
Leder 2	<p>Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p>

	<p><i>Det er to faktorer som spiller inn, og den ene er prisen på spilleren og den andre er lønn. Altså det økonomiske aspektet.</i></p> <p>Vektlegges relasjonen mellom klubbene i forbindelse med et salg?</p> <p><i>Ja, det gjør vi. Ikke for å tjene på det, men i følge verdiene våre om åpenhet og ærlighet så gjør vi dette.</i></p>
<p>Leder 3</p>	<p>Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p> <p><i>En ting er overgangssummen. Så er det dette med hvor stor del skal utbetales fast og hvor stor del skal utbetales i ettertid og evt bonus tenking(...)</i></p> <p>Vektlegges relasjonen mellom klubbene i forbindelse med et salg?</p> <p><i>Ja, det er alltid alright å gjøre. Det er bra at klubbene er proffe og er i en liten boble når de forhandler.</i></p>
<p>Leder 4</p>	<p>Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p> <p><i>Det er alltid pris, men det er alltid stor variasjon i pris.</i></p> <p><i>Ulike måter å bygge opp en salgsavtale. Noen er rene penger, her er summen og ferdig med det.</i></p> <p>Vektlegges relasjonen mellom klubbene i forbindelse med et salg?</p> <p><i>Ja det synes vi er viktig, det å knytte relasjoner å møte folk, for så å skape et godt klima i det opplever jeg selv som viktig.</i></p> <p><i>(...)så vi setter det ikke som et krav, men det er lettere å forhandle då.</i></p>

<p>Leder 5</p>	<p>Hva er den dominerende konfliktdimensjonen i forhandlingene med kjøpende klubb?</p> <p><i>Min påstand er at kjøpende klubb har en kake, og den er en makskake på et vis (...). Vi skal ha penger, agenten skal ha penger, spilleren skal ha sign-on, spilleren skal ha lønn. Så blir det fight om å få størst mulig av den kaka, og så skal man være fair og ordentlig oppi dette bildet.</i></p>
-----------------------	---

<p>Intervjuobjekt</p>	<p>Fordelingsforhandling</p>
<p>Leder 1</p>	<p>Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?</p> <p><i>Det er i hovedvekt kjøpende klubb som kommer med det første tilbudet (...)</i></p> <p>Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p><i>Det er litt hvordan forhandlingene skrider frem, det kan være ting som skjer og kommer opp underveis i en forhandlingsituasjon, eks. det menneskelige aspektet i forhold til hensyn til spillerens ønske.</i></p> <p>Hvilke vurderinger blir gjort i forhold til hvorvidt dere skal komme med starttilbudet, eller å overlate initiativet til kjøpende klubb?</p> <p>Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p> <p><i>(...) det er en gunstig situasjon for selgende klubb – det er av interesse. Det er naturlig at jo flere interessenter du har – jo bedre kort har du som selgende klubb på hånden.</i></p>

	<p><i>(...) skal du spille på ærlig vis eller uærlig vis; gjennom å hive på en klubb, hive på summer for å presse pris. (...) jeg tror du kommer lengst med å spille redelig – men ikke alltid at du viser kortene dine, da dette er et lite strategisk spill.</i></p>
<p>Leder 2</p>	<p>Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?</p> <p><i>Det kommer ofte en henvendelse fra agenter først, som forhører seg om pris på spilleren.</i></p> <p>Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p><i>Ikke formelt, men vi gjør det nok litt. La oss si at det kommer inn et bud på en spiller, da setter vi oss ned å snakker om hva vår minstepris vil være, hvor går den breakeven på når er det vi har lyst å selge. Det har faktisk hendt noen ganger der jeg har opplyst om hvor bruddpunktet vårt er. Derfor er åpenhet og ærlighet viktig for oss. Jeg kan til dags dato si at jeg ikke har lurt noen, eller prøvd å komme veldig gunstig ut av det.</i></p> <p>Hvilke vurderinger blir gjort i forhold til hvorvidt dere skal komme med starttilbudet, eller å overlate initiativet til kjøpende klubb? -</p> <p>Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p> <p><i>Jeg tror ikke vi er gode på å selge. Vi kjenner ikke ”spillet” godt nok til å selge spillere. Dette har vi snakket mye om, og jeg tror vi er for dårlig på den fasen der.</i></p> <p><i>(..) dette har ikke vi gjort og det er nok økonomisk sett dumt.</i></p>

<p>Leder 3</p>	<p>Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?</p> <p><i>Vi setter aldri en pris på en spiller, da sitter du i saksa.</i></p> <p>Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p><i>Ja, det er ofte det som diskuteres med styret i forkant.</i></p> <p>Hvilke vurderinger blir gjort i forhold til hvorvidt dere skal komme med starttilbudet, eller å overlate initiativet til kjøpende klubb?</p> <p><i>Om vi skal kjøpe får vi sjeldent vite prisen på en spiller. F.eks. spør en agent om hvor mye spilleren skal ha i lønn, jo han skal ha sånn og sånn, nei men fint da ser vi oss om etter en annen spiller for det er ikke vi interessert i og det er ikke vits å bruke tid på når vi er så langt fra hverandre. Vi prøver alltid å finne ut hvor stor avstanden er.</i></p> <p>Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p> <p><i>Ja, det er det som er det ideelle. Det er det du prøver på i en hver situasjon. Vi skal jo leve sammen før og etterpå, så vi har litt fokus på det etiske.</i></p>
<p>Leder 4</p>	<p>Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?</p> <p><i>Den som ønsker å kjøpe kommer med et starttilbud, det er min erfaring.</i></p> <p>Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p><i>Vi fastsetter et bruddpunkt ja. Om vi ikke klarer å forhandle frem et resultat f.eks. ved videre salg som genererer mer penger enn</i></p>

	<p><i>selve kontantsummen, så har vi et bruddpunkt. Men om det fremlegges at du ikke får kontantsummen du er ute etter, men en videresalgs avtale vil bruddpunktet endres.</i></p> <p>Hvilke vurderinger blir gjort i forhold til hvorvidt dere skal komme med starttilbudet, eller å overlate initiativet til kjøpende klubb?</p> <p><i>Det har vi gjort, men helst når vi tenker at vi ikke vil selge spilleren (...).</i></p> <p>Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p> <p><i>Ja. Du ønsker alltid å få flere interesserte. (...)det er nesten sånn at du av og til prøver å konstruere at flere er interesserte i spilleren, for det vil alltid gagne deg. Elementet av stress er viktig å prøve på..</i></p>
<p>Leder 5</p>	<p>Hvilke erfaring har du med hvorvidt det er kjøpende eller selgende klubb som kommer med starttilbud?.</p> <p><i>Det er alltid kjøpende klubb som kommer med et bud først. Vi stiller faktisk ikke i forhandlingsmøter før vi har fått et skriftlig tilbud(...) Det stiller da et visst press på de, da de faktisk er nødt til å komme opp med noe. Hvis de da er på en helt annen banehalvdel enn oss – som skjer stadig vekk i startfasen, så svarer jo sportssjef bare tvert at det er helt uaktuelt. Det er ikke noe poeng for oss å møtes engang, fordi dere er langt unna.</i></p> <p>Fastsettes det et naturlig bruddpunkt for forhandlingene?</p> <p><i>Vi har i mange tilfeller bestemt oss for at vi ikke selger, med mindre vi får den summen. Det har vi aldri gitt oss på heller. Det er fordi vi har gjort en grundig research i forkant og at vi har kommet i den situasjonen at vi ikke må selge for en hver pris.</i></p>

	<p>Hvordan tar dere stilling til å bruke bud fra andre klubber for å øke prisen på spilleren?</p> <p><i>(...) egentlig prøver å gjøre mye klart i forkant – at vi da begynner å kjøre klubber opp i mot hverandre, det synes jeg er litt sånn uproft.</i></p>
--	--

Intervjuobjekt	Representantens vurdering av forberedelsenes betydning
Leder 1	<p>Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p> <p><i>Gode forberedelser er det du som oftest får de beste resultatene ut av også.</i></p>
Leder 2	<p>Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p> <p><i>(...) sånn sett er forberedelser veldig viktig for meg.</i></p>
Leder 3	<p>Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p> <p><i>Det betyr omtrent alt. Det å vite litt om klubben på forhånd, historikk, hva de har brukt. Må ha kunnskap om klubbene du skal selge til. Hva har de gjort før. Hva er tradisjonen i den klubben.</i></p>
Leder 4	<p>Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p> <p><i>(...) har det nok kjempe stor betydning.</i></p> <p><i>Da er du mye mer forberedt når du kommer til det. Men må også være forberedt på at ting kan endre seg hele tiden, det er en kjøpende klubb i dette også som har sine strategier osv.</i></p>
Leder 5	<p>Hvilken betydning mener du forberedelsene til forhandlingene har? Hvorfor det?</p> <p><i>(...) det har mye å si det. Det å være godt forberedt når du går inn i en forhandling, synes jeg har med respekt for forhandlingspartneren å gjøre.</i></p>

