

Den olympiske pengemaskine

Af Thomas Skovgaard

»Sponsors are the pillars that support the Olympic Games and the Olympic athletes«.

Jacques Rogge, Præsident for Den Internationale Olympiske Komité (IOC).¹

»The Olympics are the most popular and most balanced demographic property that is available in the world today, and we certainly are able to make the Olympics appeal to our audience locally, nationally and globally«.

Tom Shepard, Vicepræsident, Visa International.²

»If a company that's global wants to be associated with the absolute best, the crown jewel, in the sports world, the Olympics is what it is«.

Mark McCormack, bestyrelsesformand, IMG.³

»The Olympic brand is one of the most powerful brands in the world ... and through leveraging this unique brand we have been able to deliver very strong promotional programmes«.

Citat fra rapporten »Lifting the Lindemans Brand Value« udarbejdet af det Australiske vinfirma Southcorp Wines (Lindemans).⁴

Godt 100 år efter begyndelsen udgør de Moderne Olympiske Lege (MOL) intet mindre end den største regelmæssigt tilba-

gevendende globale begivenhed. Legenes logo (de fem ringe, der »tilsammen udgør ... en omtrent regelmæssig trapez«, som det hedder i det olympiske charter⁵) er et af verdens bedst kendte symboler.

At det overhovedet er kommet så vidt, skyldes grundlæggende, at MOL gør sig godt i de elektroniske medier, som i dag udgør de primære forbindelseslinier mellem klodens forskellige dele samt, at de særegne fortællinger om medmenneskelighed, universelt fællesskab, håb og drømme, der knytter sig til legene, synes at være en evig kilde til beundring. De Olympiske Lege er en god historie med tråde langt tilbage i fortiden. Den fascination, sport fremkalder hos mange mennesker, bliver i olympisk regi forstærket af en række myter, ritualer og idealistiske principper, som ydermere understreges som noget særligt derved, at de er ganske synlige i korte perioder efterfulgt af længere pauser.

Med start i midten af 1970'erne og markant i perioden op til og efter De Olympiske Sommerlege i Los Angeles i 1984 har det været en udtalt ambition for den olympiske bevægelse i videst muligt omfang at profitere af denne status som en unik (sports-) begivenhed ved på forskellig vis at lade investorer gøre brug af MOL og dets genkendelige, i almindelighed værdsatte, symboler. De Olympiske Lege er i løbet af de sidste 25-30 år blevet kraftigt kommercialiseret, hvilket vil sige gjort til

en handelsvare med det for alle involverede parter erklærede mål for øje at skabe fortjeneste.⁶

I forbindelse med sin afgang som IOC-præsident i 1972 beklagede en aldrende Avery Brundage, at en profitorienteret tankegang i stigende grad gjorde sig gældende blandt såvel arrangørerne som deltagerne i MOL. Særligt galt stod det ifølge Brundage til med vinterlegene, hvor skiløberne førte an med økonomiske krav, der synligt undergravede de efterhånden mere og mere anstrengte forsøg på at opretholde illusionen om, at olympiske atleter var rene amatører.⁷

Men Brundage tilhørte en svunden tid og hans efterfølgere, Lord Killanin, Juan Antonio Samaranch og Jacques Rogge, har ført den olympiske bevægelse ind i en tidsalder, hvor enhver større organisation – også inden for idrættens verden – i bestræbelserne på at konsolidere og eventuelt ekspandere sine aktiviteter må råde over sikre og ganske betragtelige økonomiske ressourcer. I det »olympiske tilfælde« er kilderne til denne konsolidering og ekspansion overvejende at finde i det private erhvervsliv.

Der har været ført lange og til tider ret så ophedede diskussioner om konsekvenserne af den øgede vareliggørelse af MOL. Nogle har stærkt beklaget udviklingen, andre har rynket forarget på næsen, mens endnu andre har hilset de nye, forstærkede markedsøkonomiske tendenser hjertelig velkomne. Uafhængigt heraf synes der dog at være enighed om, at de olympiske sommer- og vinterlege umuligt kan videreføres i deres nuværende form og omfang uden betydelig økonomisk input fra private investorer. Canadiske Richard Pound, en drivende kraft i den systematiske udnyttelse af MOLs kommercielle potentiale, slog hovedet på sømmet i 1998 med følgende udtalelse: »Take away sponsorship and

commercialism from sport today and what is left? A large, sophisticated, finely tuned engine developed over a period of 100 years – with no fuel«.⁸

Der strømmer ubestrideligt mange penge gennem sportens verden i dag. Dette gælder i særdeleshed den mindre gruppe af sportsgrene og sportsbegivenheder, der tiltrækker et stort antal aktive deltagere og tilskuere samt til stadighed nyder mediernes bevågenhed. Alene salget af diverse licensaftaler, hvorved producenter gives mulighed for at knytte deres varer til eksempelvis bestemte sportsgrene, sportsklubber eller sportsbegivenheder, vurderes af Det internationale fodboldforbund (FIFA) til en årlig markedsværdi på ca. 120 milliarder danske kroner.⁹

I dette potente marked indtager MOL en markant position. Uafhængigt af om der fokuseres på tilskuer- og seertal, antallet af deltagende atleter, de økonomiske og finansielle muligheder og risici forbundet med arrangementet eller sportsbegivenheders betydning for samfundsudviklinger på lokalt, regionalt, nationalt og internationalt niveau, udgør legene det fremmeste eksempel blandt de kortvarige, jævnligt tilbagevendende »spektakler«. Det er kun Verdensmesterskabet i fodbold, der på samtlige de nævnte parametre nogenlunde matcher legene.

Sigtet med denne artikel

MOL er altså en begivenhed, der tiltrækker megen opmærksomhed samt skaber og forbruger store mængder af ressourcer, som også stammer fra offentlige finansieringskilder og dermed i sidste instans fra almindelige skatteborgere – i første omgang dem, der er bosat i det byområde, hvor legene afvikles. Ud over at være en unik sportsbegivenhed er MOL drivkraften i en omfattende

transnational virksomhed, der i analytisk forstand er at placere i grænsefladen mellem det private marked, den offentlige sektor og det civile samfund. Det er sådanne forhold, som gør det relevant at belyse, på hvilken baggrund den olympiske virksomheds økonomi bliver til og distribueres.

I denne artikel sker det først og fremmest med *Det Olympiske* som salgsobjekt for øje. Sempelthen fordi den dag, hvor MOL samt dets prægante markører – det olympiske logo, det olympiske flag, det olympiske motto, den olympiske hymne og den olympiske fakkelt – ikke sælger længere, er mange af de problematikker, der i øjeblikket gror ud af og med *den olympiske penge-maskine*, et overstået kapitel. Der stilles i denne sammenhæng i særlig grad skarpt på IOC – det organ, som udgør den olympiske bevægelses øverste myndighed og suverænt kan indvirke på alt, hvad der foregår omkring foretagendet De Olympiske Lege.

Disse to fikspunkter – *Det Olympiske* som værdifuldt marketingsobjekt og IOCs rolle som forvalter heraf i kraft af dets position som leder af den olympiske bevægelse samt indehaver af ejendomsretten til MOL – forankres i beretningen om en række begivenheder, der i 1998 og 1999 rokkede alvorligt ved holdbarheden af den positive fortælling om De Olympiske Lege og dets livsfilosofiske overbygning – *olympismen*. Det er netop tiltrækningskraften i denne gode fortælling, der gør det værd for multinationale firmaer som Coca-Cola, Kodak, Samsung og McDonalds at betale små 400 millioner kr. for brug af de olympiske kendetegn over en fire-årig periode.¹⁰

Den Olympiske Skandale

Om morgenen den 27. november 1998 stod den da 56-årige canadiske jurist, Richard Pound, med rynket pande og skuede ud

over Montreals midtby fra sit imposante kontor på 39. etage af the Canadian Imperial Bank of Commerce Tower. Præcist ved vi selvfølgelig ikke, hvad Pound grublede over, men det er mere end meget sandsynligt, at panderynken skyldtes den besked, han just havde modtaget pr. fax. Noget var helt galt i Salt Lake City – den by, som om få år skulle afholde De 19. Olympiske Vinterlege. Situationen bekymrede Pound i hans egenskab af mangeårigt IOC-medlem med stærk personlig indflydelse på organisationens marketingsinitiativer.¹¹ Pounds centrale position i IOC taget i betragtning er det egentlig overraskende, at han først fik nys om Salt Lake affæren flere dage efter, at sagen, som skulle vise sig betændt nok til at tage plads blandt de største olympiske skandaler, var begyndt at rulle.

Skandalescenen

I Salt Lake City (SLC) kunne lokale tv-stationer allerede den 24. november 1998 afsløre, at organisationsgruppen bag budet på De Olympiske Vinterlege havde været mistænkelig rundhåndet over for flere af de mange IOC-medlemmer, som på byens regning valfartede dertil.

Et større antal IOC-medlemmer havde således modtaget gaver og personlig støtte langt ud over den på dette tidspunkt tilladte grænse på små 1.500 kr. Det drejede sig om alt fra speciallægebehandling og stipendier til dyre amerikanske universiteter over luksuriøse indkøbsture til ferierejser og specialdesignede skydevåben. Over en lille tiårs periode var der tale om et beløb på omkring 8 millioner kr., hvoraf enkelte personer modtog kontanter og ydelser til en værdi af flere hundrede tusinde kr.¹²

Som om det ikke var nok, tog et af IOCs mangeårige og højt respekterede medlemmer, Marc Hodler, i starten af december

1998 bladet fra munden og anførte, at efter hans vurdering var 10-25 af komiteens godt 100 medlemmer åbne for bestikkelse. Ifølge Hodler var det meget sandsynligt, at valget af de sidste fire OL-byer, Atlanta, Nagano, Sydney og SLC, var påvirket af sådanne transaktioner. Hodlers åbenmandede angreb på såvel proceduren i forbindelse med udvælgelse af kommende olympiske byer som IOC's rolle heri medvirkede muligvis til, at et flertal af Den Internationale Olympiske Komité's medlemmer i juni 1999 valgte den italienske by, Torino, til mødested for vinterlegene i 2006 i stedet for schweiziske Sion, der ellers i nogen tid lignede et sandsynligt valg. Hodler er netop fra – Schweiz.¹³

IOC's ledelse, med præsident Samaranch i spidsen, afviste i første omgang Hodlers udtalelser, men allerede i midten af december 1998 måtte det officielt indrømmes, at der var problemer med den facon, hvorpå et antal medlemmer bestred deres tilidspost. Det blev ligeledes anerkendt, at selvom antallet nok var begrænset, belastede dette den olympiske bevægelses hele integritet. Noget måtte gøres, og det blev der så – i første omgang via nedsættelsen af en række undersøgelseskommissioner med det formål at vurdere det beviselige grundlag for beskyldningerne om bestikkelse af og korruption blandt IOC's medlemmer.

I perioden december 1998 til marts 1999 blev der udfærdiget ikke færre end fire omfattende undersøgelsesrapporter. Herudover igangsatte det amerikanske justitsministerium en række aktiviteter, der mundede ud i retssager mod enkeltpersoner involveret i de seneste amerikanske OL-bud. Lokalt i Salt Lake City blev der set nærmere på det lange forløb med at byde på, få tildelt og finansiere De Olympiske Lege anno 2002. IOC satte også undersøgelsesarbejder i gang. Ikke overraskende søgte IOC-holdet

at lægge låg på sagen ved at kalde det, der foregik, en intern revision rettet mod at fastslå, hvorvidt enkelte brodne kar havde forbrudt sig mod det olympiske charter. IOC søgte ligeledes at udvise handlekraft ved at ekskludere en række medlemmer, udgive advarsler til en anden gruppe samt skitsere forslag til reformer af organisationen. I starten af 1999 havde fire IOC-medlemmer trukket sig frivilligt, seks var udstødt, ti var under luppen og et enkelt medlem – Cerebrouns René Essomba, der fra skandalens start havde været i søgelyset – var død.¹⁴

Fremtrædende IOC-medlemmer, som alledødsnærværende Richard Pound, søgte endvidere at skubbe ansvaret for sagsforløb som det i SLC over på de nationale olympiske komiteer (NOCs). Pound anklagede disse for, i deres stræben efter OL-værtskaber, nærmest at lade gaverne og tjenesteydelserne regne ned over IOC-medlemmerne, hvoraf nogle få beklageligvis til sidst ikke kunne stå for fristelserne. Pound var i den henseende særligt efter repræsentanter og medarbejdere tilknyttet USAs NOC: »It is possible that many of the excesses which occurred ... might have been avoided had the USOC been more active in discharging its responsibilities, including the bringing of any violations of rules to the attention of the IOC. Bidding cities are entitled to expect more guidance in these matters from their National Olympic Committees«.¹⁵ Denne spidse udtalelse var selvklaart fremprovokeret af, at den aktuelle skandale udsprang af begivenheder i tilknytning til en amerikansk bys OL-værtskab – SLC. Men Pounds utilfredshed stak dybere og bundede nok så meget i hans årelange trakasserier med netop USAs olympiske komité om fordelingen af finansielle midler genereret via salg af olympiske produkter på det nordamerikanske marked.

Der blev produceret yderligere to rap-

porter. En fra USAs olympiske komité, hvori det konkluderedes, at udvælgelsen af værtsbyer de sidste 15 år ikke så meget havde drejet sig om de enkelte steders påviste evne til at afvikle et kæmpearrangement som MOL, men mere om kreative kræfters vilje til at skabe et positivt billede af byen – blandt andet via ekstravagant og ublu servicering af IOC's grever og baroner under dække af et lukket og ugennemskueligt regnskabssystem.

En australsk rapport gentog kritikken men mente dog, at der lige netop i forbindelse med mellemværender tilknyttet Sydneylegene 2000 var tale om gaver etc., som mest af alt drejede sig om at bekræfte fælles relationer og ikke om at ægge IOC-medlemmerne til at placere det nye årtusindes første lege i Australiens metropol. Disse udtryk for fælles relationer indbefattede transporten af et antal vilde heste af mongolsk oprindelse fra de australske stepper til Mongoliet, hvor denne type hest ellers var uddød. Dette satte det mongolske medlem af IOC efter sigende stor pris på.¹⁶

Skandalens kortsigtede konsekvenser

Måske håbede IOC, at deres og andres umiddelbare reaktioner på Salt Lake skandalen ville medføre en hurtig nedgang i offentlighedens interesse for det konkrete sagsforløb samt de mere generelle problemer med ledelsen af den olympiske bevægelse. Dette håb blev dog gjort til skamme.

Verden over var historien om den korrupte ledelse af MOL *hot stuff*. I store dele af 1998-1999 var skandalen på forsiden af alverdens aviser, og mange dagblades hjemmesider bød på særlige OL-skandale indekser. I hidtil uset grad stillede medieverdenen sig tvivlende over for det evig

gode ved *Det Olympiske* og særligt forvalterne heraf i form af IOC. Symptomatisk herfor belyste flere dagblade de olympiske kvaler under titlen *Tarnished Rings*.¹⁷

Skandalens følger virkninger meldte sig hurtigt, blandt andet ved en svigtende interesse fra kommercielt hold i at betale for at knytte produkter eller varemærker til MOL og de olympiske symboler. En række af de vigtigste sponsorer var i stigende grad bekymrede for at blive slået i hartkorn med en bevægelse, der efter sigende blev ledet med jernhånd af en gruppe griske gamle mænd. Indtægter i milliardklassen stod på spil.¹⁸

De fleste partnere i det såkaldte TOP-samarbejde (The Olympic Program) endte dog med at forny deres fire-årige sponsorer i løbet af år 2000 og 2001 – heriblandt firmaer som Panasonic, Xerox og Time-International. Ydermere måtte det midt i alle kvalerne være en ikke ringe trøst for både de lokale arrangører af Salt Lakelegene samt for IOC, at der allerede i midten af 1990'erne var indgået aftaler om betaling for de elektroniske transmissionsrettigheder fra legene i såvel Sydney som Salt Lake City.¹⁹ Disse rettigheder udgjorde omkring 40% af de godt 30 milliarder kr., der blev det samlede indtægtsresultat for den olympiske bevægelse i perioden 1997 til afviklingen af vinterlegene i starten af 2002.²⁰

På kort sigt blev det dog mindre interessant for nye partnere fra det private erhvervsliv at eksponere deres virke og produktion via et olympisk sponsorat, hvilket planlægningskomiteen i SLC kom til at mærke. To år før legene stod de med et udækket sponsorbehov på omkring 600-700 millioner kr. Dette hul var det ikke muligt at fylde, og en række nedjusteringer blev nødvendige.²¹

I grove træk – men absolut ikke uden kraftigt tab af hæder og ære – styrede den

olympiske bevægelse under ledelse af IOC dog forholdsvist flot gennem den første voldsomme skandalebølge. Men den tumultariske periode fra november 1998 til hen på efteråret 1999 syntes dog at give signal til forskydninger i triangelen: Den internationale olympiske komité, de olympiske sponsorer og massemedierne. En ny orden var måske under opsejling.

Skandalens mulige langsigtede konsekvenser

Umiddelbart bevirkede skandalen:

- 1) en ny – mere kritisk – opfattelse af *Det Olympiske*, der fremover kunne gøre det afgørende sværere at finansiere den olympiske bevægelses aktiviteter – herunder som det vigtigste de olympiske sommer- og vinterlege
- 2) at der blev sat spørgsmålstejn ved den måde, hvorpå den olympiske bevægelse var organiseret. Krav om reformer i særdeleshed af IOC blev rejst med stigende styrke fra mange sider.

En del tyder på, at det i tiden umiddelbart efter skandalen særligt var det første spørgsmål, som optog centrale kredse i IOC. Den olympiske ledelse var dog ganske klar over, at i en verden, hvor både offentlige og private organisationer i stigende grad måtte belave sig på krav fra såvel folkelig som politisk side om indsigt i deres gøren og laden, var problematik et og to indbyrdes forbundne. I fremtiden kunne det forventes, at politiske kræfter af betydning i vigtige »OL-områder« som Nordamerika, Europa og Asien-Oceanien jævnligt ville kigge IOC over skulderen. Ledelsen af den olympiske bevægelse måtte derfor tilstræbe en mere åben og gennemskuelig forhandlings- og beslutningspraksis.

Med afsæt i skandalekonsekvens et og to melder spørgsmålene sig:

- Medførte den megen negative omtale, der var konsekvensen af SLC-affæren og dens udløbere, at den brede offentlige mening gik fra en ret så venligsinde vurdering af den olympiske bevægelse til en mere forbeholden indstilling – herunder til bevægelsens »kronjuveler« i form af de olympiske sommer- og vinterlege? I bekræftende fald ville det være begyndelsen til enden for MOL og dens forvaltere?
- Hvordan er det egentlig gået med de organisatoriske omlægninger af den olympiske bevægelse?

Image is everything

Lad os først søge at vurdere, hvorvidt SLC-affæren og den videre olympiske skandale skadede det positive image den olympiske bevægelse ellers i almindelighed har nydt.

For nogle år siden påbegyndtes i IOC regi et såkaldt *Olympic Image Validation Study* (OIVS)²², der kort og godt går ud på årligt at vurdere markedsværdien af det olympiske produkt. Et godt image – i betydningen det billede, publikum danner sig af noget – er lig med en høj værdi. Et skidt image er omvendt lig med lav værdi. I det olympiske tilfælde er det, publikum danner sig et billede af, en organisation og en begivenhed med rod i en mere eller mindre sammenhængende ideologi om det gode liv og det rette samvær mellem mennesker.

I forsøget på at afdække konsekvenserne af den olympiske skandale skal resultater fra OIVS fra tiden lige før (juni 1998) og efter (september/oktober 1999) skandalen sammenholdes.²³

De årlige undersøgelser af det olympiske image bygger på strukturerede telefoninterview af 500 respondenter i alderen 16-49 år fra hver af de følgende lande: Brasili-

en, Kina, Frankrig, Rusland, Senegal og USA. Disse lande er fælles om at være pænt store i geografisk henseende, men ellers afviger de fra hinanden for så vidt angår politisk styreform, demografiske karakteristika, samfundsøkonomisk formåen og vækst samt erhvervs- og arbejdsmarkeds profil. I det følgende vil resultaterne fra de seks lande blive vurderet samlet.

Under skyldig hensyntagen til visse usikkerheder forbundet med indsamling og analyse af det empiriske materiale, udgør OIVS den bedste mulighed for at danne sig et billede af den almindelige vurdering af dels de idealer, der oftest kobles til *Det Olympiske*, og dels MOL samt den olympiske bevægelse i bred forstand. OIVS beskæftiger sig ikke specifikt med opfattelser af den olympiske ledelse.²⁴

Det olympiske image ifølge OIVS

Som det første bør det bemærkes, at andelen af de adspurgte, som erklærer sig »helt enig« i udsagnet »min opfattelse af de olympiske lege er mere positiv end nogensinde«, stiger en smule i perioden 1998-1999 – nemlig fra 52% til 55%. Samtidig er det således, at andelen, der er »helt uenige« i det nævnte udsagn, falder fra 24% i 1998 til 23% i 1999.²⁵

Som det fremgår af figur I og II, er der umiddelbart intet, der tyder på, at den langvarige offentlige revselse af den olympiske bevægelse og dens ledelse har bevirket en tilbagegang i den generelt positive vurdering af bevægelsens hovedaktivitet og afgørende indtægtskilde – MOL. Faktisk er det mest påfaldende ved figur I og II den stabilitet, de procentuelle værdier for de enkelte udsagn udviser, når besvarelser fra henholdsvis 1998 og 1999 sammenlignes. Det eneste (meget svage) mønster, der med nogen ret kan udtrækkes af det afbillede da-

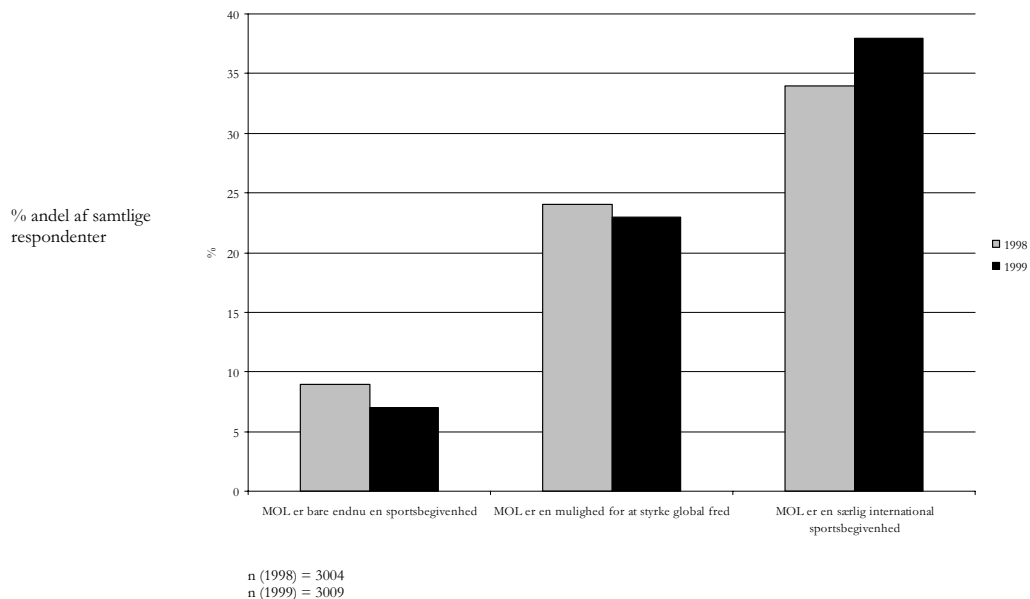
tamateriale, er, at lidt flere i 1999 erklærer sig enige i den stribe af positive udsagn om De Olympiske Lege, der er gengivet i figur I og II.

Det olympiske image og fascinationen ved De Olympiske Lege synes altså intakt. Dette bekræftes i øvrigt af senere OIVS-studier fra årene 2000-2002. Den olympiske historie og fortælling må derfor til stidighed forventes at være af interesse for (1) investorer og producenter, der er ude på at gøre deres varer og ydelser salgbare over for en gruppe af potentielle købere/af-tagere, (2) trykte og elektroniske nyhedsmedier samt (3) politiske og andre ledende kræfter med den intention at sætte en bestemt by – og dermed indirekte et bestemt land – på verdenskortet ved at afvikle de olympiske sommer- eller vinterlege.

Fire forhold synes afgørende for, at den almindelige vurdering af MOL og den olympiske bevægelse ikke led et afgørende knæk i 1998/1999.

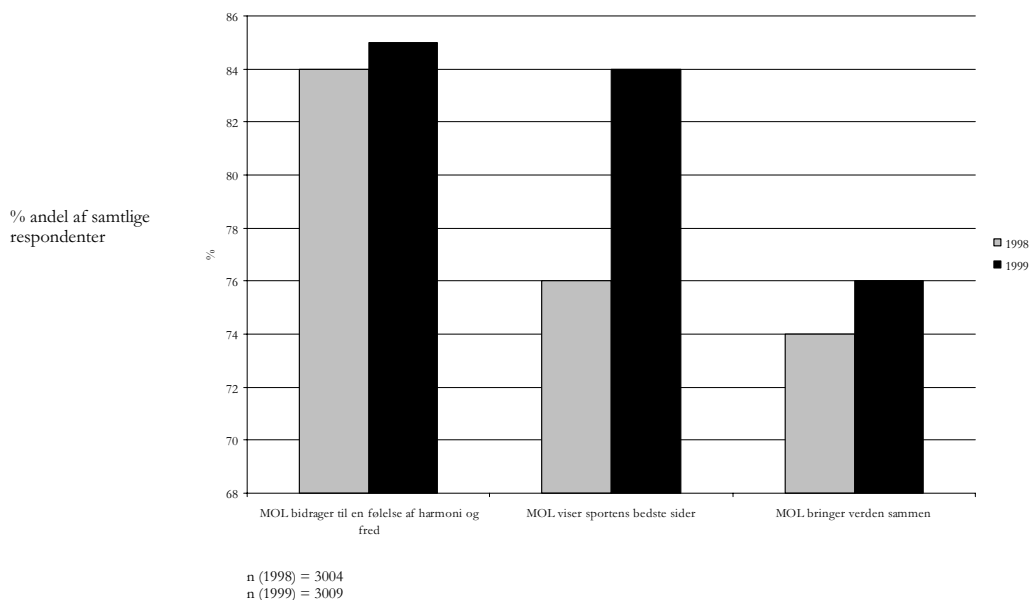
For det første føler de fleste vel en umiddelbar sympati for de olympiske idealer om et frit og lige globalt fællesskab på tværs af økonomiske, geografiske, kulturelle og historiske skel. Denne generelle sympati smitter – rimeligt nok – af på den olympiske bevægelse, når det gang på gang lykkes at skabe i det mindste et skær af dette ideal ved at samle repræsentanter for størsteparten af klodens lande til et idrætsstævne, der praktiseres »... uden diskrimination af nogen art og i den olympiske ånd, som kræver gensidig forståelse præget af venskab, solidaritet og ærlighed«, som der står i Det Olympiske Charters grundlæggende principper.²⁶ Ved at lægge den type af sociale og politisk ladede målsætninger til grund for den olympiske bevægelses virke, gøres begivenheden – De Olympiske Lege – til meget andet og mere end et sportsstævne. Mange, måske

Figur I: Opfattelser af de Moderne Olympiske Lege (MOL)



Kilde: IOC (1999), SRi/IOC (1999).

Figur II: Opfattelser af de Moderne Olympiske Lege (MOL)



Kilde: IOC (1999), SRi/IOC (1999).

flertallet, opfatter derfor *Det Olympiske* som noget ene-stående, og der kræves tilsyneladende mere end vedholdende, dokumenterede historier om ledelseskorrupsion, »vennetjenester« og »penge under bordet« for at ændre ved det forhold.

I forlængelse heraf er det, for det andet, bemærkelsesværdigt, at det i tiden omkring den intense skandaleperiode fra slutningen af 1998 til godt halvvejs gennem 1999 lykkedes for en gruppe, der lidt frækt kan kaldes de olympiske spindoktorer, at sætte den rene sport og (uskylds)rene atlet i scene som de egentlige drivkræfter i den olympiske bevægelse, mens dele af IOC sammen med andre slemme – men i øvrigt fuldstændig forskellige – ting og fænomener som Coca-Cola, doping og TV-mastodonten NBC blev fremstillet som uundgåelige biprodukter og elementer, som måtte holdes i ave. Senator Scott Howell, fra den amerikanske delstat Utah (hvor SLC er hovedbyen), var en blandt mange, der bidrog til den retoriske adskillelse mellem de gode og de knapt så gode sider ved *Det Olympiske* og den olympiske bevægelse. For ham var den olympiske atlet (fakkel)bæreren af den olympiske bestræbelse på at virke for større mellemmenneskelig forståelse via ærefuld kappestrid. I en typisk udtalelse anførte Howell derfor, at »We can rally together to promote the spirit of the Olympics. We should not forget the athletes who are at the heart of the games«. ²⁷

I løbet af og efter skandaleperioden blev det et ofte gentaget mantra, at den mildt sagt ikke særlig homogene gruppe af olympiske atleter udgjorde den sikre og stabile kraft, der kunne redde og genopbygge den olympiske bevægelse, som så i øvrigt først og fremmest var til for dem – altså atleterne. I overensstemmelse hermed havde atleternes egen støttegruppe (OATH) til formål, at »... help create a process that is re-

presentative of all stakeholders and recognizes that the soul of the athletes is the soul of the Olympics«. ²⁸ Ironisk nok var en række af de IOC-medlemmer, der enten blev ekskluderet eller fik påtaler i perioden november 1998 til omkring midten af 1999, tidligere olympiske atleter.

For det tredje havde i særdeleshed organisationsnetværket bag SLC-legene succes med at understrege vigtigheden af at se fremad mod nye mål og ikke fortabe sig i fortidens synder. Konkret blev det lovet, at SLC-legene ville blive husket som dem, der satte en stopper for et u håndterbart system. En central udtalelse fra Michael Leavitt, guvernør i Utah og en kraftig støtte til det lokale OL-arrangement, illustrerer meget præcist denne strategi.

»It must be made absolutely clear that the actions of a few do not reflect the values, moral expectations, or standards of behavior of this community and state. We deplore it, and revolt at being associated with them ... The Olympics have been a shining light, but there is a sinister and dark corner of corruption. This culture of corruption has taken root because of a lack of accountability ... This corner of Olympic corruption did not begin in Salt Lake City. But let it end here«. ²⁹

For det fjerde: Selvom såvel de trykte som de elektroniske nyhedsmedier selvklart var afgørende for overhovedet at få den olympiske skandale til at rulle verden over, så var de ligeledes med til at stoppe den igen, før der blev gjort uoprettelig skade på opfattelsen af den olympiske bevægelse og opbakningen til kommende olympiske arrangementer. Mediernes vilje til at agere stopklods udsprang først og fremmest af en almindelig accept af den diffuse idé, at den

rene sport, den særlige olympiske ånd og de retskafne olympiske atleter ville puste nyt liv i og al dårlighed ud af IOC-gemakkerne i Lausanne. Muligvis accepteredes den type af ret beset usandsynlige scenarier, fordi pressens folk også er en slags mennesker: Ligesom så mange andre ønskede de, at den bevægelse, der bestyrer de olympiske aktiviteter, kom styrket og ikke knækket ud af krisen.

Med denne sidste kommentar rettes fokus mod det andet spørgsmål rejst ovenfor: *Hvad med den forøgede åbenhed i forhandlings- og beslutningsprocedure i regi af IOC og andre olympiske organer? Hvad med reformerne af den olympiske organisation?*

Reformerne

På sin 110. session i december 1999 diskuterede og vedtog IOC en række reformtiltag, der skulle udvise imødekommenhed over for det sidste års intense kritik. Forslagene til reformer var i første omgang udarbejdet af den til formålet nedsatte IOC 2000 Commission, hvis medlemskreds i sig selv viste, hvor store bestræbelser den olympiske ledelse gjorde sig for at vise vilje til forandring. Kommissionen bød således på politiske verdensnavne som den tidligere amerikanske udenrigsminister, Henry Kissinger (der i år 2000 blev gjort til æresmedlem af IOC), nobelfredsprismodtager Oscar Arias Sanchez, samt forhenværende FN-generalsekretær, Boutros Boutros-Ghali.³⁰

De punkter, der i skandaleperioden havde været mest i søgelyset var:

1. IOCs status som selvsupplerende forsamling
2. IOCs problematiske personprofil med en overvægt af ældre hvide mænd
3. Udvælgelsen af OL-byer.

På det første punkt bød 99-sessionen ikke på meget nyt: IOC ville selv vælge sine medlemmer via hemmelig afstemning blandt den samlede flok af nuværende repræsentanter. Frit og uden indblanding fra eksterne parter.

For så vidt angår det andet punkt blev der fastsat en aldersgrænse på 70 år for IOC-medlemmer. Videre blev det anført, at der ideelt burde rekrutteres medlemmer fra så mange lande som muligt. Dette udelukker dog ikke, at organisationen også fremover vil være præget af overvejende ældre hvide mænd. For det første kan der snildt sidde en mængde medlemmer fra bestemte lande.³¹ En del vælges således fra nationale olympiske komiteér samt større sportssammenslutninger, der præges af en personkreds i stil med IOCs. For det andet er det således, at de nye regler kun gælder for medlemmer optaget fra 1999 og frem – altså ikke for dem, som var på plads før den 110. IOC session.³²

Det tredje punkt var nok det, der i december 1999 belastede IOC mest. Derfor var udmeldingen også ganske omfattende. For det første skulle der strammes op på hele forløbet om udvælgelsen af den mindre gruppe af potentielle OL-byer. Dette skulle ske ved at lægge større dele af ansvaret direkte hos nationale olympiske komiteér i stedet for hos mere eller mindre tilfældige promoveringsgrupper. Endvidere blev det slået fast, at der ikke var nogen grund til at IOC-medlemmer besøgte de involverede byer (på disses regning) på egen hånd, ligesom det heller ikke var nødvendigt for byernes repræsentanter at løbe enkeltmedlemmer på dørene i tide og utide. Dermed blev det søgt i det mindste at dæmpe det omfattende – og set i offentlighedens øjne uacceptable – ressourceforbrug, der gik til de enkelte OL-kandidaters møde med IOC-medlemmer.

Om IOC's reformtiltag er der for det første at sige, at ét er som bekendt vejledninger og regelsæt. Noget andet er praksis. Det er stadig for tidligt med nogen rimelig sikkerhed at vurdere, hvorvidt større udsnit af IOC's medlemmer tager 1999-omlægningerne alvorligt. Dog kan det formodes, at den justerede procedure i forbindelse med vurdering af potentielle OL-værtsbyer har medført det endelige ophør af den tradition, hvor dusinvis af IOC-medlemmer enkeltvis tager imod invitationer til at besigtige de kandiderende byer. I det succesfulde forsøg på at promovere Sydney som OL-by serveredes således i alt 70 IOC-medlemmer og deres rejsepartnere, der lige skulle forbi og se på herlighederne. Finansieringen af sådanne services gik ud af de godt 100 millioner danske kroner som fra australsk side blev brugt på kampagnen for overhovedet at vinde OL-værtskabet.³³ Den type forbrug af ressourcer er nu gjort langt mindre brugbar, i og med at den eneste betydningsfulde vurdering af potentielle OL-byer foregår ved en formelt udpeget undersøgelseskommission, der ikke kun består af IOC-medlemmer.³⁴ Kommissionsmedlemmerne kan selvfølgelig udsættes for og indbyde til diverse modbydelser for at sætte deres kryds ved en bestemt værtskabskandidat. Mere sandsynligt er det dog, at kommissionsgruppens interne justits kombineret med den eksterne bevågenhed fra såvel IOC's ledelse (der vil gøre snart sagt alt for at undgå bare noget, der ligner 1998/1999 tilstanden) samt den bredere offentlighed sikrer minimale muligheder for mandatmisbrug – eksempelvis gennem bestikkelse.

For det andet må det anføres, at reformeringen af den olympiske bevægelses ledelse langt fra udgør en revolution, men snarere et mindre evolutionært skridt, der under alle omstændigheder sikrer de gamle kræfter stor indflydelse i en pæn årrække

fremefter. Symptomatisk herfor skal der på IOC's gruppebilleder stadig kigges grundig efter for at få øje på kvinderne samt dem med en fødselsattest fra sidste halvdel af det 20. århundrede. I den olympiske direktion (executive board) sidder Europa på godt halvdelen af pladserne, mens det økonomiske trækdyr i den olympiske bevægelse, USA, må nøjes med en enkelt repræsentant. I øvrigt er det vestlige Europa eklatant overrepræsenteret i IOC med små 40% af samtlige mandater.

Money makes the world go around

Set isoleret er IOC ikke noget særligt. Det er en lille organisation med et par hundrede ansatte og et begrænset budget (svarende til omkring 8% af den olympiske bevægelses indtægter i perioden 2001-2004).

Pointen er selvfølgelig, at denne organisation har suveræn råderet over en begivenhed, der er mange milliarder kroner værd og berører millioner af menneskers liv og levned.³⁵ Derfor skal der holdes øje med IOC, ligesom der i almindelighed skal udvises agtpågivenhed over for internationale virksomheder inden for sports- og underholdningsindustrien.

Der kan peges på flere positive sider af den olympiske virksomhed under ledelse af IOC. Eksempelvis bliver der i regi heraf varetaget en række idrætsorienterede humanitære opgaver.

De negative sider er dog ikke til at komme uden om.

Det er påviseligt, at de sidste årtiers voksende sammenknytning af den olympiske organisation, massemedierne og erhvervslivet til tider har haft store økonomiske og sociale omkostninger for i særlig grad de knapt så ressourcestærke dele af det bysam-

fund, hvis ledelse beslutter sig for at stille mod et OL-værtsskab.³⁶ Eksempelvis kan det i forbindelse med 92-legene i Barcelona dokumenteres, at større sociale projekter rettet mod svagtstillede dele af befolkningen måtte vige pladsen for tiltag, der havde til formål at få OL til byen.³⁷ Forberedelserne til Atlantalegene i 1996 ramte socialt og etnisk skævt på den vis, at de største negative konsekvenser påførtes lokalområder befolket først og fremmest af afro-amerikanere.³⁸ Endvidere har flere arbejdsgrupper anført, at der ikke er meget, som tyder på, at de store investeringer i forbindelse med OL-arrangementer har den påståede positive effekt på den lokale økonomi, i form af større handel, turisme, styrkelse af industri og beskæftigelse. Ofte fremhæves netop sådanne bevæggrunde som afgørende for ansøgninger om OL-værtsskab.³⁹ Det må dog understreges, at denne type samlede afvejninger af økonomiske og andre fordele kontra ulemper ved store og – på planlægningssiden – mangeårige arrangementer som MOL indeholder ikke ubetydelige usikkerheder. For det første er det muligt, at såvel fordele som ulemper først virkelig slår igennem et godt stykke tid efter legenes faktiske afvikling. En endelig balancering af »plusser og minusser« bør derfor rimeligvis finde sted en rum tid efter de pågældende leges afslutning – en »ventetid« på fem til ti år synes ikke i overkant.⁴⁰ For det andet er der nogle af de formodede langtidsvirkende fordele eller værdier ved et OL-værtsskab, hvis faktiske gennemslagskraft er ganske svære at måle. Ud fra hvilken målestok fastsættes eksempelvis merværdien af et (vellykket) OL-arrangement, for så vidt angår værtsbyens generelle og erhvervsmæssige billede udadtil – det vil sige dens lokale, regionale og internationale image? I dette tilfælde er der tale om uåndgribelige værdier, som dog alligevel

tillægges stor vægt i diskussioner af OL-byers udbytte af deres værtsskab og de mange anstrengelser samt omkostninger forbundet hermed.

På trods af vanskelighederne ved at udfærdige en nogenlunde sikker vurdering af blot de økonomiske konsekvenser af et givent OL-arrangement, er det dog vigtigt, at forsøget bliver gjort. Som allerede nævnt er De Olympiske Lege nemlig ikke lig så mange andre (heriblandt ganske store) sportsarrangementer, hvor private investorer sætter egne midler på spil i bestræbelserne på at profitere af en begivenhed, der så i øvrigt kun berører dem, som vil berøres. Dette står klart, når det erfares, at Australiens forbundsregering bakkede Sydneys OL-bud op med garantier svarende til to milliarder danske kroner. I Athen er det således, at offentlige myndigheder (på såvel lokalt, regionalt og nationalt plan) bidrager med omkring 60% af de for 2004-legenes gennemførelse nødvendige midler. I øvrigt betaler Europa i fællesskab til Athen-legene derved, at EU har bevilget de græske arrangører godt 4,5 milliarder danske kroner til arrangementets afvikling.⁴¹ Disse tætte sammenbindinger af offentlig virksomhed og økonomi med en sportsbegivenhed gør det omsonst at holde fast i billedet af De Olympiske Lege som et privat arrangement styret af en privat organisation. Ræset om det næste OL har indflydelse på tilrettelæggelsen af vejanelæg, lufthavne, valget mellem socialt boligbyggeri, fritids- og idrætsfaciliteter m.v.

Den olympiske fremtid og danske forpligtelser

Også den danske idrætsverden må påtage sig et ansvar i udviklingen af verdens største sportsbegivenhed. Det er ikke nok

at ville vinde olympisk guld til Danmark. Målet må være at gøre det i regi af en international organisation, som for det første tilstræber en beslutningsproces præget af åbenhed og gennemskelighed, for det andet søger at begrænse afstanden mellem sig selv og de aktive, atleterne, og sluttiligt, for det tredje, arbejder entydigt for lige (sports)forhold for alle gennem intensiverede initiativer rettet mod eksempelvis den tredje verden. De seneste år har i disse henseender været både opløftende og nedslående. Positivt er det, at der via den såkaldte *IOC Athletes' commission* er sikret en bedre kontakt mellem den olympiske ledelse og de miljøer, hvori nyligt forhenværende og potentielt kommende olympiske deltagere rent faktisk virker.⁴² Ligeledes bør det hilses velkomment, at IOC har forpligtet sig selv og de, der modtager finansiel støtte fra den olympiske bevægelse, til at udfærdige langt mere komplette og gennemskelige budgetter og regnskaber. Lovende er det også, at den etablerede *Etiske Kommission for IOC* har fået til opgave at formulere et etisk kodeks, der skal medtænkes og efterleves af alle parter involveret i den olympiske bevægelses aktiviteter.

Modsat synes der lang vej igen, før IOC for alvor lægger sig i selen for at fremme såvel bredde som eliteidræt i udviklingslande verden over. Retfærdigvis må det nævnes, at denne sidste opgave ingenlunde er ligetil, og kun i sjældne tilfælde kan IOC på egen hånd forventes at gøre en afgørende forskel. Der fordres vilje og styrke fra en lang række partnere – herunder ikke mindst politisk-administrative ledelser og ledere på alle relevante niveauer. Uafhængigt heraf er det dog således, at IOC er stærkt forpligtet til at yde det, som kan kaldes sportslig ulandsbistand via *Olympic Solidarity* og *Olym-*

pic Aid program. Den olympiske bevægelse med IOC i spidsen bør gøre mere på denne front.

Den olympiske idræts ansvarlighed er en fælles opgave

Fascinationen ved sport, idræt og herunder de olympiske lege, samt måske endda videre de ideale olympiske målsætninger, må medføre en forpligtelse til at diskutere, hvad en værdifuld aktivitet, der kan betegnes som sport eller idræt, er, og hvorledes sådanne aktiviteter bør organiseres. I den forbindelse er det en afgørende præmis, at sporten og dens repræsentanter indgår som aktive medspillere i det omkringliggende samfund og derfor skal ansøres og holdes fast på en kurs, der stiler mod social og økonomisk ansvarlighed i udførelsen af opgaver, der ofte har betydning for mennesker langt uden for idrættens rækker. Dette må også være målet for den olympiske bevægelse med IOC i spidsen.

Begivenhederne i 1998-1999, samt ikke mindst den klare offentlige afstandstagen herfra, efterlod i særdeleshed den olympiske ledelse med et legitimitetsproblem, hvis uafklarethed over tid kunne gøre det af med selve den olympiske bevægelse. IOC erkendte dette og igangsatte forskellige organisatoriske initiativer. Om disse initiativer har været vidtrækkende nok, og om de rent faktisk ser ud til at gøre en forskel, er svært at afgøre. Et er i hvert fald sikkert: Sådanne organisatoriske omstillingsprocesser er sjældent ukomplicerede – blandt andet fordi stærke traditioner og gamle autoriteter støder sammen med ønsker om innovative tiltag formuleret af såvel interne som eksterne nytænkere. Dommen over reformernes reelle gennemslagskraft kan derfor ikke fældes endnu.

I stedet bør der fokuseres på, at reformerne rent faktisk blev gennemført på det formelle plan. Hermed antydes for det første, at der internt i den olympiske bevægelse er kræfter, der ønsker en ændret organisation og ledelse af de olympiske aktiviteter. For det andet synes det klart, at en fortsat positiv offentlig vurdering af først og fremmest MOL er afgørende for den olympiske bevægelse og dens ledelse. Som de retmæssige ejendomsnavne af MOL er IOC villig til at strække sig langt for at tækkes den offentlige mening og – mere konkret – de olympiske hovedsponsorer samt massemedierne. Denne villighed er en naturlig konsekvens af, at IOC først og sidst lever af sit gode navn og rygte.

Af denne sidste slutning følger den lære, at det tilsyneladende, gennem det, den amerikanske politolog Joseph S. Nye kalder »The practice of naming and shaming«⁴³, er muligt at påvirke selv store og traditionsbundne virksomheder til at ændre adfærd. Det synes dog klart, at skal de første tegn på adfærdsændring i specifikt den olympiske bevægelse blive af permanent karakter samt føre flere med sig, må det ydre pres og den eksterne overvågning af først og fremmest IOC opretholdes. Dette i høj grad for at give indirekte støtte til de fraktioner, der i regi af IOC direkte arbejder for yderligere reformer af den moderne olympiske bevægelse og de moderne olympiske lege.

Noter

1. Redgate C. (2002), p. 6.
2. IOC, http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_563.pdf (gennemset d. 12.7.03).
3. IOC. (2001b), p. 4.
4. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), p. 10.
5. IOC, www.dif.dk (gennemset d. 20.7.03), p. 6.
6. Preuss H. (2000), pp. 104-193.
7. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), pp. 275-276.
8. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), p. 278.
9. FIFA-Marketing, www.fifa.com/en/marketing/facts/licensing.html (gennemset d. 22.7.03).
10. IOC, www.olympic.org (gennemset d.12.6.03).
11. Historien om Pound i hans kontor i Montreal står at læse i indledningen til Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), pp. IX-XVI.
12. Cunningham G. B. & Dollar J. E.
13. Jennings A. & Sambrook C. (2000), pp. 60-63. Slam Olympics, www.canoe.ca (gennemset d. 13. 6. 2003).
14. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), pp.267-268. Jobling I. (2000), pp. 258-271. Toohey K. & Veal A. J. (2000), pp. 231-232.
15. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), p. 268.
16. Lenskyj H. J. (2000), pp. 37-38. Cunningham G.B. & Dollar J. E.
17. Se eksempelvis Lusetich R. (1999), p. 1. Akerman P. (1999), p. 51. *Tarnished Rings* (1999), p. 1.
18. Toohey K. & Veal A. J. (2000), pp. 233-235.
19. Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. (2002), pp. 257-265.
20. IOC. (2002), pp. 5-6. IOC. (2001a), p. 1.
21. Burbank M. J., Andranovich G. D. & Heying C. H. (2001), p. 151.
22. Der skal gøres opmærksom på, at OIVS studierne går under adskillige betegnelser – også internt i IOC.
Den mest anvendte benævnelse er nok *Olympic Image Tracking Research*. Til tider gøres der brug af termer som *Olympic Brand/Image Tracking*. I denne artikel anvendes *Olympic Image/imagery Validation Study* (OIVS) dog som standardbetegnelse.
23. IOC. (2000), pp. 8-9.
24. OIVS-studierne er tilgængelige via www.olympic.org.
25. Det bør nævnes, at respondenterne udvalgt til OIVS-studierne i forbindelse med de spørgsmål, som her er i fokus, bliver bedt om at give udtryk for deres holdning/opfattelse under anvendelse af en 4-trins skala, der spænder fra svarkategorien »helt uenig« til »helt enig«.
26. IOC, www.dif.dk (gennemset d. 20.7.03), p. 1.
27. Lenskyj H. J. (2000), p. 102.
28. Lenskyj H. J. (2000), p. 103.

29. Burbank M. J., Andranovich G. D. & Heying C. H. (2001).
30. IOC (1999), p. 6. IOC, www.olympic.org (gennemset d. 25.8.03). Slam Olympics www.canoe.ca (gennemset d.13.6.2003).
31. For så vidt angår sammensætningen af IOC her medio 2003, er det således, at eksempelvis et land som Schweiz har fire repræsentanter ud af godt 100 mulige (oplysninger indhentet hos IOC via www.olympic.org).
32. Dette ifølge tillægsbestemmelse 2.8 til regel 20 i det Olympiske Charter. Se IOC, www.dif.dk (gennemset d. 20.7.03).
33. Jobling I. (2000), pp. 258-271.
34. IOC, www.dif.dk (gennemset d. 20.7.03), pp. 27-28.
35. Kiggens der snævert, økonomisk på den olympiske bevægelse er det således, at den via kommerciel udnyttelse af MOL m.v. havde indtægter i perioden 1997-2000 på ca. 24 milliarder Dkr., mens perioden 2001-2004 forventes at indebære et markant løft til omkring 30 milliarder Dkr. Køb og salg af TV-licenser er til stadighed det store dyr i åbenbaringen. I juni 2003 afsluttedes den sidste store flerårige aftale på det felt ved, at NBC betalte lige godt 13 milliarder Dkr. for transmissionsrettighederne på det nordamerikanske kontinent i forbindelse med vinter- og sommerlegene i 2010 og 2012. IOC, www.olympic.org (gennemset d.10.6.03). IOC, www.olympic.org (gennemset d.12.6.03).
36. Preuss H. (2000), pp. 100-103.
37. Lenskyj H. J. (2000), pp. 114-116.
38. Burbank M. J., Andranovich G. D. & Heying C. H. (2001), pp. 101-105.
39. Riiskjær S. (1996), pp. 93-107.
40. I forbindelse med en udredning af markeds- og bredere samfundsøkonomiske gevinster for i første omgang Sydney-regionens udbytte af 2000-legene opererer revisionsfirmaet PriceWaterhouseCoopers med en post-olympisk fase på 10 år – fra oktober 2000 til 2010. Firmaets udredning munder ud i den konklusion, at »In the long term, the benefits ... generated by the games – in terms of skills, contacts, international awareness, partnering and investment – may come to be recognised as their most enduring legacy«. PriceWaterhouseCoopers (2002).
41. Aberdeen Press and Journal *Rising cost of hosting greatest show on earth* d. 29.1.2003. Via personlig korrespondance med forfatteren til anførte artikel fra Aberdeen Press and Journal, Peter Sharkey, er rigtigheden af de nævnte procentsatser og tal vedrørende Athen-legene bekræftet
42. IOC Athletes' commission blev etableret i 1981. I perioden 1999 og fremefter har denne kommission nydt øget bevågenhed. I dag ledes den af en af de sidste årtiers største atletik-ikoner, Ukrainske Sergev Bubka, der blev medlem af IOC i 1999 og hurtigt derefter indlemmedes i organisationens direktion (executive board). Ovenstående er ifølge personlig korrespondance med Catherine Homberger (IOC's dokumentationsafdeling) samt IOC's medlemsliste pr. 25.8.03 (via www.olympic.org).
43. Nye J. S. (2002), p. 167.

Litteraturliste

- Akerman P. *Tarnished Rings*. I. The Sunday Telegraph d. 31.1.1999, p. 51.
- Barney R. K., Wenn S. R. & Martyn S. G. *Selling the five rings – the International Olympic Committee and the rise of olympic commercialism* (Salt lake City, 2002).
- Burbank M. J., Andranovich G. D. & Heying C. H. *Olympic Dreams – the impact of mega-events on local politics* (London, 2001).
- Cunningham G. B. & Dollar J. E. *Tarnished Rings*. Sociology of sport online vol. 4 issue 1.
- FIFA-Marketing (gennemset d. 22.7.03) *FIFA World Cup Licensing Programme* (www.fifa.com/en/marketing/facts/licensing.html).
- IOC. *IOC Reforms*. I: Marketing matters – The Olympic Marketing Newsletter nr. 15-1999.
- IOC. *Global Public Supports the Games & Sponsors*. I: Marketing matters – The Olympic Marketing Newsletter nr. 16-2000.
- IOC. *Sydney 2000 marketing at a glance*. I: Marketing matters – The Olympic Marketing Newsletter nr. 18-2001a.
- IOC. *Sydney 2000 Sponsorship*. I: Marketing matters – The Olympic Marketing Newsletter nr. 18-2001b.
- IOC. *Financing Salt Lake 2002*. I: Marketing matters – The Olympic Marketing Newsletter nr. 21-2002.
- IOC (gennemset d.10.6.03) *The Olympic Marketing File – Sydney 2000* (www.olympic.org).

- IOC (gennemset d.12.6.03) *The Olympic Marketing File – Salt Lake City 2002* (www.olympic.org).
- IOC (gennemset d. 12.7.03) *The impact of Olympic Sponsorship*. Salt lake 2002 section six (http://multimedia.olympic.org/pdf/en_report_563.pdf).
- IOC (gennemset d. 20.7.03) Det Olympiske Charter (www.dif.dk).
- IOC (gennemset d. 25.8.03) *IOC Crisis and Reform Chronology* (www.olympic.org).
- Jennings A. & Sambrook C. *The Great Olympic Swindle – When the World Wanted its Games Back* (London, 2000).
- Jobling I. *Bidding for the Olympics: Site Selection and Sydney 2000*. I: Schaffer K. & Smith S. (red.), *The Olympics of the Millenium – Power, Politics and The Games*, pp. 258-271 (London 2000).
- Lenskyj H. J. *Inside the Olympic industry: power, politics, and activism* (New York, 2000).
- Lusetch R. *Games elite face purge over bribes: Tarnished Rings*. The Australian d. 11.1.1999, p. 1.
- Nye J. S. *The Paradox of American Power* (Oxford, 2002).
- Preuss H. *Economics of the Olympic Games* (Petersham, 2000).
- PriceWaterhouseCoopers. *Business and Economic Benefits of the Sydney 2000 Olympic Games – A collation of evidence* (PWCglobal, 2002).
- Redgate C. *An Ideal Partnership – Supporting and Leveraging the Olympic Values*. I: Fortune nr. 18-2002.
- Riiskjær S. *Idealer og penge – betragtninger over forholdet mellem magt, økonomi og olympisme*. I: Trangbæk E. (red.) *Grænser for vækst i Eliteidrætten?*, pp. 93-107 (København, 1996).
- Sharkey P. *Rising cost of hosting greatest show on earth*. Aberdeen Press and Journal d.29.1.2003.
- Slam Olympics (gennemset d.13.6.2003) *Key events in the Olympic bribery scandal* (www.canoe.ca).
- Slam Olympics (gennemset d. 13.6.2003) *Kissinger upbeat on reform process after key meeting* (www.canoe.ca).
- SRI/IOC. *Sponsorship Research International. IOC: Olympic Imagery Validation Study 1999* (Media Pack, 1999).
- Tarnished Rings: IOC bloated with vested interests and egos*. The Daily Yomiuri (Tokyo) d. 27.1.1999, p. 1.
- Toohey K. & Veal A. J. *The Olympic Games – a social science perspective* (Sydney, 2000).