

Suksessfaktorer innenfor idrettsarrangementer

Av:

Fredrik Andreas Høye

Veileder

Øystein Husefest Meland

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi og administrasjon

Forord

Masteroppgaven min er avsluttende del av det femårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven er obligatorisk og tilsvarer 30 studiepoeng. Temaet for oppgaven er suksessfaktorer innen idrettsarrangementer.

Arbeidet med masteroppgaven har vært interessant og utfordrende fra første stund. Det er lagt ned mye arbeid i oppgaven, men det har vært en lærerik og spennende prosess. Halvåret som jeg har brukt på oppgaven har vært varierende fra en rolig start med intervjuer og utforming av spørreundersøkelsen. Etter hvert som responsene fra undersøkelsen kom inn ble det mer intensiv jobbing. Den siste perioden med analysearbeid og teoriskrivning har vært veldig hektisk. Nå som oppgaven er avsluttet er jeg klar for nye utfordringer i mitt liv.

Først vil jeg takke min veileder Øystein Meland for god støtte og gode, konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet med masteroppgaven.

Jeg vil også takke Slevik IL, SK Vidar, Norges skiforbund og Fredrikstad Skiklubb for hjelp med den kvalitative analysen og gode råd om hva de mente var viktig å ta for seg i denne oppgaven.

Til slutt vil jeg takke familie og venner for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen.

Kristiansand, 15. juni 2011

Fredrik Andreas Høye

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er suksessfaktorer innen idrettsarrangementer.

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som er avgjørende for suksess i slike arrangementer. Problemstillingen min har vært:

Hvilke faktorer innenfor idrettsarrangementer bidrar til suksess for arrangementet?

For å undersøke denne problemstillingen ble en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse gjennomført. Fra dataen som ble samlet inn i den kvalitative undersøkelsen ble syv hypoteser formulert. Disse hypotesene ble analysert gjennom faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

Etter å ha gjennomført de omfattende analysene har jeg kommet fram til følgende konklusjoner:

Følgende faktorer bidrar signifikant til suksess i idrettsarrangementer:

- God kommunikasjon.
- God prosjektstyring og klar organisering av arrangementer.
- Tilstrekkelig med ressurser.

Jeg fant også ut at følgende faktorene bidrar til suksess i idrettsarrangementer:

- Langsiktige samarbeidspartnere.
- Kundelojalitet.

På grunn av for få faktorer for den uavhengige variabelen er disse funnene mer usikre.

Følgende faktorer kan ikke dokumenteres å ha påvirkning på suksess:

- Sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat.
- Tilstrekkelig med frivillige.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Figurliste	6
Tabelliste	7
Kapittel 1: Innledning	9
1.1 Begrunnelse for valg av oppgave	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Oppgavens avgrensning	10
1.4 Oppgavens oppbygging	10
Kapittel 2: Teori	12
2.1 Prosjekt og prosjektledelse	12
2.2 Prosjektets livssyklus	13
2.3 Styring	15
2.4 Kommunikasjon og informasjon	16
2.5 Hva er suksess?	18
2.6 Kritiske suksessfaktorer	20
2.7 Prestasjonsfremende tiltak i prosjekter	24
2.8 Prosjektnedbryting	26
2.9 Idrettsarrangementer	29
Kapittel 3: Metode	33
3.1 Forskningsdesign	35
3.2 Ustrukturerte intervjuer	36
3.3 Faktoranalyse	37
3.4 Korrelasjonsanalyse	38
3.5 Regresjonsanalyse	39
3.6 Validitet og reliabilitet	40
3.7 Etske overveielser	41
Kapittel 4: Analyse	43
4.1 Del 1:	43
4.1.1 Analyse av respondentene	43
4.1.2 Utforming av hypoteser	47
4.1.3 Måleindikator	50
4.2 Del 2	52

4.2.1 Faktoranalyse	52
4.2.2 Korrelasjonsanalyse og Regresjonsanalyse	57
Kapittel 5: Avslutning	67
5.1 Konklusjon	67
5.2 Oppgavens begrensninger.....	69
Litteraturliste.....	71
Vedlegg: Spørreundersøkelse.....	73

Figurliste

Figur 1: Oppgavens oppbygging.....	11
Figur 2: prosjektets livssyklus.....	14
Figur 3: Styringsløyfa og – funksjonene – modifisert (Ø.H. Meland, 2000).....	16
Figur 4: Suksessfaktorer og suksesskriteria tilpasset fra (Ø. H. Meland, 2000).....	18
Figur 5: "The Iron Triangle"	19
Figur 6: Benchmarking hjulet (Østrem, 2008).....	25
Figur 7: Prioriteringsmatrise (Meland, 2008).....	27
Figur 8: Frekvensfordeling av idrettsgrenene.....	45
Figur 9: Antall deltakere.	46
Figur 10: Økonomisk oversikt.....	47

Tabelliste

Tabell 1: Kritisk suksessfaktorer (Hoang & Lapumnuaypon, 2007).....	23
Tabell 2: komponent matrise for suksesskriteriet.....	53
Tabell 3: Cronbach's Alpha for SKindex.....	53
Tabell 4: Komponentmatrise for hypotese 1.....	54
Tabell 5: Cronbach's Alpha for SFindex1.....	54
Tabell 6: Komponentmatrise for hypotese 2.....	55
Tabell 7: Cronbach's Alpha for hypotese 2.....	55
Tabell 8: Komponentmatrise for hypotese 3.....	56
Tabell 9: Cronbach's Alpha for hypotese 3.....	56
Tabell 10: Komponentmatrise for hypotese 4.....	56
Tabell 11: Cronbach's Alpha for hypotese 4.....	57
Tabell 12: Korrelasjonsanalyse, hypotese 1.....	59
Tabell 13: R square og signifikansnivå, hypotese 1.....	59
Tabell 14 : Beta-Verdi, hypotese 1.....	59
Tabell 15: Korrelasjonsanalyse, hypotese 2.....	60
Tabell 16: R square og signifikansnivå, hypotese 2.....	60
Tabell 17: Beta verdi, hypotese 2.....	61
Tabell 18: Korrelasjonsanalyse, hypotese 3.....	61
Tabell 19: R square og signifikansnivå, hypotese 3.....	62
Tabell 20: Beta verdi, hypotese 3.....	62
Tabell 21: Korrelasjonsanalyse, hypotese 4.....	62
Tabell 22: R square og signifikansnivå, hypotese 4.....	62
Tabell 23: Beta verdi, hypotese 4.....	63
Tabell 24: Korrelasjonsanalyse, hypotese 5.....	63
Tabell 25: R square og signifikansnivå, hypotese 5.....	64
Tabell 26: Beta verdi, hypotese 5.....	64
Tabell 27: Korrelasjonsanalyse, hypotese 6.....	64

Tabell 28: R square og signifikansnivå, hypotese 6.....	65
Tabell 29: Beta verdi, hypotese 6.....	65
Tabell 30: korrelasjonsanalyse, hypotese 7.....	65
Tabell 31: R square og signifikansnivå, hypotese 7.....	66
Tabell 32: Beta verdi, hypotese 7.....	66

Kapittel 1: Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av oppgave

Masteroppgaven er en del av det femårige masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Masteroppgaven er obligatorisk og tilsvarer 30 studiepoeng.

Jeg valgte å skrive om suksessfaktorer innen idrettsarrangementer. Grunnen til dette er at jeg gjennom forskjellige fag underveis i studiet ble interessert i prosjektarbeid og spesielt hva som skal til for å oppnå suksess i prosjektet.

Samtidig som jeg har studert har jeg drevet med idrett på elitenivå i orientering og løping. Dette er noe jeg har drevet med i mange år og har et sterkt forhold til utholdenhetsidretter. Samtidig er jeg også medarrangør i idrettsarrangementet Oslos Bratteste, noe som vekket ideen om å bygge opp min masteroppgave rundt idrettsarrangementer.

Høsten 2010 tok jeg kontakt med min veileder Dr. ing Øystein Meland for å diskutere mulig tema for min masteroppgave. Jeg introduserte han for mine tanker om å skrive om prosjektarbeid med fokus på idrettsarrangementer. Sammen kom vi fram til å fokusere på suksessfaktorer innen idrettsarrangementer.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsket å konkretisere problemstillingen til å omhandle idrettsarrangementer og hva som bidrar til suksess. Det kan være avgjørende å vite hvilke faktorer som bidrar til suksess når man arrangerer et idrettsarrangement, og særlig når jeg selv er medarrangør var det noe jeg kunne tenke meg å finne ut av.

Jeg har formelert følgende problemstilling i denne oppgaven:

Hvilke faktorer innenfor idrettsarrangementer bidrar til suksess for arrangementet?

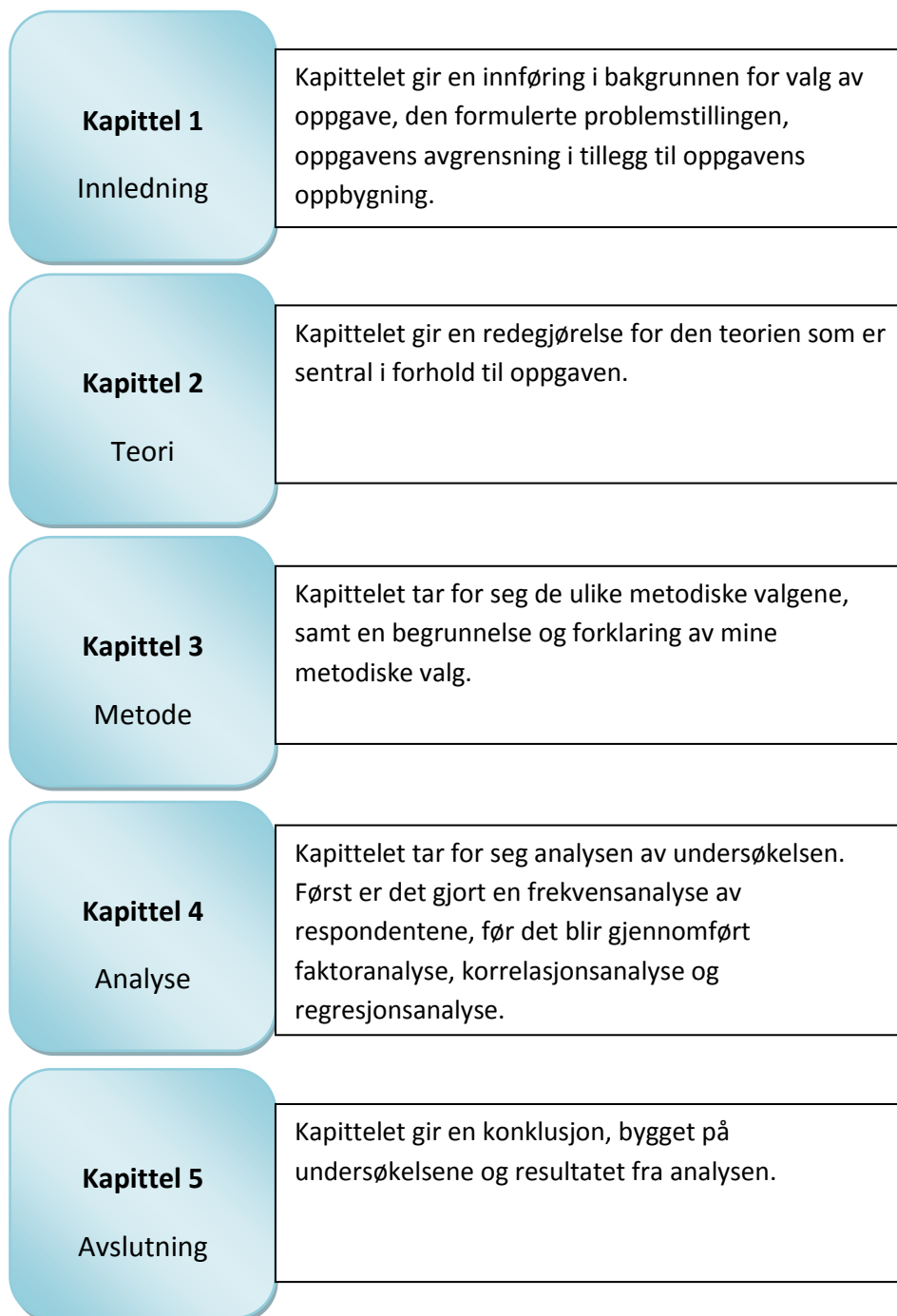
1.3 Oppgavens avgrensning

Jeg oppdaget fort at å ta for seg hele idrettsmiljøet ville bli alt for komplisert for en masteroppgave. Dermed bestemte jeg meg for å ta for meg utholdenhetsidretter i Norge. Ved å begrense oppgaven til denne delen av idretten ble størrelsen på min forskningsgruppe mer overkommelig. Videre valgte jeg å fokusere på idrettsarrangementer innenfor idrettene langrenn, løp og orientering. Ved løp mener jeg konkurranser som ikke blir dekket av friidrettsstevner. Grunnen til dette er at friidrettsstevner er ganske komplekse siden de arrangerer mange forskjellige idrettergrener på en gang og dermed ville oppgaven ikke lengre gjelde kun for utholdenhetsidretter.

Innenfor det segmentet som er valgt har jeg et godt kontaktnett, samtidig som det er disse idrettene og idrettsarrangementene jeg finner mest interessante.

1.4 Oppgavens oppbygging

Figur 1 viser strukturen jeg har lagt til grunn for min masteroppgave.



Figur 1: Oppgavens oppbygging.

Kapittel 2: Teori

I denne teoridelen kommer jeg til å ta for meg prosjekt- og prosjektledelsesteori. Dette er viktig teori for effektiv gjennomføring av idrettsarrangementer. Jeg kommer også til å beskrive hva som definerer et idrettsarrangement og derigjennom vise hvordan prosjektteori kan gi viktig hjelp til planlegging og gjennomføring av idrettsarrangementer.

2.1 Prosjekt og prosjektledelse

Det finnes mange forskjellige definisjoner av et prosjekt i litteraturen. Noen hovedkarakteristika gjengår i definisjonene. Det kan oppsummeres at et prosjekt:

- Har et bestemt start- og slutt tidspunkt.
- Har spesifikke mål.
- Har mange aktiviteter som inngår.
- Har begrensninger når det gjelder tid, kostnader og ressurser.

Kolltveit og Reve (1998) definerer et prosjekt som:

En oppgave med eget mål, lav frekvens, gitte tids- og ressursrammer og som er en del av en innovasjonsprosess, samt oftest knyttes til en økonomisk transaksjon.

Et prosjekt trenger en prosjektleder som kan styre prosjektet i den retningen som blir bestemt og som sørger for at prosjektet blir en suksess.

StatoilHydro (2009), som er en av Norges største bedrifter, har definert prosjektledelse som:

planlegging, organisering, overvåking, kontroll, rapportering av alle aspekter av et prosjekt, og motivasjon for alle som er involvert i det å oppnå prosjektmålene.

For at en prosjektleder skal klare å gjennomføre et vellykket prosjekt trenger han ferdigheter som reduserer risikoen rundt prosjektet. Det er viktig med riktig fagkunnskap, ferdigheter og erfaring.

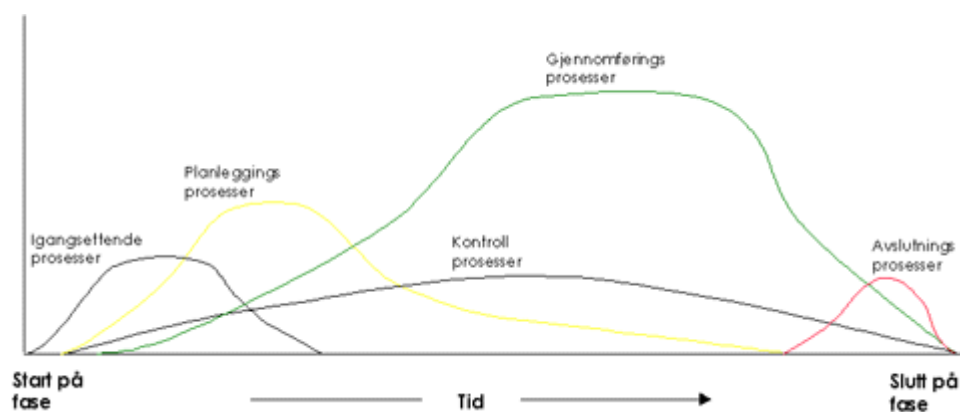
Andre forhold som øker sjansene for suksess, er bruken av forskjellige typer hjelpeverktøy som hjelper prosjektlederen. Dette kan være utstyr som dataprogrammer, maler og sjekklister.

Turner (1999) påpeker også hvordan gode prosesser er viktig for en prosjektleder for gjennomføring av et vellykket prosjekt:

ulike prosesser og teknikker er nødvendig for å overvåke og kontrollere tid, kostnader, kvalitetsledelse, endringsledelse, risikostyring og problemstyring.

2.2 Prosjektets livssyklus

Et teoretisk rammeverk som prosjektledere ofte bruker til å organisere og planlegge et prosjekt er prosjektets livssyklus. Dette rammeverket hjelper dem til å se hvilke forskjellige faser (prosesser) et prosjekt går gjennom, hva som er viktig og hvilke krav som gjelder i de forskjellige fasene.



Figur 2: prosjektets livssyklus

Figur 2 viser de forskjellige fasene et prosjekt går gjennom. Den første fasen er *igangsetting fasen* eller oppstartfasen som den også blir kalt. I denne fasen får man en business- ide og et prosjekt blir opprettet. Her blir aspekter som mål, spesifikasjoner, oppgaver og ansvar for prosjektet bestemt. Den neste fasen i prosjektets livssyklus er *planleggingsfasen*. Når prosjektet har blitt igangsatt må man planlegge hvordan prosjektet skal bli gjennomført. I denne fasen setter man opp tidsplaner, budsjett, ressursbruk, kalkulerer risiko og nødvendig bemanning. Neste fasen er selve *gjennomføringen* av prosjektet. I tillegg til at prosjektet gjennomføres er det også viktig med statusrapporter, endringer, kvalitetsjekk og prognoser. Dette skal sikre at alt går etter planen eller gi grunnlag for nødvendige korrigeringer. Til slutt kommer *avslutningsfasen*. Her blir prosjektet avsluttet og gjort klar til levering til kunden. I denne fasen kommer opplæring av kunden, overføring av nødvendig dokumentasjon for drift og vedlikehold, frigjøre ressurser, frigjøre ansatte og evaluering inn i bildet.

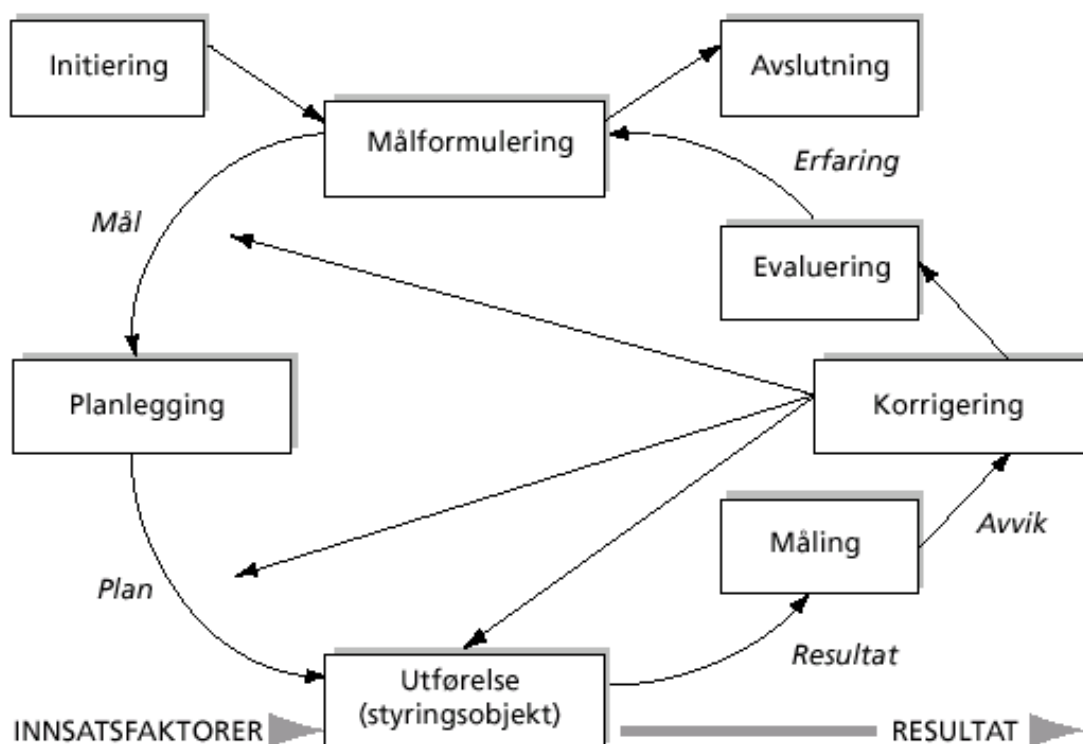
Kontrollfasen går gjennom hele prosjektet og dekker flere av de punktene jeg har nevnt ovenfor.

Figur 2 viser de forskjellige fasene har forskjellig nivå av aktivitet. Prosjektet starter med lav aktivitet før den gradvis øker gjennom planleggings og gjennomføringsfasene. Til slutt synker aktivitetsnivået radikalt når prosjektet går inn i avslutningsfasen. Dette hjelper prosjektlederen til å effektivt planlegge og organisere aktiviteten som behøves under de forskjellige stadiene av prosjektet.

2.3 Styring

Styring omfatter alt fra det innledende målsettingsarbeidet via planlegging og oppfølging til evaluering. Styring for alle prosjektets styringsområder følger det såkalte styringshjulet. Dette fremgår i figur 3.

Styringsløyfa, figur 3 kan omfatte hele arrangementet eller enkeltprosesser. Dette er et verktøy som gjør det enklere å gjennomføre de forskjellige prosessene man må gjennomgå i et prosjekt. Her har man et "kart" over hvordan og i hvilken rekkefølge man bør jobbe for best mulig sluttresultat. Vi starter med en målsettings prosess og ender opp med smarte mål. Målene er planleggingens forutsetning og ut i fra de målene man har satt seg kan man sette en plan for prosjektgjennomføringen. Etter dette blir prosjektet gjennomført helst uten avvik fra de oppsatte planene. Etter utførelsen av prosjektet må man måle resultatet til prosjektet eller del- oppgavene ut i fra målene. Hvis målingen av resultatene avviker fra målene må man korrigere disse avvikene. Etter dette blir det full evaluering og ut i fra dette kan man ta med seg erfaringen inn i nye prosjekter eller oppgaver.



Figur 3: Styringsløyfa og – funksjonene – modifisert (Ø.H. Meland, 2000)

Christensen og Kreiner (1991) påpeker det læringspotensiale som gjennomføringen av et prosjekt har, og argumenterer for at evaluering av prosjektresultat og – prosess bør gjennomføres med sikte på å trekke ut viktige erfaringer til bruk i senere prosjekter. For idrettsarrangementer handler det om å evaluere så de kan trekke ut de viktigste erfaringene til arrangementet neste år. Mange av idrettsarrangementene som blir arrangert i Norge er såkalt årlige begivenheter. Det betyr at arrangøren arrangerer disse konkurransene år etter år.

2.4 Kommunikasjon og informasjon

God kommunikasjon er et av de viktigste elementene for suksess i prosjektarbeidet. Meland (2000) beskriver kommunikasjonen som prosjektarbeidets smøresystem. *Et slikt smøresystem må fungere etter noen prinsipper, og det må avsettes tid og ressurser for at*

dette skal fungere. Noen av de viktigste elementene i kommunikasjons og informasjonshåndteringer i følge Meland (2000):

- Etablering av effektive, formelle kommunikasjonskanaler.
- Stimulering av gode, uformelle kommunikasjonskanaler.
- Effektiv informasjonslogistikk: søke, overføre, bearbeide/prosessere, lagre og videreformidle informasjon fra opphavskilde til sluttbrukere. Et godt dokumenthåndteringssystem er sentralt i informasjonslogistikken.
- Fruktbar dialog: en toveis kommunikasjon der både å motta og å gi informasjon og synspunkter, informasjonsutveksling, står sentralt.
- Rask og klar tilbakemelding.

Det er viktig at ledelsen i prosjektet/arrangementet er tydelige på at kommunikasjon er avgjørende på alle nivåer. Sentrale områder for kommunikasjonen er:

- Mål, planer og spesifikasjoner.
- Endringer.
- Ny informasjon.
- Ros og ris.

Kommunikasjonen må dekke både prosjektinterne og eksterne behov.

I et idrettsarrangement er kommunikasjon og informasjon et tema som arrangementsledelsen må jobbe ekstra nøye med. Grunnen til dette er at mange av de som jobber med et idrettsarrangement er frivillige. De får ikke noe belønning for jobben de gjør. Dette betyr at kommunikasjonen hele tiden må være på topp. De må føle at den jobben de gjør er viktig og avgjørende for suksessen av arrangementet. Hvis de føler at de ikke blir ivaretatt eller satt pris på er det stor risiko for at de "går hjem". Med god kommunikasjon sørger ledelsen for at de frivillige arbeiderne er topp motiverte og får den hjelpen de trenger for å håndtere jobben de er satt til å gjøre.

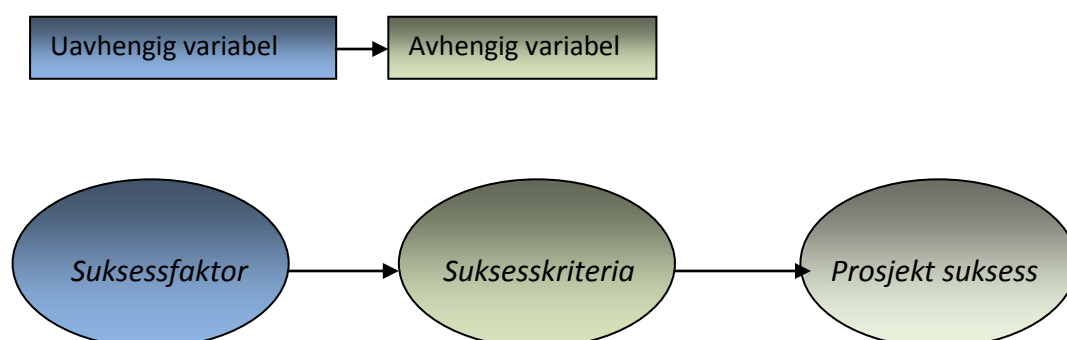
2.5 Hva er suksess?

Lim & Mohammed (1999) beskriver forskjellen på suksesskriterier og kritiske suksessfaktorer på følgende måte:

Prosjektets suksesskriterier er "sett med prinsipper eller standarder som prosjektets suksess kan bli målt ut i fra". Kritiske suksessfaktorer er "sett av omstendigheter, fakta, eller påvirkninger som bidrar til prosjektet utfall.

Klart definerte og målbare suksesskriterier kan brukes for å avgjøre om prosjektet er en suksess eller ikke. Med andre ord kan vi si at prosjektets suksesskriterier evaluerer det endelige utfallet av prosjektet, om det er en suksess eller fiasko. Man kan observere de kritiske suksessfaktorene i løpet av prosjektets gang og disse går det an å påvirke. Hvis suksessfaktorene er godt representert i prosjektet er det større sannsynlighet for et vellykket prosjekt og at suksesskriteriene nås.

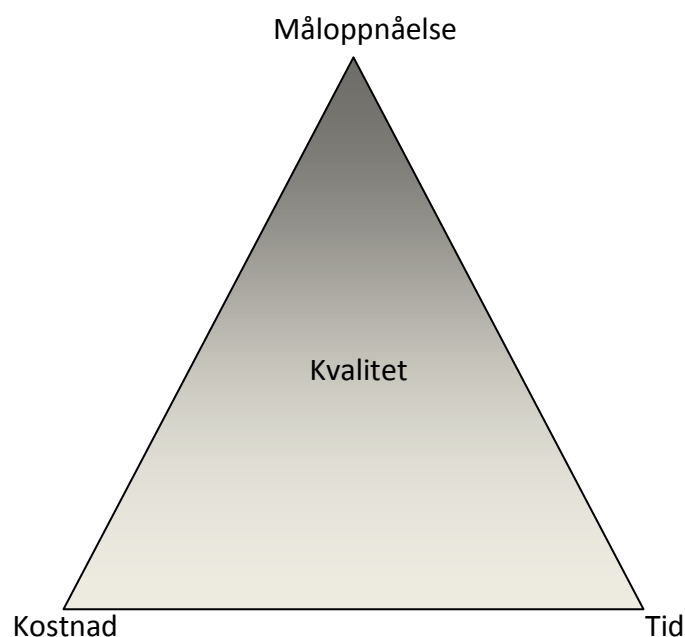
De kritiske suksessfaktorene er uavhengige variabler og prosjektets suksesskriterier er avhengige variabler (Zwikael & Globersen, 2006). De kritiske suksessfaktorene kan være med å bidra til et forbedret sluttresultat for prosjektet. Dette kan igjen bli evaluert gjennom forskjellige målinger som er angitt i suksesskriteriene for prosjektet. Denne sammenhengen er vist i figur 4.



Figur 4: Suksessfaktorer og suksesskriteria tilpasset fra (Ø. H. Meland, 2000)

Hvilke suksesskriterier bør brukes og hva menes med ordet suksess? Det er ikke noe korrekt eller ukorrekt svar til disse spørsmålene. Suksess og betydningen av dette vil variere fra prosjekt til prosjekt fra bedrift til bedrift og fra arrangør til arrangør for idrettsarrangementer. Prosjektetsuksess vurderes fra ulike perspektiver av eier, utbygger, entreprenør, brukere, allmennheten og andre (Lim & Mohamed, 1999). De ulike perspektivene forklarer hvorfor det samme prosjektet kan bli sett på som suksess hos en gruppe, men fiasko hos en annen gruppe. For eksempel, så kan et idrettsarrangement være suksess hos en arrangør fordi det går med økonomisk overskudd, men det samme arrangementet kan være en fiasko for en annen arrangør fordi deltakerne er misfornøyde med kvaliteten på arrangementet.

Det har blitt gjort forsøk på å definere suksess for et prosjekt på en objektiv måte. Atkinson med fler (1999) har brukt "The Iron Triangle" for å måle suksess for et prosjekt. Dette triangelet omfatter tid, kostnad og kvalitet. Hvis et prosjekt var ferdigstilt innenfor tidsfristen, innenfor det oppsatte budsjettet og holdt den kvaliteten som var bestemt ble prosjektet sett på som vellykket (Pinto, 1988).



Figur 5: "The Iron Triangle"

I senere tid har det blitt stilt spørsmålstegn til denne metoden å måle suksess. Vil man kunne beskrive et prosjekt hvor to mennesker dør på grunn av en fatal ulykke som suksess fordi de har overholdt tid, kostnad og kvalitets perspektiv som er satt? I moderne prosjektledelse holder ikke denne beskrivelsen på suksess mål. Det har derfor blitt lagt til andre parametere som ytelse, sikkerhet og klientens tilfredshet (Pinto, 1988).

Hva som er kvalitet avhenger imidlertid av ditt perspektiv. I et idrettsarrangement vil arrangør, utøver og publikum ha ulike oppfatninger om hvilke kvalitetsdimensjoner som gjelder. Et eksempel på dette er Verdensmesterskapet på ski i Oslo 2011. Når jeg intervjuet arrangøren gjennom en spørreundersøkelse fikk jeg tilbakemelding om at alle aspekter av arrangementet var en suksess. Når jeg snakket med et utvalg fra publikum fikk jeg et helt annet svar. De klagde blant annet på transport og publikumsfasiliteter på arenaen.

2.6 Kritiske suksessfaktorer

Til tross for at utfallet for et prosjekt kan vurderes subjektivt har det visst seg at visse faktorer er sterkt forbundet med suksess for et prosjekt. Det har blitt gjennomført mange studier på dette området. Jeg kommer til å presentere de viktigste resultatene fra noen av de ulike studiene.

De første som studerte dette er Pinto og Slevin (1988). De forsøkte å utvikle et felles sett av kritiske suksessfaktorer som kan knyttes til suksess for gjennomføringen av et prosjekt. De studerte en *Project Implementation Profile modell (PIP)* for å identifisere hvilke aspektet ved et prosjekt som avgjør suksessen. PIP gir et måleinstrument til prosjektledere som hjelper dem til å vurdere de ulike faktorene. Resultatet av denne studien er en liste på ti kritiske suksessfaktorer. Disse faktorene er:

- Prosjektets visjon

- Støtte fra toppledelsen
- Prosjektets tidsplan
- Konsultasjon med kunden
- Personell
- Tekniske oppgaver
- Aksept fra kunden
- Overvåking og tilbakemeldinger
- Kommunikasjon
- Feilsøking

Pinto og Prescott (1988) utforsket betydningen av disse ti kritiske suksessfaktorene gjennom livssyklusen til et prosjekt og oppdaget at den relative betydningen av flere av disse faktorene varierer i de ulike fasene av prosjektets livssyklus. I studiene til Pinto og Prescott (1990) kategoriserer de disse ti kritiske suksessfaktorene som strategiske faktorer (plan prosessen) og taktiske faktorer (den operative prosessen).

Belassi og Tukel (1996) ser på prosjektets egenskaper som er relatert til prosjektledelsen og medarbeidere. De ser nærmere på faktorer som er relaterte til prosjektet, organisasjonen og det ytre miljø for å klassifisere kritiske suksessfaktorer.

Cooke-Davies (2002) utviklet et sett med spørsmål for å hjelpe dem med å dele de kritiske suksessfaktorene inn i grupper. Eksempler på spørsmål som de utviklet er:

- Hvilke faktorer er kritiske for suksess for prosjektledelsen?
- Hvilke faktorer er kritiske for et individuelt prosjekt?
- Hvilke faktorer leder til konsekvent prosjektsuksess?

Resultatet fra denne studien var tolv kritiske faktorer som han delte inn i tre grupper. De tre gruppene var; kritiske faktorer til prosjektledelse suksess, kritiske faktorer for et individuelt prosjekt og kritiske faktorer som leder til konsekvent prosjekt suksess. Disse tolv kritiske faktorene kan man se i tabell 1.

Westerveld (2003) kom i sin studie om temaet fram til en ramme for kritiske suksessfaktorer knyttet til organisasjonen, inkludert ledelse og team, prosedyrer og strategi, interessenter, resurser, kontrahering og prosjektledelses faktorer.

Fortune og White (2004) fant at prosjekter som inneholder mange kritiske suksessfaktorer har større sannsynlighet for suksess enn prosjekter som inneholder færre kritiske suksessfaktorer. I sin studie fokuserte de på den menneskelige og organisatoriske delen ved prosjekter.

Zwikael og Globerson (2006) fant i sin studie at de mest kritiske planleggings prosessene som har den største innflytelsen på suksess i prosjektet er; definering av aktivitetene, utviklingsplanlegging, organisatorisk planlegging, anskaffelse av ansatte, kommunikasjonsplanlegging og utvikling av prosjektplan.

Et nærmere innblikk i studiene jeg har beskrevet ovenfor kan sees i tabell 1. Det er en oppsummering av de viktigste resultatene fra de forskjellige studiene.

<p>Pinto & Slevin (1987)</p> <ol style="list-style-type: none"> Project Mission: Clearly defined goals and directions. Top Management Support: Willingness of top management to provide necessary resources and authority. Project schedule/Plan: Detailed action plans Client Consultation: Communication, consultation and achieve listening to all impacted parties Personnel: Recruitment, selection and training Technical Tasks: Availability of required technology, and expertise Client acceptance: The act of "selling" the final projects Monitoring & Feedback: Timely provision of comprehensive control information at each stage in the implementation process Communication: Provision of appropriate communication networks and necessary data to all key actors Troubleshooting: Ability to handle unexpected crises and deviation from plan 	<p>Belassi and Tukel (1996)</p> <ol style="list-style-type: none"> Factors related to the project manager and project team members <ol style="list-style-type: none"> Manager: ability to delegate authority, ability to trade-off, ability to coordinate, perception of his role, competence, commitment Project team members: technical background, communication skills, trouble shooting, commitment Factors related to projects: size, value, uniqueness of project activities, density, life cycle and urgency Factor related to the organization: top management support, organizational structure, functional managers' support Factors related to external environment: political environment, economical environment, client, competitors, etc. 	<p>Cooke-Davies (2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> Critical factors to project management success <i>Time performance measurement</i> <ol style="list-style-type: none"> Adequate company-wide education on risk management concept Assign risk ownership Adequate visible risk register Update risk management plan Adequate documented project responsibilities Keeping project as far below 3 years as possible <p><i>Cost performance measurement</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Allowing changes to scope only through a mature scope change process Maintaining the performance measurement baseline <ul style="list-style-type: none"> Critical factors to an individual project success Existence of effective benefit delivery and management process Critical success factors leading to consistently successful projects Portfolio and programme management Project, programme and portfolio performance and feedback system Learning organization 	<p>Westerveld (2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> Leadership and team: represents the way to manage the project, leadership style, and behaviour Policy and strategy: represents the project goals and directions and combines the interests of stakeholders Stakeholder management: represents the way to co-operate with various stakeholders Resources: efficient and effective use of resources Contracting: establishment of contractual relationships Project management: Scheduling, Budget, Organization, Quality, Information, Risk 	<p>Fortune & White (2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> Goals and Objectives Performance monitoring Decision maker Transformations Communication Environment Boundaries Resources Continuity 	<p>Zwikael & Globerson 2006</p> <ul style="list-style-type: none"> Project Plan and development Scope Planning Scope definition Activity definition Activity sequencing Activity duration estimate Schedule development Resource planning Cost estimate Cost budgeting Quality planning Organizational planning Staff acquisition Communication planning Risk management planning Procurement planning
---	---	--	---	--	--

Tabell 1: Kritisk suksessfaktor (Hoang & Lapumnuaypon, 2007)

2.7 Prestasjonsfremende tiltak i prosjekter

En utfordring for prosjektledere i alle typer prosjekter er å hele tiden være på utkikk etter mer effektive måter å gjennomføre prosjekter på. Desto mer effektiv man klarer å være jo mer går kostnadene ned pga kortere tid til å ferdigstille et prosjekt. For at det ikke skal gå ut over kvaliteten, er det viktig å vite hvilke tiltak som er mest kritiske for å nå suksess.

Benchmarking er et verktøy som brukes for å øke sannsynligheten for suksess ved å identifisere andre firmaer som har suksess og avdekke hva som er grunnen til denne suksessen.

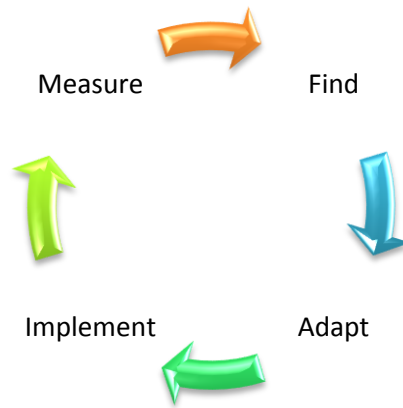
Østrem (2008) definerer benchmarking som:

Måle og sammenligne produkter, tjenester, prosesser og funksjoner til de beste i klassen til å identifisere, forstå og implementere bedre måter å drive virksomhet som en del av kontinuerlig forbedring.

Andersen (2007) definerer benchmarking på følgende måte:

Kunsten å være ydmyk nok til å innrømme at noen er bedre enn deg selv men samtidig være smart nok til å lære.

Vi kan forklare hvordan benchmarking fungerer ved å se på "benchmarkinghjulet" i figur 6.



Figur 6: Benchmarking hjulet (Østrem, 2008)

Benchmarkinghjulet viser altså at vi må gjennom fire faser i prosessen. Den første fasen er å måle (measure) den nåværende "forretningsdriften". I min oppgave vil det være å se på den nåværende arrangementsdriften. Hensikten med denne fasen er å bestemme den videre prosessen basert på organisasjonens kritiske suksessfaktorer, forstå og dokumentere egne prosesser og mål.

I den andre fasen gjelder det å finne den sterkeste konkurrenten som holder den høyeste standarden for så å sammenligne med deg selv. Bakgrunnen for denne fasen er å identifisere konkurrenter som man kan bruke til å studere og lære av.

I den tredje fasen gjelder det å tilpasse seg etter de faktorene som har gitt konkurrenten suksess. Målet med denne fasen er å lære fra konkurrenten for så å forbedre sitt eget prosjekt/arrangement.

I den siste fasen gjelder det å implementere de forbedringene man har funnet hos konkurrenten for å nå en høyere standard på sitt eget arrangement. Dette er kjent som "Best Practise" (Bhutta & Huq, 1999).

Benchmarking er viktig for å kunne identifisere, forstå og redusere fordeler som konkurrenter har. Dette hjelper til å forbedre prosjekter fordi man blir mer obs på kritiske suksessfaktorer og måter å forbedre dette på for å nå den suksess man streber etter.

2.8 Prosjektnedbryting

Prosjektnedbryting handler om å bryte ned prosjekter i mindre oppgaver som er mulig å håndtere på en strukturert måte. Prosjekter må brytes ned i oppgaver som er håndterlige, uavhengige, integrerbare og målbare (Kerzner, 2006). Hensikten med prosjektnedbrytingen er å gi en oversikt over prosjektet og forutsetninger for å konkretisere delmål, i tillegg til et utgangspunkt og rammer for planene (Westhagen et al., 2008). Prosjektnedbryting gjør det enklere på alle sett å gjennomføre et prosjekt av alle typer størrelser. Nedbrytingen er en viktig del av prosjektplanleggingen, men har også stor betydning for prosjektoppfølgningen. Dette fordi ved å bryte ned prosjekter i mindre oppgaver blir det mer oversiktlig og på den måten lettere å kontrollere prosjektets fremgang, oppdage feil, samt registrere og rapportere avvik. Hvordan prosjektet skal brytes ned og hvor detaljert det skal være, vil avhenge av prosjektets arbeidsomfang og prioriteringer, samt andre faktorer som er av betydning for prosjektet. Andre faktorer kan være prosjektstørrelse, prosjekttype, gjennomføringsmodell etc. (Meland, 2008).

En nedbrytningsstruktur kan ikke utvikles før arbeidsomfanget er definert, prioriteringene er klare og de andre faktorene som har betydning for nedbrytningsstrukturen er kartlagt.

Prosjektnedbrytningsstrukturen må ta utgangspunkt i en definisjon av prosjektets arbeidsomfang (Rolstadås, 2006). En komplett definisjon av arbeidsomfanget bør inneholde følgende momenter (Gray & Larson, 2008):

- Prosjekt mål.
- Store leveranser.
- Milepæler.
- Tekniske krav.
- Begrensninger og avgrensninger.
- Kundeevaluering av arbeidsomfanget.

En klar definisjon av arbeidsomfanget er en forutsetning for å kunne utvikle en nedbrytnings-struktur, samtidig som det også vil være til hjelp for å sikre at endringer i arbeidsomfanget oppdages og rapporteres (Gray & Larson, 2008).

Etter at arbeidsomfanget er definert må man se på prosjektets prioriteringer før prosjektnedbrytningen kan starte. Spørsmålet man tar for seg når man skal komme fram til prosjektets prioriteringer er: Hva er viktigst for kunden: tid, kostnad eller kvalitet?

Hvis det skulle oppstå problemer underveis er det viktig med klare prioriteringer slik at de riktige tiltakene settes i gang.

For å lettere få oversikt over prioriteringene blir prioriteringsmatrisen ofte brukt som et hjelpemiddel.

	Tid	Kostnad	Kvalitet
Låst		★	
Optimalisere	★		
Akseptere			★

Figur 7: Prioriteringsmatrise (Meland, 2008)

Fra Figur 7 kommer det tydelig fram at det ikke er mulig å optimalisere tid, kostnad og kvalitet samtidig, man må gjøres prioriteringer mellom dem. Førsteprioritet må anses å være låst, andreprioritet må optimaliseres på grunnlag av førsteprioritet og tredjeprioritet må bare aksepteres.

En rekke andre forhold har også betydning for nedbrytningsstrukturen for et prosjekt. Disse forholdene er:

- Prosjektkarakteristika hvor man ser på usikkerhet, frekvens, størrelse og unikhhet til et prosjekt.
- Prosjekttype.
- Entreprenseform og aktørperspektiv.

Det finnes ulike typer av nedbrytningsstrukturer, men de som blir brukt mest er:

- Work Breakdown Structure (WBS).
- Organization Breakdown Structure (OBS).
- Cost Breakdown Structure (CBS).

WBS: er en hierarkisk nedbrytning av prosjektet i mindre elementer og kan sies å være et kart over prosjektet (Gray & Larson, 2008). Det er en éndimensjonal nedbrytning kun ser på arbeidet som skal gjennomføres (Rolstadås, 2006). WBS kan imidlertid brukes som grunnlag for å utvikle en ansvarsmatrise, nettverks-planlegging, kostnadsbergninger, risikoanalyse, organisasjonsstruktur, koordinering av formål og kontroll (Kerzner, 2006). En passende WBS sikrer effektiv informasjon, involvering, regulering og kontroll av prosjektet for alle deltakerne (Globerson, 1994). Passende utvikling, vedlikehold og bruk av WBS øker også sannsynligheten for at prosjektet blir vellykket (Raz & Globerson, 1998).

OBS: er en nedbrytning av prosjektorganisasjonen. Organisasjonen brytes ned i individuelle grupper som er ansvarlig for bestemte arbeidsoppgaver (Rolstadås, 2006). En OBS beskriver altså hvordan organisasjonen har fordelt arbeidsansvar (Gray & Larson, 2008).

CBS: er en nedbrytning av prosjektets kostnader. Det er en hierarkisk nedbrytning som strukturerer elementene på samme måte som WBS og OBS (Harrison & Lock, 2004). Prosjektkostnadene brytes ned i ulike nivåer, første nivå består av de totale kostnadene, mens andre nivå består av de største kostnadselementene (Harrison & Lock, 2004). Nedbrytningen fortsetter ned til det laveste nivået som er en arbeidspakke. En CBS kan integreres med en WBS alene eller i kombinasjon med en både en WBS og en OBS (Rolstadås, 2006).

2.9 Idrettsarrangementer

Et idrettsarrangement har mange likhetstrekk med andre typer prosjekter. For å få et innblikk i likheten og ulikhetene mellom et idrettsarrangement og prosjektstyring skal jeg her ta for meg hva som er ment med betegnelsen idrettsarrangement og hvordan de blir gjennomført fra idefasen til avslutningsfasen.

Kjell Holm har i boken *Arrangement, Prinsipper for vellykkede arrangementer*, beskrevet et arrangement på følgende måte:

Selve ordet arrangement har fransk opprinnelse og betyr:

måte å ordne noe på, ordning, tilstelning.

Arrangere kan forklares ved:

ordne, få i stand, innrette, bearbeide. Mens ordet arrangør er: en person som arrangerer noe.

Idrett er betegnelse på fysiske utøvelser som oftest blir gjennomført i form av konkurranser under fastsatte regler.

Når vi legger til betydelsen av ordet idrett med definisjonen av arrangement har vi en oversikt over hva som menes med idrettsarrangement.

Tidligere i oppgaven har jeg definert prosjekt og hvordan et prosjekt generelt fungerer. Når man ser på de forskjellige fasene til et idrettsarrangement kan vi se likheten med et prosjekt.

Et idrettsprosjekt inneholder fasene:

- Idefase
- Forberedelsesfase
- Klargjøring
- Gjennomføringsfase

➤ Etterarbeid

Idefasen for idrettsarrangement er lik idefasen i for eksempel byggeprosjekter. I denne fasen oppstår ideen om for eksempel å arrangere et motbakkeløp i Oslo. Når ideen fødes må den få lov til å modnes og samtidig er det viktig å diskutere den med andre medarbeidere eller mulige samarbeidspartnere. Det er viktig å få andre sine synspunkter og man må være åpen for å justere på den originale ideen.

Når man kommer opp med ideen om å gjennomføre et idrettsarrangement, ligger det alltid et motiv i bakgrunnen. De vanligste motivene for å arrangere et idrettsarrangement er:

- Å fremme kreativ aktivitet (amatørtiltak).
- Å bedre økonomien
- Å øke aktivitetens egenverdi.
- Å øke publikumsinteressen.
- Å fremme "idrett for alle".
- Å gå inn for helsefremmende og forebyggende tiltak.
- Å drive PR for mosjonsidretten (og lignende).
- Å markedsføre kommunen (eller lignende).
- Å holde tradisjoner ved like.

Ulike arrangementer har forskjellige motiver, men det er viktig at motivene blir klargjort i starten av planfasen. Hensikten og mål må ferdigdrøftes og de nødvendige forholdsreglene må tas.

I forberedelsesfasen går man gjennom arrangementet man har tenkt å starte opp/gjennomføre for å se hva som trengs til denne typen idrettsarrangement. Man må ta for seg ting som: hvem skal arrangere, hvor mange deltakere kan vi få, hvor mye publikum kan komme, er det mulig å få tak i sponsorer, må vi få godkjenning fra grunneiere og lignende. Man må også ta for seg øvelser man vil gjennomføre, hvilke regler og krav gjelder, søknader som skal sendes inn og tidspunktet som gjelder.

Når dette har blitt diskutert og konkludert er det klargjøringsfasen som gjelder. I denne fasen er det visse punkter som haster mer enn andre å få gjennomført. Punkter som bør bli dekket i denne fasen er:

- Oppnevning av funksjonærer (organisere)
- Funksjonærmøte
- Prøvearrangement – rapportering – anerkjennelse
- Tidsplan med ramme – eller detaljplan
- Budsjett med inntekter, utgifter, sponsoravtaler
- Materiell
- Innbydelse
- Forhåndsomtale
- Media avtaler
- Parkering
- Gjester

Noen punkter blir mer/mindre viktige ut i fra hva som er motivet og målet med arrangementet.

Som for alle andre typer prosjekter er det avgjørende med god cost breakdown structure (CBS) og en detaljert framdriftsplan. Nedbrytning av arrangementet i mindre deler (WBS) hjelper å få oversikt over hva som må gjøres. Når man har delt arrangementet ned i ulike oppgaver/aktiviteter bør man knytte de ulike oppgavene/aktivitetene til ansvarlige personer (OBS).

Den største fasen i et idrettsarrangements livssyklus er, som i alle andre prosjekter, selve gjennomføringsfasen.

Hvis arrangøren har gjort en god jobb i de tidligere fasene vil gjennomføringsfasen være relativt enkel. Her gjelder det å følge planene som er satt opp og konsentrere seg om de funksjoner som skal utføres under arrangementet.

Kjell Holm beskriver gjennomføringsfasen og hvordan den bør være, på følgende måte:

På selve arrangementsdagen skal arrangementet være så godt planlagt, at de ansvarlige ledere ikke har andre oppgaver enn å overvåke eller påse at alt fungerer som det skal. En leder skal på mange måter være overflødig.

Når arrangementet har blitt gjennomført er det etterarbeidsfasen som gjenstår. Her er det oppgaver som opprydding, regnskap, gjennomgang med arrangørstaben, evaluering og til slutt rapportskrivning som er de viktigste oppgavene. Hvis man ser på styringsløyfa som er vist i figur 3 er dette måling og eventuelt korrigerings- fasen.

Ut i fra hvordan et idrettsarrangement er oppbygd kan vi se at det er store likheter til andre prosjekters livssyklus. Dermed blir også teorien for prosjektstyring og prosjektledelse like sentral i et idrettsarrangement (idrettsprosjekt) som alle andre typer av prosjekter.

Det som skiller idrettsarrangementer fra mange andre typer av prosjekter er at her er det som oftest frivillige som utfører oppgavene. Dette må man ta hensyn til når man skal gjennomføre et idrettsarrangement. De frivillige får ikke lønn for arbeidet. Dermed bør man gi dem en annen type av anerkjennelse for den viktige jobben de gjør. Det blir også viktig for prosjektlederen og andre ledere å vise at man setter pris på jobben de gjør og at denne jobben er avgjørende for suksessen av arrangementet.

Kapittel 3: Metode

I dette kapitlet skal jeg ta for meg hva som menes med metode og gå igjennom hvilke metodiske valg jeg har tatt i min oppgave.

Når man gjennomfører en undersøkelse er man ute etter å finne ut noe nytt. Hvis resultatet av undersøkelsen er av typen "ny informasjon til alle" kan vi beskrive det som en primær undersøkelse. Hvis det er "nytt til deg" blir det ofte kalt en sekundær undersøkelse (Rugg & Gordon, 2006).

Metodisk undersøkelse blir beskrevet av Ghauri & Grønhaug (2005) på følgende måte:

Metodisk undersøkelser kan bli sett på som en organisert og systematisk måte å finne svar på spørsmål. Systematisk innebærer at undersøkelsen er gjort etter logiske forhold og ikke bare antakelser.

En annen definisjon på metode (Hellevik, 2002) er:

En fremgangsmåte, er middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder.

Det finnes strenge krav som samfunnsvitenskapelig forskning og utviklingsarbeid må følge.

De grunnleggende kravene som må være oppfylt er (Hellevik, 2002):

- Det må være samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- Det må skje en systematisk utvelging av data.
- Data må brukes så nøyaktig som mulig.
- Resultatene må presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk.
- Resultatene må åpne for ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står overfor, og slik gi grunnlag for videre forsknings- og utviklingsarbeid og for økt erkjennelse.

I metodelæren er det vanlig å skille mellom to metoder som er kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilken metode som blir brukt når blir bestemt ut i fra årsaken til undersøkelsen og drøftelses spørsmålet.

Dalland (2000) definerer kvalitativ metode som:

Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse.

Kvalitativ metode kan beskrives som åpen og uformell måte å samle inn informasjon på. Den foregår gjerne ved bruk av personlig intervju og/eller samtaler. Ved å bruke denne metoden begrenser man ikke respondenten i hva han kan svare.

Fordelene ved å bruke en slik metode er at man kan gå mer i dybden og kan gjøre nye funn en kanskje ikke hadde vurdert eller fått til ved andre metoder. Den største ulempen ved denne metoden er tidsbegrensningen. Hvert intervju/samtale tar lang tid og dermed reduserer antall respondenter, noe som kan føre til at undersøkelsen ikke blir like generell når man studerer et fenomen.

Den andre metoden som blir brukt er kvantitativ metode. Daland (2000) definerer kvantitativ metode som:

Kvantitativ tilnærming er strukturert og systematisert. Den går i bredden og tar sikte på å formidle forklaringer. Ved bruk av kvantitativ metode kan informasjon formes til målbare enheter. Dette muliggjør statistiske beregninger.

Kvantitativ metode er mest egnet når man skal samle inn informasjon fra mange respondenter. Dette gjøres ofte via spørreskjema, telefonintervju og/eller personlig intervju der det er faste spørsmål og svaralternativer. Fordelen ved bruk av denne metoden er at man kan gjøre om svarene og gi de tallverdier slik at det blir lettere å analysere svarene

statistisk. Ulempen ved kvantitativ metode er at spørsmål og svar er relativt låst og det er ikke sikkert en får med seg forskjellige nyanser og refleksjoner rundt et emne. Det er også en fare for at konsentrasjonen til respondenten synker desto større undersøkelsen er.

Jeg har valgt å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode i min undersøkelse om de viktigste suksesskriteriene for et idrettsarrangement. Jeg gjennomførte først en kvalitativ undersøkelse i form av ustrukturerte intervjuer. Dette ble gjort med fem forskjellige arrangører innenfor idrettene langrenn, orientering og løping som jeg har valgt å fokusere på. Ut i fra disse intervjuene har jeg satt sammen et spørreskjema som jeg har sendt til andre arrangører innenfor de samme idrettene rundt om i landet. Fra spørreskjemaene kan jeg gjennomføre en statistisk analyse ved hjelp av faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan beskrives som en plan eller rammeverk som skal guide oss gjennom arbeidet med å hente inn data og analysere det. Når man skal velge ut hvilken forskningsdesign som skal brukes i undersøkelsen er det viktig at man velger den som passer best til formålet med oppgaven.

En kort forklaring på hva forskningsdesign er har blitt gjort av Patton (2002):

Det er ingen perfekt forskningsdesign. Det er alltid en avveining. Begrensede ressurser, begrenset tid, og begrensninger på menneskets evne til å forstå kompleksiteten av den sosiale virkeligheten nødvendiggjør avveininger.

Forskningsdesign kan deles inn i tre hovedformer og disse er eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design.

Eksplorativt design vektlegger å oppdage nye ideer. Som navnet tilsier kan vi også beskrive det som å utforske. Dette er veldig nyttig når man skal dele inn en stor og vag problemstilling inn i mindre og mer presis problemstilling.

Deskriptivt design har som formål å beskrive egenskapene til et fenomen. Her er man ute etter å finne svarene til hvem, hva, hvor og hvordan spørsmålene. Man anslår også frekvensen eller andelen og sammenslutningen av variabler, eller kommer med noen spesifikke spådommer.

Kausalt design undersøker om det er noen relasjoner mellom de uavhengige og de avhengige variablene.

I denne oppgaven har jeg brukt eksplorativt design i jobben med å finne fram til den eksakte problemstillingen som jeg har lyst å studere ut i fra de ideene jeg hadde på forhånd. Jeg har deretter kommet fram til forskjellige hypoteser som jeg ville teste. Til slutt brukte jeg kausalt design for å utforske relasjonene mellom variablene. En regresjonsanalyse og korrelasjonsanalyse ble brukt for å teste hypotesene.

3.2 Ustrukturerte intervjuer

Intervju er ofte sett på som den beste metoden å samle informasjon på. Når man gjennomfører et intervju kan det gjøres på forskjellige måter. Et intervju kan være veldig formelt og strukturert eller du kan velge å gjennomføre et mer ustrukturert og uformelt intervju. Dalland (1993) har beskrevet et ustrukturert intervju på følgende måte:

Et ustrukturert intervju arter seg som en samtale om et emne, og intervjupersonen styrer samtalen i større grad.

Hvis man ikke vil gjennomføre et veldig strukturert intervju, men heller ikke ustrukturert intervju, er det mulig å bruke et halvstrukturert intervju. Denne typen av intervju er beskrevet på følgende måte av Dalland (1993):

Et halvstrukturert intervju kan gjennomføres ved å ha en stikkordsliste foran seg som man ikke på hvis man mister oversikten underveis. Rekkefølgen og formuleringen på listen behøver ikke å følges.

Jeg valgte å bruke halvstrukturert intervju i min undersøkelse. Dette ble gjennomført ved å intervjuer forskjellige arrangører innenfor langrenn, løp og orientering. På den måten kunne jeg få et bedre innblikk i hva de mente var de viktigste kriteriene for suksess. Ut i fra svarene jeg hadde fått kunne jeg utarbeide et spørreskjema som jeg sendte til idrettsarrangører rundt om i landet. Forskjellige hypoteser ble også konstruert som jeg ville teste ut i fra resultatet av spørreundersøkelsen.

3.3 Faktoranalyse

I en faktoranalyse vil jeg gruppere påstandene fra spørreundersøkelsen i indekser slik at de kan brukes i de videre analysene og som grunnlag for konstruksjon av hypotesene. En indeks består av påstander som hører sammen innholdsmessig og som representerer de elementene som inngår i begrepsinnholdet til indeksen.

En faktoranalyse blir gjennomført ved at hver påstand får en faktorladning for hver indeks. Målet er at alle påstandene skal ha en høy faktorladning for en indeks og lave for de øvrige. Påstander som har høy verdi på samme indeks indikerer at de kan representere elementer i samme begrep. Hvis en påstand får en faktorladningsverdi på 1,0 så er denne i prinsippet identisk med selve faktoren. Er verdien 0,0 så indikerer dette at påstanden ikke har noe tilhørighet til den utvalgte faktoren i det hele tatt. Verdier i området 0,4-0,5 er en omtrentlig nedre grense for hva som kan regnes som faktortilhørighet (Meland, 2000).

Til slutt i en faktoranalyse beregnes indeksenes Cronbach's Alpha. Dette gjøres for å teste hvilke påstander som ikke tilfredsstillter kravene til indekstilhørighet. Hvis påstandene bidrar til at Cronbach's Alpha reduseres må de betraktes som mindre egnet og bør derfor fjernes. Verdien for Cronbach's Alpha bør være større enn 0,6. Hvis den ikke er det og ikke fjernes kan disse påstandene være med på å svekke validiteten av den videre analysen.

3.4 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalyser er basert på kovarians, med det menes samvariasjon mellom variabler. Man kommer fram til en korrelasjonsfaktor som sier noe om hvordan to variabler beveger seg sammen. Når det sies at variablene beveger seg sammen menes at det er en tendens til at når respondenten gir et spørsmål høy verdi er det stor sannsynlighet for at han/hun også gir det andre spørsmålet høy verdi eller omvendt (Meland, 2000).

Resultatet av denne analysen gir oss Pearsons korrelasjonskoeffisient, R, som har verdi mellom -1 og +1. Disse to ytterpunktene oppnås bare dersom sammenhengen mellom to variabler entydig kan karakteriseres ved en rett linje, med enten en negativ eller positiv helningsvinkel, der alle observasjonene kan plottes på denne linja. Verdien $R = 0$ tilsier ingen samvariasjon mellom variablene (Meland, 2000).

Korrelasjonsanalyse måler kun i hvilken grad to variabler er relatert eller beveger seg sammen. Det er ingen antagelse om at den ene er årsak til den andre eller påvirker den andre, eller at der er en underliggende årsak bak (Meland, 2000).

Når en beregner korrelasjonskoeffisienter oppgis et signifikantnivå. I analyseprogrammet SPSS som jeg bruker i denne undersøkelsen opererer de med to signifikansnivåer; $p = 0,01$ og $p = 0,001$. Dette angir at det er henholdsvis 1 % og 0,1 % sannsynlighet for at den beregnede korrelasjon i realiteten ikke er tilstede. Begge disse nivåene anses som tilfredsstillende for denne undersøkelsen.

Utfordringen ved korrelasjonsanalyse er å tolke verdiene for R mellom 0 og 1. Forskjellige forfattere har ulike synspunkter på hvordan man skal fortolke disse verdiene. Jeg har valgt å følge fortolkningen til Cohen (1988):

- Liten korrelasjon mellom variablene for verdiene $R = 0,10 - 0,29$.
- Medium korrelasjon mellom variablene for verdiene $R = 0,30 - 0,49$.
- Stor korrelasjon mellom variablene for verdiene $R = 0,50 - 1,0$.

Jeg vil bruke disse verdiene når jeg tolker resultatet fra korrelasjonsanalysen.

3.5 Regresjonsanalyse

Formålet med en regresjonsanalyse er å definere en matematisk ligning som muliggjør beskrivelse, prediksjon og kontroll av en avhengig variabel på grunnlag av en eller flere uavhengige variabler (Meland, 2000).

Jeg kommer til å bruke en enkel regresjonsanalyse som også kalles bivariat regresjon i denne oppgaven. I denne analyseformen betraktes kun en uavhengig og en avhengig variabel.

Formålet med en enkel regresjonsanalyse er å finne fram til den linjen som best representerer en lineær sammenheng mellom den uavhengige variabelen, X og den avhengige variabelen, (Y) , etter formelen:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Hvor:

Y = avhengig variabel.

X = uavhengig variabel.

α = linjas teoretiske skjærepunkt.

β = stigningstallet for linja og indikerer hvor mye Y øker når X øker med en verdienhet.

e = restleddet som viser forskjellen mellom den virkelige og estimerte verdi av den avhengige variabel.

(Bryman & Bell, 2007)

Restleddet (e) er basert på gjennomsnittsdistansen mellom linjen og hvert punkt. Dette er viktig fordi det indikerer hvor sterkt forholdet er mellom X og Y. Hvis punktene i scattergramet er veldig utspredd vil verdien av restleddet være høy og dermed vil korrelasjonen mellom X og Y være lav. Hvis punktene befinner seg nærme linja vil restleddet være lav, noe som medfører at korrelasjonen mellom X og Y vil være høy.

Meningen ved å gjennomføre en enkel regresjonsanalyse er for å teste hypotesene jeg har konstruert og se om jeg kan støtte disse eller ikke.

3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet ser på gyldigheten og påliteligheten til undersøkelsen. I forskningsarbeid vil det ofte oppstå problemer med å fastslå om data i en undersøkelse gir svar på spørsmålet som er stilt, eller om de bare tilsynelatende gjør det. Med andre ord beskriver den hvor stor del av undersøkelsen som gir svar på problemstillingen (Grenness, 1997).

Det skilles mellom to typer av validitet, indre og ytre validitet.

Indre validitet blir definert av Trochim (1999) på følgende måte:

Internal validity is the approximate truth about interfaces regarding causal relationship.

Indre validitet ser på i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt.

Jeg har kun analysert noen av variablene som bidrar til suksess. Disse er valgt ut i fra intervjuene med arrangører. Det finnes sikkert andre variabler som bidrar til suksess for idrettsarrangementer som ikke blir drøftet i denne oppgaven. Dette kan svekke den indre validiteten av oppgaven.

Ytre validitet er i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

Jeg har i min undersøkelse analysert besvarelse fra 71 respondenter fra idrettene løping, langrenn og orientering som jeg har valgt å studere. Jeg mener at dette er nok respondenter til å kunne overføre mine resultater til å gjelde en generalisering for andre idrettsarrangementer innenfor samme idretter. Dette medfører at den ytre validiteten er sterk.

Reliabiliteten ser på påliteligheten i en undersøkelse. Dette betyr med andre ord at det ser på i hvilken grad en undersøkelse, eksperiment eller test gir de samme resultatene på gjentatte forsøk. Det refererer til evnen å gi konsistent feilfritt resultat (Carmines & Zeller, 1979).

Jeg har i min undersøkelse samlet inn data gjennom et spørreskjema fra utvalgte idrettsarrangører. Den dataen jeg har fått har blitt brukt systematisk til å analysere suksesskriterier i idrettsarrangementer.

Andre punkter som kan ha påvirket validiteten og reliabiliteten til undersøkelsen er hvorvidt respondentene har svart ærlig på alle spørsmålene. Noen respondenter kan være fristet til å svare usant for å gi et bedre bilde av idrettsarrangementet og prosjektledelsen. En annen ting er også hvordan respondenten har vektlagt min 5-punkt skala. Det kan tenkes at respondentene tolker de forskjellige valgene ulikt.

3.7 Ethiske overveielser

Ifølge Punch (1986) så oppstår etiske problemstillinger ofte fra et sammenstøt mellom personlige og profesjonelle interesser. Det er viktig at forskeren ikke overskrider grensen for personvern eller taushetsplikt. En annen utfordring når det gjelder etikk gjelder kontrollen og bruken av data innhentet av forskeren. Forskeren skal utøve etisk ansvar ved ikke å publisere eller videregående enhver informasjon som er egnet til å skade interessene til enkelte informanter.

I denne undersøkelsen har respondentene stilt villig opp og dette tror jeg er fordi problemstillingen og spørreundersøkelsen var interessant for dem. Dette medfører at resultatet av denne undersøkelsen også vil være av interesse for respondentene.

Det er ikke mulig å identifisere enkeltsvar med enkelt individer/arrangementer i denne undersøkelsen. Dette er gjort for å bevare prinsippet om anonymisering.

Kapittel 4: Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere min analyse av undersøkelsen jeg har gjennomført.

I første delen av analysen kommer jeg til å beskrive respondentene jeg valgte i den kvalitative undersøkelsen. Deretter kommer jeg til å vise hvordan oppdelingen av respondentene i den kvantitative undersøkelsen ble. Dette blir vist ved frekvensanalyse.

Andre delen består av utforming av hypoteser og utvalg av måleindikatorer.

Deretter vil jeg foreta en faktoranalyse etterfulgt av en korrelasjonsanalyse og til slutt kjøres en regresjonsanalyse for å teste om det er sammenheng mellom faktorene og suksessgrad.

4.1 Del 1:

4.1.1 Analyse av respondentene

I den kvalitative analysen valgte jeg å plukke ut fire forskjellige arrangører som jeg ville intervju. Siden jeg hadde bestemt å fokusere på kondisjonsidretter i min undersøkelse valgte jeg arrangører innenfor dette segmentet. De fire respondentene jeg fikk positiv respons fra var; Oslo Maraton, Oslos Bratteste, Blodslitet og Norges skiforbund. En kort beskrivelse av disse arrangørene/arrangementene er som følger:

Oslo Maraton: Dette idrettsarrangementet blir arrangert av Sportsklubben Vidar og er Norges største løpsarrangement. I 2010 var det i overkant av 11 000 som stilte til start. Under Oslo Maraton helgen arrangerer de alt fra 3km barneløp til maratondistansen.

Oslos Bratteste: Dette er et motbakkeløp som går opp til Tryvannstårnet i Oslo. Dette arrangementet startet opp i 2009, men har hatt en enorm vekst bare på to år. I 2010 hadde Oslos Bratteste 800 påmeldte deltakere. De har også fått tildelt Norgescupstatus i motbakkeløp og er allerede en av de mest anerkjente motbakkeløpene i Norge. Det er Slevik IL som arrangerer dette løpet.

Blodslitet: Er Norges største orienteringsløp som arrangeres i Fredrikstad hvert år. Blodslitet har en anerkjennelse i hele orienteringsverden for å holde ekstrem høy kvalitet. I 2010 var det i overkant av 2000 fullførende deltakere.

Norges Skiforbund: De arrangerer hvert år idrettsarrangementer rundt om i hele Norge. De har ansvar eller delansvar for alt fra kretsstevner til Verdensmesterskap. I 2010 var de også delarrangør til ski VM i Oslo.

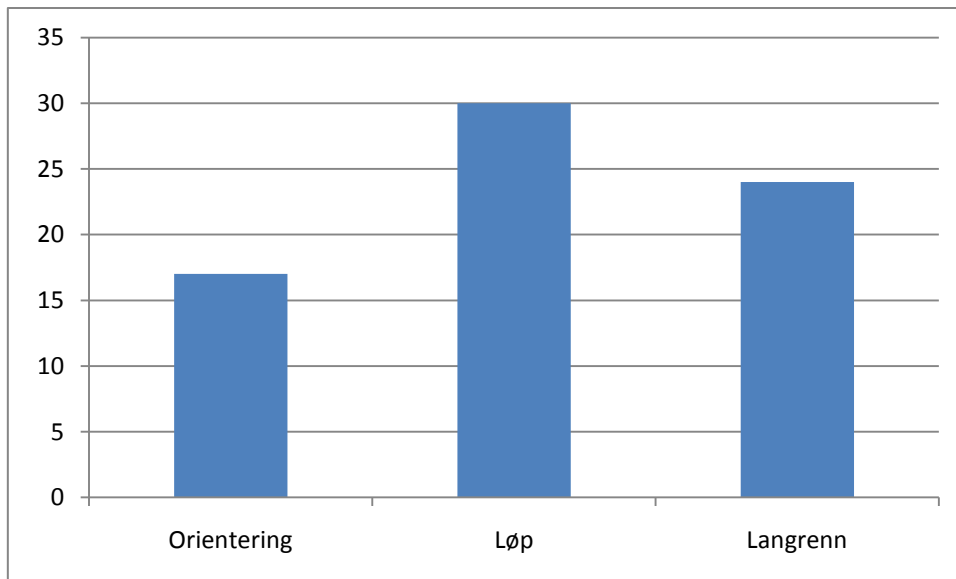
Ved å intervju disse fire arrangørene fikk jeg dekket alle de ulike idrettene jeg hadde valgt å studere. Samtidig fikk jeg en fin variasjon i type arrangementer, så jeg fikk dekket behovet ved å få innspill fra alle typer arrangementer.

Etter intervjurundene var blitt gjennomført analyserte jeg informasjonen som hadde blitt samlet fra de ulike respondentene. Ut i fra dette konstruerte jeg et spørreskjema som skulle brukes i den kvantitative analysen. Dette skjema ble konstruert ut i fra hva som ble avdekket i den kvalitative analysen og komplettert med teori om prosjektstyring og organisering. Spørreskjemaet er vedlegg 1 til denne oppgaven.

Spørreskjema ble deretter sendt på elektronisk mail til utvalgte respondenter. Jeg plukket ut 150 arrangementer fra den offisielle terminlisten til Norges skiforbund, Norges orienteringsforbund og Kondis.no. Jeg valgte 50 arrangementer fra hver idrettsgren. Disse fikk tilsendt spørreundersøkelsen. Jeg forsøkte å variere størrelsen på arrangementene, hvor i landet de blir gjennomført og til hvilken tid på året.

Av disse 150 arrangementene fikk jeg svar fra 71. Jeg er tilfredstilt med en svarprosent på 47 %, noe som jeg mener er godt nok datagrunnlag for å trekke riktige konklusjoner fra analysen.

Fordelingen av respondenter mellom de tre ulike idrettsgrenene er vist i figur 8. Som vi ser fra figuren var hele 30 av 71 respondenter innenfor løping. Langrennsarrangementer dekket 24 av 71, mens det var kun 17 respondenter innenfor orientering.

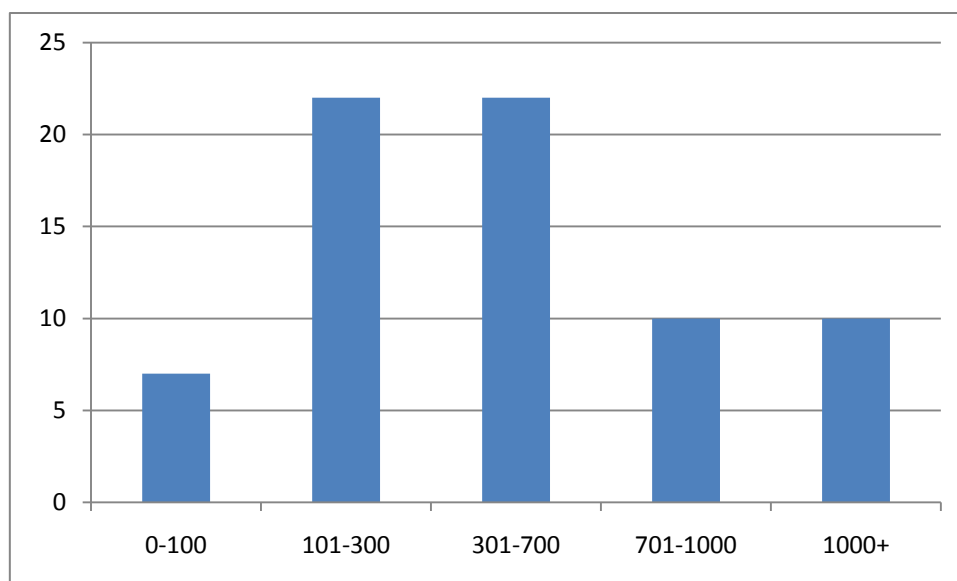


Figur 8: Frekvensfordeling av idrettsgrenene.

I begynnelsen av undersøkelsen tok jeg med et spørsmål angående antall deltakere i arrangementet. Dette ble gjort for å se om det er noe sammenheng mellom antall deltakere og suksessen av arrangementet. I stede for å få et eksakt deltakerantall bestemte jeg meg for å gruppere dette. Etter å ha gjennomført den kvalitative analysen og undersøkt litt med andre arrangementer i Norge kom jeg fram til følgende gruppeinndeling:

- 0-100 deltakere.
- 101-300 deltakere.
- 301-700 deltakere.
- 701-1000 deltakere.
- 1000+ deltakere.

Jeg gjennomførte en frekvensanalyse av dette spørsmålet. Resultatet vises i figur 9. Den viser klart at de fleste idrettsarrangementene i Norge innenfor langrenn, løp og orientering har mellom 100-700 deltakere. Det var hele 44 av 71 respondenter som svarte innenfor dette intervallet.

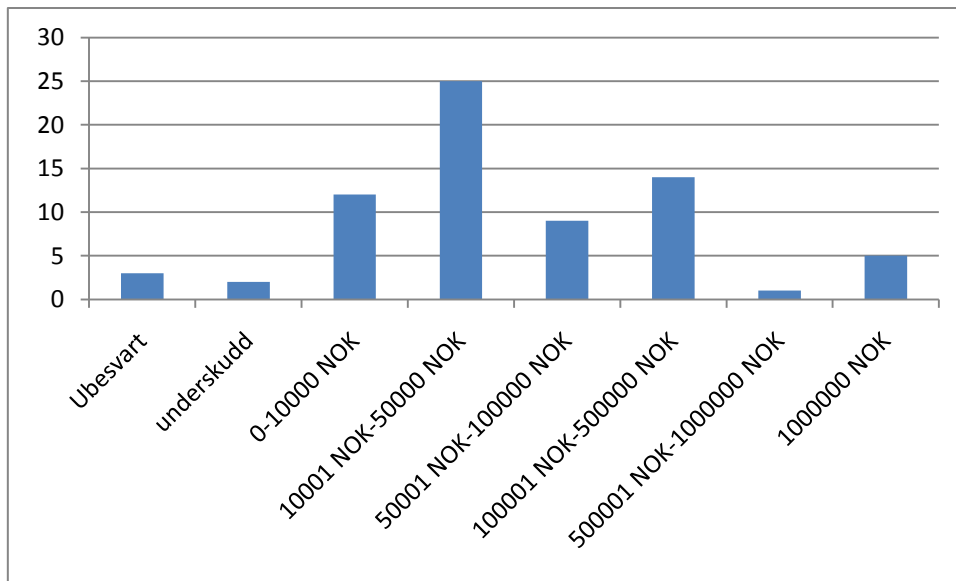


Figur 9: Antall deltakere.

Det siste jeg ville se på i min analyse av respondentene var økonomien. Jeg tok med et spørsmål i undersøkelsen som undersøkte overskuddet/underskuddet til arrangementet i fjor. Dette for å få en oversikt over hvordan den økonomiske situasjonen så ut på tvers av idrettsarrangementene. Jeg synes dette var viktig for å kunne få et innblikk om respondentene jeg hadde valgt ut driver arrangementer som er økonomisk sunne. Oversikten i figur 10 viser at nesten alle respondenter styrer arrangementer som går med profitt.

Følgende intervaller ble brukt:

- Ubesvart.
- Underskudd (mindre enn 0 kr).
- 0 NOK – 10 000 NOK.
- 10 001 NOK – 50 000 NOK.
- 50 001 NOK – 100 000 NOK.
- 100 001 NOK – 500 000 NOK.
- 500 001 NOK – 1000 000 NOK
- 100 0001 NOK +



Figur 10: Økonomisk oversikt.

Ut i fra spørreundersøkelsen kom det også tydelig fram at det var sammenheng mellom antall deltakere og økonomisk sluttresultat. Det var arrangementene med flest deltakere som også endte opp med den største økonomiske profitten.

4.1.2 Utforming av hypoteser

Som tidligere nevnt har jeg brukt både intervju og spørreundersøkelse som metode for datainnsamlingen. I spørreundersøkelsen var det viktig å velge ut spørsmål som gir en adekvat tilknytning til de hypotesene som jeg har valgt å teste. Dette ble en subjektiv vurdering gjort av meg. Det er også viktig at jeg klarte å formulere spørsmålene slik at jeg fikk inn riktig informasjon. Gjennom disse spørsmålene og hypotesene jeg valgte å teste måler jeg de uavhengige variablene.

Sammenhengen mellom uavhengige variabler og avhengige variabler er beskrevet i kapittel 2.5 og vist i figur 4.

Hypotesene som jeg ville se nærmere på ble bestemt på bakgrunn av – teori og den kvalitative undersøkelsen. I denne undersøkelsen fikk jeg et godt innblikk i hva de forskjellige arrangørene mente var viktig for suksess og dermed kunne jeg bygge opp hypoteser ut i fra dette. De forskjellige hypotesene som jeg kom fram til og hvilke spørsmål i spørreundersøkelsen som er knyttet opp til dem er:

Hypotese 1: *God kommunikasjon bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen (vedlegg 1):

- 2.13: Kommunikasjon innad i prosjektgruppa er god.
- 2.14: Vi mener kommunikasjon innad i prosjektgruppen er en viktig faktor for suksess.
- 2.15: Kommunikasjonen mellom ledelsen og de frivillige er tydelig gjennom hele arrangementsfasen.
- 2.16: I forberedelsen ble det lagt stor vekt på å ha god kommunikasjon med offentlige myndigheter, marka eiere, OG LIGNENDE.
- 2.19: Vi legger stor vekt på å innhente informasjon fra tidligere arrangører av lignende arrangementer for å få nok erfaring og kompetanse.

Hypotese 2: *God prosjektstyring og klar organisering av arrangementet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.3: Vi gjennomførte en god jobb med budsjettering og oppfølgingen av budsjettet underveis.
- 2.5: Vi har utarbeidet tydelige mål og strategi for arrangementet.
- 2.11: Det har blitt opprettet en sterk prosjektledelse(leder) som har den riktige kompetansen og erfaringen til å lede et slikt arrangement.

- 2.12: Det er utarbeidet klare ansvarsforhold og arbeidsdeling for de ulike aktivitetene i arrangementet.

Hypotese 3: *Tilstrekkelig med ressurser bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.10: Vi føler at det blir satt av nok tid og ressurser for å kunne gjennomføre et vellykket idrettsarrangement.
- 2.18: Vi legger ned mye ressurser på markedsføring av arrangementet gjennom media både lokalt og nasjonalt.
- 2.22: Vi hadde tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre arrangementet etter fremdriftsplanen.

Hypotese 4: *Sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.1: Vi synes at det økonomiske grunnlaget er sterkt nok til å gjennomføre et vellykket arrangement.
- 2.4: For oss er det økonomiske sluttresultatet viktig for hvorvidt arrangementet blir en suksess.

Hypotese 5: *Tilstrekkelig med frivillige bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.17: Få med nok frivillige og få de engasjerte er avgjørende for suksessen av arrangementet.

Hypotese 6: *Langsiktige samarbeidspartnere bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.20: Vi føler at det er viktig med langsiktige samarbeidspartnere som bidrar med mer enn økonomisk støtte for å få et vellykket arrangement.

Hypotese 7: *Kundelojalitet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har jeg knyttet opp mot følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen:

- 2.21: Vi setter kundelojalitet høyt og jobber dermed hardt for å sikre at kundene kommer tilbake neste gang arrangementet gjennomføres.

De tre siste hypotesene som jeg skal teste har bare et enkelt spørsmål knyttet til seg. Dette bidrar til å svekke hypotesen og jeg kan dermed ikke være bombastisk med resultatet som denne hypotesen viser i analysen. Desto flere spørsmål knyttet til hypotesen desto sterkere er hypotesen.

4.1.3 Måleindikator

Måleindikatorer er de parametre jeg har valgt for å si om arrangementet er en suksess eller ikke. Det finnes utallige parametre som man kan bruke til å bedømme suksess. Jeg valgte å plukke ut det jeg mente var viktig for suksess i et arrangement og bruker dermed dette til å bedømme graden av suksess. Disse parametrene blir også sett på som de avhengige variablene.

Jeg har valgt å bruke følgende spørsmål fra spørreundersøkelsen til å tolke suksess i et idrettsarrangement ut i fra:

- 2.2: Vi mener at vi nådde de økonomiske målene som var satt for arrangementet.
- 2.6: Vi nådde de målene som var satt for idrettsarrangementet.

- 2.7: Vi mener publikum var godt fornøyde med arrangementet.
- 2.8: Vi mener utøverne var godt fornøyde med arrangementet.
- 2.9: Styret er godt fornøyde med hvordan arrangementet ble gjennomført.

Det kommer tydelig fram i disse spørsmålene at jeg har valgt å kun se på hvordan arrangøren bedømmer dette. Jeg har valgt å ikke se på hva andre interessenter som publikum, deltakere, grunneiere, og lignende bedømmer dette. Grunnen til dette er tidsmangel og kompleksiteten ved å gjennomføre dette. Som beskrevet i teoridelen gjør dette at validiteten til undersøkelsen er svekket.

4.2 Del 2

I denne delen av analysen skal jeg først gjennomføre en faktoranalyse. Ut fra resultatene jeg har fått fra faktoranalysen gjennomfører jeg en korrelasjonsanalyse og en regresjonsanalyse for mine hypoteser.

4.2.1 Faktoranalyse

Faktoranalysen blir gjennomført for å redusere antallet av påstander i spørreundersøkelsen til færre operasjonelle enheter. For at en påstand kan tilhøre en indeks, må påstandene høre sammen innholdsmessig og kunne representere begrepet som skal undersøkes i hypotesen. Indikatorer som ikke tilfredsstiller dette vil kunne bidra til svekket validitet. De indikatorene som ikke tilfredsstiller dette kravet vil bli utelat i fra den videre analysen. Denne prosessen har jeg gjort gjennom manuell sortering av indikatorene og maskinell testing ved hjelp av Cronbachs Alpha. For at jeg skal gå videre i faktoranalysen setter jeg krav til at påstandene må ha en verdi på over 0,4 for faktortallet. Verdien på Cronbachs Alpha bør være på over 0,6.

Jeg beregnet først indeksen for suksesskriteriet. Jeg har valgt å kalle denne for SKindex. Denne indeksen vil senere bli brukt som avhengig variabel for de enkelte hypotesene. Indeksen for suksessfaktorene i hver hypotese får benevnningen SIndex1- SIndex7.

Ved utregningen av SKindex har jeg valgt å bruke følgende påstander fra spørreskjemaet:

- Vi mener at vi nådde de økonomiske målene som var satt for arrangementet
- Vi nådde de målene som var satt for idrettsarrangementet.
- Vi mener publikum var godt fornøyd med arrangementet.
- Vi mener utøverne var godt fornøyd med arrangementet.
- Styret er godt fornøyd med hvordan arrangementet ble gjennomført.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
2.2	,552	,634
2.6	,545	,682
2.7	,655	-,053
2.8	,801	-,451
2.9	,810	-,402

Tabell 2: komponent matrise
for suksesskriteriet.

Tabell 2 viser i kolonne 1 at faktortallet for alle påstandene i suksesskriteriet er over 0,4. Dette beviser at påstandene hører innholdsmessig sammen og kan dermed kontrollere dette ved hjelp av Cronbach's Alpha.

Tabell 3 viser at verdien av Chronbach's Alpha ble målt til 0,678. Dette er et tilfredsstillende nivå for videre bruk som indeks for suksesskriteriet. Alle påstandene beholdes dermed i suksesskriteriet.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	5

Tabell 3: Cronbach's Alpha for SKindex.

Det neste steget er å beregne indekser for de forskjellige hypotesene jeg skal teste. Det er viktig å se om de spørsmålene jeg har valgt til å representere de forskjellige hypotesene er riktige. Spørsmålene er valgt manuelt så det er bra å kjøre en maskinell utregning i SPSS om

de hører sammen med hypotesen innholdsmessig eller ikke. Hvilke spørsmål som de forskjellige hypotesene er knyttet opp mot er beskrevet i Kapittel 4.1.2.

Hypotese 1: *God kommunikasjon bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
2.13	,728	-,459
2.14	,733	-,295
2.15	,817	-,156
2.16	,597	,553
2.19	,556	,624

Tabell 4: Komponentmatrise for hypotese 1.

Tabell 4 viser at for komponent 1 har alle påstandene en verdi på over 0,4. Dette betyr at de hører sammen innholdsmessig. Kontroll av verdien for Cronbach's Alpha viser verdien 0,699 og holder dermed et tilfredsstillende nivå.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	5

Tabell 5: Cronbach's Alpha for SFindex1.

Hypotese 2: *God prosjektstyring og klar organisering av arrangementet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Component Matrix^a

	Component
	1
2.3	,684
2.5	,749
2.11	,854
2.12	,854

Tabell 6: Komponentmatrise for hypotese 2.

Tabell 6 viser at alle påstandene for hypotese 2 har en høyere verdi enn 0,4 for faktortallene. Utregning av Cronbach's Alpha blir utført og verdien her er 0,754, som man kan se i tabell 7.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	4

Tabell 7: Cronbach's Alpha for hypotese 2.

Hypotese 3: *Tilstrekkelig med ressurser bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Component Matrix^a

	Component
	1
2.10	,711
2.18	,749
2.22	,799

Tabell 8: Komponentmatrise for hypotese 3.

Faktortallene for påstandene i hypotese 3 er tilfredsstillende. Etter utregning av Cronbach's Alpha for hypotese 3 som fikk verdien 0,603 kan jeg se at dette er akkurat innenfor grensen av det akseptable.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,603	3

Tabell 9: Cronbach's Alpha for hypotese 3.

Hypotese 4: *Sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Component Matrix^a

	Component
	1
2.1	,806
2.4	,806

Tabell 10: Komponentmatrise for hypotese 4.

Faktortallene for disse to påstandene er godt innenfor kravet på 0,4. Verdien for Cronbach's Alpha er 0,443. Denne verdien er lavere enn 0,6 som jeg satt som krav. Men på grunn av

innholdsmessig tilhørighet har jeg tatt denne med i beregningen. Svakheten ved å ta med dette er at hypotesen kan bli noe svekket når det gjelder validiteten.

Cronbach's Alpha	N of Items
,443	2

Tabell 11: Cronbach's Alpha for hypotese 4.

Hypotese 5: *Tilstrekkelig med frivillige bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har kun en påstand som har blitt valgt ut gjennom manuell utvelgelse. Det er dermed ingen grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse.

Hypotese 6: *Langsiktige samarbeidspartnere bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har kun en påstand som har blitt valgt ut gjennom manuell utvelgelse. Det er dermed ingen grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse.

Hypotese 7: *Kundelojalitet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Denne hypotesen har kun en påstand som har blitt valgt ut gjennom manuell utvelgelse. Det er dermed ingen grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse.

4.2.2 Korrelasjonsanalyse og Regresjonsanalyse

Etter å ha testet påstandene til de forskjellige hypotesene ved å gjennomføre en faktoranalyse, går jeg videre med korrelasjonsanalyse og en regresjonsanalyse.

Korrelasjonsanalysen blir gjennomført for å teste om det finnes samvariasjon mellom den

avhengige og de uavhengige variablene. Korrelasjonen blir målt mellom suksessfaktorene og suksesskriteriet for hver hypotese ved å benytte Persons R som koeffisient. Denne koeffisienten viser samvariasjon mellom de enkelte suksessfaktorene og suksesskriteriet. Regresjonsanalyse brukes for å analysere sammenhenger mellom variabler og brukes i denne undersøkelsen for å teste hypotesene jeg har valgt ut for å teste om de påvirker suksesskriteriet.

Jeg har valgt i denne analysen å bruke R square, signifikansnivå og standardisert Beta verdi for å vurdere resultatene mine i en regresjonsanalyse.

R square forteller oss hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares fra den uavhengige variabelen. Dette blir ofte kalt for forklaringskraft. R square kan variere fra 0 til 1. Hvis verdien er = 0 forteller det oss at den uavhengige variabelen forklarer 0 % av variansen i den avhengige variabelen. Hvis verdien av R square er = 1 forteller det oss at den uavhengige variabelen forklarer 100 % av variansen i den avhengige variabelen. Det er ikke noe regel om hvor høy denne verdien bør være. I min analyse er verdier for R square i nærheten av 0,1 og høyere interessante.

Signifikans eller signifikansnivå forteller oss noe om resultatets betydning. Hvis tallet på signifikansnivået er svært høyt indikerer dette at de observerte forskjellene skyldes tilfeldige faktorer. Hvis tallet er svært lavt kan vi utelukke muligheten for at resultatet skyldes tilfeldige forhold. Standard signifikansnivå brukt til å rettferdiggjøre en statistisk signifikant effekt er 0,05. Dette indikerer at det er 5 % sjans for at resultatene skyldes tilfeldige forhold og 95 % sjans for at resultatene er pålitelige.

Standardisert Beta verdi angir helningen på regresjonslinjen. Denne verdien er sammenlignbar med andre beta verdier i samme modell.

Hypotese 1: *God kommunikasjon bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

I denne hypotesen antok jeg at det er en positiv relasjon mellom min indeks for god kommunikasjon og idrettsarrangementets suksess, målt ved suksesskriteriet mitt.

For å sjekke samvariasjonen mellom den uavhengige variabelen SIndex1 og den avhengige variabelen SIndex, foretok jeg en korrelasjonsanalyse. Resultatet av denne testen er vist i tabell 12.

		SIndex
Pearson	SIndex	1.00
Correlation	SIndex1	.470

Tabell 12: Korrelasjonsanalyse, hypotese 1.

Korrelasjonsanalysen gir oss verdien $R = 0,470$. Jeg kan altså konkludere med at det er medium korrelasjon mellom variablene. På grunnlag av dette ble det foretatt en regresjonsanalyse for å belyse dette nærmere. Resultatene av denne analysen er vist i tabell 13 og tabell 14.

Model	R	R Square	Sig.
1	,470 ^a	,221	,001 ^a

Tabell 13: R square og signifikansnivå, hypotese 1.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2,599	,388	
	SIndex1	,433	,098	,470

Tabell 14 : Beta-Verdi, hypotese 1.

Fra analysen kommer det fram at verdien for R square er 0,221. Det vil si at denne testen gir en forklaringskraft på 22,1 %. Denne verdien er klart høyere enn kravet på 10 %. Standardisert Beta verdi er på 0,470 og impliserer god korrelasjon mellom variablene. Signifikans verdien er på 0,01 og jeg kan med dette konkludere med at dette ikke skyldes noen tilfeldige forhold.

Hypotese 2: *God prosjektstyring og klar organisering av arrangementet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

For å teste denne hypotesen opp mot suksess i idrettsarrangementer har jeg først gjennomført en korrelasjonsanalyse. Resultatet av denne analysen kommer fram i tabell 15.

		SKindex
Pearson	SKindex	1.00
Correlation	SFindex2	.615

Tabell 15: Korrelasjonsanalyse, hypotese 2.

Fra resultatet i korrelasjonsanalysen får jeg verdien, $R = 0,615$. Dette indikerer stor korrelasjon mellom variablene.

Med dette resultatet fra korrelasjonsanalysen kan jeg gå videre med en regresjonsanalyse.

Model	R	R Square	Sig.
1	,615 ^a	,378	,004 ^a

Tabell 16: R square og signifikansnivå, hypotese 2.

Tabell 16 viser verdien for R square = 0,378. Når denne verdien er på 37,8 % er dette bra resultat. Med et signifikansnivå på 0,04 er dette også godkjent og forteller meg at det er liten sannsynlighet for at det ikke er noe tilfeldighet i resultatet.

I tabell 17 viser standardisert Beta på 0,615, noe som forteller om god korrelasjon mellom variablene.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2,573	,271	
	SFindex2	,440	,068	,615

Tabell 17: Beta verdi, hypotese 2.

Hypotese 3: *Tilstrekkelig med ressurser bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

For å teste denne hypotesen opp mot suksess i idrettsarrangementer gjennomførte jeg først en korrelasjonsanalyse. Fra denne analysen har jeg fått verdien $R = 0,579$. Dette tilsier at det er stor korrelasjon mellom variablene.

		SKindex
Pearson	SKindex	1.00
Correlation	SFindex3	.579

Tabell 18: Korrelasjonsanalyse, hypotese 3.

Med dette resultatet i korrelasjonsanalysen gjennomfører jeg en regresjonsanalyse. R square er 0,335, noe som er godkjent. Signifikansnivå på 0,00 og standardisert Beta verdi på 0,579 er godkjente verdier.

Model	R	R Square	Sig.
1	,579 ^a	,335	,000 ^a

Tabell 19: R square og signifikansnivå, hypotese 3.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2,515	,306	
	SFindex3	,463	,078	,579

Tabell 20: Beta verdi, hypotese 3.

Hypotese 4: *Sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Fra korrelasjonsanalysen som er vist i tabell 21 leser jeg verdien $R = 0,310$. Dette viser at det er medium korrelasjon mellom variablene for denne hypotesen.

		SKindex
Pearson	SKindex	1.00
Correlation	SFindex4	.310

Tabell 21: Korrelasjonsanalyse, hypotese 4.

Med denne verdien i korrelasjonsanalysen går jeg videre med en regresjonsanalyse. Resultatene fra denne analysen er framstilt i tabell 22 og tabell 23

Model	R	R Square	Sig.
1	,310 ^a	,096	,009 ^a

Tabell 22: R square og signifikansnivå, hypotese 4.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3,545	,284	
	SFindex4	,204	,075	,310

Tabell 23: Beta verdi, hypotese 4.

Resultatene fra regresjonsanalysen gir verdien 0,096 for R square. Denne verdien er under kravet jeg har satt på 0,1. Signifikansnivå på 0,09 er over kravet på 0,05 som jeg har satt. Standardisert Beta verdi på 0,310 er imidlertid god og den forteller meg at det er god korrelasjon mellom variablene.

Hypotese 5: *Tilstrekkelig med frivillige bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

En korrelasjonsanalyse ble gjennomført for å teste korrelasjonen mellom den avhengige variabelen og den uavhengige variabelen for denne hypotesen.

		SKindex
Pearson	SKindex	1.00
Correlation	SFindex5	.264

Tabell 24: Korrelasjonsanalyse, hypotese 5.

I tabell 24 kan man se at $R = 0,264$ i denne korrelasjonsanalysen. Dette tilsier liten korrelasjon mellom variablene. Selv om korrelasjonsanalysen viser liten korrelasjon, velger jeg å gjennomføre en regresjonsanalyse.

Model	R	R Square	Sig.
1	,264 ^a	,070	,026 ^a

Tabell 25: R square og signifikansnivå, hypotese 5.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3,323	,432	
	SIndex5	,214	,084	,264

Tabell 26: Beta verdi, hypotese 5.

Regresjonsanalysen gir svarene som er vist i tabell 25 og tabell 26. Verdien for R square på 0,070 er under kravet på 0,1. Verdien for signifikansnivået som er på 0,026 er over kravet på 0,05. Verdien for standardisert Beta på 0,264 er god.

Hypotese 6: *Langsiktige samarbeidspartnere bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Resultatet fra korrelasjonsanalysen mellom variablene i denne hypotesen gir meg verdien R = 0,367. Dette tilsvarer medium korrelasjon mellom variablene, noe som er tilfredsstillende.

		SIndex
Pearson	SIndex	1.00
Correlation	SIndex6	.367

Tabell 27: Korrelasjonsanalyse, hypotese 6.

Jeg gjennomførte en regresjonsanalyse for å teste denne hypotesen videre.

Model	R	R Square	Sig.
1	,367 ^a	,135	,002 ^a

Tabell 28: R square og signifikansnivå, hypotese 6.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	3,638	,209	
	SFindex6	,179	,055	,367

Tabell 29: Beta verdi, hypotese 6.

Resultatene i regresjonsanalysen gir verdiene 0,135 for R square og et signifikansnivå på 0,02. Begge disse verdiene er tilfredsstillende. Samtidig er den standardiserte Beta verdien på 0,367 god.

Hypotese 7: *Kundelojalitet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

En korrelasjonsanalyse ble gjennomført for å se på sammenhengen mellom variablene for denne hypotesen.

		SKindex
Pearson	SKindex	1.00
Correlation	SFindex7	.489

Tabell 30: korrelasjonsanalyse, hypotese 7.

Resultatet i korrelasjonsanalysen er $R = 0,489$. Dette viser at det er medium korrelasjon mellom variablene. På bakgrunn av dette går jeg videre med en regresjonsanalyse.

Model	R	R Square	Sig.
1	,489 ^a	,239	,001 ^a

Tabell 31: R square og signifikansnivå, hypotese 7.

Fra tabell 31 kan man se at verdien for R square = 0,239. Dette er godt over kravet på 0,1. Samtidig er signifikansnivået på 0,01 noe som er godt innenfor den tilfredsstillende grensen.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	2,978	,288	
	SIndex7	,313	,067	,489

Tabell 32: Beta verdi, hypotese 7.

Den standardiserte Beta verdien på 0,489 impliserer god korrelasjon mellom variablene.

Kapittel 5: Avslutning

5.1 Konklusjon

Formålet med masteroppgaven har vært å finne de viktigste faktorene for suksess i idrettsarrangementer. Problemstillingen er forsøkt besvart ved å kartlegge de forholdene som har betydning for suksess i idrettsarrangementer og teste disse gjennom forskjellige typer analyser.

For å kunne finne de viktigste suksessfaktorene innen idrettsarrangementer gjennomførte jeg en kvalitativ og kvantitativ undersøkelse. Ut i fra teorien og informasjonen innhentet fra den kvalitative undersøkelsen formulerte jeg syv hypoteser. Hypotesene tok for seg forholdet mellom den avhengige variabelen, suksess kriteriet og de uavhengige variablene: kommunikasjon, prosjektstyring og klar organisering av arrangementet, tilstrekkelig med ressurser, økonomisk fundament og økonomisk sluttresultat, kundelojalitet, frivillige og samarbeidspartnere. Faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse var gjennomført for å undersøke forholdet mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen.

Hypotesene og resultatene fra faktoranalysen, korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen presenteres:

Hypotese 1: *God kommunikasjon bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Resultatene fra min analyse støtter opp om hypotesen. Jeg kan dermed konkludere med at god kommunikasjon bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 2: *God prosjektstyring og klar organisering av arrangementet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Analysen som ble gjennomført støtter opp om hypotesen. Fra dette kan jeg konkludere med at god prosjektstyring og klar organisering av arrangementet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 3: *Tilstrekkelig med ressurser bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Resultatene fra min analyse støtter opp om denne hypotesen. Dermed kan jeg konkludere med at tilstrekkelig med ressurser bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 4: *Sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Analysene støtter ikke opp om hypotesen. Resultatene fra analysen er ikke tilstrekkelig gode til at jeg kan konkludere med at sterkt økonomisk fundament og positivt økonomisk sluttresultat bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 5: *Tilstrekkelig med frivillige bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Analysen for denne hypotesen kom fram til at resultatene ikke er gode nok for å støtte opp om hypotesen. Et annet aspekt er at den uavhengige variabelen i denne hypotesen er kun støttet av en enkelt faktor. Dette bidrar til at jeg ikke kan være sikker på resultatet. Ut i fra dette har jeg ikke gode nok beviser for å støtte opp om at tilstrekkelig med frivillige bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 6: *Langsiktige samarbeidspartnere bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Analysen viser at verdiene er gode nok til å støtte opp om hypotesen. Samtidig er den uavhengige variabelen kun støttet av en faktor, noe som ikke er tilstrekkelig for å være sikker på at resultatet jeg har kommet fram til er riktig. Validiteten er svak. Ut i fra dette kan jeg ikke med sikkerhet si at langsiktige samarbeidspartnere bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

Hypotese 7: *Kundelojalitet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.*

Resultatet fra analysen gir meg tilstrekkelig gode nok resultater til å støtte opp om hypotesen. Men, den uavhengige variabelen er kun støttet av en faktor noe som ikke er tilstrekkelig for å være sikker på at resultatet jeg har kommet fram til er riktig. Validiteten er svak. Med bakgrunn i dette kan jeg ikke være tilstrekkelig sikker på at kundelojalitet bidrar til suksess i idrettsarrangementer.

5.2 Oppgavens begrensninger

Den største begrensningen i denne oppgaven er at jeg kun har valgt å se på et sett av interessenter av idrettsarrangementer. På grunn av tidsaspektet valgte jeg å se på arrangøren av idrettsarrangementer og undersøke hva de mener er de viktigste suksessfaktorene innen idrettsarrangementer. Skulle jeg fått et fullverdig resultat av min problemstilling burde jeg også undersøkt hva andre interessenter som utøvere, publikum, grunneiere, og lignende mener er de viktigste faktorene. Som nevnt tidligere i oppgaven om Ski VM i Oslo 2011, er det stor sannsynlighet for at de forskjellige interessentene vurderer suksessen på forskjellige måter og grunnlag.

En annen begrensning er at for tre av hypotesene jeg har valgt å undersøke har jeg kun hatt en faktor som støtter opp om den uavhengige variabelen. Dette er ikke godt nok for å kunne

være helt sikker på at resultatet jeg kommer fram til for de hypotesene er sanne. Validiteten blir svekket. Jeg har ikke nok forhåndstall som analysene krever.

Til slutt er det en fare for at de analysene som har blitt gjennomført i undersøkelsen kan inneholde systematiske feil. På grunn av tidsmangel hadde jeg ikke mulighet til å gjennomføre analysene i et annet program enn SPSS for å teste at resultatene jeg kom fram til stemmer. Et annet program som kunne vært brukt til dette er for eksempel Microsoft Excel.

Litteraturliste

- Andersen, O. (2010). Forelesningsnotater. ME-407, Research Methods.
- Bhutta, K.S., & Huq, F. (1999). Benchmarking – best practises: an integrated approach.
- Dalland, O. (2000). Metode og Oppgaveskriving for studenter. 1.utg. Gyldendal akademiske.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2005). Methods in business studies: A practical guide.
- Gray, C.F. & E. Larson. (2002). Project management – The Managerial Process, New York: McGraw-Hill.
- Gray, C.F. & E. Larson. (2002). Project management – The complete guide for every manager, New York: McGraw-Hill.
- Grennes, Tor. (1997). Innføring I vitenskapsteori og metode. Tano Aschehoug, Oslo.
- Hellevik, O. (2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo universitetsforlag.
- Holm, K. (1992). Arrangement, prinsipper for vellykkede arrangementer. Oslo universitetsforlag.
- Kolltveit, B.J. & Reve, T. (1998). Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring. 1.utg Aschehoug.
- Kolltveit, B.J. & Reve, T. (2002). Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring. 2.utg Aschehoug.
- Lim, C.S. & Mohamed, M.Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory reexamination. International Journal of Project Management.
- Meland, Ø. (2009). Forelesningsnotater: ORG-435, Prosjektstyring 2.
- Meland, Ø. (2000). Prosjekteringsledelse i byggeprosessen: suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko? NTNU – Norges Tekniske <<<naturvitenskapelig Universitet.
- Meredith, J.R. & Mantel, S.J.J. (2006). Project Management – A managerial Approach. John Wiley & Sons Inc.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Pinto, J.K. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, project management, 29, 67-72.

Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (1988). Critical success factors in effective project implementation, *Project Managers Handbook* (Vol. 14).

Rugg & Gordon. (2006). *Gentle guide to research methods*. Buckingham.

StatoilHydro. (2009). *Handbook for facilities projects GL 3000*, January 2009.

Turner, J.R. (1999). *The handbook of project-based management*. London.

Zwikael, O. & Globersen, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433-3449.

Østrem, B.A. (2008). *Presentation: Benchmarking in StatoilHydro*.

Vedlegg: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse

Dette er en spørreundersøkelse om suksesskriterier for idrettsarrangementer innen utholdenhetsidrett i Norge. Denne Undersøkelse er en del av Masteroppgave ved Universitetet i Agder hvor jeg skal analysere hva som er de viktigste kriteriene for et vellykket idrettsarrangement.

Generell informasjon:

1.1 Hvilken idrett arrangerer dere?

Langrenn Løp Orientering

1.2 Hvor mange deltakere har dere?

0-100 101-300 301-700 701-1000 1000+

1.3 Hva var det totale økonomiske overskuddet/underskuddet ved forrige arrangement? _____ NOK

Påstandsundersøkelse om arrangementet:

Dersom du er sterkt enig i påstanden var tilstede under arrangementet krysser du av i boksen til venstre. Er du sterkt uenig i påstanden krysser du av i boksen til høyre. Du kan også krysse av i en av de mellomliggende boksene.

Sterkt Enig Enig Ubestemt Uenig Sterkt Uenig

SE E UB U SU

2.1 Vi synes at det økonomiske grunnlaget er sterkt nok til å gjennomføre et vellykket arrangement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.2 Vi mener at vi nådde de økonomiske målene som var satt for arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.3 Vi gjennomførte en god jobb med budsjettering og oppfølgingen av budsjettet underveis

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.4 For oss er det økonomiske sluttresultatet viktig for hvorvidt arrangementet blir en suksess

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.5 Vi har utarbeidet tydelige mål og strategi for arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.6 Vi nådde de målene som var satt for idrettsarrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.7 Vi mener publikum var godt fornøyd med arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.8 Vi mener utøverne var godt fornøyd med arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.9 Styret er godt fornøyd med hvordan arrangementet ble gjennomført

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.10 Vi føler at det blir satt av nok tid og ressurser for å kunne gjennomføre et vellykket idrettsarrangement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.11 Det har blitt opprettet en sterk prosjektledelse(leder) som har den riktige kompetansen og erfaringen til å lede et slikt arrangement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.12 Det er utarbeidet klare ansvarsforhold og arbeidsdeling for de ulike aktivitetene i arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.13 Kommunikasjon innad i prosjektgruppa er god

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.14 Vi mener kommunikasjon innad i prosjektgruppen er en viktig faktor for suksess

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.15 Kommunikasjonen mellom ledelsen og de frivillige er tydelig gjennom hele arrangementsfasen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.16 I forberedelsen ble det lagt stor vekt på å ha god kommunikasjon med offentlige myndigheter, marka-eiere, O.L

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.17 Få med nok frivillige og få de engasjerte er avgjørende for suksessen av arrangementet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.18 Vi legger ned mye ressurser på markedsføring av arrangementet gjennom media både lokalt og nasjonalt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.19 Vi legger stor vekt på å innhente informasjon fra tidligere arrangører av lignende arrangementer for å få nok erfaring og kompetanse

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.20 Vi føler at det er viktig med langsiktige samarbeidspartnere som bidrar med mer enn økonomisk støtte for å få et vellykket arrangement

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.21 Vi setter kundelojalitet høyt og jobber dermed hardt for å sikre at kundene kommer tilbake neste gang arrangementet gjennomføres

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

2.22 Vi hadde tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre arrangementet etter fremdriftsplanen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SE	E	UB	U	SU

3.1 Andre kommentarer du mener kan være relevant?
