

Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?

En kvalitativ studie av fotballklubber i Tippeligaen

Odd Kjetil Helgesen
Tomas Eide Menendez

Veileder
Leif Atle Beisland

*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 innestår for de
metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

Sammendrag

Fotballklubbene i Norge har slitt med økonomien en god stund, og vi ønsket derfor gjennom vår problemstilling “Hvorfor sliter så mange klubber i Tippeligaen med den økonomiske styringen?” å undersøke hvilke faktorer som gjør det vanskelig for klubbene å drive med økonomistyring.

Vi har intervjuet personer fra fem ulike klubber, hvor vi har prøvd å få en kommentar på alt fra styringssystemer, kompetanse, lisensordningen, organisering og målsetning. Vi har senere drøftet informantenes svar opp mot teori og tidligere forskning.

Vi har gjennom vår analyse og drøfting kommet frem til flere mulige årsaker til at mange klubber sliter. Det er først og fremst usikkerheten knyttet til inntekter som gjør det vanskelig for klubbene å lage prognoser langt frem i tid, da de økonomiske forutsetningene endrer seg raskt. Videre er det et problem at eksterne investorer hele tiden sørger for at klubbene får inn “gratis” kapital, noe som bygger opp om en ikke-bærekraftig økonomi. I tillegg kan ønsket om et godt omdømme og gode sportslige resultater føre til lite rasjonelle valg, og klubbene bruker gjerne mer enn det de har. Det kan også se ut til at organiseringsformene er svært komplekse, noe som vil kunne påvirke økonomistyringen.

Forord

Denne studien er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet på Universitet i Agder, avdeling Handelshøyskolen. Vi er to studenter som har valgt forskjellig retning, hvor en har spesialisert seg innen økonomisk styring og en har spesialisert seg innen finans. Vi hadde i utgangspunktet tenkt å kombinere disse to spesialiseringene i denne masteroppgaven, men fant tidlig ut at dette ble for tidkrevende. Vi endte da opp med å skrive en masteroppgave innenfor økonomisk styring.

Vi syntes det var perfekt å kunne kombinere vår skriving av masteroppgave med en av våre største interesser, fotball. Dette gjorde at det var lett å motivere seg til oppgaveskrivingen. Vi startet arbeidet med godt mot i januar, og har jobbet kontinuerlig hele våren frem til slutten av mai.

Vi vil rette en stor takk til veileder Leif Atle Beisland for gode veiledningssamtaler gjennom hele arbeidet, og til klubbene som tok seg tid til å la seg intervju i en hektisk og vanskelig arbeidshverdag. Vi vil også rette en takk til familie for gode råd og diskusjoner.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord.....	ii
Figur- og tabelliste	vi
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Oppgavens formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning av utredningen	3
1.4 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1 Begrepsforklaringer	5
2.2 Styring- og kontrollsystemer	8
2.2.1 Velfungerende styringsystemer	10
2.2.2 Utfordringer og feil ved enkelte styrings- og kontrollsystemer	11
3 Teori om økonomisk styring anvendt på fotball-lag.....	16
3.2 Særegenheter ved fotball	16
3.2.1 Fotball som næring	16
3.2.2 UEFA og financial fairplay	17
3.3 Særegenheter ved norsk fotball	18
3.3.1 NFF, NTF og klubbisens	19
3.3.2 Organisering av norske fotballklubber	22
3.3.3 Medieeksponering og medieavtalen	25
3.3.4 Trampolineøkonomi.....	26
3.3.5 Fangenes dilemma	27
3.4 Tidligere forskning.....	28
3.4.1 Målsetting	28
3.4.2 Storbyenes dominans	30
3.4.3 Tidligere masterutredninger	30
4. Metode.....	32
4.1 Valg og beskrivelse av metodisk tilnærming	32
4.2 Utvalg	34
4.3 Utarbeidelse og kvalitetssikring av intervjuguiden.....	36
4.4 Gjennomføring av intervjuet	37
4.5 Bearbeiding av intervjudata.....	37
4.6 Analyse og tolkning av intervjudata.....	38

4.7. Kvalitet på data	38
4.7.1 Pålitelighet	39
4.7.2 Troverdighet.....	39
4.7.3 Bekreftbarhet.....	41
4.7.4 Overførbarhet	41
4.8 Etske utfordringer	42
4.8.1 Meldeplikt	42
4.8.2 Informert samtykke	42
5. Presentasjon av funn	44
5.1 Mange usikkerhetsmomenter	44
5.2 Stort fokus på primærinntekter fremfor alternative inntekter	45
5.3 For høye sportslige målsetninger er dyre å nå	46
5.4 Et dårlig omdømme kan påvirke klubbens inntekter	48
5.5 Styret kan ta mer risiko enn det den økonomiske situasjonen tilsier	49
5.6 Ulik bruk og utforming av styringssystemer	49
5.7 God nok kompetanse?	51
5.8 Kommunikasjon i klubben.....	52
5.9 Uenigheter rundt lisenskriteriene.....	53
5.10 Ulike synspunkter på organisasjonsform.....	56
5.11 Varierende økonomisk situasjon i Tippeligaen	58
5.12 Oppsummering av funn	60
6. Diskusjon	61
6.1 Usikre inntekter og høye faste kostnader	61
6.2 Omdømme kan bety mye for klubbens økonomi	64
6.3 For stor tillit til eksterne investorer kan bidra med å undergrave økonomistyringen.	65
6.4 Sviktende økonomisk kompetanse kan være en trussel mot økonomistyringen	66
6.5 Er styringssystemene fleksible nok?	68
6.6 Dårlige lisenskriterier kan svekke den økonomiske styringen.....	69
6.7 For komplekse organiseringsystemer	70
6.8 Oppsummering av diskusjon.....	72
7. Konklusjon.....	73
7.1 Hovedkonklusjon	75
7.2 Forslag til tiltak.....	75
7.3 Forslag til videre forskning.....	76

Litteraturliste	77
Refleksjonsnotat	82
Skrevet av: Odd Kjetil Helgesen	82
Skrevet av: Tomas Eide Menendez	85
Vedlegg 1.....	89
Vedlegg 2.....	90
Vedlegg 3.....	91
Vedlegg 4.....	93

Figur- og tabelliste

Tabell 1: Samlet driftsresultat for klubbene i Tippeligaen de siste seks årene	2
Tabell 2: Vektlegging av nøkkeltall i det finansielle oppfølgingssystemet til NFF	21
Tabell 3: Klubbens lisenskategori ved forrige måling	22
Tabell 4: Tippeligaklubbens tilknytning til aksjeselskap	23
Tabell 5: Tippeligaklubbens tilknytning til eksternt investorselskap	25
Tabell 6: Tippeligaklubbens målsetning	29
Figur 1: Fangenes dilemma i Tippeligaen	28

1. Innledning

Innledningsvis vil vi i denne studien presentere bakgrunn og motivasjon for hvorfor studien ble iverksatt. Videre vil vi presentere studiens formål og problemstilling. Til slutt vil det gis en kort gjennomgang av studiens avgrensning, oppbygning og struktur.

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Norsk fotball gikk for omtrent 25 år siden fra å være en amatøriddrett til å bli helprofesjonelt. Inntekter og kostnader økte drastisk, noe som kan illustreres klart med et eksempel. I 1993, like etter at profesjonaliseringen startet, omsatte klubbene i toppdivisjonen samlet for 160 millioner (Gammelsæter & Ohr, 2002). I 2014 var omsetningen for klubbene hele 1267 millioner (NFF, 2014), og det er etter at mange klubber har gått gjennom store kutt de siste årene. Det ble behov for en bedre og mer omfattende økonomisk styring i klubbene. Norsk fotball var tidligere blitt drevet av frivillige på dugnad, og det ble nå nødvendig å hente inn folk fra næringslivet med kompetanse til å drive klubbene videre. Klubbene strever iherdig for å få økonomien til å gå opp, mens omverdenen hele tiden krever sportslige resultater. Dette er en vanskelig balansegang for klubbene.

Utviklingen av klubbene til store virksomheter har gitt behov for bedre økonomisk styring og kontroll, herunder etablering av gode økonomiske styringssystemer. Denne studien vil studere utfordringer knyttet til den økonomiske styringen i fotballklubber i Norge. Vi velger å avgrense oppgaven til å gjelde fotballklubber i Norges toppdivisjon, Tippeligaen. Mange klubber sliter økonomisk, og for noen klubber har det endt med konkurs. Lyn gikk blant annet konkurs i 2010 etter en mislykket aksjeemisjon (Bøthun & Bakkehaug, 2010). Et annet eksempel er IK Start som fikk mye kritikk for sin økonomi, hvor økonomistyringen i klubben blant annet ble kalt tragisk (Askeland, 2013). Det finnes også mange eksempler om man bare ser på det siste året. Blant annet er det stor usikkerhet knyttet til Viking sin videre satsing, da de mangler så mye som 25-30 millioner for å dekke kostnader som kommer i nærmeste fremtid (Feltstykket, 2016). Tabellen nedenfor viser det samlede

underskuddet for klubbene i Tippeligaen de siste seks årene. Det vil være viktig å identifisere faktorer som bidrar til at klubber sliter økonomisk, slik at man kan sikre den nødvendige balansen mellom inntekter og utgifter i fremtiden.

Sesong	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Totalt
Driftsresultat	-136	-80	-78	49	-62	-15	-322

Tabell 1: Samlet driftsresultat for klubbene i Tippeligaen de siste seks årene. (Kilde: NFF, 2010; NFF, 2011; NFF, 2012; NFF, 2013; NFF, 2014; NFF, 2015)

Det er i utgangspunktet interessen for norsk fotball som er motivasjonen bak oppgaven, og herunder den økonomiske styringen i norske fotballklubber. I en usikker og varierende hverdag, er det spennende å se hvordan fotballklubbene jobber med økonomien i det daglige. Det vil være fristende å tenke at styringen som finner sted i mange norske fotballklubber ikke ville blitt godtatt i næringslivet ellers.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Hensikten med denne oppgaven er å kartlegge hvorfor det er så vanskelig med økonomisk styring i praksis for norske Tippeligaklubber. Det vil være et mål å finne ut om årsakene til den dårlige økonomistyringen er forårsaket av interne eller eksterne faktorer. Videre vil vi prøve å avdekke hva som gjøres feil, eventuelt ting klubbene kan endre eller forbedre. Med bakgrunn i dette, formulerte vi følgende hovedproblemstilling:

Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?

Videre velger vi å definere noen underspørsmål som vi ønsker å få svar på gjennom denne studien. Underspørsmålene er utformet med hjelp av tidligere teori og forskning, hvor vi har oppdaget mulige temaer som kan være særlig viktige for driften av en fotballklubb.

- Hva er det med fotballens særegenheter som gjør det vanskelig med økonomisk styring?

- Hvordan kan press, forventninger, lover og andre eksterne faktorer påvirke klubbene?
- Hvordan kan dårlig styring, kompetanse og andre interne faktorer påvirke klubbene?

For å besvare problemstillingen vil vi gjøre kvalitative intervjuer med informanter i noen av klubbene i Tippeligaen. Mulige faktorer vi kommer frem til vil vurderes både ut i fra informantenes svar og teori. Vi mener at det er viktig å identifisere mulige forbedringsområder for norsk fotball, slik at industrien kan drive bærekraftig langt inn i fremtiden.

1.3 Avgrensning av utredningen

Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til å omhandle faktorer som kan være kritiske for å drive en effektiv og målrettet økonomistyring i norsk fotball, og ser ikke på hvordan det er i andre land og ligaer. Dette er først og fremst på grunn av vår interesse for norsk fotball spesifikt, men også på grunn av all medieomtale den økonomiske styringen har fått i Norge. Andre land har nødvendigvis ikke like store problemer med økonomistyringen i sine ligaer. Videre velger vi å kun se på den øverste divisjonen i Norge, altså Tippeligaen. Det er først og fremst den øverste divisjonen som er helprofesjonell, og som dermed kan sammenlignes med næringslivet forøvrig. Klubber fra lavere divisjoner i Norge drives fortsatt delvis gjennom dugnad og frivillig arbeid. Videre kutter vi ut revisjons- og regnskapsdelen, og har heller valgt å konsentrere oss om den generelle økonomiske styringen.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av syv deler: innledning, økonomisk teori, teori om økonomisk styring anvendt på fotballag, metode, presentasjon av funn, diskusjon og konklusjon. I kapittel 2 vil vi forklare begrepet økonomisk styring, samt beskrive fordeler og ulemper ved å ha et bra eller dårlig styringssystem. I kapittel 3 fortsetter vi på teorien, men her går vi mer spesifikt inn på teori om økonomisk styring anvendt på fotballag. Vi forklarer teori eller fenomener som er særegne for både fotball generelt og norsk fotball spesifikt. I dette kapitlet ser vi også på tidligere forskning som er gjort

innenfor samme tema. I kapittel 4 skriver vi litt om samfunnsvitenskapelig metode, før vi forklarer vårt metodevalg og fremgangsmåte. Til slutt i kapittelet vil vi vurdere kvaliteten på vår data. I kapittel 5 presenterer vi våre resultater. I kapittel 6 skal disse resultatene drøftes, og vi skal tolke en del av resultatene opp mot teori. I kapittel 7 vil vi presentere våre hovedfunn og konklusjoner. Avslutningsvis vil vi presentere forslag til videre forskning innenfor dette området.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi innledningsvis redegjøre for begrepet økonomisk styring og de kontroll- og styringsmekanismer som er en overordnet del av en bedrifts styring.

Videre vil vi se på kjennetegn med velfungerende styringssystemer, samt vanlige feil ved noen styringssystemer.

2.1 Begrepsforklaringer

Vi vil i dette underkapittelet redegjøre for de ulike begrepene innenfor økonomisk styring som brukes i denne oppgaven, herunder “management control”, “management accounting” og “financial management”. Videre vil vi forklare styrings- og kontrollsystemer, velfungerende styringssystemer, utfordringer ved enkelte styringssystemer, samt hva som kan være kritiske faktorer når styrings- og kontrollsystemer ikke fungerer.

Økonomistyring skal gi informasjon om hvor en virksomhet tjener penger, skal gi en pekepinn på om man realiserer sin strategi, det skal gi en bedre forståelse rundt hva som er årsaken til en bedrifts resultat samt gi virksomheten mulighet til å lære av dette for å øke verdiskapningen i fremtiden. Den skal også bidra til at leder- og rådgivningsrollen blir mer proaktiv, det vil si at man på forhånd er forberedt på det som kommer (Hoff, 2016).

Økonomistyring som begrep gjennomgikk en endring fra tradisjonell til moderne økonomistyring på 1980-tallet (Gjønnes & Tangenes, 2013). Den tradisjonelle økonomiske styringen vektlegger verktøy som budsjett, avviksanalyse, standardkostnader og generell finansiell resultatmåling som rentabilitet, egenkapitalprosent og gjeldsgrad (Kaplan & Norton, 1996). Felles for disse verktøyene er at de har et hovedformål om å ivareta eierens interesser, og skape konkurransefortrinn ved å ha stordriftsfordeler. Stordriftsfordeler betyr at man produserer i et stort kvantum slik at kostnadene per enhet holdes lave (Hoff & Holving, 2002).

Faktorer som endret den teoretiske tilnærmingen til økonomistyring var den globale konkurransesituasjonen, økt informasjonstilgang, økt frihandel og dereguleringer av

markeder, økt globalisering, lettere adgang til nye markeder, outsourcing, viktigheten av mer fokus på kjerneområder, samt økt fokus på kunder og innovasjon (Hoff, 2016).

I moderne økonomistyring blir det satt fokus på ikke-finansielle mål i tillegg til de finansielle målene. Ikke-finansielle mål er knyttet til de menneskelige ressursene og er viktig for organisasjoner som ønsker verdiskaping (Holm-Rasmussen, Jensen & Hansen, 2009). Bjørnenak (2003) beskriver to trekk som knyttes til den moderne økonomistyringen: fokus på ekstern data samt fokus på ansvarsenheter og produkter. I tradisjonell økonomistyring ble det kun satt fokus på ansvarsenheter og produkter. Fokus på ekstern data betyr at man legger til rette for aktører som ligger utenfor egen organisasjon, for eksempel konkurrenter, kunder og distributører. Med andre ord vil det i moderne økonomistyring være mer fokus på markedet og kundenes behov før man begynner å produsere et produkt, for å skape mer verdi for kunden.

Ax, Johansson og Kullvén (2009) presenterer en moderne tilnærming til økonomistyring som en kobling mellom det som tidligere var omtalt som økonomistyring og strategi. I nyere litteratur om økonomistyring har strategisk økonomistyring fått økt betydning. Ax et al. (2009) skriver videre at moderne økonomistyring derfor har et overordnet formål om å bistå bedriften i arbeidet ved å oppnå strategiske mål.

I følge Gjønnnes og Tangenes (2013) består moderne økonomistyring av tre delvis overlappende komponenter; prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring. Prestasjonsstyring handler om å styre atferden for å understøtte verdiskapningsprosessen. Beslutningsstøtte handler om fremskaffelse, analyse og kommunikasjon av verdiskapningsrelevant informasjon til beslutningsformål. Ressursstyring handler om bruk og utvikling av virksomhetens ressurser. De to første komponentene, prestasjonsstyring og beslutningsstøtte, kalles ifølge amerikansk litteratur for “management control” og “management accounting”. Den siste komponenten dekkes trolig best av begrepet “financial management” (Gjønnnes & Tangenes, 2013).

Management control er en tilnærming som gjør det mulig for næringsvirksomheter å oppnå et ønsket resultat (Giraud, Zarlowski, Saulpic, Lorain, Fourcade & Morales, 2011). Dette ved å iverksette tiltak som strategiformulering, strategiimplementering og operasjonelle planer for å motvirke eksterne trusler samt interne problemer i virksomhetene. Med eksterne trusler menes markedet, konkurrenter og omstendigheter som det økonomiske og politiske. I tråd med det som er beskrevet kan derfor “management control” defineres som: *“Proessen der en virksomhet setter seg resultatmål og tilstreber målene så best den kan over tid”* (Giraud et al., 2011, s. 2).

Videre er “management control” en tilnærming hvor man følger opp virksomheter over tid. Man går først gjennom en planleggingsprosess før man iverksetter en handling, og etter at man har iverksatt handlingen overvåker og analyserer man resultatene. Denne tilnærmingen er progressiv, og dette er ifølge Giraud et al. (2011) grunnen til at man snakker om kontrollprosesser i økonomisk styring.

Management accounting er en prosess for å måle, samt rapportere informasjon om finansiell og ikke-finansiell aktivitet for å gi beslutningsstøtte i en virksomhet. Det som er viktig i denne sammenheng er fremskaffelse og analyse av kostnadsinformasjon knyttet til ulike kostnadsobjekter, som blant annet kunder, produkter og distribusjonskanaler, men også prosesser og aktiviteter. Eksempler på problemstillinger som håndteres med utgangspunkt i management accounting er kostnadsfordeling fra budsjetter og regnskap til avdelinger, aktiviteter, produkter og kunder, målinger av produkt og kundelønnsomhet samt anslag på relevante inntekter og kostnader i mange ulike beslutningssituasjoner. (Gjønnes & Tangenes, 2013).

Financial management, eller ressursstyring på norsk, dreier seg innenfor økonomisk styring om å skaffe, ivareta og drifte virksomheten med knappe ressurser, så vel som å hindre at virksomheten bygger opp ressurser som den ikke kan utnytte effektivt (Gjønnes & Tangenes, 2013). I utvidet forstand er ressursstyring nært knyttet til strategi ved at en må balansere kortsiktig mot langsiktig ressursutnyttelse og at man må hindre at det ikke er unødvendig mange ansatte i virksomheten. Eksempler på ressursstyring er likviditetsstyring, valutasikring og styring av produksjonskapasitet (Gjønnes & Tangenes, 2013).

2.2 Styring- og kontrollsystemer

Som nevnt i kapittelet ovenfor har nyere litteratur gjort en kobling mellom strategi og økonomistyring. Økonomistyring har derfor et overordnet mål om å bistå bedriften i arbeidet med å oppnå strategiske mål. Videre må derfor bruk, utforming og effekt av et styringssystem settes i sammenheng med bedriftens strategi og posisjonering i markedet (Bjørnenak, 2003).

Styringsverktøy er viktig innenfor økonomistyring og skal sørge for at beslutningstakere får tilstrekkelig informasjon og beslutningsgrunnlag for å treffe og følge opp beslutninger. Videre skal også styringsverktøy fordele og følge opp ansvar, analysere årsaker til avvik fra planer og foreslå tiltak (Ax et al., 2009). Økonomiske styringssystemer skal være et redskap for å samle og anvende informasjon for å bistå og koordinere avgjørelser og handlinger knyttet til planlegging og kontroll i en bedrift (Horngren, Datar, Foster, Rajan & Ittner, 2009). Det vektlegges også at styringssystemet skal legge føringer for organisasjonens medlemmer, som vil si at den er formulert og utstyrt med et overordnet mål for å nå en fremtidig ønsket situasjon for organisasjonen. Styringssystemet skal også forholde seg til de retningslinjer som er vedtatt for økonomistyringen i bedriften, dette gjelder for både ledere og ansatte (Horngren et al., 2009). Videre kan økonomiske styringssystemer i vid forstand karakteriseres som en verktøykasse som skal bistå ledere og ansatte i å implementere bedriftens målsetninger. Målsetninger kan i denne sammenheng innebære finansielle og ikke-finansielle målsetninger (Ax et al., 2009). Andre begreper som også er nært knyttet opp mot bedriftens målsetninger er effektivitet, produktivitet og verdiskapning. For å fremme bedriftens verdiskapning bør man bidra til økt effektivitet og produktivitet ved hjelp av styringssystemer (Ax et al., 2009).

For å skape en god sammenheng mellom strategi og økonomisk styring har Hoff (2016) beskrevet hvordan man må være i stand til å bevege seg mot de strategiske målene bedriften har fastsatt. Det kreves at de som er involvert i bedriften har forståelse av målene og hvordan de enkelte beslutninger vil bidra til måloppnåelse. Her kan kompetanse som verdi i bedriften trekkes inn som et viktig aspekt til forståelsen av målene. Stadig større del av verdiene til en organisasjon blir skapt av virksomhetens immaterielle ressurser, også kalt den intellektuelle kapitalen. Den

intellektuelle kapitalen består av menneskelige ressurser, relasjonsressurser og organisasjonsressurser. Menneskelige ressurser omfatter ansattes intellektuelle kapasitet, kompetanse, ferdigheter og omstillingsevne. Relasjonsressurser omhandler virksomhetens relasjoner til leverandører, kunder, samarbeidspartnere, fagforeninger og myndigheter. Organisasjonsressurser omfatter virksomhetens styringssystemer, prosesser, organisasjonsstruktur, bedriftskultur, image, varemerker og eventuelt immaterielle rettigheter. Det kan utvikles betydelige konkurransefortrinn basert på hvordan ansattes kompetanse og beslutningsmyndighet systematiseres, struktureres og organiseres i forhold til de oppgavene som skal løses. Det forutsettes imidlertid å ha de riktige menneskelige ressursene for å bygge på sin organisasjon. Den intellektuelle kapitalen kan være vanskelig å imitere dersom man har riktig sammensetning av intellektuell kapital (Hoff, 2016).

Som tidligere nevnt er kompetanse en viktig faktor for å skape verdier for en organisasjon. Kompetanse ble også nevnt som en viktig faktor for å skape et konkurransefortrinn i en organisasjon (Hoff, 2016). Selv om kompetansen i en organisasjon kan være høy, vil det likevel være viktig at enhver virksomhet utformer en bestemt strategi eller handlingsplan for hvordan man skal nå overordnede mål bedriften har fastsatt. For å sikre at de overordnede målene blir nådd bør handlingsplanen inneholde klare anvisninger for tiltakene som gjøres og på hvilket tidspunkt disse tiltakene skal gjennomføres. Det er videre viktig at bedriftene utvikler oppfølgingsrutiner for å sjekke at tiltakene blir gjort og at disse tiltakene sikrer måloppnåelse.

Ved å ha gode oppfølgingsrutiner og gjennomføringsprosesser kan organisasjoner kvitte seg med aktiviteter som har lav verdiskapning og fokusere på de aktiviteter som virksomheten ønsker, herunder aktiviteter med høy verdiskapning. Hvis man har aktiviteter med lav verdiskapning bør bedriften enten endre eller erstatte de taktiske styringssystemene med styringsparametre eller indikatorer som periodisk oppfølging, som kontrollerer den løpende utviklingen i forhold til strategiene eller handlingsplanene. I følge Hoff (2016) bør forhold som antas å ha stor betydning for virksomhetens resultatutvikling også integreres i styringssystemene gjennom indikatorer. En avgjørende suksessfaktor i mange virksomheter er at medarbeiderne

forstår hvordan endringer i omgivelsene kan påvirke virksomhetens utvikling og at de tidlig nok kan integrere disse i den beslutningsrelevante informasjonen (Hoff, 2016).

2.2.1 Velfungerende styringssystemer

For at et økonomistyringssystem skal være velfungerende er det ifølge Sending (2009) ulike punkter man må ta hensyn til. Punktene som blir beskrevet er etiske dilemmaer, budsjett, skille mellom kontrollerbare og ikke-kontrollerbare poster, ledelsens oppfølging av avvik og krav til rapportering.

Etiske dilemmaer kan forekomme i økonomistyringen. Sending (2009) mener derfor det er viktig at bedrifter utvikler etiske spilleregler for økonomistyringen og at de som forvalter denne forholder seg til virksomhetens etikkregler, selv om man blir utsatt for sterkt press utenfra.

Budsjettet kan spille en ulik rolle i økonomistyringen til en virksomhet. Noen bruker budsjettet som loven, hvor avvik sjelden godtas. Et avvik viser forskjellen mellom hva som er budsjettet og hva som faktisk er brukt (Beggerud, 2010). Andre bruker budsjettet som kartet, hvor avvik kan godtas om det finnes gode grunner til avviket. Svakt styrte virksomheter tenker at budsjettet kun er noe som skal utarbeides og arkiveres, uten å ha faktiske føringer for den økonomiske driften (Sending, 2009). Når man sammenligner ressursene man har brukt med budsjettet, er det ikke uvanlig at det vil oppstå noen avvik i både kostnader og inntekter. Det er vanlig at avvik oppstår på grunn av endringer i pris, mengde eller tid. Store negative avvik i budsjettet påvirker den økonomiske styringen i en virksomhet på en negativ måte. Et negativt avvik betyr at man har brukt mer ressurser enn det som er budsjettet. "Management by exception", ledelse av unntak på norsk, handler derfor om å konsentrere seg om de vesentlige avvikene. De uvesentlige avvikene bør man la ligge, slik at arbeidsmengden ikke blir altfor stor. Hva som er vesentlige avvik vil variere fra bedrift til bedrift, men dette bør være fastsatt på forhånd (Sending, 2009).

Man bør skille mellom kontrollerbare og ikke-kontrollerbare poster. Det gir liten nytte å bruke mye tid på avvik forårsaket av ikke-kontrollerbare poster, og man bør derfor fokusere på de kontrollerbare postene. Videre omtaler Sending (2009) krav til

ledelsens oppfølging av avvik ved å iverksette hensiktsmessige tiltak. Det påpekes at det er viktig at avvik blir tatt på alvor, og at tiltak for korrigerende avvik fungerer optimalt. At avvik ikke blir tatt på alvor er ikke helt uvanlig, noe som fører til lite effektiv og troverdig økonomistyring.

Til slutt nevner Sending (2009) at det bør stilles krav til gjennomføringsrapporten og til de som er ansvarlig for rapporteringen. Rapportene skal være aktuelle, enkle, inneholde vesentlig informasjon og informasjonen må være til å stole på.

2.2.2 Utfordringer og feil ved enkelte styrings- og kontrollsystemer

I dette underkapittelet vil utfordringer med styrings- og kontrollsystemer bli omtalt med utgangspunkt i tidligere forskning på feltet. Vi vil også se på hva som kan gå galt i forhold til utforming av styrings- og kontrollmekanismer.

Johanson og Madsen (2013) utførte en studie hvor de skulle kartlegge bruken av styringssystemer i norske bedrifter ved hjelp av Malmi og Brown (2008) sitt teoretiske rammeverk som kan brukes til å studere bedrifters styringssystem. De oppdaget at det var syv temaer som var spesielt utfordrende ved utforming og bruk av styringssystemer: skape mer dynamikk i styringssystemet, forankre styringssystemet i organisasjonen, redusere kompleksiteten i styringssystemet, få belønningssystemet til å motivere, skape sammenheng mellom virksomhetenes overordnede og avdelingenes mål, skape en enhetlig organisasjonskultur og redusere bruk av tid og ressurser.

Merchant og Van der Stede (2007) forklarer at et styringssystem er en kritisk funksjon i en organisasjon. Feil i styringssystemet kan føre til store finansielle tap, tap av omdømme og muligens organisatorisk kollaps. Bjørnenak (2014) lister opp fem feller som kan føre til at et styringssystem ikke fungerer optimalt: kompleksitetsfellen, alt på en gang-fellen, universalfellen, kjekt å ha-fellen og outsourcing-fellen.

Kompleksitetsfellen går på komplekse styringssystemer, og Bjørnenak (2014) henviser til en studie av Pike, Tayles og Mansor (2011) som går på innføringen av det aktivitets-baserte kostnadssystemet, som kan ses på som et avansert kalkylesystem. Studien viste at mindre avanserte systemer opplevdes som mer nyttig enn

fullintegrerte, mer avanserte løsninger. Videre forklarer Bjørnenak (2014) at en mulig forklaring på dette var at de enkle systemene var mer målrettet i forhold til å løse brukernes problemer, og at komplekse systemer kunne bidra til at man ikke klarte å se viktige detaljer.

Bjørnenak (2014) har også listet opp forskjellige styringssystemer og kompleksitetsproblemer i forhold til disse. Budsjetter med fokus på detaljbudsjetter har ofte for mange arter og enheter. Dette kan ses i sammenheng med tidligere forskning av Otley (1999), hvor budsjetteringen skal holde både inntekter og kostnader i balanse. Det kan derimot ofte være vanskelig å få oversikt over alle kostnadsdriverne som et resultat av at det ikke lenger kan bli målt i finansielle termer, og kan derfor ikke knyttes direkte til kostnader. Rullerende prognoser ble her sammenlignet med budsjett og var også alt for detaljert. Balansert målstyring hadde for mange prestasjonsindikatorer. Risikostyring hadde for mange risikoindikatorer. Til slutt hadde kalkyler alt for mange aktiviteter og fordelingsnøkler.

Alt på en gang-fellen går på forskjellige systemdimensjoner, og Bjørnenak (2014) presiserer at lærebøker og faglitteratur fokuserer lite på dette. Det blir forklart at en viktig dimensjon er skillet mellom midlertidige og kontinuerlige systemer. Det var to grunner til at dette skillet var viktig. Den første grunnen var forklart ved at de fleste av oss har begrenset kapasitet til å håndtere ulike beslutningsproblemer. Derfor bruker vi tidsdimensjonen til å fokusere på ulike problemer på ulike tider. Det andre var at enkelte problemstillinger var av en slik natur at virksomheter burde fokusere på å fatte beslutninger, og ikke skyve problemet foran seg i påvente av at man fikk nye systemer. Det er ikke alle problemer som bør ha en kontinuerlig overvåking, en løsning kan være å kun hente inn detaljert informasjon i noen tilfeller.

Universalfellen er knyttet til forholdet mellom lokal og global bruk av de ulike deler av styringssystemet. Videre betyr universalfellen at man gaper over for store deler av virksomheten når de viktigste problemstillingene ligger i deler av porteføljen. Det må bestemmes hva som skal gjelde for hele organisasjonen, og hva som bare skal brukes i en del av organisasjonen. Normalt er dette anvendt på ansvarsenheter, men den kan også knyttes til andre objekter som for eksempel kunder og produkter. En

kundelønnsomhetsanalyse kan utarbeides for deler av kundeporteføljen, og ikke hele. Det kan også gjøres en produktlønnsomhetsanalyse for deler av produktporteføljen.

Ulike enheter i en virksomhet kan også ha helt ulike utfordringer. Bjørnenak (2014) tar for eksempel utgangspunkt i markedsusikkerhet, det vil si at markedet kan være lite forutsigbart. Hvis det er stor markedsusikkerhet så vil det være liten nytte å bruke årsbudsjett. Det er altfor vanskelig å tippe hvordan markedet vil se ut et helt år frem i tid. Dette er allikevel ikke nødvendigvis et problem for hele organisasjonen.

Universalfellen ligger derfor i at man benytter det samme systemet for alle enheter. Videre kan universalfellen kobles til det å fjerne styringssystemer. Videre hevder Bjørnenak (2014) at det for tiden er mye søkelys på å fjerne budsjett, og for enkelte virksomheter kan budsjettet være «et unødvendig onde» (Wallander 1999). Det betyr allikevel ikke at alle enheter i en virksomhet har de samme utfordringene med budsjetter. Problemet er at budsjettet ikke er et universalverktøy for planlegging, koordinering og evaluering av enheter i organisasjoner, slik det ofte fremstilles i litteraturen.

Mens de tre første problemene er direkte knyttet til utfordringer ved utforming av styringssystemer, er **kjekt å ha-fellen** knyttet til motivet for adopsjon av nye ideer. Bjørnenak (2014) henviser til forskning av Kennedy og Fiss (2009) som viser at motivet for adopsjon av nye løsninger ikke alltid er økt økonomisk effektivitet. Noen adopterer nye løsninger for å fremstå som innovative eller for å unngå kritikk for at man ikke er innovative nok. I en studie av norske sparebanker utført av Bjørnenak (2013), ble det ikke funnet noen sammenheng mellom adopsjon av en rekke verktøy og økonomiske prestasjoner. Balansert målstyring ble beskrevet for å være negativt assosiert med kostnadseffektivitet, og budsjettbruk var negativt assosiert med lønnsomhet. Dette var ikke et bevis for at virksomhetene hadde adoptert disse systemene med feil motiv, men Bjørnenak (2013) stilte spørsmål ved om man hadde vært målrettet nok i bruken av verktøyene. En annen forklaring var at man brukte mer tid på å finne løsninger enn på å kartlegge hva problemet var. Det var lett å la seg fascinere av verktøy som balansert målstyring, men hva var egentlig problemet som skulle løses?

Outsourcing-fellen blir ifølge Bjørnenak (2014) knyttet til motivasjonen for å innføre et system, men her blir legitimering av beslutninger eller mangel på beslutninger sett på som utfordringer. Bjørnenak (2014) lister opp eksempler som kan illustrere dette. I mange kalkyleprosjekter kommer man frem til at lav-volum og komplekse produkter er lite lønnsomme. Dette er ikke overraskende. Det er ikke sikkert man trenger å utvikle et system for å finne ut av dette. Spesielt ikke en global, kontinuerlig og helintegret ABC-kalkyle. Når man likevel utvikler systemet, kan det være for å legitimere beslutningen eller utsette beslutningen «til vi har mer informasjon».

Flere nye studier innenfor økonomistyring har fokusert på hvordan effektiviteten av styringsverktøy er avhengig av hvilken næringsvirksomhet bedrifter opererer innenfor (Chenhall, 2006). Fotballklubber har gått fra å være non-profit amatørforeninger til å være non-profit aksjeselskaper (Gammelsæter, 2013). Chandra (2010) forklarer om non-profit organisasjoner og hvordan dette fungerer i forhold til “management control”. En non-profit organisasjon er en organisasjon som ikke jobber for profit og har til hensikt å jobbe for interesser i samfunnet. De finansieringskilder en non-profit organisasjon har er bidrag, tilskudd og driftsresultat (Chandra, 2010). Videre forklarer Salamon & Sokolowski (2004) at non-profit organisasjoner er definert ved fire kriterier:

- Organisert. Det vil si at aktiviteten er varig og regelmessig, for eksempel ved at organisasjonene har møter, medlemskap og prosedyrer for beslutningstaking som deltakerne oppfatter som legitime.
- Privat. Organisasjonen er ikke offisielt underlagt offentlig styring, selv om den kan motta betydelige inntekter fra det offentlige.
- Viderefordeler ikke fortjeneste. Organisasjonen har ikke primært et kommersielt fokus og fordeler ikke fortjeneste til direktører, aksjeeiere, medlemmer eller andre. Overskudd må brukes i tråd med organisasjonens hovedformål.
- Selvstyrt. Organisasjonen har en styringsstruktur, kan nedlegges på eget initiativ og står ansvarlig for sine aktiviteter.

Chandra (2010) skriver at non-profit organisasjoner kan kjennetegnes ved at de har vanskeligheter for å måle gjennomføringen av sine målsettinger. Videre nevnes to

andre egenskaper som er observert ved non-profit organisasjoner: mangel på ressurser og uformell organisasjonsstruktur.

3 Teori om økonomisk styring anvendt på fotball-lag

I dette kapittelet ønsker vi å spisse temaet i vår oppgave ved å se på teori som kan knyttes til fotballens særegenheter, og videre knytte økonomisk teori til dette.

Innledningsvis ser vi på særegenheter med fotball generelt, deretter ønsker vi å se på særegenheter med norsk fotball. Til slutt tar vi for oss noe tidligere forskning innenfor den samme tematikken.

3.2 Særegenheter ved fotball

Vi starter her med særegenheter ved fotballen generelt, prinsipper og fenomener som gjerne gjelder for fotball i alle land og ligaer.

3.2.1 Fotball som næring

Det er tydelig at fotballnæringen skiller seg noe ut i forhold til næringslivet ellers. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) er det typisk fem ting som gjør at fotballen som næring skiller seg fra vanlig næringsvirksomhet.

1. Fotball er en god blanding av business og frivillig arbeid. Tradisjonelt sett har fotball vært frivillig arbeid, og slik er det fortsatt i de fleste klubbene i Norge, dog på nivåene under Tippeligaen. På 1990-tallet kom imidlertid aksjeselskapene, som primært var et middel for å lokke mer investeringskapital inn i fotballen.

Fotballklubbene i Norge kan ikke organisere seg som et rent aksjeselskap, og det er derfor dualmodellen er tatt i bruk. Denne modellen er det skrevet mer om i kapittel 3.3.4.

2. I fotball er klubbene til for hverandre. Man er avhengig av konkurranse fra andre klubber for å holde interessen oppe hos publikum. I næringslivet vil ikke dette være avgjørende, selv om forskning viser at klynger av bedrifter kan skape et konkurransefortrinn.

3. Klubbenes resultater er sterkt medieeksponert og utsatt for måling fra mange hold. Eierne vil måle de finansielle resultatene slik andre organisasjoner ville gjort det, men de sportslige resultatene skiller seg ut. Resultatmålingen foregår i det offentlige rom

foran publikum på kampdag, og det vil være mange meninger om resultatene i ulike media. Fotballklubber er mer gjennomsiktede enn organisasjoner flest.

4. Fotballen disponerer for høy satsing. Det kan gi en veldig stor gevinst å vinne, samtidig som det ofte vil være krise å tape, for eksempel i form av nedrykk. Dette gjør at de fleste satser på å bli vinnere, mens svært få godtar å tape. Ønsket om å vinne og frykten for å tape gjør det lett å satse over evne, og problemet oppstår først når klubbene forstår at ikke alle kan være vinnere. Det vil ofte være en forveksling mellom ønsketenkning og realistisk tenkning i fotballen.

5. Fotballen er utsatt for store omveltninger i rammebetingelser og regelverk. Det kan være store forandringer med tanke på driften av norsk fotball når avgjørelser blir fattet av organisasjoner som EU, FIFA og UEFA. Skylden for økonomiske problemer legges ofte på endringene i rammebetingelser.

3.2.2 UEFA og financial fairplay

I dette underkapittelet vil vi innledningsvis forklare litt om det europeiske fotballforbundet (UEFA) som organisasjon, og hva organisasjonen bidrar med i forhold til europeisk fotball. Videre vil vi forklare hva financial fairplay går ut på, og hva dette innebærer i forhold til økonomisk styring i europeisk fotball.

UEFA ble stiftet i 1954 av 31 europeiske fotballorganisasjoner, deriblant Norge (UEFA.org, u. å.). I tråd med kontrollsystemer forklart i kapittel 2.2, er dagens UEFA til for å kontrollere ressursene og strukturene i fotballklubbene som deltar i europeiske klubbkonkurranser (Holt, 2006). Klubber som får delta i UEFA sine klubbkonkurranser, enten Champions League eller Europa League, må ha lisens som er godkjent gjennom de nasjonale fotballorganisasjonene. Lisensen til de nasjonale fotballorganisasjonene er basert på UEFA sin klubblisens, og herunder financial fairplay reguleringer. UEFA må da gå gjennom dokumenter og nøkkeltall for alle klubber som har blitt registrert for én av de europeiske klubbkonkurransene (UEFA, 2015).

Financial fairplay ble vedtatt av UEFA i 2010, og allerede i 2011 ble de første vedtektene tatt i bruk. Hensikten med financial fairplay er å regulere påvirkningen av ekstern finansiering. Den vil med andre ord regulere den økonomiske evnen til de europeiske klubbene. I tillegg vil den forbedre den generelle finansielle styringen og hjelpe klubbene til å skape en bærekraftig økonomi (UEFA, 2015). Financial fairplay er basert på to viktige krav: betalingsevne og et nullpunktskrav. Betalingsevne går ut på at klubbene må bevise at de ikke har forfalte betalingsforpliktelser til andre klubber, spillerne sine eller skattemyndigheter gjennom hele sesongen. I tråd med budsjetteringen som er beskrevet i kapittel 2.2.1, blir klubbene også vurdert opp mot et nullpunktskrav. Et nullpunktskrav i dette tilfellet krever at klubbene balanserer sine totale kostnader med sine totale inntekter, dette for å stoppe klubbene fra å samle opp gjeld. Inntektene skal være ekskludert penger som er spyttet direkte inn av eierne, mens kostnader som investeringer i stadionanlegg, treningsfasiliteter, ungdomsutvikling og kvinnefotballen også skal være ekskludert fra nullpunktsberegningene. Klubber som ikke oppfyller nullpunktskravet blir straffet med sanksjoner og andre betingelser (UEFA, 2015).

UEFA sitt eget finansielle kontrollorgan for klubbene, oversatt fra engelske “club financial control body” (CFCB), vurderer disse punktene ved å analysere klubbene som deltar i europeiske klubbkonkurranser hver sesong. Analyseverktøyet til CFCB er basert på en tre års verdi av klubbene beregnet ved hjelp av finansielle tall (UEFA, 2015). Tallene blir hentet fra klubbenes regnskap og man kan deretter, som beskrevet i kapittel 2.1, beregne nøkkeltall som rentabilitet, egenkapitalprosent og gjeldsgrad.

3.3 Særegenheter ved norsk fotball

I dette underkapittelet vil vi gå inn på særegenheter som er spesielle for fotballklubbene i Tippeligaen. Vi vil først forklare litt om Norges Fotballforbund (NFF), Norsk Toppfotball (NTF) og hvordan klubbisensen fungerer i norsk fotball. Vi vil videre forklare litt om organisasjonsstrukturen til klubbene i Tippeligaen. Vi vil deretter gå inn på noen fenomener som er spesielle for norsk fotball.

3.3.1 NFF, NTF og klubbisens

Norges Fotballforbund (NFF) ble stiftet i 1902 for å organisere norsk fotball, og er i dag det største særidrettsforbundet i Norges Idrettsforbund (Steen Jensen, 2001). Forbundet skal organisere, utbre og lede fotballen i Norge, samt representere norsk fotball internasjonalt (NFF-loven, 2016). De skal være et overordnet kontrollorgan i norsk fotball, som det står forklart mer om i kapittel 2.2.

Norges Toppfotball (NTF) ble stiftet i 1972 og skal fungere som en interesseorganisasjon for toppfotballklubbene på herresiden i Norge (Torjusen, 2013). Videre er arbeidsoppgavene å gi klubbene i Tippeligaen best mulige rammebetingelser, og skal i samarbeid med NFF tilrettelegge og styre arbeidet med toppfotballen. I tråd med kapittel 2.2 kan dette eksempelvis være et styringsorgan underlagt av NFF i Tippeligaen. NTF skal være sentral i arbeidet for vekst og fremgang av norsk toppfotball på områdene sport, marked, media, økonomi og omdømme (Torjusen, 2015).

Norges fotballforbund valgte å profesjonalisere norsk fotball på begynnelsen av 1990-tallet, noe som innebærte at spillerne skulle spille fotball på heltid. Frem til da hadde fotballen vært preget av amatør fotball. I dag er det kun et fåtall av klubbene i de to øverste divisjonene som ikke har helprofesjonelle spillere (Eriksen, 2001). Som en videreføring av denne profesjonaliseringen, ble det i 1992 innført profflisens i Tippeligaen. Dette var et økonomikrav til toppklubbene, som skulle sørge for at klubbene gjorde opp for sine økonomiske forpliktelser.

I 2003 ble det innført krav om klubbisens for Tippeligaen og OBOS-ligaen (Nordhaug, 2015). Dette kan ses på som en videreføring av økonomikravet som ble innført i 1992. Formålet med klubbisensen er å bidra til generell forbedring av alle sider av fotballen på klubbnivå. Dette skal blant annet innebære en sportslig videreutvikling i toppklubbene, økt fokus på unge spillere i klubbene, styrking av det økonomiske grunnlaget og stabiliteten i klubbene, sikre velorganiserte, trygge stadioner og sikre at alle klubber har en kompetent ledelse (NFF, u.å.). Kriteriene i klubbisensen er delt inn i fem kategorier: sport, infrastruktur, personell og administrasjon, lov og reglement og økonomi (NFF, u.å.). At kravene spenner fra

økonomiske mål til å handle om flere ting, er i tråd med utviklingen av økonomisk styring generelt. Tradisjonell økonomistyring tok utgangspunkt i finansielle mål (Kaplan & Norton, 1996), mens det i moderne økonomistyring blir satt fokus på både finansielle og ikke-finansielle mål (Holm-Rasmussen et al., 2009). Vi vil nå gå videre inn på de økonomiske kriteriene i klubbisensen. I forbindelse med at UEFA lanserte krav om klubbisens for deltakelse i klubbkonkurranser i regi av UEFA i 2002, ble de økonomiske kriteriene for deltakelse i den norske serien revidert og harmonisert med UEFA sine kriterier (NFF, 2016a).

Den økonomiske delen består av ti kriterier.

1. Innlevering av revidert årsregnskap.
2. Innlevering av revidert interimregnskap.
3. Innlevering av budsjett.
4. Finansielt oppfølgingssystem.
5. Bevis på at klubben ikke har forfalte betalingsforpliktelser fra overgangsaktiviteter.
6. Bevis på at klubben ikke har forfalte betalingsforpliktelser overfor ansatte eller skattemyndigheter.
7. Innlevering av fullstendighetserklæring.
8. Plikt til å varsle om større endringer i sin finansielle situasjon.
9. Ha positiv egenkapital.
10. Innlevering av tilleggsrapportering.

Kriterium nummer fire, finansielt oppfølgingssystem (FOS), ble innført i 2009 etter en negativ utvikling i økonomien til norsk fotball. Hensikten var at man skulle få bedre kontroll på økonomien, og at man skulle kunne gripe inn tidligere når faresignaler dukket opp. Det finansielle oppfølgingssystemet skulle lede klubbene til å være proaktive i sin økonomistyring sett i forhold til de krav som gjelder i dag (NFF, 2016a). FOS er basert på en modell som blir brukt i Nederland, men den er lagt til rette for norske forhold. Klubbene i Norge har hele tiden vært med på dette arbeidet. Systemet er basert på en poengskala, hvor man kan få et visst antall poeng relatert til åtte ulike kriterier. Lagene blir kategorisert i tre kategorier: rød sone, gul sone eller grønn sone. De åtte kriteriene som blir vektlagt, i tillegg til maksimal poengfangst på de forskjellige kriteriene, er vist i tabellen nedenfor.

Nøkkeltall	Mulige poeng
Totalkapitalrentabilitet	0 til 16
Resultat før skatt	0 til 16
Resultat før skatt siste to år	0 til 16
Personalkostnader i forhold til inntekter	-4 til 16
Arbeidskapital i % av omsetning	-10 til 40
Likviditetsgrad 1	-10 til 40
Egenkapitalandel	-30 til 90
Disiplin, årsregnskap i forhold til prognose	0 til 6

Tabell 2: Vektlegging av nøkkeltall i det finansielle oppfølgingssystemet til NFF. (Kilde: NFF, 2016a).

Det er mulig å oppnå 64 poeng på resultat, 80 poeng på likviditet og 90 poeng på balanse. Minimum poeng for å havne i kategori 2 og 3 er henholdsvis 65 og 130 poeng (NFF, 2016a). Om man havner i kategori 1 er man nødt til å utarbeide en handlingsplan for hvert kriterium, som viser hvordan man skal klare å etablere seg som en kategori 2 klubb innen tre år. Om tiltakene ikke er tilstrekkelige vil handlingsplanen bli avslått, og man risikerer å miste klubbisensen. Tabellen nedenfor viser hvilke kategorier de ulike klubbene er i ved forrige måling.

Klubb	Kategori per 30.06.2015
Brann	I
Start	I
Viking	I
Aalesund	II
Haugesund	II
Lillestrøm	II
Molde	II
Odd	II
Rosenborg	II
Stabæk	II
Tromsø	II
Vålerenga	II
Bodø/Glimt	III
Sarpsborg	III
Sogndal	III
Strømsgodset	III

Tabell 3: Klubbenes lisenskategori ved forrige måling. (Kilde: Nordhaug, 2015)

3.3.2 Organisering av norske fotballklubber

Norge har en særegen regel som sier at alle idrettslag som er organisert under Norges Idrettsforbund må være medlemsstyrt, og klubbene kan dermed ikke organisere seg som aksjeselskaper (NFF, 2016b). Mange klubber i Tippeligaen har valgt å omgå dette ved å ta i bruk en organisering som kalles for dualmodellen. **Dualmodellen** innebærer at man danner et aksjeselskap som leier markedsrettighetene til klubbene. Klubbene har fortsatt ansvaret for den sportslige virksomheten. Målet med dualmodellen var å kunne gi klubbene tilgang på ekstern kapital samtidig som den kompetansen og kulturen som er basert på frivillighet ble ivaretatt. Dualmodellen ble akseptert av norske fotballedere fordi den ble ansett som en måte å skaffe risikokapital

på da NFF ved inngangen til 1990-tallet innførte strengere økonomiske profflisenskrav, som vi har skrevet om i kapittel 3.3.1. Det er opp til hver enkelt klubb og investorselskap å lande på en avtale som fører til et samarbeid som fungerer. Et godt samarbeid mellom idrettslag og aksjeselskap vil være avgjørende i en slik organisering, og det kan skapes betydelige konkurransefortrinn for en virksomhet basert på hvordan ting systematiseres, struktureres og organiseres ifølge Hoff (2016). Tabellen nedenfor viser hvordan klubbene i Tippeligaen har valgt å organisere seg.

Idrettslag	Aksjeselskap
FK Bodø/Glimt	Rent idrettslag
SK Brann	Rent idrettslag
FK Haugesund	FK Haugesund AS
Lillestrøm SK	Lillestrøm Sportsklubb AS
Molde FK	Molde Fotball AS
Odds BK	Grenland Fotball AS
Rosenborg BK	Rent idrettslag
Sarpsborg 08 FF	Rent idrettslag
Sogndal IF	Sogndal Fotball AS
Stabæk Fotball	Stabæk Fotball AS
Start IK	Rent idrettslag
Strømsgodset IF	Strømsgodset Fotball AS
Tromsø Idrettslag	TIL Holding AS
Viking FK	Viking Fotball ASA
Vålerenga IF	Vålerenga Fotball AS
Aalesund FK	Ålesund Fotball AS

Tabell 4: Tippeligaklubbenes tilknytting til aksjeselskap

Som vi kan se av tabellen har 11 av 16 klubber tatt denne organiseringsformen i bruk, men den er allikevel utsatt for en del kritikk. Johnsen (2014) har skrevet en artikkel i

det anerkjente fotballmagasinet Josimar, hvor han skriver at både investorer og klubbstyrene er kritiske til modellen. Investorene er kritiske fordi de har begrenset innflytelse, mens klubbstyrene er kritiske fordi makten blir flyttet over til de som sitter på pengene. Videre skriver han at dualmodellen krever to styrer, dobbel regnskapsføring og dobbel rapportering, noe som kan oppleves som mye unødvendig arbeid. I følge Gammelsæter og Jakobsen (2008) er Norge et av få land som enda ikke har opphevet forbudet mot aksjeselskaper i idretten.

I tillegg til at norske klubber ofte har et idrettslag og et aksjeselskap som samarbeider tett, har mange norske klubber også fått hjelp av **eksterne investorer**. Det er spesielt tredjepartseierskap i spillere som har vært flittig brukt i Norge. En tredjepart kjøper enkeltspillere, og leier disse spillerne videre til fotballklubbene. Tredjeparten beholder da de økonomiske rettighetene, mens spillerrettighetene gis videre til klubbene. Ordningen ble i utgangspunktet brukt av klubbene for å anskaffe midler på forskudd, men også for å fordele risikoen til andre utenfor klubben (Havnes, 2014). En ny regel fra det internasjonale fotballforbundet (FIFA) gjorde imidlertid at tredjepartseierskap i spillere ble ulovlig i 2015 (Nordhaug, 2015). Noen klubber i Norge har derfor tatt i bruk en ny ordning som er i tråd med FIFA sitt nye reglement. Dette går blant annet ut på at klubbene ikke investerer i enkeltspillere direkte, men at de sikrer seg avkastning fra eventuelle fremtidige spillersalg når de investerer i klubbene (Sørensen, 2016). Tabellen nedenfor viser hvordan klubbene i Norge har forholdt seg til tredjepartseierskap i spillere, og hvilke klubber som blir rammet av denne lovendringen.

Idrettslag	Spillerselskap
FK Bodø/Glimt	Nordlandsglimt AS
SK Brann	Hardball AS/Softball AS
FK Haugesund	Haugaland Talentforvaltning, spillerrettigheter senere omgjort til aksjer i FKH AS
Lillestrøm SK	Lillestrøm Sportsklubb Invest AS
Molde FK	NoRo Fotball AS/Gjelsten Invest 2 AS
Odds BK	Oddball Invest AS/Grenland Invest AS
Rosenborg BK	RBK Investor AS
Sarpsborg 08 FF	Sarpsborg Fotballinvest
Sogndal IF	Ingen eksterne spillerselskap
Stabæk Fotball	Ingen eksterne spillerselskap
Start IK	Club 21 Invest AS
Strømsgodset IF	Drammenspatrioten AS/Meetball AS/Blå Magi AS
Tromsø Idrettslag	TIL Spiller AS
Viking FK	Ingen eksterne spillerselskap
Vålerenga IF	Tor Olav Trøim
Aalesund FK	Tangopool

Tabell 5: Tippeligaklubbene tilknytning til eksternt investorselskap

3.3.3 Medieeksponering og medieavtalen

Det har vært vanlig at klubbene egne ledere og utøvere har tatt del i den kontinuerlige vurderingen av resultatene i en klubb. Fotballen har derimot gjennomgått store forandringer den siste tiden, spesielt med tanke på medieeksponeringen, noe som gjør at flere enn de ansatte i klubben vil være med på vurderingen av klubbene. Mediene kommer med daglige nyheter omkring klubbene, og supportere stiller med betydelig engasjement gjennom avisenes, supporterklubbene og fotballklubbene internetsider (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Per dags dato er det TV2 som sitter på rettighetene til Tippeligaen, men rettighetene fra og med sesongen 2017 har blitt solgt til Discovery for en totalramme på 2,4 milliarder kroner i et tidsaspekt på 6 år (Olsen & Lyngøy, 2015). Om fordelingen vil være lik som tidligere år vil omtrent 40 prosent av totalrammen gå til klubbene (Anfinsen, 2008), noe som betyr at klubbene i Tippeligaen kan forvente en samlet utbetaling på omtrent 160 millioner i året. Halvparten av utbetalingen vil bli fordelt likt på alle klubbene, mens den andre halvparten vil bli gitt ut i fra klubbenes tabellplassering (Pamer & Vik, 2012). Formålet med en medieavtale i norsk fotball er å optimalisere totaløkonomien til norske klubber. Medieavtalen skal blant annet bidra til en større interesse hos publikum og supporterne rundt de forskjellige klubbene og Tippeligaen generelt.

3.3.4 Trampolineøkonomi

Gammelsæter og Ohr (2002) skriver om et fenomen som de kaller trampolineøkonomi. Dette handler om at økonomien i norsk fotball går i en slags syklus med gode og dårlige tider om hverandre. Det er helt normalt med slike svingninger i de aller fleste bransjer, og det kalles ofte for økonomiske konjunktursvingninger. Gode perioder blir avløst av dårlige perioder, som igjen blir avløst av gode perioder. Grunnen til disse svingningene kan enten være et resultat av endringer på tilbudssiden i økonomien eller endringer i samlet etterspørsel (Holden, 2012). Disse endringene vil etterhvert utløse responser i økonomien.

Om man ser på den økonomiske utviklingen i norsk fotball de siste 25 årene, ser man fort opp- og nedturene. Inngangen på 1990-tallet var preget av svak økonomi, og flere klubber var truet av konkurstrusler. Fotballforbundet måtte skjerpe kravene til klubbene når det gjaldt økonomi og kompetanse, og profflisensordningen ble tatt i bruk, som det er skrevet mer om i kapittel 3.3.1. Dette bedret tilstanden i de norske klubbene, og penger strømmet inn fra blant annet spillersalg og investorer. Den positive utviklingen pågikk under hele 1990-tallet, før det snudde i starten av 2000-tallet. Nå var norske klubber igjen i en slags bølgedal økonomisk sett (Gammelsæter & Ohr, 2002). De fikk en liten oppsving i midten av 2000-tallet, før klubbene gikk på en felles kollaps i slutten av 2000-tallet. Det hele toppet seg da Lyn ble slått konkurs i løpet av 2010 (Bendiksby, 2010).

Grunnen til de store svingningene i norsk fotball kan forklares med fire faser som er beskrevet av Gammelsæter og Ohr (2002). Man starter med utviklingsfasen, hvor norske klubber bruker norske spillere i kampene sine. Dette gjør at spillerne utvikler seg, og øker i verdi. I internasjonaliseringsfasen vil talentene bli solgt, noe som gjør at de norske klubbene vil tjene godt med penger. Disse pengene går blant annet til å kjøpe gode ferdigutviklede utenlandske spillere til Norge, som krever lukrative langtidskontrakter. Klubbene har nådd en topp, og man beveger seg inn i neste fase; nedturen. Norske talenter får mindre spilletid på grunn av disse etablerte utenlandske spillerne, noe som hemmer utviklingen. Dette gjør igjen at færre spillere selges til utlandet, og klubbene mister denne store inntekten. Samtidig vil kostnadene fortsatt være store, på grunn av utenlandske spillere med disse lukrative kontraktene. Man går deretter inn i siste fase, som kalles realiteten. Her innser man at lønnsnivået i klubbene må ned, og en løsning på dette er å bruke norske talenter på billige kontrakter. Er det et generelt mønster ved fotballøkonomien som klubbene og fotballforbundet har vanskelig for å forutse og gardere seg mot?

3.3.5 Fangenes dilemma

Fangenes dilemma er et kjent fenomen, som ifølge Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér (2013) handler om to fanger som blir avhørt i forskjellige rom uten mulighet for å kommunisere med hverandre. De har to muligheter, være lojale mot hverandre og holde tett eller prøve å oppnå en fordel ved å angi kameraten. Om begge holder tett vil de bare få en kort fengselsstraff for mindre lovbrudd. Hvis den ene angir kameraten sin vil angiveren gå fri, mens den som blir angitt får maks fengselsstraff. Hvis begge angir hverandre, vil begge få lang fengselsstraff. Dilemmaet er hvor mye de skal stole på sin medfange. Siden de ikke kommuniserer med hverandre på forhånd, må de tenke på hva medfangen vil velge før de tar sitt eget valg. Fangenes dilemma kan overføres til norsk fotball, hvor klubbene i Tippeligaen konkurrerer mot hverandre.

		Klubb A	
		Lave spillerlønninger	Høye spillerlønninger
Klubb B	Lave spillerlønninger	Ingen av klubbene oppnår noen fordel overfor den andre	Klubb A med fordel overfor klubb B
	Høye spillerlønninger	Klubb B med fordel overfor klubb A	Ingen av klubbene oppnår noen fordel overfor den andre

Figur 1: Fangenes dilemma i Tippeligaen

Figuren ovenfor viser de forskjellige valgene en fotballklubb kan ta med tanke på lønning av spillere. Fra klubbens ståsted ville det beste vært om alle klubbene tilbød lave spillerlønninger. Problemet oppstår når alle klubbene tilbyr lave spillerlønninger, og en klubb øyner et håp om å oppnå et konkurransefortrinn om de gir høyere spillerlønninger. Dette gir et kortsiktig konkurransefortrinn, men de andre klubbene vil raskt følge etter for å ikke bli utkonkurrert. Dermed er konkurransefortrinnet borte, mens samtlige klubber nå betaler mer i spillerlønninger. Realiteten er at klubbene presser hverandre til å tilby høyere spillerlønninger. Dette beviser at frie og uavhengige aktører i et marked ikke alltid opptrer til kollektivets beste.

Kearney (2004) skriver i sin rapport at altfor høye lønninger er den største grunnen til at fotballklubber sliter med å tjene penger. Videre blir det forklart at lønningene i fotball verden over har steget kontinuerlig i en altfor stor fart. Lønn er den største kostnaden i norske fotballklubber, og det er mulig at dette dilemmaet kan være en forklaring på hvorfor noen klubber sliter med å komme seg ned på et fornuftig lønnsnivå.

3.4 Tidligere forskning

3.4.1 Målsetting

Kearney (2004) undersøkte fotballklubbers økonomiske resultat de siste årene. I et forsøk på å forklare hvorfor en del klubber sliter med å skape et positivt resultat, nevner de at fotballklubber kan deles inn i fem grupper etter hvor store eller

suksessfulle de er. De fem kategoriene er farmerklubb, nasjonal utfordrer, nasjonal stjerne, europeisk utfordrer og etablert internasjonal merkevare. Kearney (2004) skriver videre at den store utfordringen er at klubbene selv må innse hvilket nivå de ligger på, og hva som vil være realistisk å strekke seg etter. For norske klubber vil det være urealistisk å tro at de kan bli noe mer enn en nasjonal stjerne, på grunn av den store forskjellen på økonomien sammenlignet med andre europeiske klubber. For noen norske klubber vil det også være urealistisk å tro at man kan bli en nasjonal stjerne, ofte på grunn av begrenset potensial i nærmiljøet.

Idrettslag	Sportslige mål
FK Bodø/Glimt	Ingen uttalte sportslige mål
SK Brann	Prestere bedre for hver dag som går
FK Haugesund	Kjempe blant topp fem i Tippeligaen
Lillestrøm SK	Topp 5 i Tippeligaen
Rosenborg BK	Sette oss i stand til å delta i kvalifiseringen til Europaspill hvert år
Sarpsborg 08 FF	Topp 10 i Norge
Stabæk Fotball	Øvre halvdel av Tippeligaen innen 2017
Start IK	Jevnlig være i posisjon til å kvalifisere oss for spill i Europa, og alltid være på øvre halvdel av tabellen
Strømsgodset IF	Være et etablert lag i Eliteserien, som skal ta medalje av og til – og derav delta i Europa
Viking FK	Være et etablert topp 3 lag
Vålerenga IF	Ikke utarbeidet noe klart mål

Tabell 6: Tippeligaklubbenes målsetning

Vi sendte ut en mail til klubbene for å få klarhet i deres sportslige målsetninger (vedlegg 1), og tabellen over viser målene til de klubbene som ga oss et svar. Ved en gjennomgang av målene til klubbene, er det tydelig at ikke alle kan nå sine mål. Det er veldig mange som vil kjempe om de øverste plassene som gir klubbene muligheten til spill ute i Europa, og de aller fleste vil i det minste havne på øvre halvdel av

tabellen. Som Kearney (2004) skriver, viser det med all tydelighet at klubbene selv ikke helt vil innse hvor de ligger, eventuelt burde ligge, i “fotballhierarkiet”. Om dette er på grunn av press fra for eksempel sponsorer, supportere, eiere og lignende, eller om det skyldes urealistiske forventninger innad i klubben er uvisst. Dette er uansett noe vi vil prøve å finne ut av gjennom vår studie.

3.4.2 Storbyenes dominans

Yashiv (2011) gir en mulig forklaring på hva som fører til suksess hos de mest dominante fotballklubbene i Europa både på og utenfor banen. Logikken er som følger: storbyene åpner opp muligheten for å ha en stor fanbase og en stor stadion. Byene er typisk gamle nok til å ha klubber med en rik historie. Kombinasjonen av mange supportere, stor stadion og lang historie gjør veien kortere for store inntekter. Store inntekter gjør det mulig å kjøpe stjernespillere, som er avgjørende for både markedsføring og fotballsuksess. Fotballspillerne gjør det mer attraktivt med mediedekning og salg av supporterutstyr, som fører til mer inntekter.

Ved å få et positivt omdømme og en økende fanbase så vil det være lettere å tiltrekke seg bedre spillere. Ved å tiltrekke seg bedre spillere så vil dette skape en økning i inntekter og en gjentakelse av prosessen. Elitelagene kommer fra de store byene, men det er ikke alle storbyer i Europa som har et topplag (Yashiv, 2011).

Det stilles et spørsmål om medieeksponeringen kan forandre på storbyenes dominans, og svaret på dette er mest sannsynlig nei. Bakgrunnen for dette er at det er mer attraktivt for TV-seerne og internettbrukerne å følge med på de mest suksessrike klubbene og deres stjernespillere, og dette forsterker inntektene og profitten til disse klubbene (Yashiv, 2011).

3.4.3 Tidligere masterutredninger

Engebretsen og Holt (2012) konkluderte i sin masteroppgave med at det var vanskelig å forutsi de sportslige resultatene, noe som medførte at inntektene var uforutsigbare. Dette betydde videre at det eksisterte betydelige styringsutfordringer. Utfordringen var å skreddersy styringssystemet til fotballens særegenheter. I deres konklusjon av

regnskapsanalysen kom det frem at det var vanskelig for klubbene å kutte kostnadene når inntektene begynte å falle. Utfordringen var derfor at klubbene måtte få både kostnadene og inntektene til å følge de sportslige prestasjonene, slik at disse fulgte hverandre i større grad. Videre konkluderte de med at klubbene brukte mer penger enn budsjettet når de sportslige resultatene uteble, dette for at klubbene ønsket å oppnå sine sportslige målsetninger. Til slutt kom de frem til at det var størst usikkerhet på inntektssiden fordi den var mer variabel og direkte knyttet til sportslige prestasjoner.

4. Metode

I dette kapittelet vil vi først redegjøre for vårt valg av forskning, og videre gjøre rede for de teoretiske perspektiver oppgaven vår bygger på. Deretter vil vi forklare hvorfor og hvordan vi har brukt vårt valg av forskning som metode i oppgaven. Videre vil vi forklare hvordan datamaterialet vil bli analysert. Avslutningsvis vil vi vurdere forskningens pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet samt drøfte ulike forskningsetiske problemstillinger.

4.1 Valg og beskrivelse av metodisk tilnærming

Forskningsmetode blir av Ringdal (2007) beskrevet som fremgangsmåter og teknikker for å besvare vitenskapelige spørsmål og problemstillinger. Med andre ord handler forskningsmetode om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). To ulike strategier man kan bruke innenfor forskning er kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode tester teorier ved å undersøke forholdet mellom ulike variabler, mens kvalitativ metode har som mål å utforske og forstå betydningen enkeltpersoner eller grupper tillegger et sosialt eller menneskelig problem (Creswell, 2014). Noe forenklet vil kvantitative metoder ha fokus på utbredelse, antall, sammenhenger og effekter, mens man i kvalitativ metode ønsker å gå i dybden og vektlegger betydning, mening og opplevelse (Thagaard, 2013). Målsetningen med kvalitative studier er å oppnå forståelse av sosiale fenomener, slik det forstås av de personene som forskeren studerer. En vil med andre ord søke etter svar på spørsmål om sosiale erfaringer, og meninger om sosiale fenomener. Fortolkning er derfor et sentralt element i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013). Kvale (1999) hevder at det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å få frem betydningen av menneskers erfaring, og avdekke deres opplevelser av verden. Kvalitativ metode brukes videre til å identifisere ulike mønstre, og sier noe om et fenomens kvalitet eller spesielle egenskaper. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, med fyldige beskrivelser (Johannessen et al., 2011).

Når man skal velge en forskningsstrategi, er det viktig å velge den forskningsstrategien som best egner seg til å belyse problemstillingen i undersøkelsen. Målet med denne oppgaven er å undersøke hvorfor så mange fotballklubber i norsk

Tippeliga sliter med den økonomiske styringen. Vårt formål var å lete etter faktorer som kunne være mulige årsaker til dette problemet. Kvalitativ metode gir ikke begrensninger på hvilke svar respondenten kan gi, og svarene vil ofte bli mer detaljerte og utfyllende. Man vil derfor ofte få en mer korrekt forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2011). Data som samles inn vil være mer nyansert, med forskjellige tolkninger fra respondentene. Vi ville avdekke erfaringer som fotballklubbene har opplevd, og vi mener derfor at kvalitativ metode vil være egnet til å svare på vår problemstilling, hvor vi vil finne ut *hvorfor* så mange klubber har problemer knyttet til økonomisk styring.

Det første vi gjorde i denne studien var å lese oss opp på teori og tidligere forskning innenfor det samme området. Dette gjorde at vi fikk en del formening og tips om faktorer som kunne påvirke økonomistyringen i klubbene. Vår fremgangsmåte kan dermed ligne på en hypotetisk deduktiv tilnærming, hvor man sjekker om teori stemmer med hvordan ting fungerer i praksis. En hypotetisk deduktiv tilnærming er vanligst å bruke i kvantitativ forskning, men ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2009) kan denne tilnærmingen også brukes i kvalitativ forskning. Vi hadde et teoretisk utgangspunkt, men det var også meningen at vi skulle lete etter nye funn, og dermed var vi avhengige av å utføre kvalitative intervjuer med våre informanter. Dette gjorde at vi utformet intervjuguiden slik at nye faktorer som vi ikke hadde tenkt på ville kunne bli avdekket gjennom intervjuene, samtidig som vi fikk en utfyllende kommentar angående faktorer vi hadde funnet i teorien.

Kvalitative data kan samles inn på forskjellige måter, men vi har som nevnt i avsnittet ovenfor valgt intervju som vår forskningsmetode, og har videre valgt å utføre disse intervjuene individuelt. Når man er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger, vil dette komme best frem om informanten er med på å bestemme hva som diskuteres (Creswell, 2014). Om man for eksempel skulle brukt forhånds-lagede spørreskjemaer, ville ikke dette vært tilfelle. Fenomener er som regel komplekse, og om man skal kunne avdekke hva som kjennetegner et fenomen, kreves det kvalitative intervjuer som går i dybden og fanger opp nyanser. Det vil også være viktig for oss å få innsikt i eventuelle andre observasjoner som informanten har gjort, som vi i utgangspunktet ikke har tatt med i vår undersøkelse. Dette tillates i kvalitative intervjuer. Samtidig som kvalitative intervjuer gir oss mange fordeler, er det også

noen begrensninger til stedet. Det største problemet er at informantene som intervjues kun kan gi sin subjektive fremstilling av hvordan klubbens økonomi styres. Informantene kan blant annet pynte på svarene de gir, og de kan unnlate å gi informasjon som kan stille sin egen klubb i et dårlig lys. Til tross for dette mener vi at intervju vil være et egnet alternativ for våre problemstillinger.

Videre har vi valgt et semistrukturert intervju. I følge Saunders et al. (2009) vil dette si at intervjuet er delvis strukturert på forhånd, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere fra intervju til intervju. I semistrukturerte intervjuer bruker vi en intervjuguide som inneholder temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås, og informanten kan være med på å bestemme hvor han vil gå utenom dette. Med semistrukturerte intervjuer beholder man i følge Saunders et al. (2009) en del av fleksibiliteten som man mister med strukturerte intervjuer, og man har bedre muligheter til å sammenligne svarene enn ved bruk av ustrukturerte intervjuer. Man beholder også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål om man bruker semistrukturerte intervjuer. Til slutt vil semistrukturerte intervjuer gi oss muligheten til å strukturere intervjuet slik at informantene gir sine oppfatninger, på en dekkende måte, om forholdene som teorien tilsier er viktig for økonomistyringen, samtidig som den gir rom for å avdekke nye faktorer som kan påvirke økonomistyringen.

4.2 Utvalg

Når det gjelder utvalget i en kvalitativ undersøkelse, er det tre ting man ifølge Johannessen et al. (2011) må gjøre rede for; utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Utvalgsstørrelsen vil ofte være vanskelig å avgjøre på forhånd, og i teorien finnes det ingen øvre eller nedre grense for hvor mange intervjuer som bør utføres. Det eneste som er sikkert, er at man ikke har mulighet til å intervju samtlige klubber i vår oppgave på grunn av tiden dette ville tatt. I praksis har det ifølge Johannessen et al. (2011) utviklet seg noen uskrevne regler som sier at et sted mellom 10 og 15 informanter vil være normalt å intervju i kvalitative undersøkelser. I studentoppgaver vil det dog ofte være begrenset med tid og ressurser, og dermed vil det kunne være hensiktsmessig å begrense seg til færre enn 10 intervjuer. I vårt tilfelle vil vi intervju representanter fra fem ulike klubber. Som Saunders et al. (2009) skriver, vil ikke et større utvalg nødvendigvis alltid gi et bedre resultat. Om tiden er

forholdsviis knapp kan det være bedre å konsentrere seg om et mindre utvalg, og heller bruke god tid på å forberede, utføre og analysere dette riktig. Johannessen et al. (2011) skriver også at mange forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer frem til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon. Vi snakker her om en grenseverdi, eller et metningspunkt. Intervjuer etter dette vil mest sannsynlig bare gjenta ting som har blitt sagt i tidligere intervjuer. Vi tror at fem informanter vil være nok til å få informasjon om de faktorene som vil være viktige for økonomistyring i et fotballag.

I kvantitative undersøkelser er det vanlig at utvalget blir trukket tilfeldig ut fra en gruppe mennesker, mens det i kvalitative undersøkelser er vanlig å velge et utvalg man tror kan svare på det vi lurer på. Måten man håndplukker informanter til en kvalitativ undersøkelse, kalles gjerne for strategisk utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Populasjonen vi skal undersøke er fotballklubbene som spiller i Tippeligaen, Norges øverste divisjon. Når det gjelder utvalget ønsket vi å få informanter i begge ender av skalaen, både fra klubber som gjør det bra økonomisk og fra klubber som gjør det dårlig økonomisk. Klubbene er av Norges Fotballforbund delt inn i tre forskjellige soner etter hvor bra de gjør det økonomisk, og forklaring på de forskjellige sonene har vi skrevet om i kapittel 3.3.1. Vi vil prøve å få til intervju med klubber fra alle tre kategorier. Vi har valgt to klubber i rød sone, en klubb i gul sone og to klubber i grønn sone. I tillegg til at vi valgte klubbene vi ville intervjuer, var det også viktig for oss å få tak i personer i posisjoner som gjorde at de var kvalifiserte til å svare på våre spørsmål. Dette skulle sørge for at vi fikk et mest mulig detaljert og riktig bilde av hvordan ting var i klubben. Personlige egenskaper hadde ellers ingenting å si, fordi dette ikke var relevant i forhold til vår undersøkelse.

Rekrutteringen foregikk på mail, hvor vi hadde en standard mail som ble sendt til våre aktuelle respondenter (vedlegg 2). Ved et positivt svar på mailen sendte vi over en forespørsel om deltakelse, som senere skulle bli underskrevet og sendt tilbake (vedlegg 3). Vi sendte i utgangspunktet mail til fem forskjellige klubber, hvor man fikk et positivt svar fra tre av dem. Vi gikk videre til to nye klubber som takket ja, og man endte dermed på totalt fem informanter. Alle fem informanter hadde sentrale posisjoner i forhold til økonomistyringen i lagene og hadde mellom ett og 17 års erfaring med dette arbeidet. Fire av informantene hadde hatt denne jobben i seks eller flere år, så de fleste burde ha opparbeidet seg en god del erfaringer om hvordan ting

fungerer i deres klubb. I tillegg hadde også fire av informantene relevant utdanning og lang arbeidserfaring fra andre næringer. Videre i vår oppgave vil de bli identifisert som informant 1, 2, 3, 4 og 5, ettersom full anonymitet ble garantert. Det var helt avgjørende for oss at vi fikk intervjuet klubber fra forskjellige lisens kategorier, og er derfor veldig glad for at såpass mange klubber stilte seg positive til dette.

4.3 Utarbeidelse og kvalitetssikring av intervjuguiden

Før vi gikk i gang med intervjuene, utformet vi en intervjuguide som kan ses i vedlegg 4. Intervjuguiden ble brukt som et hjelpemiddel til å kategorisere og strukturere spørsmålene vi stilte, men ble også brukt som en tidsplan. Denne intervjuguiden sørget for at samtlige respondenter ble spurt om de samme hovedspørsmålene og temaene, mens man kunne gå inn på mer spesifikke områder fra intervju til intervju om dette var passende og ønskelig. Det er viktig at spørsmålene blir spurt på en klar og godt formulert måte, slik at alle informantene forstår og tolker spørsmålene på samme måte (Saunders et al., 2009).

Våre første spørsmål var generelle spørsmål som var enkle å svare på, gjerne spørsmål om yrkeserfaring og lignende. Vi gikk deretter inn på mer komplekse og reflekterende spørsmål senere i intervjuet. Det er ifølge Johannessen et al. (2011) vanlig å bygge opp et intervju på denne måten, for å ikke skremme eller provosere informanten i starten av intervjuet.

På grunn av den lille populasjonen vi undersøker, hadde vi ikke anledning til å gjennomføre et prøveintervju med en tilnærmet lik informant. Vi prøvde ut intervjuene på andre fotballinteresserte, men de har dessverre ikke samme kompetanse innen styring som våre informanter. Vi leste oss opp på litteratur som forklarte hvordan intervju bør gjennomføres, og hvordan spørsmål bør formuleres. Når vi gjennomførte vårt første intervju, gjorde vi det klart for informanten at dette var det første intervjuet vi gjennomførte. Vi ga videre uttrykk for at vi ville satt pris på tilbakemeldinger på oppbygningen og spørsmålene vi stilte. Når intervjuet var ferdig fikk vi beskjed om at intervjuguiden virket bra etter informantens synspunkt, men vi valgte allikevel å omformulere noen spørsmål som kunne virke noe vanskelig å forstå.

4.4 Gjennomføring av intervjuet

Intervjuene ble gjennomført via telefon. Dette var et naturlig valg for oss, da det med personlige intervjuer ville vært svært tidkrevende og kostnadskrevende å reise rundt i hele Norge for å besøke hjembyen til de ulike fotballklubbene. Gjennom et telefonintervju vil også alle informantene ha mulighet til å sitte på sine vanlige kontorplasser, noe som gjør at de gjerne blir mer avslappet. Johannessen et al (2011) nevner også at informanter kan være mer ærlige når de ikke sitter ansikt til ansikt, fordi de på mange måter er mer anonyme. Telefonintervju gir også muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som er vanskelig ved et eventuelt mailintervju. Informantene kunne også blitt lei av å svare skriftlig, og dermed gitt mindre utfyllende svar enn det de gjør når de svarer muntlig. Ved et telefonintervju vil man gå glipp av kroppsspråket til informanten, noe man ville fått med oss om vi hadde hatt fysiske intervjuer. Dette er noe som kan ha endret tolkningen vår, og som man må være klar over når man ser på våre resultater.

Vi startet alltid intervjuene med en innledning hvor vi forklarte litt om bakgrunnen og formålet med oppgaven, samt hvordan informasjonen ville bli brukt videre i oppgaven. Deretter garanterte vi for konfidensialitet og anonymitet, og avsluttet med å spørre informanten om noe var uklart. Respondentene var flinke til å spørre om forklaring på spørsmål de var usikre på, noe vi var veldig glad for. Dette gjør at det er større sjans for at respondenten fikk en riktig forståelse av spørsmålet. Intervjuet ble alltid avsluttet med at respondenten fikk mulighet til å fortelle eller tilføye ting som ikke var tatt opp av oss. Hvert intervju varte i omtrent 30 minutter, noe som virket passende for informantene som har en hektisk jobbhverdag. Vi valgte å ta opp samtalen ved hjelp av en taleopptaker. Bruken av taleopptaker gjør at vi slipper å ta notater underveis, og ifølge Kvale & Brinkmann (2009) gjør dette at man kan konsentrere seg om emnene og flyten i samtalen.

4.5 Bearbeiding av intervjudata

Når hvert intervju var ferdig gikk vi i gang med transkribering av datamaterialet umiddelbart. Transkribering handler om å forvandle data fra en form til en annen, i vårt tilfelle fra talespråk til skriftspråk. Når vi får intervjuene ned i skriftspråk, vil det være enklere å analysere og tolke dataen videre i oppgaven. Under hele

transkripsjonen var vi oppmerksomme på å unngå å fjerne noe fra talespråket som kunne være av interesse. Vi transkriberte derfor ordrett, inkludert gjentakelse av ord. Vi markerte også pauser, latter og hvor intervjuobjektet nøyte med svaret. Transkriberingen ble skrevet på bokmål, først og fremst for å unngå at de ulike respondentene kunne bli gjenkjent.

4.6 Analyse og tolkning av intervjudata

Da alle intervjuer var transkribert, gikk vi i gang med analysen av datamaterialet. Vi startet med å gå gjennom transkriberingen og renskrive teksten, slik at setningene ble mer helhetlige og velformulerte. Under denne prosessen fjernet vi også pauser, gjentakelser og ting som var ufullstendige eller irrelevant. Videre kategoriserte vi datamaterialet vi hadde, slik at det ble enklere å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Målet var å utvikle kategorier som ga en fullstendig beskrivelse av opplevelsene og handlingene som undersøkes, og det kalles gjerne for meningskategorisering (Kvale & Brinkmann, 2009). Datamaterialet undersøkes nøye for å finne likheter og ulikheter i svarene, som kan danne kategorier på tvers av intervjuene. Kategoriene kan dannes på grunnlag av intervjumaterialet vi har fått inn, men det kan også være begrep man har funnet i teorien som man har lest seg opp på i forkant, og som deretter har blitt gjenfunnet i datamaterialet i form av utsagn fra våre informanter. Kategoriseringen sørger for at lange tekster med intervjumateriale blir redusert og strukturert, noe som vil være svært nyttig når man skal gå videre inn på drøftingen. Vi leste gjennom alle intervjuene flere ganger i ettertid for å kvalitetssikre analysearbeidet og sjekke at kategoriseringen av datamaterialet representerte informantens meninger om våre problemstillinger på en god måte.

4.7. Kvalitet på data

For å vurdere kvaliteten på data som er samlet inn og analysen av disse, er det ofte vanlig å vurdere reliabiliteten og validiteten. Guba og Lincoln (1989) mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser, og foreslår derfor å bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet når man skal vurdere kvaliteten i kvalitative

undersøkelser. Vi valgte å følge Guba og Lincolns (1989) tilnærming, og diskuterer kvaliteten på vår undersøkelse basert på denne tilnærmingen i de følgende kapitlene.

4.7.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data. Det kan være vanskelig å måle påliteligheten i kvalitative undersøkelser på samme måte som man gjør i kvantitative undersøkelser. Påliteligheten kan dog styrkes om man dokumenterer valgene vi har tatt gjennom hele prosjektet. Bakerst i oppgaven har vi blant annet vedlagt alle dokumenter vi har sendt ut eller brukt, som for eksempel introduksjonsmail, forespørsel om deltakelse og intervjuguide. Påliteligheten vil også styrkes om praktiske forhold rundt forskningsintervjuet er nøye gjennomtenkt. Før vi satte i gang med intervjuene testet vi kvaliteten på lydopptakeren, og sørget for at denne lyden var god nok. Vi var også påpasselig med å finne et rom vi kunne sitte uforstyrret i, og sørge for at vi ikke kunne bli avbrutt av mobiltelefon eller andre personer. Videre har vi vært nøyaktige under hele analysedelen, slik at vi ikke har gått glipp av viktig informasjon. Vi har også fått andre personer til å gå gjennom vår dataanalyse, da eksterne folk ofte kan oppdage ting som vi ser oss blind på. Til slutt vil påliteligheten styrkes ved å legge mer vekt på troverdighet og overførbarhet ifølge Johannessen et al. (2011).

4.7.2 Troverdighet

Troverdighet handler om i hvilken grad en måler det en tror en måler og er knyttet til fremgangsmåten for utvikling av data. Med andre ord vil troverdigheten omhandle i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer den informasjonen som er hentet inn (Johannessen et al. 2011). Det er først og fremst opplysninger om hvilke metoder som er brukt i datainnsamling, intervjumetode og analyse av transkripsjoner som kan styrke troverdigheten. Vi har gjennom hele oppgaven, og spesielt i dette kapitlet, prøvd å forklare våre fremgangsmåter etter beste evne.

De fleste av våre informanter har lang erfaring i sentrale stillinger innenfor norsk klubbefotball, og bør ha god kjennskap til hvordan ting fungerer. Det er en fare for at

informantene kan ha pyntet på svarene de gir oss, noe som spesielt kan være et problem når det kommer til spørsmålene om styring og kompetanse innad i egen klubb. Informantene kan også ha unnlatt å gi informasjon som kan stille sin egen klubb i et dårlig lys. Det var viktig for oss å påpeke ovenfor informantene at informasjonen de ga oss ville være anonym nettopp for å unngå dette, men om det er nok til at informantene slipper seg løs er uvisst. Når vi gjennomførte intervjuene var vi oppmerksomme på å ikke stille ledende spørsmål, noe som kunne ha svekket troverdigheten. Vi var også veldig klare på å la informantene prate ferdig uten innvendinger fra oss, slik at sjansen for tilbakeholding av vesentlig informasjon ble minimal, noe som vil styrke troverdigheten.

Når vi transkriberte intervjuene ble dette skrevet ordrett, og senere gått gjennom av begge to. Transkriberingen ble også fullført umiddelbart etter at intervjuet var ferdig. At vi er to personer som jobber med oppgaven kan styrke troverdigheten da vi kan sammenligne og sjekke om vi kommer frem til samme fortolkning ved ulike arbeidsoppgaver som analyse og transkribering. Vi har ellers prøvd å forklare nøyaktig hvordan vi har behandlet transkripsjonene tidligere i metodekapittelet.

Under resultat- og drøftingsdelen er det brukt direkte sitater fra noen av informantene, noe som kan styrke troverdigheten. Resultat og drøfting er delt inn i egne kapitler, slik at skillet mellom informasjon som kommer fra datainnsamlingen og egne vurderinger og tolkninger skal være lett å oppdage. Vi har gjennom hele analysedelen vært veldig forsiktige når vi har kortet ned på datamaterialet, slik at vi er sikre på å ikke slette noe som kan være av betydning eller interesse.

I kvalitativ forskning vil det alltid være en fare for skjevheter i studien, da forskeren både ubevisst og bevisst kan påvirke informanten og svarene som gis. På en annen side kan også informanten påvirke forskeren, og gjøre forskeren mindre kritisk i sine refleksjoner. Dette er farer som alltid vil være til stedet i kvalitativ forskning, men det vil bli minimert så lenge man er klar over det.

4.7.3 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet omhandler i hvilken grad funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Resultatene fra vår oppgave skal kunne bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. For å styrke bekræftbarheten bør vi avdekke og beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, og dette har vi gjort etter beste evne gjennom hele oppgaven. Vi har hele tiden vært kritiske til våre egne tolkninger, og søkt etter bekreftelser hos hverandre, medstudenter eller veileder.

Det kan være et problem at informantene kun svarer det de tror er forventet at de skal si, eventuelt det som er politisk korrekt å si. Vi har prøvd å unngå dette ved å påpeke at det er deres erfaringer vi vil ha tak i. Om vi ikke har lykket her, kan dette ha en negativ påvirkning på bekræftbarheten.

4.7.4 Overførbarhet

Overførbarhet, også kalt ekstern validitet, skal si noe om resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener. Overførbarhet dreier seg ifølge Johannessen et al (2011) om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger. Et spørsmål er om svarene vi har kommet frem til kan overføres til resten av klubbene i Tippeligaen. Vi har prøvd å få tak i et jevnt utvalg i Tippeligaen med tanke på soner og økonomi, nettopp slik at funnene våre skal kunne overføres til resten av ligaen. Det er lett å tro at svarene vil kunne variere ut ifra hvilken kategori klubbene er i. Vi har også intervjuet nesten 30 prosent av alle klubbene, noe som er en stor prosentandel, og dermed bør svarene vi har fått kunne være representativt for resten av Tippeligaen. Dette skal kunne styrke overførbarheten vår. Videre kan man spørre seg om våre svar kan overføres til andre divisjoner, ligaer og kanskje en helt annen sport. Det kan tenkes at resultatene kan overføres til andre divisjoner i Norge, men det er vanskelig å si om det kan overføres til andre land eller andre sporter, da det kan finnes til dels veldig store forskjeller her. Det er uansett mulig at våre resultater kan gi en pekepinn på hva som gjøres galt også i andre land og sporter.

4.8 Etiske utfordringer

Det som ofte kjennetegner et kvalitativt intervju er kontakten mellom informant og forsker. Dette kan føre til en del utfordringer knyttet til etiske spørsmål. Det er svært viktig at moralske og etiske retningslinjer blir fulgt når man gjennomfører slike studier.

4.8.1 Meldeplikt

Vi leste oss opp på Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sine sider, og konkluderte med at vi ikke var påkrevd å søke om lov til å bruke taleopptaker i denne saken. På NSD (u. å. a) sine sider kan man blant annet lese at *“For at et prosjekt ikke skal omfattes av meldeplikten, må alle elektroniske data som behandles gjennom hele forskningsprosessen være anonyme”*. Man kan videre lese at lydopptak er mulig å bruke i et prosjekt som ikke er meldepliktig, så lenge intervjuguiden er utformet slik at det ikke vil fremkomme personopplysninger i opptaket. Når vi startet en telefonsamtale med intervjuobjektet, gikk vi alltid gjennom hilsenen og andre personlige ting før vi startet lydopptaket. Intervjuobjektet ble også gjort oppmerksom på når lydopptaket startet. Det vil ikke være mulig å identifisere informantene gjennom informasjonen de ga, og heller ikke gjennom opplysninger gitt i vår oppgave. Når vi i tillegg holder både klubb og personers posisjon i klubben skjult, mener vi at vi har ivare tatt anonymiteten til våre respondenter.

4.8.2 Informert samtykke

Alle forskningsprosjekt som inkluderer personer må ha samtykke fra deltakerne. For at et samtykke skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert (NSD, u. å. b). Dette innebærer at den som forespørres må forstå hva samtykket gjelder og hvilke konsekvenser det får å gi sitt samtykke til deltakelse. Det ble utviklet et informasjonsbrev som skulle svare på alle disse spørsmålene, og dette ble sendt rundt til alle informanter før intervjuet ble gjennomført. I dette informasjonsbrevet er det et par punkter som må være med. Det skal blant annet stå hvilken institusjon som er ansvarlig, forskers kontaktopplysninger, prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til, at deltakelse er frivillig og informasjon om hva som skal skje med personopplysninger når prosjektet avsluttes. Det er også viktig at informanten forstår

at man kan trekke seg fra studien når som helst, uten at dette får noen konsekvenser for informanten. Vårt informasjonsbrev kan ses i vedlegg 3.

5. Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven vil vi presentere datamaterialet fra intervjuene gjennom en kategorisk fremstilling. Kategoriene er utarbeidet med utgangspunkt i intervjuguiden, og skal gi en rik og dyptgående forståelse av avhandlingens tema og problemstilling:

“Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?”

Gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode er vi som forskere opptatt av å løfte frem informantenes stemme. Det vil vi gjøre ved å gjengi sitater. Samtidig vil vi gjenfortelle deres historier med egne ord for å få et fyldigere innblikk i hver informants beretning. Bruk av sitater i teksten er også en måte å eksemplifisere, nyansere og utdype kategoriene på.

Vi har identifisert elleve kategorier, og de er som følger: mange usikkerhetsmomenter, stort fokus på primærinntekter fremfor alternative inntekter, for høye sportslige målsetninger er dyre å nå, et dårlig omdømme kan påvirke klubbens inntekter, styret kan ta mer risiko enn den økonomiske situasjonen tilsier, ulik bruk og utforming av styringssystemer, god nok kompetanse, kommunikasjon i klubben, uenigheter rundt lisenskriteriene, ulike synspunkter på organisasjonsform og varierende økonomisk situasjon i Tippeligaen.

5.1 Mange usikkerhetsmomenter

Mange av informantene uttrykte at det i den økonomiske styringen av en fotballklubb er mange usikkerhetsmomenter. Sitatet fra informant 5 nedenfor illustrerer dette:

“Det mest utfordrende er kanskje å finne balansegangen mellom inntekter og kostnader. Når du står før sesongen har du en del usikkerhetsmomenter på billettinntekter, sponsorinntekter og lignende, og så skal du tilpasse kostnadsnivået til inntektene før sesongen starter. Du tar på deg masse faste kostnader som er vanskelige å justere underveis, mens det fortsatt er usikkerhet knyttet til inntektene. (...) Det er ofte de siste kronene du får inn som du gjerne skulle brukt for å få et enda bedre sportslig produkt. Det er

også mange utfordringer knyttet til det å skape inntekter i fotballen. Man må ta ut det potensialet som ligger både på bedriftsmarkedet og privatmarkedet. Til slutt så har fotball også utfordringer i likhet med mange andre bransjer knyttet til effektiv drift og kostnadsstyring.”

Informant 1 formidlet også at det fantes flere usikkerhetsmomenter i fotballen. Den store utfordringen var å utelukke disse usikkerhetsmomentene så godt som mulig når man budsjetterte, siden små sportslige forskjeller kunne gi store økonomiske konsekvenser. Informant 4 hadde en lignende oppfatning, hvor det ble påpekt at de usikre inntektene som medieinntekter og billettinntekter var den største utfordringen. Dette var inntekter som ble direkte påvirket av prestasjoner og popularitet av produktet de hadde. Informant 4 formidlet videre at de alltid måtte sørge for å ligge på den sikre siden, og kom med følgende utsagn: *“Det er jo det som er selve faget her, å finne balansegangen på hvilken økonomi som er trygg og hvor vi går over den grensen som kan kalles å gamble”*. Informant 2 formidlet at det var svært viktig å bygge opp en egenkapital, da det var vanskelig å gjøre store endringer på kostnadene underveis i sesongen om det sportslige skulle svikte, spesielt siden store deler av kostnadene var faste kostnader. Til slutt kom informant 2 med følgende sitat: *“(…) du har mange faste kostnader, og den hovedsakelig største kostnaden til alle klubbene er lønn”*.

5.2 Stort fokus på primærintekter fremfor alternative inntekter

Mange av informantene uttrykte at hovedfokuset på inntektssiden lå på primærintektene, og et sitat fra informant 3 illustrerer denne oppfatningen:

“Vi baserer driften vår på tre hovedinntekter, det er sponsorinntekter, billettinntekter og medieinntekter. Det er bærebjelkene til økonomien i enhver fotballklubb (...) Andre inntektskilder enn de tre primærintektene finnes i realiteten ikke.”

Videre formidlet informant 3 at de hadde ikke-uvesentlige spillersalginntekter, men at klubben hadde som mål å gjøre seg uavhengig av spillersalg.

Informant 2 nevnte også at man levde av de tre inntektskildene, og at disse varierte i samsvar med sportslige resultater. Informanten formidlet videre at klubber i tillegg kunne få betydelige inntekter på spill ute i Europa. Informant 4 støttet også opp om dette utsagnet, og sa at de tre store inntektskildene utgjorde omtrent hele inntektskilden.

Noen av informantene nevnte alternative inntektskilder som kampdagssalg, spillersalg, utleie av lokaler i stadionanlegget, gaver fra eksterne investorer, europacupspill, fotballakademi for yngre, medlemsinntekter og grasrotandel. Klubbene var allikevel enige om at inntektene primært kom fra de tre store inntektskildene som er nevnt tidligere.

5.3 For høye sportslige målsetninger er dyre å nå

Mange av informantene uttrykte at høye sportslige målsetninger var dyre å nå og et sitat fra informant 3 kan illustrere denne oppfatningen:

“Det er problemet, du legger opp til en klubbdrift som er høyere enn det basisinntektene dine tilsier. Da tar du risiko ut ifra penger som du ikke har. (...) At man har for høye ambisjoner på vegne av sin egen klubb er nok det som har vært årsaken til klubbdriften i Norge.”

Informant 3 sa videre at altfor mange klubber ville kjempe om de beste plasseringene, og at ingen klubber ville innse at de er en klubb som ville havnet på nedre halvdel, og muligens kjempet om nedrykk. Det blir videre hevdet at de hadde det samme problemet i Tyskland tidligere, men at de hadde kommet seg etter en god opprydning. Informanten formidlet at klubbene måtte bli mer realistiske i forhold til sin posisjon i norsk fotball, og stikke fingeren ned i jorda. Samtidig kom man inn på avvikene i fotball, som Stabæk i fjor og Leicester i år. Informanten mente at det var dette som var artig med fotball, og at man aldri helt kunne vite hvor klubbene ville ende.

Informant 1 formidlet at de hadde liten kjennskap til hvilke mål andre klubber hadde satt seg, og kunne dermed ikke svare på om klubbene generelt sett hadde satt seg realistiske mål. På et generelt grunnlag mente informant 1 klubbene til å være

realistiske, men påpekte at dette kunne være vanskelig da ting man så på som urealistisk kunne skje i fotball. Videre formidlet informanten at det kunne være bra å sette seg høye mål man kunne strekke seg etter, samtidig som man budsjetterte nøkternt. Informanten trodde at klubbene var blitt flinkere til å budsjettere fornuftig.

Informant 2 trodde at et av de største problemene tidligere var at mange klubber hadde for høye mål. Videre ble det antydnet at klubber hadde budsjettert med større inntekter fra medieavtalen enn det som ville vært realistisk å tro. Informanten formidlet at det nok hadde blitt bedre de siste årene og kom til slutt med følgende utsagn: *“Jeg tror at det har bedret seg, at folk begynner å skjønne at ikke alle kan ta medalje i Tippeligaen. At de skjønner at man kanskje må legge seg på syvende, åttende og niende noen ganger”*.

Informant 4 påpekte at urealistiske mål først ble et problem når man tok en unormalt høy risiko økonomisk, og kom med følgende utsagn: *“Høye mål er ikke farlig, men hvis du begynner å gamble med økonomien for å nå målet så er det farlig”*. Videre formidlet informanten at mål burde settes i tråd med hva de hadde av midler å satse med.

Informant 5 mente at klubbene måtte innse at det kun var tre lag som ville havne på de tre første plassene. Videre oppsummerte informanten den videre målsettingen til norske klubber med dette utsagnet:

“Det kan få negative konsekvenser om man ikke havner der man har satt seg som mål å havne. Generelt sett er det dog bra at folk setter seg høye mål, gitt at det er realistisk å nå målene. Det er først når man setter seg urealistiske mål at det blir et problem.”

Informant 5 poengterte at det handlet om å sette seg realistiske mål, og deretter jobbe for å nå de målene. De hadde fokus på å ta riktige steg hver dag, og til slutt ende opp fremme ved målet.

5.4 Et dårlig omdømme kan påvirke klubbens inntekter

Mange av informantene uttrykte at de kunne bli påvirket av et dårlig omdømme, hvor følgende utsagn fra informant 2 kan illustrere denne oppfatningen når det snakkes om omdømme: *“Det er en ekstern faktor som påvirker alle egentlig. Som gjør at folk kanskje ikke kommer på kampene og folk vil kanskje ikke skrive sponsoravtale som de ville gjort ellers”*. Informanten sa her at et dårlig omdømme kunne påvirke deres produkt negativt. Norges Fotballforbund ble tatt som et eksempel. Omdømmet snudde her raskt fra positivitet til negativitet gjennom den forrige kvalifiseringen, mye på grunn av litt dårlige resultater, høye lederlønninger og lite åpenhet. Dette kunne medføre inntektstap, spesielt i form av billettsalg og sponsoravtaler. I tillegg nevnte en av informantene at de drev et gatelag, som først og fremst skulle gi klubben et bedre omdømme. Det ble videre sagt at man ikke tjener noe særlig med penger på omdømmeprojekt direkte, men at det indirekte kan tjenes litt penger i form av økt billettsalg og sponsoravtaler.

Informant 2 forklarte videre at det kunne være et problem at alle prøvde å påvirke klubben til å bruke mer penger og lignende, men at de trodde at de hadde lært seg å aldri bruke mer penger enn det de hadde. Det ble også sagt at flere klubber kunne bli påvirket av ytre faktorer som krisen i oljebransjen og andre lignende kriser ut i fra hvor i landet klubben var lokalisert. Informant 3 kan sies å ha vært inne på noe av det samme som informant 2, hvor det ble formidlet at det var mange ytre faktorer som prøvde å påvirke hele tiden. Videre forklarte informant 3 at mediene skriver om alt som skjer i klubbene, og at det var umulig å slippe unna negative saker slik som vanlige virksomheter av og til gjør. Informanten formidlet videre at de var veldig bevisst på å være en del av samfunnet, og de ville levere noe tilbake til samfunnet. Samtidig ble det hevdet at det ikke var noe merkbart press fra fansen. Informant 1 formidlet at de ansatte i klubben ble vant til presset som lå rundt klubben, og at folk trodde de ble mer påvirket enn det de egentlig ble. Informanten avviste at det ville vært aktuelt å bruke mer penger enn planlagt for å blidgjøre miljøet rundt klubben, og sa videre at resultatene kunne prege stemningen i hele organisasjonen.

Informant 5 nevnte at deres klubb ikke merket noe press fra ytre faktorer, men at de hadde en viss påvirkning på klubben. Det ble forklart at man hele tiden tok

beslutninger som man trodde var best for klubben, men at klubbene var avhengig av de ytre faktorene og at folk som var glade i klubben ville bli hørt. Informant 3 mente at mediene hele tiden ville følge klubben med argusøyne, men til tross for dette mente informanten at det ikke var utfordrende å jobbe med økonomien i en fotballklubb. Informant 4 formidlet at de levde etter tre ting i en bestemt rekkefølge: omdømme, økonomi og sport. Det ville derfor ikke vært aktuelt for denne klubben å bruke mer penger enn det de hadde for å få sportslig avdeling til å bli bedre.

5.5 Styret kan ta mer risiko enn det den økonomiske situasjonen tilsier

Informant 3 formidlet at det var veldig likt å styre en fotballklubb som en virksomhet i næringslivet ellers, med ett unntak: fotballklubbene har ikke eiere som skal ha avkastning på pengene sine, og er i utgangspunktet non-profit organisasjoner. Klubbene var organisert som idrettslag, og styremedlemmene var valgt av og blant medlemmene, noe som kunne ha en negativ påvirkning dersom det skulle tas beslutninger internt i klubben. Følgende utsagn illustrerer denne oppfatningen:

“(...) styremedlemmene jobber med andre jobber utenfor bedriften hele tiden. Det gjør at styret kan ha en annen forståelse om hvordan en fotballklubb drives, enn vi som administrerer det her til daglig. (...) Den eneste utfordringen er altså at styret vil kunne ta mer risiko enn den økonomiske situasjonen tilsier. Den siste setningen tror jeg er allmenngyldig for alle fotballklubber. (...) Du styrer litt mer på følelser enn på fakta. Det er den store forskjellen på en fotballklubb og næringslivet for øvrig.”

5.6 Ulik bruk og utforming av styringssystemer

Mange av informantene ga uttrykk for at de hadde forskjellig bruk og utforming av sine styringssystemer. Informant 5 sa at de jobbet veldig mye med økonomien og formidlet at likviditetsstyring var det viktigste i det daglige, slik at de alltid hadde penger til å gjøre opp for seg når de måtte det. De hadde ellers tett oppfølging med avdelingslederne fra måned til måned, og fulgte budsjettene nøye for å se om det var nødvendig med kursendringer. Samtidig formidlet informant 5 at de ikke var helt fornøyd med styringssystemet som var anbefalt av Norsk Toppfotball:

“Vi har en ordning gjennom Norsk Toppfotball, hvor en del av klubbene har tatt i bruk noen av Visma sine produkter. Det er ikke til å legge skjul på at dette har vært en delt erfaring. Vi er ikke helt fornøyd med rapportene vi får ut derfra, så vi bruker eksterne programmer for å tilpasse tallene og rapportene som blir etterspurt av ledergruppen, styret, NFF og lignende.”

På grunn av dette fortalte informant 5 at de brukte en kombinasjon av Visma sine produkter og egenutviklede systemer, og at kombinasjonen av disse gjorde at systemene de brukte var gode nok.

Informant 1 formidlet at de rapporterte til styret annenhver måned, men at de i tillegg orienterte styret løpende om billettsalg, sponsorsalg og andre store ting. De hadde et datasystem som holdt orden på rapporteringen, og mente at de systemene de brukte dekket behovene til klubben. Informant 1 påpekte videre at de hadde god kontroll på kostnadssiden, men at inntektssiden kunne skape problemer. Informant 5 formidlet at de hadde veldig tett oppfølging fra måned til måned med de ulike avdelingslederne, og de så hele tiden etter om de måtte gjøre noen kursendringer som følge av avvik fra budsjett.

Informant 1 fortalte at de styrte mye etter likviditet, og at likviditeten var deres største utfordring. Informant 2 sa også at de jobbet etter en daglig likviditetsoversikt, samtidig som de også jobbet mye med prognoser som ble justert hele tiden. Informanten formidlet videre at det var spesielt utfordrende å jobbe med likviditet og egenkapital, og dette var spesielt i tidligere år hvor de hvert år brukte mer penger enn det de hadde. De siste årene hadde de fått mer kontroll på økonomien sin, og hadde faktisk gått med overskudd en del år. Videre forklarte informant 2 at løpende prognoser var en av de største grunnene til at de gjorde det så bra, og at de først var villige til å satse litt ekstra når de virkelig visste de fikk inn penger på spillersalg eller lignende. De brukte en blanding av datasystemer og regneark til å holde orden på rapporteringen ut til de forskjellige avdelingene.

Informant 3 formidlet at prognosearbeid var deres viktigste verktøy når det kom til økonomisk styring, men nevnte også at de brukte mye tid på likviditetsprognoser. Det

ble videre sagt at mye av jobben er gjort om man har et system som fungerer godt nok, fordi økonomistyring ofte handler mye om rapportering og tidsfrister. Klubben deres brukte en blanding av elektroniske økonomisystemer og egenutviklede styringssystemer. Informant 4 formidlet at de fulgte tallene hver eneste dag, og at det ble satt mest fokus på kostnadsstyring og likviditetsstyring. I tillegg hadde de hjelp fra et eksternt regnskapselskap som jobbet sammen med dem hele veien, og fungerte som økonomirådgivere for hele klubben. Informanten mente at styringen deres var tilstrekkelig og god nok.

5.7 God nok kompetanse?

Informantene var for det meste enige om at kompetansenivået innenfor økonomi var bra nok i sine egne klubber. Informant 1 formidlet at det kun var én person som jobbet i økonomiavdelingen, men at både daglig leder og flere i styret hadde god økonomisk kompetanse. Disse hjalp til når det var behov for det. Informant 2 hadde ifølge seg selv veldig lang erfaring fra norsk fotball, og økonomiavdelingen fikk hjelp fra daglig leder som hadde en sterk økonomisk bakgrunn. Informant 3 formidlet at de ansatte hadde vært i klubben en god stund, og at de hadde lært mye etter å ha vært gjennom en snuoperasjon. Videre formidlet informant 3 at alle var godt kjent med den til enhver tid gjeldende økonomiske situasjonen på grunn av hyppige styremøter og ledermøter, og at dette styrket både oversikten og kompetansen. Informanten endte opp med å si at kompetansen var en plass mellom god og meget god, og mente at styret også hadde en god kompetanse, noe som var viktig for klubben.

Informant 4 formidlet at de hadde den nødvendige kompetansen i alle ledd, i forhold til hvilken størrelse det var på klubben. Informant 5 formidlet at økonomisjefen hadde god bakgrunn innenfor økonomi, med lang og relevant erfaring, samt god utdanning. Samtidig hadde økonomimedarbeiderne den riktige kompetansen, og styret var i tillegg kompetent med både økonomisk og juridisk erfaring. Alt i alt følte kompetansenivået i klubben som bra. Informant 2 mente at en del klubber drev sunt, men at det var forskjellige grunner til at klubbene gjorde det bra. Det ble blant annet pekt på alternative inntektskilder, eierandeler i eiendommer og eksterne investorer som noen grunner til at noen klubber klarte å drive økonomisk sunt.

En av informantene var kritisk til styringen i en del av klubbene. Informanten formidlet at de selv lever etter tre ting i en bestemt rekkefølge, altså omdømme, økonomi og sport. Etter informantens mening hadde ikke alle klubbene den samme prioriteringen, og trakk frem Viking som et første eksempel. De vant signaturen til en spiller i konkurranse med Strømsgodset ved at de tilbudte spilleren høyere lønn. Noen måneder senere varslet Viking at de manglet 25 millioner kroner for å kunne møte forpliktelser som skulle falle den neste tiden, og dette mente informanten var galt. Videre kommer informanten med et nytt eksempel, hvor deres klubb vurderte å investere i et par spillere som følger av et opprykk til Tippeligaen. Et par klubber som antakeligvis ville ligge på bunnen av ligatabellen investerte i nye spillere for flere millioner kroner, mens informantens klubb lot være. Informanten formidlet videre at klubbene som hadde investert i nye spillere hadde klart å beholde plassen i Tippeligaen, men endte opp med et betydelig økonomisk tap. Informantens klubb rykket ned, men hadde et positivt resultat og rykket senere opp igjen. Informanten avslutter eksempelet med følgende utsagn: *“At disse klubbene skal ha lov til å bruke penger de ikke har og dermed skakkjøre en hel bedrift for så å overleve, det må snart begynne å gi noen konsekvenser”*.

Informant 5 mente at de ansatte i klubbene måtte tørre å stille krav til hverandre. De jobbet selv med å skape en prestasjonskultur i alle sine avdelinger, slik at alle avdelingene er en del av den prestasjonen som til slutt skulle gjøre dem bra på banen.

5.8 Kommunikasjon i klubben

Informant 1 formidlet at økonomi og sport ikke snakket sammen direkte, men at all kommunikasjon gikk gjennom daglig leder. Daglig leder fikk innspill fra både sportslig og økonomisk avdeling, og tok deretter en beslutning om hvorvidt de hadde rom i regnskapet til å styrke det sportslige. Det blir videre sagt at det er vanskelig å ta disse beslutningene, da man gjerne vil være fristet til å investere for å oppnå mer inntekter senere. Det kreves at beslutningstakeren har godt innblikk i både sport og økonomi for å ta de riktige beslutningene. Informant 1 formidlet videre at det ikke hadde vært noen konflikt i klubben når det gjelder kommunikasjonen mellom sport og økonomi, og sa at *“Sport må bare ta det de får”*.

Informant 2 mente at kommunikasjonen mellom økonomi og sport var veldig bra. Videre ble det sagt at sportslig avdeling hadde faste rammer å forholde seg til, og om disse skulle bli overgått av for eksempel et spillerkjøp, så hadde de gode diskusjoner mellom økonomi, styret og sportslig avdeling. Informant 3 hevdet at kommunikasjonen mellom økonomi og sport var formalisert, og at et forum bestående av sportslig leder, hovedtrener, daglig leder og økonomisjef trådte i kraft hver gang de skulle diskutere en transaksjon. Dette forumet diskuterte alle aspekter rundt en spillertransaksjon, både det økonomiske, sportslige, det langsiktige risikobildet og det kortsiktige risikobildet. Videre sa informant 3 at en av de viktigste arbeidsoppgavene var å ha oversikt og kontroll over den økonomiske utviklingen, slik at styret og daglig leder kunne få gode rapporter og styringsinformasjon til sine valg. Informant 4 formidlet at kommunikasjon ikke var noe problem, da samme personer ofte jobbet i de ulike avdelingene. Videre forklarte informanten at de hadde god oversikt med følgende utsagn: *“(...) om ikke daglig, men flere dager i uken så har vi møter. Dette gjør at vi til enhver tid vet både hvor dypt og hvor kaldt det er”*. Informant 5 mente kort og godt at kommunikasjonen var veldig bra, med samtaler mange ganger hver dag.

5.9 Uenigheter rundt lisenskriteriene

Denne kategorien setter fokus på hva fotballklubbene synes om lisensordningen til NFF, og videre hva de tenker om de enkelte lisenskriteriene. Informantene var fordelt i ulike soner basert på det finansielle oppfølgingssystemet. De hadde mange like synspunkter på hvordan de opplevde lisensordningen, men noe ulikt syn på hva som burde blitt satt mer fokus på.

Informant 1 fortalte at hvis man ikke hadde hatt noe som helst form for kontrollverktøy så hadde ikke fotballklubbene tatt tak, og at det dermed var viktig at man hadde denne lisensordningen. Videre fortalte informanten at lisensordningen var blitt endret i den senere tid, og at de da hadde gått litt bort i fra fokuset på egenkapital. Dette mente informanten var veldig fornuftig, siden egenkapitalen ikke nødvendigvis samsvarte med hvor sunn driftsmodellen var. Flere klubber hadde blant annet stor egenkapital på grunn av stadion, men samtidig veldig stor gjeld. En stor gjeld betydde ikke så mye så lenge kravet gikk på egenkapital. Informanten var kritisk til fokuset på

egenkapital, som illustreres med følgende utsagn: *“Man får ikke noe handlingsrom, du må bare ha positiv egenkapital. Du føler alltid at du henger etter, og tenker på hvordan du skal få skaffet dette”*. Videre ble det sagt at det fortsatt var en del kriterier som virket lite fornuftige, og at driftsresultat burde få større betydning i lisensordningen. Informanten mente at det til tider var vanskelig å etterfølge lisenskravene, og kom med følgende utsagn: *“Det er en veldig innviklet modell, så det er vanskelig å komme med forslag på forbedringer, men de er et innviklet forbund også”*.

Informant 2 ville også få bort fokuset fra egenkapital, og ville ha mer fokus på likviditetsgrad og arbeidskapital. Videre ga informanten, i liket med informant 1, uttrykk for at det var en del klubber som hadde bra egenkapital, fordi de hadde eierandel i stadionanlegg. Dermed så satt klubbene som hadde positiv egenkapital igjen med masse kassekredittgjeld, og null kroner på konto. Informant 2 mente at lisensen kunne vært strengere hvis det skulle avverge at klubbene driver på kreditors regning, og sa at det nok var en del av klubbene per i dag som hadde veldig høy gjeldsgrad, både på kortsiktig og langsiktig gjeld. Informanten mente videre at lisenssystemet reagerte for tregt, slik at det kunne være for sent å reagere når ting ble oppdaget gjennom lisenssystemet. Det ble tatt et eksempel i Lyn, hvor informanten mente at denne konkursen kunne blitt avverget om kriteriene i lisensordningen hadde vært bedre. Samtidig som informanten rettet noe kritikk mot lisensordningen og mente at den kunne være enda litt strengere, ble det gitt klart uttrykk for at lisensordningen var et riktig steg mot en sunnere økonomi i Tippeligaen.

Informant 3 fortalte at de syntes lisensordningen var bra slik den var per dags dato. *“Vi har vært med på å bestemme hvor mye de forskjellige kategoriene skal veie. Det går på resultatutvikling, likviditet, soliditet og så videre. Vi synes det har blitt en fin balanse nå”*. Informant 3 kunne allikevel fortelle at de ville hatt noe mer vekt på resultat, om de kunne bestemme alt selv: *“Det er resultat og likviditet som gir forutsigbarhet og bærekraft over tid. Du kan ha veldig god soliditet, uten at du har god likviditet”*. Videre fortalte informanten at lisensordningen var viktig om klubbene i Tippeligaen skulle få en sunnere økonomi, og kom med følgende utsagn: *“Hvis du ikke hadde hatt lisensordningen, så tror jeg det ville vært vill vest i klubbene enda”*. Det ble påpekt at dette ikke bare gjaldt lisensordningen, men også fokuset rundt

lisensordningen fra både Norges Fotballforbund og Norsk Toppfotball. *“Norsk Toppfotball har de siste årene vært en veldig god ambassadør ute i klubbene, for å dempe risikoen i fotballklubbene”.*

Informant 4 fortalte at de syntes det var mye bra på kriteriene til lisensen hos NFF. Videre ble det sagt at de snart skulle inn å vurdere den nye medieavtalen, og at de da hadde et punkt de var opptatt av. De ville hindre klubber fra å bruke mer penger enn det de hadde, for deretter å havne høyere på tabellen og dermed få en større del av medieavtalen. Det ble videre gitt følgende utsagn:

“Vi synes at det finansielle oppfølgingssystemet som vi søker lisens på, den skulle hatt en mye større betydning i forhold til hvilke midler klubbene får overført. For her kan du risikere å kjøpe spillere du ikke har råd til og bli nummer tre også får du inntekter som du egentlig ikke hadde råd til å være med å kjempe om.”

Informant 4 presiserte at dette ikke var urettferdig, men at det ble helt feil. Videre fortalte informanten at lisensordningen mest sannsynlig var et godt steg mot en bedre økonomi i Tippeligaen.

Informant 5 fortalte at de syntes lisenskriteriene som man hadde nå var fornuftig. Det ble videre forklart at det hadde blitt gjort endringer, hvor man la litt mer vekt på likviditet og arbeidskapital ut ifra poengskalaen til det finansielle oppfølgingssystemet. Informanten fortalte at utfordringen til klubbene har vært mye bunden egenkapital, og presiserte at man da kanskje ikke hadde penger til å gjøre opp for lønn og andre regninger. Videre fortalte informant 5 at klubbene med ni hjemmekamper før 30. juni ble bedre stilt når resultat før skatt er et kriterium i lisensordningen, og at dette kunne få uheldig utslag på kriteriene.

“Så kan man stille spørsmålet om halvårlig rapportering er fornuftig. Det kan føre til noen periodiseringsproblemer når man rapporterer 30. juni. Et veldig enkelt eksempel er at man inntektsfører billettinntektene etter hvert som kampene spilles, og da blir det forskjell på klubber som har ni hjemmekamper før 30. juni kontra en klubb som har syv hjemmekamper.”

Ut ifra egne erfaringer hadde informant 5 lagt merke til at det var en del slike utfordringer som lå i systemet deres. Informanten fortalte videre at det var vanskelig å lage et perfekt system, og at de uansett syntes det var viktig at man hadde denne type system. Videre la informanten til:

“Jeg synes poengsystemet kan være litt vanskelig til tider. Intervallene som gjør at du går opp eller ned i poeng er veldig store. Om du gjør noen endringer, så får du gjerne ikke noe betalt for det i antall poeng. Når du først får poeng, så får du gjerne ni poeng, i stedet for at du hadde fått ett og ett poeng oppover. Det er litt spesielt synes jeg.”

Informanten sa til slutt at det var bra med en lisensordning, men at det ikke måtte bli slik at man driftet klubben for å få nok poeng på NFF sin lisensordning.

“Det er viktigere at det underliggende er bra med sunn drift, og gjennom det får nok poeng. Man må ikke prøve å tilpasse seg kriteriene for å skaffe poeng, for det er ikke bra for klubbdriften. Til syvende og sist er det syv eller åtte nøkkeltall man regner ut, og om man kan litt om regnskap er det ikke vanskelig å gjøre noen tilpasninger som gjør at man scorer bra. Gjør man dette så lurert man bare seg selv og systemet, så det er ikke bra om noen klubber driver med dette.”

5.10 Ulike synspunkter på organisasjonsform

Denne kategorien setter fokus på hvordan fotballklubbene i Tippeligaen organiserer seg som bedrifter, og hva klubbene tenker om reglene fra NFF rundt organiseringen. Informant 1 hadde kjennskap til dualmodellen, og formidlet at det var en pågående debatt i norsk fotball angående organisering som et rent aksjeselskap, og at denne organiseringen blant annet ble brukt i Danmark. Om dette skulle være en ordning som skulle bli prøvd ut i Norge, var klubben til informant 1 veldig interessert i å være med på dette. Informanten pekte spesielt på muligheten til å få hentet ekstern kapital som en av fordelene, samtidig som de ønsket en organisasjonsform som var mer satt. Klubben opplevde at organisasjonsformen som ble brukt endret seg hele tiden, noe

som ga dem lite forutsigbarhet. Det følte også som om nye regler ble dyttet på dem hele tiden. Videre formidlet informanten at dualmodellen kunne skape en gnisning mellom klubb og aksjeselskap, og at de ansatte kunne føle seg mer som en enhet om alle ble samlet under en organisasjon.

Informant 2 mente at dualmodellen kunne fungere bra, men påpekte at kontinuitet i de viktige posisjonene var den viktigste grunnen til at en organisasjon fungerer bra. Informanten tenkte tilbake på tider hvor det var mye utskiftninger, og husket da at det var mye verre. Det ble hevdet at klubber som slet med økonomien ofte var i en ond sirkel, hvor ansatte etter hvert sluttet fordi de ikke orket mer. Virksomheten fikk da nye ansatte, som kanskje ikke skjønnte driften av fotball, og da ble ting enda verre. Informant 2 var usikker på om det ville hjulpet klubbene om de kunne organisert seg som de ville, men nevnte i likhet med informant 1 også tilgangen på eksterne investorer som en mulig fordel.

Informant 3 trodde ikke at organisasjonsformen hadde betydning for økonomien i norsk fotball, og kom med følgende utsagn: *“Du er nødt til å drive etter økonomisk sunne prinsipper uansett hvordan du organiserer deg. Mangler du penger som et idrettslag, så mangler du penger om du organiserer deg som et aksjeselskap”*.

Informant 4 formidlet at de ikke likte dualmodellen, og mente at det slett ikke hadde bedret økonomien om klubbene kunne organisert seg som de ville. Etter dette kom informant 4 med følgende utsagn angående dette:

“Da ville de selskapene bare blitt til for å samle underskuddene, og risikoen ville blitt større. Derimot synes jeg Fotballforbundet og toppfotballen tar gode steg hele tiden, med å skjære gjennom alt det som kalles flerbedriftsmodeller. Det er den økonomiske situasjonen til klubben de er ansvarlig for, og det er det de må måles på.”

Informant 5 mente det var vanskelig å si om organisasjonsform kunne endret den økonomiske situasjonen, men utelukket det ikke. I likhet med informant 1 og 2, så nevnte også informant 5 muligheten for eksterne eiere som en fordel om klubbene kunne organisere seg som et rent aksjeselskap. Det ble allikevel påpekt at informanten

ikke hadde tenkt så veldig mye på dette temaet, og at det ikke var noe grunnlag for å være veldig påståelig rundt påvirkning fra organisasjonsformene.

Det var stor spredning i hvor stor grad de ulike klubbene hadde fått hjelp fra eksterne investorer til spillerkjøp og lignende. En av informantene sa at eksterne investorer hadde hatt stor betydning for hvor klubben var nå, da en del lokale patrioter hjalp dem med å satse for en tid tilbake. De siste årene hadde de derimot ikke hatt noen ekstern tilførsel av penger. En annen informant sa at eksterne investorer hadde hatt liten betydning for klubben, men at de hadde prøvd ut et investorselskap i forbindelse med to spillerkjøp for noen år tilbake, hvor klubben var en liten aksjonær. Informanten sa videre at de aldri hadde vært avhengig av eksterne investorselskap, men at det var en fin ordning å prøve ut da klubben var inne i en dårlig periode økonomisk. En av informantene forklarte at de hadde hatt noe hjelp fra eksterne investorer til å hente spillere de hadde hatt veldig lyst på, men som ikke hadde vært innenfor klubbens økonomiske nivå. Informanten påpekte dog at det kun var i spesielle tilfeller at eksterne investorer ble brukt, og at dette var mulig siden klubben ikke tok noen risiko i disse tilfellene. Videre formidlet en siste informant at eksterne investorer hadde hatt stor betydning for deres klubb, hvor de i en årrekke hadde hatt hjelp fra eksterne selskaper til å investere i spillere. De hadde også hatt noen eksterne investorer som hadde gitt dem direkte gaver, som ikke hadde vært knyttet til investeringer. Det påpekes at eksterne investorer var viktige på samme måte som samarbeidspartnere, sponsorer og publikum, og at det var totalpakken som gjorde det bra til slutt.

5.11 Varierende økonomisk situasjon i Tippeligaen

Informant 1 påpekte at den økonomiske situasjonen i Tippeligaen var veldig varierende, hvor noen hadde utfordringer knyttet til både inntekter og kostnader mens andre klubber klarte seg veldig bra. Videre ble det sagt at en del klubber fikk betydelige midler tilført av eksterne investorer, og at dette kunne være årsaken til at noen gjorde det bra. Informanten ga oss også en annen mulig grunn til at noen gjorde det bra, med følgende utsagn: *“Visse klubber lever enda på spillersalg som er gjort for to år siden, mens andre igjen er idioter og bruker opp alle pengene med en gang de har dem”*. Det ble til slutt påpekt at det ikke var meningen å kalle sin egen klubb for idioter, fordi klubben aldri hadde hatt penger å bruke.

Informant 2 mente at det var en positiv utvikling i Tippeligaen, men at det var noen som fortsatt hadde det veldig tøft. Det ble dog poengtert at informanten ikke hadde inngående kjennskap i regnskapene til de forskjellige klubbene. Informant 5 hadde mange like syn som informant 2, hvor det ble hevdet at noen klubber jobbet bra mens noen klubber slet mer. Også her ble det påpekt at informasjonen som ble kommentert kun var sett gjennom offentlig informasjon, og at informanten dermed ikke hadde noe spesiell kunnskap om de andre klubbene. Informanten sa videre at det var noen klubber som hadde vært gjennom tøffe tider, men som forhåpentligvis hadde kommet seg gjennom dette nå. Til slutt ble det sagt at det var vanskelig å si noe om den generelle situasjonen i Tippeligaen, da situasjonen var så forskjellig fra klubb til klubb.

Informant 4 mente at økonomien var bedre enn før, men at den fortsatt kunne bli mye bedre. Informant 3 mente også at økonomien var bedre enn på mange år, og forklarte forrige kollaps på følgende måte:

“Norsk fotball gikk inn i en kollektiv økonomisk kollaps i 2008 under finanskrisen. Alle pilene pekte oppover fra årtusenskiftet og opp til 2007, og alle klubbene forberedte investeringer, bemanning og lignende som om pilene skulle fortsette oppover. Deretter skjer akkurat det motsatte”.

Informanten sa at klubbene, i likhet med egen klubb, hadde brukt lang tid på å avpasse driften i forhold til nåværende markedsbetingelser og inntektsnivå. Informanten advarte derimot klubbene mot å tro at noen var friskmeldte, og sa at det var veldig lite som skulle til før klubbene var nede i gjørmen igjen, og nevner tilskuerflukt eller et dårlig spillerkjøp som eksempel.

Til slutt hadde informantene ulike økonomiske mål de ville nå gjennom sin videre drift. Informant 1 sa at klubben hadde et økonomisk mål om å gå i balanse på driften, og at de ville bygge seg opp en større egenkapital. Informant 2 sa at målet deres var å ha en sunn drift, og at det var viktig at de ikke brukte mer penger enn det de hadde. Informant 3 sa at deres mål var å ha en økonomisk situasjon som var uavhengig av Europacupspill og spillersalg. De mente det var fornuftig å ikke måtte budsjettere med

disse inntektene, da de var svært usikre. Klubben til informant 4 hadde som mål å være i grønn sone. Informant 5 sa at deres klubb ikke hadde noe uttalt økonomisk mål, men at de ville ha en sunn nok drift til å kunne støtte opp under de sportslige målene.

5.12 Oppsummering av funn

Gjennom presentasjonen av våre funn har vi forsøkt å gi et innblikk i hvor kompleks økonomistyringen for klubbene i Tippeligaen kan være. Videre har vi prøvd å vise hvordan informantene opplever at økonomistyringen fungerer i deres egne klubber og i Tippeligaen generelt. Hvor godt økonomistyringen fungerer varierer fra klubb til klubb og speiles ofte i hvilken situasjon klubbene er i. Kategoriene skal vise variasjonen i informantenes synspunkter, og denne variasjonen gir til slutt en helhetlig forståelse og et innblikk i hvorfor det kan være vanskelig med økonomisk styring i Tippeligaen.

Kategoriene er nært knyttet til hverandre. Slik vi har delt datamaterialet inn, presenterer det vi mener er hovedelementene som bidrar til å besvare vår problemstilling. Vi vil nå bevege oss videre, og diskutere funnene i lys av det teoretiske rammeverket som presentert tidligere i oppgaven.

6. Diskusjon

Vår masteroppgave tar utgangspunkt i hvorfor det er så vanskelig med økonomisk styring i Tippeligaen. Vinklingen vi har valgt på vår masteroppgave går på hvilke særegenheter innen fotball som gjør at det er vanskelig å drive med økonomisk styring. Vi ønsker videre å se på hva slags faktorer som påvirker klubbene, både interne og eksterne. Dette skal hjelpe oss å besvare vår problemstilling, som er definert slik:

Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?

I denne delen vil vi diskutere funn fra analysen med utgangspunkt i problemstillingen, og i lys av det teoretiske rammeverket vi har presentert tidligere i oppgaven. Med utgangspunkt i de identifiserte kategoriene fra presentasjon av funn, vil diskusjonen sentreres rundt åtte temaer som er forankret i funn fra våre intervjuundersøkelser. Ved å trekke ut essensen på tvers av kategoriene fra presentasjon av funn for så å bringe kategoriene sammen til en helhet i diskusjonen, mener vi at datamaterialet kommer godt frem. Fokusområdene vi har valgt ut er: usikre inntekter og høye faste kostnader, omdømmet kan bety mye for klubbens inntekter, for stor tillit til eksterne investorer kan bidra med å undergrave økonomistyringen, sviktende økonomisk kompetanse kan være en trussel mot økonomistyringen, er styringssystemene effektive nok, dårlige lisenskriterier kan svekke den økonomiske styringen og for komplekse organisasjonssystemer.

Ikke all teori i teoridelen er i like stor grad relevant i diskusjonen, men den er likevel nyttig å ha som et bakteppe for å oppnå en mer helhetlig forståelse og innsikt i temaets handling. Vi ser det også som nødvendig å trekke inn noe ny teori i tilknytningen til analysen.

6.1 Usikre inntekter og høye faste kostnader

I kategorien “mange usikkerhetsmomenter”, kommer det frem at informantene var enige om at de store usikkerhetsmomentene fantes i inntektene. Vi ønsker her, med utgangspunkt i den nevnte kategorien, å drøfte hvilke usikkerheter som ligger på

inntektssiden og kostnadssiden. Fotballen kan forbindes med en bransje som er preget av markedsusikkerhet. Som forklart i kapittel 2.2.2, vil markedsusikkerhet være forbundet med at markedet er lite forutsigbart. Det er derfor vanskelig å forutsi hvor man hvor man ender om et år. Hva slags usikkerhetsmomenter er det som gjør det vanskelig med økonomistyringen?

Informantene ga uttrykk for at det var vanskelig å balansere inntekter med kostnader. Informantene sier selv at alt av inntekter i hovedsak kommer fra tre ting: billettsalg, sponsorinntekter og medieavtale. Informantene sier også at de velger å heller fokusere på primærintektene i stedet for å bruke tid på å skaffe alternative inntekter. Det er foran hver sesong knyttet stor usikkerhet til hvor mye inntekter man kan få inn gjennom disse tre hovedinntektene, og dermed vil det være vanskelig å vite hvor mye faste kostnader man skal kunne påta seg. De faste kostnadene er som kjent vanskelig å justere underveis i sesongen, så dermed vil det være viktig å ikke overgå inntektene som vil komme gjennom sesongen. Hovedsakelig er de faste kostnadene basert på lønn. Det er ikke uvanlig å anta et visst inntektsnivå, og avpasse kostnadene i forhold til dette (Otley, 1999). En stor del av inntektene vil komme før sesongen gjennom sponsorinntekter og sesongkortsalg. En del vil komme løpende gjennom sesongen i form av salg av enkeltbilletter. En siste del vil komme i slutten av sesongen i form av medieavtalen. De to siste delene er i stor grad avhengig av sportslig suksess, og da er man inne på et område som er enda vanskeligere å spå. Informant 1 nevnte at en plass på tabellen kunne koste klubbene en halv million kroner. Disse usikkerhetsmomentene blir spesielt en stor utfordring for klubbene som har små totalbudsjetter, og liten buffer for å håndtere uforutsette kostnader.

I det teoretiske rammeverket blir det ifølge Sending (2009) beskrevet at det er vanlig i enhver virksomhet at det forekommer avvik når man måler virkelige kostnader og inntekter opp mot budsjett. I en fotballklubb hvor så mange forskjellige variabler er med på å bestemme suksessen, vil det nok alltid være vanskelig å spå nøyaktige sportslige resultater før sesongen starter, og dermed også inntekter. Videre påpeker Sending (2009) at man bør skille mellom kontrollerbare og ikke-kontrollerbare poster, og fokusere på de kontrollerbare postene. Dette vil si at klubbene bør bruke mer energi på å holde kostnadene nede, slik at de ikke er så avhengige av høye inntekter, som vanligvis kommer med gode sportslige resultater. Med andre ord ville det beste

vært om alle klubbene hadde budsjettet mer nøkternt, og på den måten unngått store økonomiske smeller. Samtidig som dette ser lett ut i teorien, er det absolutt ikke lett. Som en av informantene sier om utfordringer knyttet til prognoser av kostnader og inntekter:

“Du tar på deg masse faste kostnader som er vanskelige å justere underveis, mens det fortsatt er usikkerhet knyttet til inntektene. Det er å finne den balansegangen, hvor mye du skal satse. Det er ofte de siste kronene du får inn som du gjerne skulle brukt for å få et enda bedre sportslig produkt.”

Den siste setningen er nok et stort problem for mange klubber. Det ville vært svært nyttig for klubbene om de sparte opp en liten buffer av ressurser i stedet for å bestandig skrape kassen, slik at de kan møte uforutsette ting på en bedre måte. I stedet vil noen av klubbene bruke hver minste krone, slik at sportslig avdeling blir best mulig. Som nevnt i kapittel 3.4.3, konkluderer Engebretsen og Holt (2012) med at klubbene brukte mer penger enn budsjettet når de sportslige resultatene uteble. Det er små endringer som kan gi store utslag på tabellen i fotball, og dermed store utslag på inntektene. Som Gammelsæter og Ohr (2002) skriver, vil det gi klubbene store inntektstap om de skulle rykke ned, og store ekstra inntekter om de rykker opp eller kvalifiserer seg til spill i Europa. Ønsket om å vinne og frykten for å tape er nok stor innad i klubbene, og det er til en viss grad lett å forstå klubbene som blir fristet til å satse litt over evne. Informantene peker på at det er for mange klubber som har satt seg for høye sportslige målsetninger og dette er noe som kan prege kostnadene til klubbene. Informant 3 påpeker at ved å ta på seg høye sportslige målsetninger, så legger du opp til en klubbdrift som er høyere enn basisinntektene.

Slik vi fikk bekreftet gjennom våre intervjuer, og som også kan ses i tabell 6, er det ikke praktisk mulig at alle klubbene når sine sportslige mål. De aller fleste ville havne på øverste del av tabellen, og størsteparten ville også være i toppen og kjempe om Europa. Det er tydelig at det ikke er praktisk mulig for alle klubbene å nå sine sportslige mål, og det kan se ut til at klubbene har større tro på seg selv enn hva de økonomiske forutsetningene tilsier. Mange av klubbene er ikke realistiske nok når de setter sine sportslige mål. De satser over evne, og problemet oppstår først når klubbene forstår at ikke alle kan være vinnere. Videre mener vi at klubbene burde

basere seg på et mål på tabellen som er i tråd med hvordan økonomien til klubbene er, og heller ta en høyere tabellplassering som en bonus. Som Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver, vil det ofte være en forveksling mellom ønsketenkning og realistisk tenkning i fotballen. Kan de altfor høye målene skyldes press fra supportere eller investorer? Er det urealistiske forventninger innad i klubben, blant styret, administrativ avdeling og sportslig avdeling?

For å unngå at det settes for høye mål, kreves det folk i klubben som har evne til å ta de riktige beslutninger, og gjerne folk som legger hjertet til side når de skal ta viktige beslutninger. Som Sending (2009) skriver, skal god økonomisk styring blant annet gi et bedre grunnlag for å ta riktige eller gode beslutninger. Om klubbene har en blanding av kompetente ansatte og gode styringssystemer, vil alt ligge til rette for at de tar så gode beslutninger som mulig.

6.2 Omdømme kan bety mye for klubbens økonomi

I kategorien “et dårlig omdømme kan påvirke klubbens inntekter” i kapittel 5, kommer det frem av informantene at omdømme er viktig for inntektene til klubbene.

Fotball er en veldig populær idrett, og dermed får fotballklubbene masse oppmerksomhet fra alle kanter. Det finnes mange eksterne faktorer for en fotballklubb, for eksempel supportere, media og sponsorer. De er alle avhengige av hverandre. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) er klubbens resultater sterkt medieeksponert, og påpeker at resultatmålingen foregår i det offentlige rom foran publikum på kampdag. Dette gjør at mange har mulighet til å komme med sine meninger rundt det som skjer i klubbene. Informantene som ble intervjuet sier at det er svært mange som prøver å påvirke klubbene deres, men at de allikevel ikke lar seg påvirke til å ta andre valg enn det de mener er best.

Til tross for at klubbene mener at de ikke blir påvirket, kan vi se at flere klubber nevner omdømme som en viktig del av klubbdriften. Ved å se tilbake på utsagnene til informantene er dette en ekstern faktor som påvirker alle, og det er umulig for fotballklubbene å slippe unna negative saker slik som vanlige virksomheter av og til gjør. Vi mener derfor at omdømmet har en direkte innvirkning på tiltroen og

entusiasmen rundt klubbene, og det igjen vil innvirke på billettinntektene og sponsorinntektene til klubbene.

6.3 For stor tillit til eksterne investorer kan bidra med å undergrave økonomistyringen.

I intervjuene vi utførte hadde de fleste av klubbene fått hjelp fra eksterne investorer, i større eller mindre grad. Dette gjelder først og fremst i forbindelse med spillerkjøp. En av informantene sier blant annet: *“Vi bruker kun investorer hvis vi eventuelt henter spillere som vi har ekstra lyst på og de er utenfor vårt økonomiske nivå”*. Burde klubbene egentlig hente spillere som ligger utenfor deres økonomiske nivå? Klubbene har i mange år hatt den muligheten at de kan hente spillere de egentlig ikke hadde hatt råd til, og dette ofte helt uten risiko.

Som vi skrev i kapittel 3.3.2, har det i løpet av det siste året blitt ulovlig for eksterne investorer å investere direkte i spillere. Dette kan fort føre til at eksterne investorer gir enda mer penger direkte til klubbene i form av gaver. Det er ikke helt uvanlig at noen klubber får hjelp fra eksterne investorer i form av direkte gaver, og det har uansett vært svært sjelden at investorene har fått avkastning selv når de har investert direkte i spillerne. Bygger dette opp om en bærekraftig økonomi? Bertheussen (2011) svarer på dette med følgende utsagn: *“Fotballklubber er snille og tilsynelatende nyttige, men i det lange løp bidrar pengene deres til å ødelegge fotballnæringen”*. Dette støttes av mange eksempler opp gjennom årene, for eksempel med Per Berg som brukte et tresifret millionbeløp på Lillestrøm uten at de ble bedre sportslig (Johnsen, 2014).

Om klubbene skulle havne i økonomisk krise, noe som ikke har vært uvanlig i norsk toppfotball, vil det som regel alltid dukke opp en lokal investor med hjerte for klubben som spytter inn de nødvendige midlene. Om denne lokale investoren ikke finnes, vil kommunen ofte bidra for å redde klubben. Dette kan være en ukultur, og fungere som en slags sovepute for klubbene. De har blitt bortskjemte av utenforstående, og trenger ikke ta faresignaler like seriøst som andre bedrifter ellers i næringslivet må. Videre vil man kunne anta at virkelighetsforståelsen ikke stemmer overens med den virkelige verden. Hva skjer med klubbene den gangen eksterne investorer ikke stiller opp?

6.4 Sviktende økonomisk kompetanse kan være en trussel mot økonomistyringen

For at en virksomhet skal lykkes med den økonomiske styringen, må alle som er involvert i virksomheten ha forståelse rundt målene og hvordan beslutninger vil bidra til måloppnåelse (Hoff, 2016). For at de ansatte skal ha en forståelse av målene, kreves det kompetanse. Kompetanse er også svært viktig for å oppnå konkurransefortrinn, for eksempel i form av svært god økonomisk styring. Slik som dagens situasjon er i Tippeligaen, vil det ikke kreves veldig god økonomi før det kan ses på som et konkurransefortrinn.

Kan manglende kompetanse i klubbene være årsaken til at mange klubber sliter? Kunne en del av krisene som mange klubber har opplevd vært avverget med bedre styring og ledelse? I våre intervjuer er det ingen som vil innrømme at kompetansen i sin egen klubb muligens kunne vært bedre, men samtidig peker flere på at andre klubber kanskje har hatt for dårlig kompetanse. Det kommer for eksempel klart frem i følgende utsagn fra en våre informanter: *“Når Viking kjøper den ene midtbanespilleren nå før sesongen, og får spilleren fordi han blir tilbudt høyere lønn i Viking enn i Strømsgodset, da er det gale Matias når de nå varsler at de mangler 25 millioner”*. Informanten har et poeng, og viser at mange klubber satser over evne, for deretter å forsøke å høste gevinster av dette senere. Klubbene vil ofte måtte ta beslutninger om investeringer raskt, noen ganger på et mer emosjonelt enn et rasjonelt grunnlag.

Det har vært en enorm økning i inntekter de siste 20 årene, og klubbene har fått muligheten til å lønne spillere og ansatte som profesjonelle. Fotballklubbene klarer allikevel ikke å gå i balanse, fordi klubbene hele tiden har økt kostnadene i samme tempo som inntektene. Dette er delvis på grunn av at klubbene hele tiden presser hverandre til å øke kostnadene, som nevnt i kapittelet om fangenes dilemma. Som Kearney (2004) skriver er lønnskostnader en av de største grunnene til at klubbene ikke tjener penger. Etter at profesjonaliseringen av fotball skjedde i starten på 1990-tallet, skulle man tro at klubbene etter hvert klarte å ansette folk med god nok kompetanse til å drive klubbene på en forsvarlig måte. Samtidig ser man at klubber i andre land, for eksempel England, fortsatt sliter med å drive i balanse. I England kan

man nok verken skylde på dårlig kompetanse eller at bransjen er for ung. Er økonomien i fotballklubbene så spesiell at selv de mest kompetente ikke vil klare å drive en fotballklubb sunt?

I tillegg til at man kan sette spørsmålstegn rundt kompetansen til de ansatte i klubbene, er det også verdt å tenke litt rundt kompetansen til styret. Som nevnt tidligere, er styret satt sammen av og blant medlemmene, og medlemmene har andre jobber i tillegg til engasjementet i klubbene. Har styret nok forståelse om hvordan en fotballklubb drives? Det er blant annet en av informantene som nevner at styret gjerne vil ta mer risiko enn det som ville vært fornuftig. Det er svært viktig at kommunikasjonen mellom klubben og styret er god, slik at styret hele tiden har oppdatert og nøyaktig beslutningsgrunnlag.

I motsetning til en virksomhet i næringslivet ellers, måles ikke fotballklubbene etter den økonomiske situasjonen i samme grad. Mens en vanlig virksomhet ofte vil være fornøyd om driften går i pluss, vil en fotballklubb først og fremst prøve å oppnå sportslige resultater, og la økonomien komme i andre rekke. Siden fotballklubbene består av to sider, hvor økonomiavdelingen vil sørge for økonomisk balanse mens sportslig avdeling vil sørge for gode sportslige resultater, er det i likhet med kommunikasjon med styret også viktig at kommunikasjonen mellom økonomi og sport er god. I følge Johanson og Madsen (2013) kan det være vanskelig å få et helhetlig styringssystem om det finnes to subkulturer i en virksomhet som blir motivert av forskjellige ting, slik som økonomi og sport blir i en fotballklubb. I følge våre informanter er kommunikasjonen mellom sportslig avdeling og økonomisk avdeling god og til stede. Det er allikevel verdt å tenke på at sportslig avdeling, ofte representert med trener, vil ha sterke incentiver for å bruke mer penger enn det som gjerne er fornuftig.

Det er vanlig at fotballtrenere kun blir i hver klubb i en kortere periode, i motsetning til før i tiden hvor trenerne ofte var i samme klubb over lang tid. Dette gjør at trenerne vil ha mest mulig kortsiktig suksess, og slipper å uroe seg over den langsiktige utviklingen. Om en klubb går med økonomisk underskudd vil dette som regel ikke påvirke treneren. Om de sportslige resultatene uteblir derimot, kan han fort bli erstattet av en annen trener. Trenere har dermed ofte lite å tape og mye å vinne på å få

klubben til å hente dyre spillere, og kan ifølge Bertheussen (2014) fungere som en av de store kostnadsdriverne i en fotballklubb. Selv om trenerne vil prøve å presse på for større investeringer, tyder mye på at klubbene etter hvert har skjønnet at økonomi må komme i første rekke.

6.5 Er styringssystemene fleksible nok?

I kategorien “ulik bruk og utforming av styringssystemer” kommer det frem fra informantene at de stort sett er fornøyd med sine egne styringssystemer. Videre kommer en av våre informanter med en interessant kommentar når det gjelder styringssystemene:

“Vi har en ordning gjennom Norsk Toppfotball, hvor en del av klubbene har tatt i bruk noen av Visma sine produkter. Det er ikke til å legge skjul på at dette har vært en delt erfaring. Vi er ikke helt fornøyd med rapportene vi får ut derfra, så vi bruker eksterne programmer for å tilpasse tallene og rapportene som blir etterspurt av ledergruppen, styret, NFF og lignende.”

Vi kan ikke spesifikt kommentere Visma sitt produkt på grunn av mangelen på erfaring fra dette programmet, men det er interessant at et program som er anbefalt og mest sannsynlig delvis sponset av Norsk Toppfotball ikke skal holde mål. Samtlige informanter nevnte videre at likviditetsstyring var en viktig del av hverdagen, og de nevnte også at de brukte mye tid på prognosestyring. Ifølge Bjørnenak (2014) kan et marked med stor usikkerhet dra liten nytte av å bruke årsbudsjett som styringssystem fordi det er vanskelig å forutsi hva som vil skje et år frem i tid.

Som Sending (2009) skriver, skal et godt økonomistyringssystem i utgangspunktet gi oss fem fordeler. Det skal gi grunnlag for bedre beslutninger, gi oversikt over hvor penger tjenes og tapes, gi oversikt over uheldig utvikling og grunnen til dette, gi oss muligheten til å sette inn korrigerende tiltak på et tidlig tidspunkt og sørge for at det man gjør bra skal kunne gjøres enda bedre. Er styringssystemene som brukes av klubbene gode nok, og gir de svaret på alt dem trenger? Det gjennomgående svaret fra våre informanter er at styringssystemene er gode nok. Det påpekes at klubbene er

forholdsvis små bedrifter sett fra det øvrige næringslivets perspektiv, og at det dermed ikke kreves så mye fra styringssystemene som det ville gjort i en større bedrift.

I følge Sending (2009) er gode prestasjonsrapporter en viktig faktor for at man skal kunne lykkes med økonomistyringen. Videre sier han at en god rapport skal være aktuell, enkel, inneholde vesentlig informasjon og informasjonen må være til å stole på. Det kan tyde på at rapportene en del av klubbene bruker ikke inneholder alle disse elementene. Som forklart tidligere er fotballen preget av markedsusikkerhet.

Samtlige informanter nevner likviditetsstyring som en veldig viktig del av hverdagen, mens de fleste også sier at de bruker mye tid på prognosestyring. Er det riktig av klubbene å bruke så mye tid på dette? I følge Gjønnes og Tangenes (2013) er ressursstyring, herunder likviditetsstyring, et svært viktig verktøy om man skal lykkes med økonomistyringen under knappe ressurser. I tillegg nevner Hoff (2016) at alle styringsparametere bør være basert på en løpende utvikling, slik som likviditetsstyring og prognosestyring er. Ut i fra teorien vi har funnet ser det ut til at klubbene har valgt riktige styringsverktøy, og det er grunn til å tro at problemet ligger andre plasser.

6.6 Dårlige lisenskriterier kan svekke den økonomiske styringen

Lisensordningen skal være et verktøy som sørger for at klubbene hele tiden bruker tid på styringen, og målet er at alle klubber skal få sunnere økonomi gjennom denne lisensordningen. Lisensordningen skal være en slags rettesnor, som klubbene skal følge om de vil bedre sin økonomiske situasjon. Om kriteriene er dårlige, vil dette føre til at klubbene kan få et uriktig bilde av hva som er viktig for å skape en sunn økonomi. Klubbene er enige om at lisensordningen er et riktig steg mot en sunnere økonomi i Tippeligaen, men kan det gjøres enda bedre? I følge flere av våre informanter kan noen kriterier fortsatt endres, slik at ordningen blir enda bedre. Det er blant annet ønskelig med mer fokus på tall som går direkte på driften, mens noen informanter ønsket mindre fokus på tall som går på egenkapital. Samtidig har klubbene selv fått være med på utviklingen av ordningen slik den er i dag. Er det de forskjellige klubbene som ikke klarer å bli enige om hvilke kriterier som er best og hvilke som bør vektes høyest? Lisenskriteriene som egentlig skal være til hjelp for

klubbene kan virke forvirrende, og kan svekke økonomistyringen hvis feil kriterier vektes for høyt.

En ting som uansett virker klart, er at ordningen i noen tilfeller kan være lett å manipulere slik at resultatet virker mye bedre enn det det egentlig er. Spillersalg kan for eksempel variere svært mye fra år til år, og når dette blir tatt med i beregningen kan det skjule en underliggende dårlig økonomi. Noe som er enda verre enn spillersalg, er penger som har blitt spyttet inn av eksterne investorer. En stor del av det finansielle oppfølgingssystemet i lisensordningen går på nøkkeltall som måler likviditet og soliditet, mens det kun er en liten del som måler selve driften i klubbene. Likviditeten og soliditeten blir lett manipulert av penger som blir spyttet inn av eksterne investorer, og dermed kan man si at lisensordningen til en viss grad er tilpasset klubber som får penger fra rike onkler på utsiden. Som Johnsen (2014) skriver, vil det finansielle oppfølgingssystemet være et ubrukelig redskap så lenge tallene ikke er reelle og så lenge klubbene ikke måles etter samme grunnlag. I tillegg til at selve tallene kan være lette å manipulere, kan det også være vanskelig å finne de rette tallene. Selskapsstrukturer og økonomiske relasjoner mellom ulike selskaper og klubbene kan være uoversiktlige og utfordrende å vurdere. Siden klubbene i Tippeligaen bruker så mange forskjellige strukturer, vil det være vanskelig å få oversikt over klubbens reelle økonomiske situasjon (NFF, u. å.).

Til slutt er det verdt å merke seg at noen informanter gir uttrykk for at forholdet mellom klubben og Norges Fotballforbund ikke er på sitt beste. Det kan være urovekkende at flere klubber viser en slags irritasjon over Fotballforbundet, når klubbene og Fotballforbundet er avhengig av et tett og godt samarbeid.

6.7 For komplekse organiseringssystemer

En av våre informanter som brukte dualmodellen mente denne fungerte veldig godt, mens andre hadde prøvd dualmodellen før og kuttet den ut fordi den ikke fungerte optimalt. De pekte blant annet på gnisning mellom aksjeselskap og klubb som et problem. Som vi har skrevet tidligere, får også dualmodellen kritikk for å være ineffektiv på grunn av to styrever, to regnskap og dobbel rapportering.

Norsk idrett forbyr som kjent aksjeselskaper å delta i den organiserte idretten, og krever at alle klubber skal være organisert som idrettslag. De fleste andre land lar vanlige aksjeselskaper drive fotballklubber innenfor ligasystemet, blant annet Danmark, Sverige og England. Ville det endret den økonomiske situasjonen om klubbene i Norge fikk organisere seg som de ville? Våre informanter er delte rundt dette spørsmålet. Noen av informantene mener at dette vil kunne bedre situasjonen, og peker blant annet på muligheten til å hente ekstern kapital. Om det vil bli lettere å hente ekstern kapital kan klubbene få mer penger å rutte med, men om dette er positivt for klubbene diskuteres i kapittel 6.3. En av informantene retter også litt kritikk til organene som styrer norsk fotball, hvor de blir kritisert for å hele tiden endre på reglene rundt organisasjonsformen. En av grunnene til at de vil ønske fri organisasjonsform velkommen, er for å kunne bruke en organisasjonsform som er mer satt og som gir deg mer forutsigbarhet. Det er ikke uvanlig at fotballen blir berørt av store endringer i rammebetingelser og regelverk, og som gjør at klubbene hele tiden må tilpasse driften etter nye bestemmelser. Gammelsæter og Ohr (2002) påpeker også at skylden for økonomiske problemer ofte blir lagt på endringer i rammebetingelser, slik som en av våre informanter kan se ut til å gjøre her.

Andre informanter mener at det ikke ville endret den økonomiske situasjonen om man kunne organisert seg som man ville, fordi det er de økonomiske prinsippene du driver etter som avgjør om den økonomiske situasjonen er bra eller ikke. Dette kan støttes om man ser på andre land som godtar klubber som for eksempel organiserer seg som rene aksjeselskap. Økonomien i svenske og danske fotballklubber er slett ikke bedre enn i de norske fotballklubbene. Man kan også dra inn et eksempel fra den investordrevne fotballen i England, hvor 54 klubber har gått konkurs siden innføringen av Premier League i 1992 (Johnsen, 2015).

Det er ikke sikkert en endring i organiseringen ville hatt så veldig stor betydning i norske fotballklubber, da mange allerede mener at aksjonærene i praksis har veldig stor makt i norske fotballklubber. Reglene sier at idrettsklubben skal bestemme over det sportslige, mens det i virkeligheten finnes mange investorer som har full kontroll over fotballklubbene ifølge Johnsen (2014). Per Berg har for eksempel hatt mer enn en finger med i spillet når Henning Berg (Brenne & Stormoen, 2011) og Uwe Røsler (Støstad & Vistnes, 2011) ikke har fått fortsette som trenere i Lillestrøm. Dette er bare

to av veldig mange eksempler. Samtidig som investorenes makt har økt i norsk fotball, har de røde tallene blitt større. Konkursvarsler og lønnskutt er blitt årlige hendelser i norske toppklubber, og de sportslige resultatene har for mange klubber vært elendige (Johnsen, 2015).

6.8 Oppsummering av diskusjon

Gjennom diskusjonsdelen har informantenes synspunkter på økonomistyringen og hva slags faktorer som kan besvare *“hvorfør så mange klubber i Tippeligaen har problemer med økonomisk styring”* blitt belyst gjennom ulike kategorier. I disse kategoriene har vi gått i dybden på flere aspekter som kan være avgjørende for hvorfor det er problematisk med økonomisk styring for mange klubber i Tippeligaen. Hvorvidt informantene selv er klare over hvorfor de har problemer med økonomisk styring viser seg å være uklart i noen tilfeller. På oss virker det som at mange av informantene ga uttrykk for at de syntes våre punkter kunne gi et godt bilde på hva som kan være vanskelig ved å drive med økonomistyring i Tippeligaen. Vi vil nå bevege oss videre og få frem svar på våre forskningsspørsmål, og til slutt svare på vår hovedproblemstilling.

7. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven hatt som hovedintensjon å undersøke hvorfor det er så vanskelig med økonomisk styring i Tippeligaen. Undersøkelsen hadde tre underordnede forskningsspørsmål. Nedenfor vil først konklusjonene for de tre underordnede forskningsspørsmålene bli presentert før det gjøres konklusjoner i forhold til den overordnede problemstillingen.

Forskningens underspørsmål nummer 1:

“Hva er det med fotballens særegenheter som gjør det vanskelig med økonomisk styring?”

- Det er først og fremst de store usikkerhetsmomentene rundt inntektene som skiller fotballag fra næringslivet ellers. Inntektene varierer i samsvar med sportslige resultater, og sportslige resultater kan være veldig vanskelig å forutsi. Dette gjør at inntektene er uforutsigbare. Hvis de sportslige resultatene uteblir kan også kostnadene øke ved at klubbene tar høyere risiko i forbindelse med kjøp av kostbare nye spillere for å oppnå sine sportslige målsetninger.

Forskningens underspørsmål nummer 2:

“Hvordan kan press, forventninger, lover og andre eksterne faktorer påvirke klubbene?”

- Omdømmet er viktig fordi det innvirker på tiltroen til og entusiasmen i forhold til klubbene, noe som igjen påvirker billett- og sponsorinntekter. En av utfordringen for klubbene er derfor å bygge opp og vedlikeholde et godt omdømme.
- Dårlige lisenskriterier kan svekke den økonomiske styringen. Lisensordningen skal være til hjelp for klubbene, men det kan virke forvirrende om feil kriterier vektet for sterkt. Det er også verdt å merke seg at forholdet mellom Norges Fotballforbund og enkelte klubber virker anstrengt.

- Klubbene kan bli påvirket av eksterne investorer. Så lenge eksterne investorer fortsetter å gi gaver til klubbene, vil dette kunne bidra med å undergrave økonomistyringen, og bygger opp om en ikke-bærekraftig økonomi.

Forskningens underspørsmål nummer 3:

“Hvordan kan dårlig styring, kompetanse og andre interne faktorer påvirke klubbene?”

- Det finnes mange eksempler på dårlig styring i klubbene, både gjennom svar fra våre informanter, nyhetsartikler og tidligere forskning. Fotballen er preget av markedsusikkerhet og kan ha et behov for kontinuerlige og raske tilpasninger. Dette kan stille ekstra krav til kompetanse hos de som styrer klubbene. I forbindelse med spillerkjøp kan det for eksempel være nødvendig å ta raske beslutninger for å sikre spillere en mener laget trenger. Noen ganger tas slike beslutninger på et mer emosjonelt enn et rasjonelt grunnlag. Feilaktige beslutninger i slike situasjoner, som fører til dårlige sportslige resultater kan lede til en forverring av omdømmet og ha negative konsekvenser for fremtidige inntekter.
- På grunn av at fotballen er preget av markedsusikkerhet kan det være vanskelig å basere seg på et årsbudsjett som styringssystem fordi det er vanskelig å forutsi hva som vil skje i markedet i løpet av et år. Styringssystemene klubbene bruker virker å være i samsvar med det som anbefales av teorien. Spørsmålet er om disse styringssystemene er fleksible nok til å ta høyde for til dels store endringer i de økonomiske forutsetningene i løpet av et budsjettår.
- Organiseringsformene som brukes i mange klubber virker å være til dels svært komplekse, og endringer i rammebetingelser og regelverk gjør at klubbene hele tiden må være tilpassningsdyktige og fleksible. Dette fordrer også et fleksibelt økonomistyringssystem.

7.1 Hovedkonklusjon

Ovenfor har vi prøvd å svare på de ulike underspørsmålene, og trekke frem det vi anser som de viktigste faktorene. Vi vil nå gå videre for å svare på hovedproblemstillingen i vår oppgave, og herunder de aller viktigste funnene som kan være årsaken til dette:

Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at de viktigste grunnene til at klubber i Tippeligaen har problemer med den økonomiske styringen er:

- De økonomiske forutsetningene endrer seg raskt.
- Ønske om et godt omdømme og gode sportslige resultater kan føre til lite rasjonelle valg, og klubbene har en tendens til å bruke mer enn de har.
- Tilførsel fra eksterne investorer kan føre til en ikke-bærekraftig økonomistyring.
- Organiseringsformene er i mange klubber svært komplekse, og kan gjøre det utfordrende for styringssystemene.

7.2 Forslag til tiltak

Det er tydelig at det etter mange dårlige år fortsatt er en blanding mellom drømmetenkning og realistisk tenkning i norsk fotball. Det er på tide at klubbene får seg en realitetssjekk, og begynner å ta ansvar for sin dårlige drift gjennom mange år. Det vil være lurt av klubbene å sette av en økonomisk buffer i fremtiden, slik at de kan møte endringer i markedet på en bedre måte. Klubbene bør også gjøre økonomien sin mindre avhengig av ekstern kapital, og for eksempel kun hente spillere de har råd til selv. Samtidig som klubbene må ta tak i sin interne drift, vil det være viktig at Norges Fotballforbund i fremtiden spiller på lag med klubbene, og at de sammen finner en løsning som vil passe alle parter med tanke på lisenskrav, organisering og lignende. Fotballnæringen belønner klubbene som er villig til å satse, og oppfordrer indirekte klubbene til å ta høy risiko. Dette gjør at fallhøyden kan bli veldig stor.

7.3 Forslag til videre forskning

Gjennom vårt arbeid har vi støtt på nye problemstillinger som kan være interessante å følge opp med videre forskning. Det er spesielt muligheten til å se på dette fra Norges Fotballforbund sin side som kan være interessant. Det vil være viktig å la Norges Fotballforbund få svare for seg, og gjennom intervjuer med Norges Fotballforbund og klubbene finne ut hva som bør endres med lisensordningen. I tillegg kan det være interessant å følge opp med studier som innhenter mer objektive data, uten å være påvirket av teori og tidligere forskning før oppstart av studien. Det ville også vært interessant å intervju andre personer internt i fotballklubbene, for å få et mer helhetlig inntrykk. Dette kunne for eksempel vært personer fra sportslig avdeling, styret eller toppledelsen.

Litteraturliste

- Anfinsen, M. S. (2008, 30. desember). Slik fordeles TV-pengene. *ABC Nyheter*. Hentet fra <http://www.abcnyheter.no/nyheter/2008/11/30/77551/slik-fordeles-tv-pengene>
- Askeland, Ø. (2013, 07. oktober). Ekspert: - Start driver tragisk økonomistyring. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/start/ekspert-start-driver-tragisk-oekonomistyring/a/10135683/>
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2009) *Den nya ekonomistyringen*. Malmø: Förlag Liber.
- Beggerud, R. (2010). *Kvalitetsstyring : teori og praksis*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bendiksby, T. (2010, 30. juni). Lyn er konkurs. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2010/06/30/lyn-er-konkurs>
- Bertheussen, B. A. (2011, 15. mars). Fotballonkler ødelegger. *Dagens næringsliv*. Hentet fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4301/article.pdf?sequence=4>
- Bertheussen, B. A. (2014, 09. juni). TIL er en subsidieklubb som har gjort seg avhengig av en jevn tilførsel av gratispenger fra rike onkler. *Nordlys*. Hentet fra <http://nordnorskdebatt.no/article/en-subsidieklubb-har-gjort-seg>
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring—en oversikt. *Magma*, 6(2), 21-28.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet: en studie av norske sparebanker. *Magma*, 6, 31-36.
- Bjørnenak, T. (2014). Hva var nå problemet? - Om å utvikle tilpassede styringssystemer. *Magma*, 4/(2014), 18-21.
- Brenne, Ø. & Stormoen, S. (2011, 20. oktober). Hevder LSKs sterke mann vil fjerne Henning Berg. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/lillestroem/hevder-lsks-sterke-mann-vil-fjerne-henning-berg/a/10022692/>
- Bøthun, G & Bakkehaug, W. (2010, 30.06). Lyn slår seg selv konkurs. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/1-divisjon/lyn-slaar-seg-selv-konkurs/a/10009751/>
- Chandra, D. S. (2010). *Management Control Systems: Principles and Practices*. New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research*, 1, 163-205.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage publications.
- Engebretsen, J., & Holt, Ø. (2012). *Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig? Et breddestudium av økonomien i Tippeligaen med fokus på budsjett som styringssystem* (Masterergradsavhandling, Norges handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169425/Engebretsen%20og%20Holt%202012.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

- Eriksen, U. (2001, 04.04). Glamorøs amatør: Kamp om ball og kapital. *Universitas*. Hentet fra <http://universitas.no/feature/645/kamp-om-ball-og-kapital>
- Feltstykket, V. (2016, 05.04) Viking i dyp økonomisk krise. *TV2*. Hentet fra <http://www.tv2.no/a/8192229/>
- Gammelsæter, H & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Gammelsæter, H. (2013, 08.05). Kan fotballssportens värden, attityder och vinnarskallar berika näringslivet?. *Idrottsforum*. Hentet fra http://idrottsforum.org/gamhal_soderman130508/
- Gammelsæter, H., & Jakobsen, S. E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), 1-25.
- Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M. A., Fourcade, F., & Morales, J. (2011). *Fundamentals of management control. Techniques and principles*. Edition Pearson.
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring, strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Havnes, H. (2014, 29.08). Tredjeparter i fotballen. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/incoming/article5179787.ece>
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget. Andre utgave
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring: Balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holden, S. (2012). *Pareto I*. Oslo: Cappelen Damm.
- Holm-Rasmussen, S., Jensen, J. O., & Hansen, L. (2009). *Økonomisk styring og virksomhedsanalyse*. Århus: Academica.
- Holt, M. (2006). UEFA, governance and the control of club competition in European football. *Birbeck university: Football Governance Research Centre*.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. (2009). *Cost accounting, a managerial emphasis*. New Jersey: Upple Saddle River, Pearson education Inc.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 6, 18-30
- Johnsen, L. (2014). Investorenes rike? *Josimar*. Hentet fra <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>
- Johnsen, L. (2015). Kupper Fotball-Norge - igjen? *Josimar*. Hentet fra <http://www.josimar.no/artikler/kupper-fotball-norge-igjen/2336/>

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2013). *Exploring strategy text & cases*. Pearson Higher Ed.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kearney, A. (2004). Playing for profits: Winning Strategies for Football in Europe and around the globe. *Chicago, AT Kearney*
- Kennedy, M. T., & Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among US hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897-918.
- Kvale, S. (1999). The psychoanalytic interview as qualitative research. *Qualitative Inquiry*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView – Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzler Forlag: København.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- NFF-loven. NFFLOV-2014-03-09-1. (2016). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NFFL/nfflov/2014-03-09-1>
- NFF. (2010). *Årsrapport 2010*. Hentet fra http://www.fotball.no/Documents/PDF/2011/NFF/%C3%85rsrapport_2010_skjerm.pdf
- NFF. (2011). *Årsrapport 2011*. Hentet fra https://www.fotball.no/Documents/PDF/2012/NFF/NFF_Aarsrapport_2011_endelig_LAV.pdf
- NFF. (2012). *Årsrapport 2012*. Hentet fra <http://www.joomag.com/magazine/nff-nff-arsrapport-2012/0582261001453985296?short>
- NFF. (2013). *Årsrapport 2013*. Hentet fra <http://www.joomag.com/magazine/nff-nff-arsrapport-2013/0181574001453714238?short>
- NFF. (2014a). *Årsrapport 2014*. Hentet fra <http://www.joomag.com/magazine/nff-nff-arsrapport-2014/0991451001453473933?short>
- NFF. (2015). *Årsrapport 2015*. Hentet fra <http://www.joomag.com/magazine/nff-nff-%C3%85rsrapport-2015/0871095001455284225?short>
- NFF. (2016a 14. januar). *Retningslinjer - Økonomi*. Hentet fra <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/retningslinjer---okonomi.pdf>
- NFF. (2016b). *Ingen klubb kan delta i ligaspill som AS*. Hentet fra <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2015/--Ingen-klubb-kan-delta-i-ligaspill-som-AS/>
- NFF. (u. å.). *Lisenskriterier*. Hentet fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/#Toppen>

- Nordhaug, R. (2015). *Klubblisens 2014* [Powerpoint-presentasjon]. Hentet fra <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/mediapresentasjon-klubblisens-19.mai-2015.pdf>
- Norsk senter for Forskningsdata. (u. å. a). *Vanlige spørsmål*. Hentet fra http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html
- Norsk senter for forskningsdata. (u. å. b). *Krav til samtykke*. Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html>
- Olsen, O. R., & Lyngøy, R. (2015, 10.12). Discovery har kjøpt rettighetene til norsk eliteserie - Eliteserien skal vises på Discovery fra 2017 til 2022, Pris: 2,4 milliarder. *Aftenbladet*. Hentet fra http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Discovery-har-kjopt-rettighetene-til-norsk-eliteserie-653974_1.snd
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.
- Pamer, A., Vik, Ø. (2012, 11. desember). Brann taper på ny medieavtale. *Aftenposten*. Hentet fra http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Brann-taper-pa-ny-medieavtale-210583_1.snd
- Pike, R. H., Tayles, M. E., & Mansor, N. N. A. (2011). Activity-based costing user satisfaction and type of system: A research note. *The British Accounting Review*
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Associates. (2004). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector, volume two*. Bloomfield: Kumarian Press Inc.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sending, A. (2009). *Økonomistyring 1*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Steen Jensen, Ø. (2001). *100 år med norsk fotball*. Oslo: NW DAMM & SØN.
- Støstad, M. N., & Vistnes, O. (2011, 27.10). – Det gir gufne assosiasjoner til fortiden. *NRK*. Hentet fra <http://www.nrk.no/sport/fotball/lsk-fansen-kritiske-til-investor-1.7844475>
- Sørensen, O. G. (2016). Nye regler reddet Start. *Kristiansand Avis*. Hentet fra <http://www.kristiansandavis.no/?id=1854>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Torjusen, T. (2013, 03.04). *Om NTF*. Hentet fra <http://www.toppfotball.no/latest-news/article/10izch0n8nlx1tkbogvbqjly7/title/om-ntf>
- Torjusen, T. (2015, 10.07). *Visjoner*. Hentet fra <http://www.toppfotball.no/visions>
- UEFA. (2015, 30.06). *Financial fair play: all you need to know*. Hentet fra <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>
- UEFA.org (u.å.). *60 Years*. Hentet 24. mars 2016 fra <http://www.uefa.org/60-years/index.html>

Wallander, J. (1999). Budgeting—an unnecessary evil. *Scandinavian journal of Management*, 15(4), 405-421.

Yashiv, E. (2011). In brief: Unequal shares: the economics of elite football clubs. *Centre for Economic Performance, LSE*.

Refleksjonsnotat

Skrevet av: Odd Kjetil Helgesen

Jeg skrev masteroppgave sammen med min medstudent Tomas Eide Menendez. Vår problemstilling var “Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?”. Fotballindustrien i Norge har vokst i veldig stor fart de siste 20 årene, men resultatene har uansett ikke blitt bedre selv om inntektene har økt i et høyt tempo. Består fotballindustrien av spesielle særegenheter som gjør det vanskelig med økonomistyring? Hvilke faktorer, både interne og eksterne, kan påvirke klubbene? Vi utførte fem kvalitative intervjuer med representanter fra norske Tippeligaklubber, i et forsøk på å identifisere noen av disse faktorene.

Vi identifiserte en del ting som vi så på som interessante. Det første vi la merke til var de store usikkerhetsmomentene rundt de sportslige resultatene, noe som gjør det vanskelig å predikere inntektene før sesongen starter. Dette fører til at klubbene må gamble litt når de skal bestemme seg for hvor mye faste kostnader de skal påta seg. Når vi ser på eksterne faktorer, er det spesielt lisensordningen til Norges Fotballforbund og eksterne investorer som kan påvirke klubbene. En del av fotballklubbene kommer med noe kritikk rundt hvilke kriterier som blir vektet høyest i lisensordningen, og eksterne investorer spytter inn penger i klubbene, slik at klubbene ikke trenger å ta faresignaler rundt økonomistyringen seriøst når de dukker opp. Penger fra eksterne investorer kan være en god ide på kort sikt, men er ødeleggende for klubbene på lang sikt. Interne faktorer som kan påvirke økonomistyringen i klubbene er for det meste dårlig beslutningstaking fra de ansatte, ikke nødvendigvis på grunn av dårlig kompetanse, men mest sannsynlig fordi beslutninger blir tatt på et emosjonelt grunnlag i stedet for et rasjonelt grunnlag.

Internasjonale krefter

Fotballklubbene i Norge kan bli påvirket av mange internasjonale faktorer eller krefter. Det finnes blant annet europeiske (UEFA) og internasjonale (FIFA) fotballorganisasjoner som styrer det meste innenfor fotballen, også det som skal skje i Norge. Om FIFA eller UEFA kommer med endringer i lover, regler eller rammebetingelser, kan dette få store konsekvenser for klubbene i Tippeligaen. For å

unngå at dette kan bli et stort problem, er det viktig at klubbene organiserer seg slik at de er fleksible og tilpasningsdyktige, slik at de kan rette seg etter nye bestemmelser raskt og smidig.

Norge er en liten ubetydelig nasjon innenfor fotballøkonomien, og endringer i lønn eller spillerpriser ellers i verden vil selvsagt påvirke norske fotballklubber i stor grad. En nedgang i økonomien i Europa vil gjerne gjøre det lettere for Norge å konkurrere om bedre spillere. I tillegg vil den generelle økonomiske situasjonen bety en del for norske fotballklubber, i likhet med fotballklubber ellers rundt om i verden. En finanskriser vil for eksempel gjøre at de fleste vil tape penger, og det gjør gjerne at eksterne investorer har mindre penger å rutte med. Dette vil gjøre at pengene vil ha større problemer med å hente kapital eksternt, noe mange klubber i stor grad har gjort seg avhengig av i sin daglige drift. Løsningen på dette problemet vil enkelt å greit være å gjøre seg mindre avhengige av eksternt kapital til vanlig.

Innovasjon

En del av fotballklubbene retter kritikk mot lisensordningen til Norges Fotballforbund, lisensordningen som i dag skal fungere som et kontrollsystem for alle toppklubbene i Norge. Det virker som klubbene har lyst på et nytt eller oppdatert system, som inneholder alle de viktigste kriteriene for en god økonomistyring innenfor fotballen. Dette ville vært enkelt å implementere, da det nye kontrollsystemet bare kunne erstattet det nåværende kontrollsystemet. I tillegg til at kontrollsystemet ville fungert på samme måte som tidligere, kunne man også lagt til nye kontrollmekanismer som gikk på for eksempel lønnstak. Et lønnstak er tatt i bruk i noen andre land og idretter, men det er enda ikke prøvd ut innenfor fotballen i Europa. Det er ingen tvil om at lønnsnivået er altfor høyt i mange tilfeller, og et lønnstak i hver klubb ville sørget for en mer fornuftig lønnspolitikk.

Styringssystemene som brukes i klubbene i dag virker å være greie, men de er ikke tilpasset fotballindustrien. Det er få næringer som kan vise til like store svingninger og usikkerhetsmomenter. Det ville vært naivt å tro at styringssystemene som brukes ellers i næringslivet ville passet perfekt til fotballnæringen, og man har derfor behov for et bedre styringssystem tilpasset fotballen. Dette ville blant annet vært systemer som er fleksible, og som hele tiden oppdaterer seg rundt den nåværende situasjonen.

Ansvar

Fotball er en populær sport i Norge, og i de fleste byer står fotballaget ofte i sentrum. Klubbene vil derfor alltid ha et ansvar ovenfor lokalmiljøet, og bør gi tilbake til samfunnet som gjør at fotballklubbene kan eksistere. Mange av klubbene er allerede engasjerte i lokalmiljøet, og viser samfunnsengasjement med å blant annet drive ulike omdømmeprojekter. Dette kan gi en fordel i form av et bedre omdømme, som igjen vil kunne gi større inntekter i form av billettsalg og sponsoravtaler.

Spillerne fungerer som rollemodeller for mange av de yngre, og det er derfor viktig at spillerne oppfører seg bra. De har et ansvar ovenfor den yngre generasjonen, hvor spillerne kan påvirke valg de yngre tar en gang i livet. Fotballspillerne vil i likhet med klubbene kunne opparbeide seg et bedre personlig omdømme, som vil kunne gi større inntekter i form av høyere lønn eller personlige sponsoravtaler.

Skrevet av: Tomas Eide Menendez

Jeg valgte å skrive min masteroppgave sammen med min medstudent Odd Kjetil Helgesen. Under studiet har vi spesialisert oss innen forskjellige retninger som økonomisk styring og finans. Vi valgte derfor å skrive om et emne som var interessant for oss begge. Valget falt da på å undersøke ”Hvorfor har så mange klubber i Tippeligaen problemer med den økonomiske styringen?”. Grunnen for dette er at vi begge er interessert i fotball og vi ønsket å utforske hvorfor klubbene i Tippeligaen har problemer med deres økonomi. Klubbene i Tippeligaen har slitt med økonomien i de siste 20 årene, og vi ville derfor se på forskjellige faktorer som ville påvirke fotballøkonomien ved hjelp av økonomisk styring som teori. Etter at vi hadde bestemt oss for å skrive om dette emnet, laget vi tre underspørsmål som skulle hjelpe oss med å svare på problemstillingen. Disse underspørsmålene ble formulert som følger:

- 1) Hva er det med fotballens særegenheter som gjør det vanskelig med økonomisk styring?
- 2) Hvordan kan press, forventninger, lover og andre eksterne faktorer påvirke klubbene?
- 3) Hvordan kan dårlig styring, kompetanse og andre interne faktorer påvirke klubbene?

Våre hovedfunn i denne oppgaven var 1) inntektene varierer i samsvar med sportslige resultater og de sportslige resultatene kan være vanskelige å forutse. Dette gjør at inntektene er uforutsigbare. Hvis de sportslige resultatene uteblir kan kostnadene øke ved at klubbene tar høyere risiko ved å kjøpe nye spillere for å oppnå sportslige resultater. En konsekvens av at klubbene tar høyere risiko ved å kjøpe nye spillere er at kostnadene øker mer enn inntektene i form av lønn. 2) Omdømme innvirker på tiltroen og entusiasmen til klubbene som igjen gjør en innvirkning på billettinntekter og sponsorinntekter. Billettinntekter og sponsorinntekter er beskrevet i oppgaven som to av de tre primærintektene til en fotballklubb. Derfor er utfordringen til klubbene å skape et godt omdømme. Dårlige lisenskriterier kan være med på å svekke økonomistyringen til klubbene ved at feil kriterier vektet for høyt, og forholdet mellom Norges fotballforbund og enkelte klubber virker anstrengt. Klubbene kan også bli påvirket av eksterne investorer som kan være med på å undergrave

økonomistyringen. Dette fordi at så lenge eksterne investorer fortsetter å spytte inn penger i klubbene, så vil dette fungere som en ”sovepute” for klubbene og bygger opp om en ikke-bærekraftig økonomi. 3) Enkelte klubber har en tendens til å sette seg for høye sportslige målsetninger og det er behov for kontinuerlige og raske tilpasninger. Noen ganger tar man beslutninger på et mer emosjonelt enn et rasjonelt grunnlag. På grunn av markedsusikkerhet så er det vanskelig å bruke et årsbudsjett som styringssystem på grunn av at det er vanskelig å forutsi hva som vil skje i løpet av et år. Dette fordrer et fleksibelt styringssystem og at man må ta høyde for de økonomiske forutsetningene. Organiseringsformene som brukes i mange klubber virker å være til dels svært komplekse, og endringer i rammebetingelser og regelverk gjør at klubbene hele tiden må være tilpasningsdyktige og fleksible. Dette fordrer også et fleksibelt økonomistyringssystem.

Internasjonale krefter

Fotballøkonomien kan bli påvirket av flere internasjonale krefter. Hvis det for eksempel kommer en økonomisk krise/finanskrise så kan dette påvirke billettinntektene til klubbene samt at eksterne investorer spytter mindre penger inn i klubbene. Det kan bli vanskeligere å skaffe seg lukrative sponsoravtaler som veldig mange internasjonale klubber har i dag. Det politiske kan legge en stopper for at enkelte spillere ikke får arbeidstillatelse til å spille i en klubb i en bestemt nasjon. Dette kan føre til at klubbene ikke klarer å skaffe seg de riktige spillerne som igjen kan føre til at man ikke klarer å oppnå sportslige målsetninger. Det internasjonale fotballforbund (FIFA) og det europeiske fotballforbundet (UEFA) kan endre lover og regler som kan føre til en endring på hvordan fotballklubbene drives. Dette kan føre til at en del klubber får problemer med det økonomiske og sportslige. Fotballen er basert på et usikkert marked og for å stå imot eventuelle økonomiske kriser vil det kunne være en mulighet for klubbene å gjøre som oljefondet i Norge å skaffe seg en buffer for å stå imot dårlige tider.

Innovasjon

Fotballøkonomien i Norge er hele tiden i utvikling og lisenskravet samt det finansielle oppfølgingssystemet til Norges fotballforbund endrer seg med tiden. Lisenskravet til Norges fotballforbund skal legge føringer på økonomistyringen til klubbene. Det er hele tiden nye områder ved økonomistyringen som må forbedres i Norsk fotball, og

det er derfor dette er nært knyttet til innovasjon. Fotballen er basert på et usikkert marked og komplekse organiseringsformer som fordrer til et mer fleksibelt styringssystem. Derfor kan klubbene dra mer nytte av å ha fleksible styrings- og kontrollsystemer enn å basere seg på budsjett og andre tradisjonelle styringssystemer. Siden Norges fotballforbund har ansvaret for å utvikle lisenskravet og det finansielle oppfølgingssystemet i samråd med klubbene, så kunne de også ha utviklet et mer fleksibelt styringssystem som hadde blitt foreslått til bruk for klubbene. Videre ville Norges fotballforbund ha direkte tilgang til de enkelte styringssystemene for å overvåke at klubbene følger de retningslinjer innen lisenskravet og det finansielle oppfølgingssystemet. Det ville da vært lettere for både fotballforbundet og klubbene til å måle den økonomiske styringen og for å minske at klubbene deretter tar feil beslutninger. En annen ting styringssystemet kunne hatt implementert var å beregne hvor mye av inntektene som burde blitt avsatt for å stå imot dårlige tider. Videre ville det da være viktig med fremtidige analyser av markedet og økonomien til klubbene.

Ansvar

Fotballen i Norge har et ansvar med å være en del av samfunnet og gi tilbake til samfunnet. Utfordringene her er at Norges fotballforbund i det siste har skapt et dårlig bilde av deres egen organisasjon på grunn av høye utbetalinger til ansatte og lite åpenhet. Dette skaper et dårlig omdømme. Omdømmet påvirker samfunnet og dersom det dukker opp negative omtaler rundt fotball-Norge så vil dette påvirke fotballag i Norge. Konkurransefortrinn i fotballen er derfor å ha et godt omdømme som gir et godt bilde på hvordan klubbene er utad og som påvirker billett - og sponsorinntektene. Ved å ha all informasjon tilgjengelig og deretter ta riktige beslutninger er en form for risikoreducerende tiltak i fotballen. Hvis man driver med assymetrisk informasjon innad i fotballklubbene vil det kunne gjøres beslutninger som er uheldig og som kan påvirke omdømmet. Med assymetrisk informasjon menes at noen ikke får den informasjonen de egentlig har krav på og tar beslutninger på den informasjonen de allerede har. Dette kan bety at klubbene kan ta høyere risiko ved å hente nye kostbare spillere som øker kostnadene. Hvis ikke klubbene klarer å skape gode nok sportslige resultater, så vil det kunne få uheldige følger for både omdømmet og økonomien.

For at klubbene skal kunne klare å styrke deres ansvar i samfunnet bør frontpersoner innad i klubbene vise en god fremtoning og være ærlig med media og miljøet rundt

klubbene deres. Spillerne bør også vise ansvar ved å være gode rollemodeller for de yngre. Klubbene bør også ha et innslag av lokale spillere som igjen kan påvirke omdømmet i en positiv retning og som kan gi høyere inntekter gjennom billett -og sponsorinntekter.

Vedlegg 1

Hei.

Vi er to studenter som skriver avsluttende masteroppgave på Universitet i Agder, og vi har valgt å skrive en oppgave som handler om økonomistyringen i Tippeliga-klubbene. En del av oppgaven vil handle om visjon og mål, og vi lurte derfor på om du kunne tatt deg tid til å svare på noen spørsmål angående dette i deres klubb. Svarene dine vil være til stor hjelp for vår oppgave.

1. Hva er klubbens visjon?
2. Hva er klubbens kortsiktige og langsiktige sportslige mål?

På forhånd takk for svar.

Mvh,
Odd Kjetil Helgesen og Tomas Eide Menendez

Vedlegg 2

Hei.

Vi er to studenter som skriver avsluttende masteroppgave på Handelshøyskolen ved Universitet i Agder. Oppgaven handler om økonomien i norsk toppfotball, herunder problemene med økonomistyring i mange klubber. I den forbindelse vil vi veldig gjerne gjøre et intervju over telefon med deg, eventuelt andre i klubben som kan hjelpe oss. Er dette noe dere kan hjelpe oss med? Dette vil være svært avgjørende materiale for vår oppgave.

Intervjuet vil bli anonymisert, og intervjuet vil vare i omtrent 30 minutter. Vi tenker å gjennomføre intervjuene i uke 14, fra 4. til 8. april. Om denne uken ikke passer for dere, kan vi selvfølgelig ta det en annen gang.

Om dere lurer på noe, ta gjerne kontakt. Vi håper på et positivt svar fra dere.

Mvh,
Tomas Eide Menendez
Odd Kjetil Helgesen

Vedlegg 3

"Hva er det som gjør at klubbene i Tippeligaen sliter med den økonomiske styringen?"

Bakgrunn og formål

Norsk fotball er en stor næring, men klubbene sliter stadig med å skape overskudd over lengre tid. Vi ønsker å finne ut hvorfor klubbene sliter slik, og eventuelt hva som kan gjøre dette bedre. Oppgaven er en del av en mastergradsstudie gjennomført ved Universitet i Agder, avd. Handelshøyskolen. Når vi har bestemt oss for et utvalg, har det vært viktig å få klubber representert fra ulike økonomiske situasjoner, i denne studien rangert etter lisenskravet (grønn, gul og rød sone). Det er tilfeldig hvilke klubber som er trukket fra hver kategori.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil skje gjennom et telefonintervju, med en antatt lengde på omtrent 30 minutter. Spørsmålene vil være delt inn i ulike kategorier, hvor temaer som lisens, organisering, styringssystemer og mål vil dukke opp. Dataen registreres ved hjelp av lydopptak, hvor dette senere blir transkribert i sin helhet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun to stykker som vil ha tilgang til dette, og det er studentene som skriver denne masteroppgaven.

Når oppgaven publiseres, vil alle intervjuer være anonymisert. Det vil si at svarene som gis, ikke kan kobles opp mot verken person eller klubb.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2016. Lydopptak og annet datamateriale vil etter dette slettes, og den ferdige publikasjonen vil være det eneste som beholdes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil fortsatt bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Odd Kjetil Helgesen, student, telefon 992 43 992

Tomas Eide Menendez, student, telefon 472 85 204

Leif Atle Beisland, veileder, telefon 975 36 263

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4

Intervju Guide

Del 1 Rammeverk	Informasjon <ul style="list-style-type: none">• Forklar om temaet i intervjuet (bakgrunnen og formålet).• Forklar hvordan intervjuet kommer til å bli brukt, og forklar konfidensialitet og anonymitet.• Spør respondenten hvis noe er uklart og hvis han/hun har noen spørsmål.
Del 2 Erfaringer	Bakgrunnsinformasjon <ol style="list-style-type: none">1. Hvor lenge har du jobbet med økonomi i klubben?2. Hva er dine hovedoppgaver i jobben?3. Hva er det som er utfordrende med å jobbe med økonomi i en fotballklubb i Norge? Stikkord: - Hvis dårlige resultater, hvordan virker dette inn på den økonomiske satsingen?4. Er det noen ytre faktorer som dere blir påvirket av? (Fans, sponsor, media, investor) Hvis ja. 5. Kunne det vært aktuelt å skrape kassen (ingen buffer av ressurser) for å blidgjøre miljøet rundt dere?6. Hvordan vil du beskrive den generelle økonomiske situasjonen i Tippeligaen?7. Hvilken betydning har eksterne investorer hatt for dere?8. Bortsett fra primærinntekter som billettsalg, sponsor og mediaavtale, har dere andre alternative inntektskilder?
Del 3 Fokus	Nøkkelspørsmål Styringssystemer <ol style="list-style-type: none">9. Hvordan jobber dere med økonomisk styring i det daglige? Forklar.10. Hva slags styringssystemer er det som blir satt mest fokus på?11. Er disse styringssystemene gode nok for dere?

	<p>Kompetanse</p> <p>12. Hvordan føler du kompetansenivået er i klubben med tanke på den økonomiske styringen?</p> <p>13. Opplevs kommunikasjonen mellom den økonomiske og sportslige avdelingen god? Opplever dere noen uenigheter her?</p> <p>Lisens</p> <p>14. Hva synes du om kriteriene/kravene til lisensen hos NFF? Kunne det vært mildere/strengere?</p> <p>15. Er lisensordningen et riktig steg mot en sunnere økonomi i Tippeligaen?</p> <p>Organisering</p> <p>16. Bruker dere dualmodellen? Hvis ja, hvor godt fungerer denne?</p> <p>17. Ville det endret den økonomiske situasjonen i Tippeligaen om klubbene kunne organisert seg som de ville (for eksempel som et rent aksjeselskap)?</p> <p>Mål</p> <p>18. Hva er klubbens økonomiske mål?</p> <p>19. Hva er klubbens sportslige mål budsjettmessig?</p> <p>20. Kan det være et problem hvis mange klubber har for høye mål?</p> <p>21. Burde klubbene være mer realistiske når de setter sine mål?</p>
<p>Del 4</p> <p>Oppsummering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oppsummer intervjuet • Har jeg forstått intervjuobjektet klart? • Er det noe intervjuobjektet har lyst til å legge til? <ul style="list-style-type: none"> • Suksessfaktorer eller utfordringer som den ønsker å nevne? • La respondenten vite at du er takknemlig for hennes/hans deltakelse.