

Masterutredning i fordypnings- /spesialfagsområdet: Økonomisk styring

Veileder: Kurt R. Brekke, institutt for samfunnsøkonomi

## **Norske eliteserierklubber – idrettslag, byens stolthet og millionbedrift**

– en studie av en eliteklubbs økonomistyring



Av Andreas Hitland Flaa

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

## **Sammendrag**

Norske eliteserieklubber har slitt økonomisk de seneste årene og dette har ført til at klubbenes økonomistyring har kommet i fokus. Utredningen skal gjennom en casestudie se på økonomistyringen i en norsk eliteserieklubb, samt vurdere mulighetene for en implementering av et mer helhetlig styringsverktøy i form av balansert målstyring.

Som bakgrunn introduseres ulike faktorer, regler og interesser som på ulike måter påvirker økonomistyringen.

I teoridelen gjennomgås teorier knyttet til økonomistyring og balansert målstyring. Utredningen vil også forklare hvordan disse teoriene kan knyttes til styring og ledelse av en fotballklubb.

I analysen benyttes data samlet inn gjennom intervjuer med ulike interesser i og rundt caseklubben til å kartlegge økonomistyring, muligheter og utfordringer. Analysen kommer frem til at det er flere store utfordringer som vanskeliggjør økonomistyring og implementering av balansert målstyring. Nøkkelord for endring blir i så måte permanent holdningsendring og langsiktighet i planleggingen av økonomistyringen i caseklubben.

## **Forord**

Denne utredning er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole.

Gjennom min hovedprofil i økonomisk styring har jeg fattet en stor interesse for generell økonomistyring i ulike næringer, hvordan økonomistyringen prioriteres og hvilke muligheter som finnes for å bedre økonomistyringen. I denne utredningen har jeg derfor valgt å fokusere på en næring som ikke er videre kjent for god økonomistyring, nemlig fotballen.

Valg av tema for oppgaven er også basert på en personlig interesse for fotball. Jeg spiller selv, på et betydelig lavere nivå enn det her er snakk om og ser ellers mye fotball på tv og fra tribunen. Å kombinere en av mine største interesser, med den kunnskap jeg har tilegnet meg gjennom mine år på skolen har vært en veldig spennende utfordring som forhåpentligvis også bringer med seg et nyttig resultat. En slik kombinasjon har også gjort det lettere å motivere meg selv for et tidkrevende prosjekt som en masterutredning er.

Jeg vil spesielt takke kontaktpersonen i min caseklubb, samt de andre respondentene rundt klubben. De fleste av dem må anonymiseres gjennom oppgaven, men uten deres bidrag hadde det vært umulig å gjennomføre oppgavens studier. Jeg vil også rette en takk til familie og venner som har bidratt med gode råd, diskusjoner og korrekturlesing.

Tilslutt vil jeg rette en spesiell takk til min veileder Professor Kurt R. Brekke ved instituttet for samfunnsøkonomi for gode råd, grundige tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk gjennom hele prosessen.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Forord.....	3
Innholdsfortegnelse .....	4
Figur- og tabelliste .....	7
1. Innledning.....	8
1.1. Motivasjon .....	8
1.2. Problemstilling .....	9
1.3. Bidrag.....	10
1.4. Begrensinger og forklaringer .....	11
1.5. Oppgavens oppbygning .....	11
2. Norsk fotball .....	12
2.1. Dagens situasjon .....	12
2.2. Fotball som næring.....	15
2.3. Generell økonomisk situasjon og alternative forklaringer .....	18
2.3.1. Dagens økonomiske situasjon.....	18
2.3.2. Trampolineøkonomi .....	20
2.3.3. Spillteori – fangens dilemma.....	22
2.4. Faktorer ved organisering av norsk fotball som kan påvirke klubbenes økonomistyring .....	24
2.4.1. Lisenskrav.....	24
2.4.2. Eierskapsmodeller .....	27
2.4.2.1. Dualmodellen .....	27
2.4.2.2. Investormodellen.....	28
2.4.2.3. Modellenes betydning .....	29
2.4.3. Bestemmelser barne- og ungdomsidrett.....	29
3. Teoretisk rammeverk .....	32
3.1. Økonomistyring.....	32
3.2. Balansert målstyring.....	34
3.2.1. Introduksjon .....	34
3.2.2. Utviklingen fra målesystem til strategisk ledelsesverktøy .....	35
3.2.3. Kaplan og Nortons originale BSC Modell .....	38
3.2.3.1. Visjon og strategi .....	38
3.2.3.2. Modellens fire perspektiver .....	40
3.2.3.3. Modellforklaringer .....	42

3.2.3.4. Oppsummering modell .....	43
3.2.4. Bruk av balansert målstyring.....	44
3.2.5. Kritikk.....	45
4. Fotballklubber og balansert målstyring .....	47
4.1. Introduksjon.....	47
4.2. Veien mot å lage en modell .....	48
4.3. Modellens innhold .....	48
4.3.1. Visjon og strategi .....	48
4.3.2. Perspektivene.....	50
4.3.2.1. Finansielt perspektiv.....	50
4.3.2.2. Sportslig perspektiv .....	51
4.3.2.3. Kundeperspektiv.....	52
4.3.2.4. Interne prosesser perspektiv.....	53
4.3.2.5. Læring og vekst perspektiv.....	54
4.3.3. Oppsummering modell .....	54
5. Metode .....	56
5.1. Forskningsdesign.....	56
5.2. Kvalitativ data .....	56
5.3. Case .....	56
5.4. Intervjuvalg .....	57
5.5. Respondentene .....	58
5.6. Vurdering av metode.....	59
6. Introduksjon caseklubb .....	61
6.1. Organisering av klubben .....	61
6.2. Økonomistyring og prosesser .....	62
6.3. Dagens økonomiske situasjon.....	64
6.4. Økonomiske tiltak .....	66
7. Balansert målstyring .....	68
7.1. Tro på balansert målstyring .....	68
7.2 Modellens innhold .....	70
7.2.1. Visjon og strategi .....	70
7.2.2. Fotballklubbens driver .....	70
7.2.3. Perspektivene.....	75
7.2.3.1. Finansielt perspektiv.....	75

7.2.3.2. Kundeperspektivet.....	76
7.2.3.3. Sportslig perspektiv .....	78
7.2.3.4. Interne prosesser perspektiv.....	79
7.2.3.5. Læring og vekst perspektiv.....	84
7.2.4. Oppsummering modellen .....	85
7.2.5. Modellens utforming .....	86
8. Utfordringer.....	88
8.1. Utfordringer knyttet til modell, visjon og målsetninger.....	88
8.1.1. Visjon og strategi .....	88
8.1.2 Balanse visjon, strategi og målsetninger .....	88
8.1.3. Kausale sammenhenger.....	90
8.1.4. Lead og lag indikatorer .....	91
8.1.5. Målbarhet .....	91
8.2. Generelle utfordringer økonomistyring .....	92
8.2.1. Det økonomiske utgangspunkt .....	92
8.2.2. Andre interessenters innflytelse .....	93
8.2.3. Organisasjonsstruktur, dual- og investormodellen .....	96
8.2.4. Spillteori – Fangens dilemma .....	99
8.2.5. Trampolineøkonomi .....	101
8.2.6. Lisensreglementet .....	103
8.2.7. Nedrykksfaren .....	105
8.2.8. Barne- og ungdomsbestemmelsene.....	106
9. Alternative muligheter for å lette økonomistyringen.....	107
9.1. Reguleringer.....	107
9.1.1. Lønnstak.....	107
9.1.2. Spillerreguleringer .....	108
9.1.3. Opp- og nedrykksamnesti .....	109
9.2. Endrede rammevilkår for investorer .....	110
10. Konklusjon og videre studier .....	114
10.1. Konklusjon .....	114
10.2. Områder for videre studier.....	115
Litteraturliste.....	117
Vedlegg.....	123
Overordnet intervjuguide.....	123

## Figur- og tabelliste

Figur 1: Gjennomsnittlig tilskuertall eliteseriekubber 1998-2010 .....	13
Figur 2: Fangens dilemma .....	23
Figur 3: Double loop læring .....	37
Figur 4: Mintzbergs syn på strategiplanlegging .....	39
Figur 5: Balansert målstyrings fire perspektiver .....	40
Figur 6: Borealis` strategiske kart .....	44
Figur 7: FK Elites strategiske kart .....	86
Tabell 1: Tippeligaklubbens årsresultat 2009 .....	18
Tabell 2: Norske tenåringer med spilletid i Eliteserien 2008-2010 .....	21
Tabell 3: Eliteseriekubbenes tabell- VS økonomiplassering .....	72

# 1. Innledning

## 1.1. Motivasjon

Norsk fotball som helhet har hatt en enorm utvikling de seneste tiårene. Stor inntektsvekst, større krav til infrastruktur og økt globalisering når det gjelder konkurranse og spillerhandel er noen av de mest fremtredene trekkene med de siste års utvikling. Bare fra 2003 til 2008 økte inntektene i norsk toppfotball fra 700 millioner til nesten 2 milliarder (Aftenposten.no (1)). Samlet sett har utviklingen ført til en mye mer profesjonalisert fotball, som igjen stiller større krav til personene som skal drive klubbene. Mye av den tidligere dugnadsdrevne klubbledelsen er erstattet og vi har fått mer næringslivslignende organisasjoner i norsk fotball.

Likevel er det fremdeles flere faktorer som skiller fotballklubber fra andre næringslivsorganisasjoner. Spesielt jakten på sportslig suksess. Ønsket om sportslige resultater gjør idrett generelt og fotball spesielt til et interessant tema for undersøkelser knyttet til økonomistyring. I næringslivet drives det normalt etter et overordnet mål om profittmaksimering for bedriftens eiere. For fotballklubber er det vanskeligere å sette et like klart overordnet mål for driften. Økonomiske resultater og overskudd er viktig for å sikre klubbens fremtid og eventuelt muliggjøre avkastning for eierne. Klubbene er i dag organisert som sportsklubber, men oppblomstringen av aksjeselskaper i tilknytning til klubbene kan skape avkastningskrav i fremtiden. Det er likevel sportslige resultater som viser omverdenen hvor suksessfull en fotballklubb er. Dette gir grunnlag for en diskusjon om hvorvidt fotballklubbene har en balanse mellom disse overordnede målsetningene og hva som faktisk er hovedfokus for norske fotballklubber.

Et annet særtrekk med fotballen er den enorme interessen som finnes rundt klubbene. Alle har en mening om klubbene og mange aktører påvirker eller forsøker å påvirke klubbens drift på ulike måter. Supportere, sponsorer, investorer, långivere og media er interessenter som kan påvirke klubbens daglige drift og hvilke målsetninger som jaktes. Blant disse interessentene finnes det sannsynligvis ulike oppfatninger av hva som er viktigst av finansielle og sportslige målsetninger. En viktig del av forståelsen av klubbens fokus tror jeg derfor en vil finne gjennom å forstå disse interessentenes rolle og innflytelse.

Økonomistyring i norsk fotball er et dagsaktuelt tema, da en betydelig andel av norske toppfotballklubber har slitt økonomisk den senere tiden. I 2008 og 2009 har samlet underskudd i eliteserierklubbene vært på henholdsvis 126,4 og 172,3 millioner. Om dette



skyldes naturlige årsaker som finanskrisen eller trekk med fotballen som næring eller om økonomistyringen er for dårlig er interessant i forhold til denne oppgaven. Hvis problemene ligger i økonomistyringen er det naturlig å se etter mulige løsninger på problemet. I oppgaven er mitt teoretiske fokus på balansert målstyring. Teorien har fokus på hvordan balanse mellom organisasjonens målsetninger er essensielt for å oppfylle organisasjonens overordnede visjoner og strategier. For fotballklubber som jakter både økonomiske og sportslige resultater kan balansert målstyring være et hjelpemiddel i forhold til organisering, økonomistyring og samlet måloppnåelse. Hvordan klubbene balanserer og bør balansere sine to overordnede målsetninger, også i forhold til modellens andre perspektiver kan være et interessant resultat fra de undersøkelsene jeg skal gjennomføre. Om balansert målstyring i det hele tatt kan fungere som styringsverktøy er et annet.

## **1.2. Problemstilling**

Mitt mål med denne utredningen er å få et innblikk i hvordan den økonomiske styringen er i en norsk toppfotballklubb og hvilke utfordringer den står ovenfor. Jeg ønsker også å se på hvordan denne samspiller med den sportslige satsingen. Gjennom et slikt innblikk ønsker jeg også å drøfte mulighetene for en implementering av et mer helhetlig styringsverktøy i driften av en norsk toppfotballklubb. Min problemstilling blir derfor som følger:

**Norske eliteserierklubber – idrettslag, byens stolthet og millionbedrift. En studie i faktorene som påvirker og utfordrer den økonomiske styringen, samt muligheten for implementering av et mer helhetlig styringsverktøy i form av balansert målstyring**

Gjennom utredningen ønsker jeg altså å få frem hva som driver klubbene og hvilke utfordringer som er knyttet til økonomistyringen. I forhold til balansert målstyring vil jeg se veldig generelt på dette gjennom å få frem hvilke målsetninger og strategier klubben har og sette dette rett inn i en tilpasset modell. Jeg vil bruke denne informasjonen, samt andre utfordringer for økonomistyring til å se på om mulighetene for en implementering er tilstede. Til dette vil jeg forsøke å grunne analysen min på teorier knyttet til balansert målstyring.

Klubbene opplever press fra mange kanter og dette påvirker igjen hvordan klubbene drives. Det er det derfor viktig å ta hensyn til mange ulike faktorer når man skal vurdere klubbens økonomistyring. I denne utredningen vil jeg derfor også ha fokus på andre interessenter rundt klubben og hvordan disse påvirker og eventuelt utgjør en utfordring for styring.

Til slutt vil jeg ikke sitte igjen med et fullstendig forslag til modell, men forhåpentligvis vil jeg kunne danne meg et bilde av mulighetene for implementering. Jeg tror i utgangspunktet norske klubber kan ha mye å hente på å skape en større balanse mellom sine målsetninger. Spesielt i forhold til å danne grunnlaget for en langsiktig bærekraftig økonomisk styring.

### **1.3. Bidrag**

I forarbeidet til oppgaven har jeg brukt ulike internettbaserte databaser til å søke opp relevante faglige artikler og forskningstekster. Jeg gjorde også søk i ulike bibliotekdatabaser. Det slår meg at det meste som er gjort av forskning på fotballøkonomi er knyttet til lønnsomhetsvurderinger av ligaer og turneringer, kostnad-nytte-analyser av medieavtaler og markedsføringsstrategier, mulige avkastningsmuligheter for eiere og effektene av fri fly av arbeidskraft (i denne anledning spillere). Wladimir Andreff og Stefan Szymanski (2006) artikkelsamling *Handbook on the economics of sport* tar for seg mange av disse problemstillingene. Av norsk forskning har spesielt professor Harry Arne Solberg fra Høgskolen i Trondheim publisert tekster som omhandler disse problemstillingene gjennom bl.a. "Maximising the ticket revenues at major sports events (2000)" og "would european soccer clubs benefit from playing in a Super league (2004)". Jeg har til gode å finne forskning knyttet direkte til klubbenes økonomistyring.

Jeg har også forsøkt å danne meg et bilde av hvor utpreget bruken av balansert målstyring er i næringslivet og for hvilken type bedrifter styringsverktøyet er prøvd ut på. Styringsverktøyet er i utgangspunktet skapt for og brukt i profittmaksimerende virksomheter, men gjennom tilpasninger er bruken innenfor ideelle og offentlige organisasjoner også stor. Idrettslag er på sett og hvis også ideelle organisasjoner, men jeg har til gode å finne eksempler på bruk av balansert målstyring i idrett. Det er derfor vanskelig å gjøre seg opp en mening på forhånd om dette vil fungere i praksis, selv om det har fungert i andre ideelle organisasjoner.

Gjennom denne oppgaven vil jeg få belyst noen av særtrekkene ved økonomistyringen i norske fotball og få frem hvilken påvirkning klubbene opplever fra interessenter og miljøet rundt dem. Målet med oppgaven er å sette lys på hvilke utfordringer som er knyttet til økonomistyringen og bidra som et utgangspunkt for klubber som ønsker å sette økonomistyringen inn i en større setting, gjennom å ta i bruk helhetlige styringsverktøy som har fungert for andre parter i næringslivet.

## **1.4. Begrensinger og forklaringer**

Av definisjon innbefatter norsk toppfotball alle klubber til og med 2 divisjon for menn og 1 divisjon for kvinner. I min oppgave har jeg valgt kun å fokusere på eliteserien for menn. Grunnen til det er at det er disse klubbene som er mest i fokus og som har det største økonomiske potensialet. I forhold til min problemstilling er det også disse klubbene som har de største nettverkene rundt seg. Det er disse klubbene som opplever størst press fra media, - støtte fra supportere og som er de mest yndede sponsor- og investeringsalternativene innenfor norsk fotball. For å kunne gjøre en grundig analyse har jeg også sett meg nødt til å fokusere på en enkelt klubb gjennom en case. Oppgaven speiles derfor av den klubben jeg har jobbet mot og trenger derfor ikke være representativ for den generelle situasjonen i norsk toppfotball. I problemstillingen min skriver jeg at dette er blant annet ”en studie i faktorer som påvirker den økonomiske styringen...”. Studien begrenses av de interessentene jeg har hatt kontakt med og disse individene trenger heller ikke å ha et representativt syn for den interessegruppen de representerer. Hvem som er kontaktet presenteres i kapittelet om metode.

## **1.5. Oppgavens oppbygning**

Oppgaven er strukturert som følger: Det første kapittelet er en introduksjon til resten av oppgaven. I kapittel to vil jeg introdusere norsk fotball og skrive litt om dagens situasjon, ulike faktorer som kan påvirke økonomistyringen og noen alternative forklaringer på den økonomiske situasjonen. I kapittel tre presenteres det teoretiske rammeverket knyttet til økonomistyring og balansert målstyring før jeg i kapittel fire presenterer hvordan jeg ser for meg en slik målstyring i en fotballklubb. Dette kapittelet er også utgangspunktet for intervjuene jeg har gjennomført. Kapittel fem inneholder forklaringer knyttet til metodevalg for oppgaven.

Resten av oppgaven er viet selve analysen av caseklubben. Kapittel seks inneholder en introduksjon av den valgte klubben, mens jeg i kapittel syv bruker teorien og respondentenes svar til å samle klubbens målsetninger i et strategisk kart som kan fungere som et utgangspunkt for en implementering av balansert målstyring. Kapittel åtte tar for seg hvilke utfordringer klubben står ovenfor både når det gjelder generell økonomistyring og implementering av balansert målstyring, før jeg i kapittel ni presenterer og vurderer noen alternative muligheter for å lette økonomistyringen. Kapittel ti oppsummerer analysen gjennom en konklusjon og jeg forsøker også å gjøre noen betraktninger rundt hvilke videre undersøkelser som kan gjennomføres med bakgrunn i dette temaet og min oppgave.

## 2. Norsk fotball

### 2.1. Dagens situasjon

Som et utgangspunkt for oppgaven vil jeg forsøke å gi et lite innblikk i dagens situasjon i norsk fotball og den utviklingen vi har sett de seneste 15 årene. Hele denne perioden ligger innenfor det en kan kalle en mer profesjonalisert norsk fotball, men utviklingen har likevel vært stor på mange områder.

#### Internasjonale resultater landslag

Norsk landslagsfotball hadde sin storhetstid på 90- og starten av 2000-tallet og kvalifiserte seg for til sammen 3 store internasjonale mesterskap i perioden. Norge lå stabilt blant de 15 beste på FIFA rankingen og mange av de største profilene var spredt rundt i europeiske storklubber. I dag er situasjonen en helt annen. Det er 10 år siden sist Norge deltok i et mesterskap og landslaget har falt kraftig på rankingen, selv om den trenden har snudd litt den senere tiden. Andelen landslagspillere som spiller i andre europeiske land er også betydelig lavere.

#### Internasjonale resultater klubblag

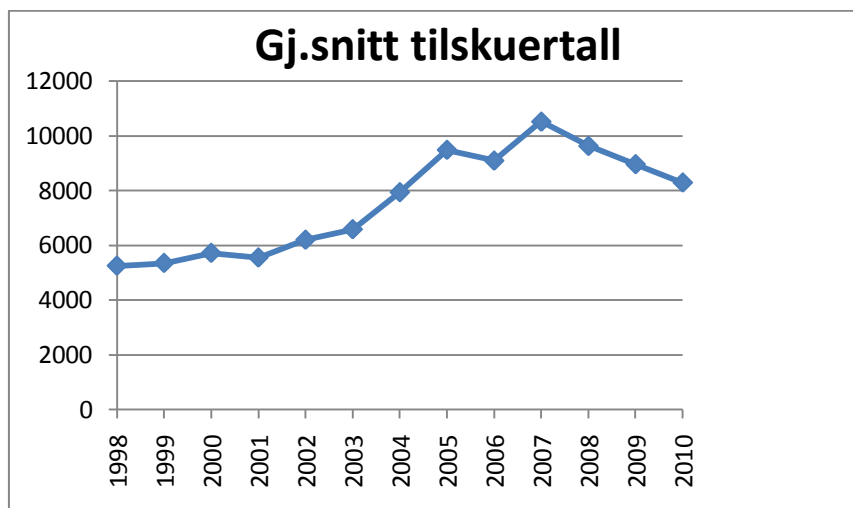
Klubblagene hadde sin storhetstid i samme periode som landslaget og fra og med 1995 kvalifiserte Rosenborg seg for gruppespillet i Champions League 8 år på rad. Ser man på statistikkene er det svært få europeiske klubber som kan slå i bordet med lignende. I samme periode kvalifiserte i tillegg til Rosenborg både Brann og Vålerenga seg for kvartfinaler i en av de gjeveste europacupene. I dag hører det mer til unntakene at norske klubber kvalifiserer seg for de europeiske turneringene og resultatene for klubbene som har klart det har i beste fall vært varierende.

#### Tilskuertall og utvikling senere årene

Mens resultatene til klubb og landslag internasjonalt har blitt svakere og svakere, har tilskuertallene i den norske eliteserien hatt en voldsom oppgang. I perioden 1998-2009 har samlet tilskuertall i Tippeligaen mer enn doblet seg og i 2009 var det for første gang over 2 millioner mennesker innenfor stadionportene gjennom sesongen. Det må likevel nevnes at dette var første sesong med 16 i stedet for 14 deltakende klubber. Utviklingen de siste 2 årene er likevel ikke positiv og gjennomsnittlig antall tilskuere pr kamp har sunket jevnt fra toppåret 2007 med et snitt på 10521 tilskuere til snittet for 2010 sesongen etter 13 serierunder på 8294

(VG.no – eliteguide database). Gjennomsnittlig antall tilskuere per eliteseriekamp for perioden 1998-2010 er vist i figur 1.

**Figur 1: Gjennomsnittlig tilskuertall eliteseriekubber 1998-2010**



### Spillerimport og -eksport

Spesielt når det gjelder spillerimport har norsk fotball hatt en eksplosiv utvikling de siste årene. På 90-tallet var det svært få innslag av utenlandske spillere på norske lag og fra 2000 til 2009 har tallet mer enn doblet seg fra 55 til over 120 spillere (Gammelsæter og Jacobsen (2006), VG.no – eliteguide database). Mange av disse fyller opp benkene til norske klubber og har gjort det vanskeligere for unge norske spillere å nærme seg eliteseriefotball. Den økte spillerimporten har vært gjenstand for massiv debatt og får fra mange hold skylden for at færre norske spillere tar steget ut i Europa. Under landslagets storhetstid bestod bortimot hele den norske landslagstroppen av utenlandsproffer. I toppåret 1999/00 stod 27 norske spillere på lønningslistene til engelske Premier League klubber (Adressa.no (1)) og det var også mange nordmenn i andre nasjoner. Inneværende sesong har Norge hatt 6 spillere i samme Premier League og størstedelen av landslagstroppen spiller i norske klubber. Det har likevel skjedd en interessant utvikling de senere årene. I dag finner vi cirka 15 norske gutter mellom 16 og 19 år på engelske og andre europeiske klubbens junior og reservelag. Klubbene plukker opp talentene før norske klubber har muligheten til å signere dem. Dermed mister de norske klubbene muligheten til å utvikle og videreselge store talenter. Det blir likevel spennende å se hvilke utslag denne utviklingen vil få for norsk fotball som en helhet, med landslaget i spissen når disse spillerne blir eldre.

### Mediepågang og utvikling

Pågangen fra media har også økt betraktelig de senere årene og alle virker å ha en mening om nivå og prestasjoner i norsk fotball. TV-dekningen av norsk fotball nådde et veiskille i 2005 da Tv2 signerte en milliardavtale som ga dem eksklusive rettigheter til all norsk fotball de neste tre årene. Denne avtalen står i sterk kontrast til de priser man tidligere opererte med for norsk fotball. Før dette var den største årlige prisen for rettigheter 75 millioner kroner. Avtalen kom i stand etter en lang kamp med Tv2 og Telenor på den ene siden og NRK og MTG (eier bl.a. tv3) på den andre (Taalesen, 2006). Denne avtalen er også sett på som første steg mot norsk fotball på betal-TV. Utviklingen har bare fortsatt etter dette og i 2008 ble en ny avtale signert med en samlet verdi på 1,4 milliarder for fire års rettigheter (Sportsanalyse.no (1)). På den siste avtalen gikk flere medier sammen og delte kostnaden. TV-kanalene TV2 og NRK var igjen samlet og er begge representert i spleiselaget, sammen med flere store mediehus som tidligere har satset innen avisbransjen. Resultatet er at man i dag kan se norske fotballkamper live på riksdekkende tv både lørdag, søndag og mandag. Teknologitviklingen vi har sett ellers i samfunnet har også hatt stor betydning for medieeksponeringen av norsk fotball. Alle kampene fra eliteserien kan også sees på betal-tv kanaler, lignende aktører på internett (Lyse, VG, etc.), via mobiltelefoner, etc.

### Hvem går på fotballkamper

Fotball er og har alltid vært en idrett som appellerer til de aller fleste typer mennesker. Det er derfor svært vanskelig å si noe konkret om hvem som går på fotballkamper. Det man likevel bør merke seg er at norske klubber parallelt med de økte tv-inntektene og nybygging av moderne stadionanlegg har satset mer på kunder med høy betalingsvillighet. Vanlige tilskuerplasser er erstattet av VIP bokser og segmenterte tribuneplasser som selges til bedrifter og andre kunder som er villig til å betale mer for produktet norsk fotball. Fotballkamper er blitt en møtearena for næringslivet og brukes bl.a. til kundearrangementer og promotering. Samtidig har tilskuertallene økt det seneste tiåret og dette viser at den vanlige fotballsupporter fremdeles er å finne på norske stadioner.

Dette var bare en liten introduksjon av utviklingen av produktet norsk fotball de seneste årene. Vi ser både positive og negative endringer, men det er helt klart klare trekk mot en mer profesjonalisert idrett og mer næringslivslik drift. Sportslig sett ser ikke utviklingen i norsk fotball ut til og holdt stand i forhold til konkurrerende nasjoner ellers i Europa.

## 2.2. Fotball som næring

*”På mange områder er idrett generelt og fotball spesielt utvilsomt i ferd med å bli preget av næringslivet”* (Gammelsæter og Ohr, 2002, s 11)

Toppklubbene har vokst seg til store og mer profesjonelle organisasjoner med fokus på ulike foretningsområder. Kommersialiseringen er økt og mer fotball enn noensinne er tilgjengelig gjennom tv, internett og andre mediekkanaler. Salg av supporterutstyr og andre effekter med klubbnavn og logo er blitt stor business og flere klubber satser også på å være en aktør i det lokale næringslivet. Det stilles også større krav til klubbene som ønsker å konkurrere på høyeste nivå når det gjelder administrasjon, logistikk, anlegg, økonomi etc. Dette er trekk som jeg vil komme tilbake til gjennom oppgaven i ulike sammenhenger. Norske klubber er større grad enn tidligere drevet som en vanlig næringslivsaktør og fokus på økonomistyring er derfor viktig slik situasjonen er i dag. Tilnærmingen til næringslivet øker også kravene til klubben og fotballklubber er derfor svært interessant i forhold til en vurdering av helhetlige styringsverktøy. Men for å få en forståelse av hvordan fotballklubber drives er det viktig å forstå at det er trekk ved fotballen i Norge som skiller den fra næringslivet. Gammelsæter og Ohr (2002) peker på fire særtrekk ved fotball som skiller dem fra annet næringsliv. Disse fire trekkene er gjengitt gjennom de neste underoverskriftene.

### Fotball er både business og frivillig arbeid

I oppgavens tittel kaller jeg klubbene for ”... idrettslag, byens stolthet og millionbedrift..”. Bedriftsaspektet er noe som kjennetegner de siste tiårene og fotballens utvikling. Før dette var det meste av fotballen tuftet på frivillighet. Selv spillerne hadde andre jobber ved siden av og drev med fotball på toppnivå som en tilleggssyssel. I dag er spillerne og alle som jobber internt i de fleste tilfeller heltidsansatte i klubben, men mye av arbeidet som gjøres rundt klubben er fremdeles basert på frivillig arbeid. Den økonomiske situasjonen og norsk fotballs posisjon gjør det umulig for klubbene å drive kamparrangementer, lokale ”stunts” og promotering, barne- og ungdomsarbeid, etc., uten ildsjeler, supportere eller andre med et hjerte for klubben som bidragsytere. Frivilligheten rundt klubbene er også med på å øke eksterne aktørers eierskapsfølelse til klubbene og skaper engasjement. Klubbene er ikke bare avhengig av frivillighet for å drive i så stor og profesjonell skala som den gjør, men også for å opparbeide seg den posisjonen den har i lokalsamfunnet gjennom å være inkluderende.

Jeg kommer senere tilbake til den norske dualmodellen som begrenser næringslivets rolle i fotballklubbenes sportslige drift. Dette er en modell som på mange måter er skapt for å opprettholde det frivillige aspektet ved toppfotballen.

Profittmaksimerende næringslivsaktører er sjelden i stand til å skape stor frivillig oppslutning og er heller ikke generelt sett avhengig av frivillighet for å lykkes. På begge områder skiller de seg altså fra en fotballklubb. Ideelle organisasjoner har muligens flere likhetstrekk med fotballklubber på dette området da dette også er organisasjoner som ofte er avhengig av frivillighet for å nå sine misjoner.

### I fotball er klubbene til for hverandre

I det normale næringsliv er bedrifter avhengig av å ha et konkurransefortrinn for å skape verdier større enn kapitalkostnaden (Hamberg, 2009 (1)). Man må disponere over noe unikt for å skape profitt i dagens konkurransesamfunn. Bedrifter kan øke sine overskudd gjennom å utkonkurrere eller kjøpe opp konkurrenter og markedet vil sørge for at bare de sterkeste overlever. For lagidretter som fotball er konkurransesituasjonen annerledes. For å tjene penger er klubbene avhengig av sine konkurrenter. Uten konkurrentene ville det rett og slett ikke finnes noe produkt å selge. Hvis enkelte av aktørene blir for overlegne vil spenningen gradvis forsvinne og underholdningsverdien svekkes. Fotball er et underholdningsprodukt og det er dette konsumentene betaler for. Klubber som er for overlegne vil kunne redusere interessen fra tilskuere som frekventerer tribunen, tv og media og gjennom det også sponsorer som betaler for å promotere sitt merkenavn og produkter gjennom fotballen.

At fotballklubber på mange måter er til for hverandre skaper en spesiell konkurransesituasjon. På den ene siden er de konkurrenter som kjemper om samme titler, markedsføring og næringslivsinntekter. På den andre siden må de samarbeide om å skape et best mulig produkt for kommersielle aktører og de som betaler for å se fotball. Klubbene må samarbeide for å skape en liga som er interessant og tuftet på jevnbyrdig konkurranse og usikkerhet. Det finnes også flere omfordelingsregler av inntekter mellom klubbene, eksempelvis for tilskuer- og medieinntekter. Klubbene konkurrerer på en måte i et marked der aktørene ønsker en regulert konkurranse.

### Klubbens resultater er sterkt medieeksponert og utsatt for måling fra mange hold

Media bruker mye plass på idrett, prestasjoner og resultater. Spesielt fotball har et høyt fokus og de fleste klubbene evalueres svært nøye, spesielt i lokalmedia. Hver kamp analyseres nøye.



Selv over korte perioder vil manglende resultater krisemaksimeres og gode resultater hylles. Medias syn på klubben endres fra uke til uke og det finnes alltid meninger om hva som kan endres og forbedres. ”Vanlige” bedrifter vil sjelden oppleve et så kontinuerlig og sterkt press fra omgivelsene. Ekstraordinære resultater blir gjerne presentert og gjort til nyhetssak når de presenteres, men hvis man ser bort fra ansatte, aksjonærer og spesielt interesserte glemmes slike resultater ofte like fort som de presenteres. ”Vanlige” bedrifter har samme fokus på resultater, men i motsetning til idrett og fotball spesielt er ikke dette resultater som har noen betydning for andre enn dem arbeider og lever av dem. Fotball engasjerer store deler av samfunnet og resultatene vil ofte påvirke Ola Nordmanns hverdag selv om personen ikke har annet forhold til klubben enn at det er favorittlaget.

Medieeksponeringen skaper et større press på aktørene i norsk fotball. Ledere, trenere og spillere er svært utsatt og endringer og utskiftninger skjer hyppig. Dette kan svekke kontinuiteten og fungere som en driver for kortsiktighet. Næringslivsledere er generelt avhengig av resultater, men i det ”vanlige” næringsliv er tidsaspektet oftest noe lengre.

#### Fotballen disponerer for høy satsing

I næringslivet kan man ha flere vinnere, spesielt i gode tider. Rent økonomisk kan man også ha flere vinnere innenfor fotballen, men når det gjelder den sportslige satsingen er det bare plass til et fåtall vinnere. Klubbene kjemper om seriemesterskap, Europacupspill og andre titler, men de fleste vil oppleve at målsetningen ikke nås. Få klubber spiller uten en eller annen målsetning som skal gjøre dem til ”vinnere” og dette fører til at de fleste faktisk mislykkes. Når mange aktører kjemper mot samme mål er det lettere å satse over evne for å nå målet. Klubben som når målet vil kunne redde seg gjennom dette, mens for de fleste vil satsingen skape problemer. Jeg vil senere komme inn på et eksempel om spillteori og fotball som vil gå nærmere inn på denne problemstillingen.

Dette er alle eksempler på hvordan fotballklubber kan skille seg fra andre næringslivsaktører. Hvis det skal gjøres forsøk på å knytte driften opp mot et helhetlig styringsverktøy som i utgangspunktet er skapt for en profittmaksimerende organisasjon er det viktig å vite at det finnes klare forskjeller. Bruk av balansert målstyring, må tilpasses situasjonen som klubbene opererer i og kan ikke implementeres på samme måte som for ”vanlige” næringslivsaktører.

## 2.3. Generell økonomisk situasjon og alternative forklaringer

### 2.3.1. Dagens økonomiske situasjon

NFF presenterer årlig aggregerte tall for norske toppfotballklubbens driftsresultater. De siste årene er det bare 2007 som skiller seg ut med et positivt resultat på 78,2 millioner kroner. I de to sesongene etter dette har underskuddene vært rekordhøye. I 2008 presenterte klubbene et samlet underskudd på 126,4 millioner, mens tall fra 2009 viser et underskudd på 172,3 millioner (eksklusive Sandefjord som ikke ville opplyse om tallene på daværende tidspunkt). Verst er Rosenborg med et underskudd på 44 millioner, mens det bare er Stabæk, Odd og Molde som har positivt resultat for 2009 sesongen (Aftenposten.no (2)). Klubbens hovedtall for 2009 er presentert i tabell 1 (tall i millioner kr).

**Tabell 1: Tippeligaklubbens årsresultat 2009**

<b>Tippeligaklubbens årsresultat 2009</b>	
<b>Stabæk</b>	<b>2,5</b>
<b>Odd Grenland</b>	<b>1,7</b>
<b>Molde</b>	<b>0,75</b>
<b>Hønefoss</b>	<b>-0,83</b>
<b>Kongsvinger</b>	<b>-3,2</b>
<b>Strømsgodset</b>	<b>-6,4</b>
<b>Aalesund</b>	<b>-6,5</b>
<b>Haugesund</b>	<b>-9</b>
<b>Lillestrøm</b>	<b>-10,3</b>
<b>Start</b>	<b>-12,1</b>
<b>Tromsø</b>	<b>-15</b>
<b>Vålerenga</b>	<b>-21,5</b>
<b>Viking</b>	<b>-23,5</b>
<b>Brann</b>	<b>-24,9</b>
<b>Rosenborg</b>	<b>-44</b>
<b>Sandefjord</b>	<b>??</b>

\* Dette er resultatet klubbene har oppnådd i 1.divisjon og dermed ikke helt sammenlignbart.

En slik oppstilling er likevel ikke veldig forklarende da et enkelt årsresultat kan være svært tilfeldig og for eksempel et spillersalg til utlandet kan få stor betydning for resultatet selv om dette i høy grad er tilfeldig. For å danne seg et konkret bilde måtte man sett på utviklingen over flere år og samtidig justert for slike tilfeldigheter. Dette er likevel vanskelig å gjennomføre i praksis da dette er svært sensitiv informasjon for klubbene.

Generelt har klubbene budsjettert med alt for høye inntekter og ikke klart å dekke inn for utgiftsgaloppen som har preget norsk fotball de seneste årene.

*”Fra 2003 til 2008 eksploderte inntektene i norsk toppfotball fra 700 millioner kroner til oppunder to milliarder. Vi snakker om en tredobling. Likevel gikk klubbene 400-500 millioner kroner i minus. Delvis skyldtes det investeringer i bygg og anlegg. Men først og fremst var grunnen en eksplosjon i lønnsutgifter til spillere, og utbygging av administrasjonsapparat”* (Tom Staavi, redaktør dine penger) (Aftenposten.no (1)).

Staavi tar her opp to av trendene som har preget norsk fotball de seneste årene. Mange klubber har bygget nye og moderne stadionlegg, med tilhørende næringsområder og satset på å utvikle og utvide sitt salgbare produkt. Prosjektene har vært dyre og mange har fått kostnadene kastet tilbake på seg etter at finanskrisen i den globale økonomien slo inn. Lønnsinntektene har også økt betraktelig og det er hentet inn mange utenlandske spillere, samt tidligere norske proffer med høye lønninger. Fra 2006 til og med 2008 har spillerne i eliteserien gått opp 55 prosent i lønn uten at klubbene har bæreevne til å dekke en slik utvikling sier økonomiprofessor Arild Hervik (VG.no (1))

Det er likevel inntektssvikt som klubbene selv opplyser som hovedgrunnen til de enorme underskuddene i 2009. Inntekter fra tilskuere og billettsalg er en av inntektskildene som har sviktet mest i forhold til budsjettene. Jeg har tidligere nevnt at gjennomsnittlig tilskuertall per kamp har falt jevnt de siste årene og utviklingen har vært ganske lik for de fleste klubbene. Reduksjonen har gitt store utslag for eliteserieklubbene og Brann og Rosenborg gikk henholdsvis cirka 2,4 og 8 millioner i minus i forhold til budsjett i 2009 (Brann.no, Nettavisen.no (1), Adressa.no (2)). Inntektssvikt fra sponsorer har også fått stor betydning. For eliteserieklubbene kom effektene fra finanskrisen på sponsorinntekter for fullt i 2009 og mange hadde vanskeligheter med å få fornyet avtalene sine. Hvis vi ser på de to samme klubbene som over hadde Brann et resultat fra bedrifter og media samlet på cirka 12,7 millioner under budsjett, mens Rosenborg gikk cirka 6,6 millioner i minus (Brann.no, Nettavisen.no (1), Adressa.no (2)). Andre kilder som også er nevnt er svakere salg enn

forventet fra butikkdrift og mindre tv og medieinntekter. De samme kildene til inntektssvikten går igjen i de fleste tippeligaklubbene og viser at dette har vært et ganske generelt problem i 2009 sesongen.

Før årets sesong har flere klubber deriblant Lyn, Start og Tromsø vært avhengig av ekstern hjelp fra investorer for å ”samle inn” kapital som sørget for positiv egenkapital og ny lisens for 2010 sesongen. De tre nevnte klubbene har hentet inn henholdsvis 15, 24 og 47 millioner kroner fra ulike investorer. Til sammen hentet norske toppklubber inn 114 millioner i siste del av 2009 (DN.no).

I tilknytning til den generelle økonomiske situasjonen i norsk fotball vil jeg derfor også presentere to alternative teorier som er skapt for å forsøke å forklare hvorfor økonomien i norsk fotball er som den er. Dette er teorier som spiller på tankemåten i norsk fotball og forklares gjennom enkle observasjoner av utvikling og trekk med norsk fotball.

### **2.3.2. Trampolineøkonomi**

Gammelsæter og Ohr (2002) presenterer i sin bok sitt eget teoretiske rammeverk rundt den økonomiske situasjonen i norsk toppfotball. Teorien kaller forfatterne for trampolineøkonomi. Forfatterne tar utgangspunkt i norsk fotball som en liten, åpen kommersiell næring som driver under helt ulike forutsetninger enn de store klubbene i England, Italia etc.

Teorien bygger på observasjoner fra norske toppfotballklubber der klubbenes økonomi virker å gå i en syklus der bunnen nås ved jevne mellomrom. I gode tider investeres det store summer og lønningene stiger. Utenlandske spillere lokkes til norsk fotball og talentutviklingen stagnerer. Dermed forsvinner et stort inntekspotensial og dette vil merkes på klubbens samlede inntekter. Svekkede inntekter kombinert med dyre investeringer vil svekke den økonomiske tilstanden ytterligere og når klubbene fremdeles er bundet av lange kontrakter er det vanskelig å iver sette tiltak. Klubbene må likevel begynne å tenke annerledes og fokus vil ofte bevege seg tilbake mot talentutvikling, slik at dyre spillere kan sies opp når kontraktene går ut. Klubbene vil igjen skape spillere som har inntekspotensial, som igjen vil kunne øke klubbens samlede inntekter og man er tilbake til start.

Boken er skrevet i 2002 og etter dette har både TV-inntekter og tilskuerinntekter økt betraktelig, men grunnfilosofien i trampolineøkonomien er fremdeles gjeldene i følge Hallgeir Gammelsæter. Om dagens situasjon uttaler han:

*”Dette er baksiden av den utgiftsøkningen man har hatt. Jeg kaller det trampolineøkonomi. I gode tider investerer klubbene mye, kjøper dyre spillere og tegner dyre kontrakter. Det får de svi for når økonomien går dårlig” (Nettavisen.no (2))*

Eksempelet som er brukt for å forklare teorien er enkelt, men virker likevel å være svært forklarende for situasjonen i norsk toppfotball. Ikke all inntekt av betydning kommer fra spillereksport og som jeg nevnte tidligere har klubbens inntekter fra TV-avtaler, salg av billetter og sponsorpakker til kampene etc. økt betydelig de siste årene. Effektene har likevel vært svært like og både investeringer, spillerlønninger og antallet utenlandske spillere i norsk fotball økte i perioden frem mot 2007 i takt med at klubbens økonomi gjorde ”trampolinehopp”. Journalist Roy Kvatningen påpeker også sammenhengen mellom inntekter og import av spillere.

*”Etter at TV 2 gikk inn med en milliard kroner i norsk fotball, kom en eksplosiv vekst i antall importerte spillere” (Nettavisen.no (3))*

Hvis man ser på de siste årenes utvikling i norsk fotball kan det se ut som klubbene igjen har ”landet”. I toppåret 2008 hadde norske tippeligaklubber i snitt 8,5 utenlandske spillere i sine tropper. I dag er dette tallet redusert til 6,5 (DB.no).

*”«Løp og kjøp»-mentaliteten er borte etter mange røde tall i regnskapene til klubbene. Derfor har det blitt mer ressurser til spillerutvikling. Når vi i dag ser at tenåringer tar Tippeligaen på strak arm, er denne utviklingen med på å heve norsk fotball” (Nils Johan Semb) (Aftenposten.no (3)).*

**Tabell 2: Norske tenåringer med spilletid i Eliteserien 2008-2010**

<b>Norske tenåringer med spilletid i Eliteserien 2008-2010</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010*</b>
<b>På banen i løpet av sesongen</b>	<b>32</b>	<b>62</b>	<b>30</b>
<b>I mer enn 33 % av kampene</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>I mer enn 50 % av kampene</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>14</b>

\* Tallene for 2010 er hentet etter at 13 serierunder er spilt

Som vi ser av tabell 2 (VG.no – eliteguide database) er det en klar positiv utvikling i antallet norske tenåringer på banen for norske eliteserierklubber fra 2008. En ser også klare tendenser

til at dette i hvert fall stabiliserer seg på et høyere nivå i 2010 sesongen. At flere tenåringer har fått spilletid i Tippeligaen de siste sesongene, kan i så måte være en indikator på at klubbene har tatt det første steget mot et nytt hopp. Det er derfor vanskelig å se helt bort fra en slik observert teori som forklaring på utviklingstrekkene ved norsk fotball.

### **2.3.3. Spillteori – fangens dilemma**

Ideen til å introdusere fangens dilemma som en alternativ teoretisk forklaring på situasjonen i norsk toppfotball fikk jeg fra Professor Harry Arne Solbergs (Sportsanalyse.no (2)) og Martin Gjendem Mortensens (2009) masteroppgave mot allmenningens tragedie med myten om utenlandske fotballspillere? Begge har presentert dilemmaet gjennom ulike eksempler og jeg har forsøkt å skape et eget eksempel som illustrerer situasjonen og som viser hvordan teorien kan overføres til fotballøkonomi.

”Et spill refererer til enhver sosial situasjon der to eller flere aktører (spillere) opererer med interesser som er gjensidig avhengige. Spillerne forutsettes å være rasjonelle, det vil si at de maksimerer nytten i den forstand at hver enkelt aktør velger den strategi som gir størst mulig utbytte” (Midtbø, 2003, s124). Fangens dilemma er et spill med et slikt utgangspunkt. Spillet ble formalisert av Merrill Flood og Melvin Dresher og navngitt av A. W Tucker (Midtbø, 2003).

Teorier rundt fangens dilemma viser hvordan gitt en bestemt preferansestruktur, vil individuell rasjonalitet føre til kollektiv irrasjonalitet. Uansett hva andre aktører i spillet gjør, vil det lønne seg å avstå fra et samarbeid, som gir den kollektivt beste løsningen. Dermed vil man svært ofte ende opp med løsninger som ikke er samfunnsøkonomisk effektive (Midtbø, 2003).

I avsnittet om trampolineøkonomi skrev jeg om hvordan klubber tenderer til å øke utgiftene og importere ”dyrere” spillere fra utlandet fremfor talentutvikling i gode økonomiske tider. Jeg har også skrevet at de fleste klubber har målsetninger, ofte kortsiktige om å bli ”vinnere”, mens det samtidig er plass til veldig få faktiske vinnere. Klubbene ønsker å vinne, og når de har muligheten til det, importerer de spillere. For å illustrere eksempelet antar jeg at for klubbene er import av dyrere spillere et viktig kriterium for og nå mål om å bli vinnere på kort sikt. På lengre sikt vil kanskje talentutvikling være vel så bra, men med den horisonten mange klubber lever etter er dette uvesentlig. Import av spillere vil bli den dominante strategien. Vi kan se på dette gjennom et litt stilisert eksempel med to klubber. Eksemplet forutsetter at

spillere som importeres til samme pris holder likt nivå, og at ingen i utgangspunktet har noen fortrinn hva gjelder talentutvikling. Modellen ser i utgangspunktet bort fra at enkelte av klubbene også investerer for å oppnå internasjonale resultater.

**Figur 2: Fangens dilemma**

		Klubb A	
		Import, Høye lønninger	Talentutvikling, lave lønninger
Klubb B	Import, Høye lønninger	Ingen av klubbene får noen fordel ovenfor den andre	Klubb B med fordel ovenfor klubb A
	Talentutvikling, lave lønninger	Klubb A med fordel ovenfor klubb B	Ingen av klubbene får noen fordel ovenfor den andre

Klubber som importerer dyre, utenlandske spillere vil altså få et kortsiktig konkurransefortrinn ovenfor klubber som velger å satse på egen talentutvikling. Men når flere klubber velger samme strategi vil fortrinnet bli mindre og tilslutt jevnet ut. Resultatet er at klubbene står ovenfor samme konkurransesituasjon som før importen, mens klubbens kostnader er økt til et nytt og høyere nivå. Dette kan også sees på som en dødens spiral. Når konkurransefortrinnet er jevnet ut, vil klubbene investere i enda dyrere spillere for å få det tilbake. De andre klubbene følger etter for å ha mulighet til å nå sine mål og vi er igjen like langt. Rent kostnadmessig vil klubbene være enig om at det beste for alle parter var om klubbene sluttet med importen og begynte å satse på egenutviklede spillere, men likevel har ingen av dem noe reelt insentiv til å gjennomføre dette. Hvis klubb A velger å satse på talentutvikling, vet klubb B at de i hvert fall på kort sikt kan skaffe seg konkurransefortrinnet gjennom å fortsette å importere spillere. Ingen av klubbene har derfor insentiv til å være den første som senker kostnadene og satser på egne spillere fordi dette svekker deres muligheter ovenfor konkurrentene. Likevekt vil derfor bli å finne i det øvre, venstre hjørnet i modellen og ikke det nedre, høyre hjørnet som vil være den beste tilpasningen for klubbene rent

økonomisk. Det øvre venstre hjørnet vil derfor kunne betegnes som en Nash-likevekt fordi denne løsningen representerer en løsning der alle deltakende klubber vil tenke at: gitt mine rivalers valg vil jeg ikke angre på mitt eget, det vil si jeg har brukt min beste respons. I Tippeligaen er det 16 klubber. Dette gjør det enda vanskeligere og faktisk komme frem til den kollektivt beste løsningen. Jo flere aktører, jo mindre er sannsynligheten for at det blir enighet om beste kollektive løsning. Eksemplet er selvfølgelig svært forenklet i forhold til virkeligheten, men det er likevel godt mulig at det kan være med å forklare hvorfor kostnadene til norske fotballklubber kan bli liggende vedvarende på et for høyt nivå.

## **2.4. Faktorer ved organisering av norsk fotball som kan påvirke klubbenes økonomistyring**

Regelverk og retningslinjer finnes for alle næringer og i alle bransjer. Dette gjelder også for fotballen og de fleste lover og retningslinjer er bestemt av høytstående instanser i norsk idrett. For norsk fotball gjelder dette i all hovedsak Norges Idrettsforbund (NIF) og Norges Fotballforbund (NFF). Slike bestemmelser vil kunne påvirke norske klubbers økonomistyring gjennom de muligheter og begrensinger som er satt. Jeg vil i dette avsnittet presentere noen av disse bestemmelsene og prøve å få frem hvordan disse kan påvirke økonomistyringen.

### **2.4.1. Lisenskrav**

NFF har utarbeidet strenge og detaljerte lisensregler for norske toppfotballklubber, som har økt kravet til profesjonell drift og administrasjon av klubbene. Lisensreglementet er utfyllende og svært detaljert og omfangsrikt. Reglene strekker seg fra rent administrative krav om at ulike stillingstyper som må fylles, stadion og arrangementsmessige krav til mer økonomiske krav. Mange av disse vil kunne påvirke klubbens styring, men jeg har valgt å rette fokus mot hovedelementene i det økonomiske reglementet fordi disse er mest direkte knyttet til oppgavens fokusområder. Reglementet som har vært gjeldende til nå inneholder et detaljert økonomisk regelverk men disse bunner i en hovedregel om positiv egenkapital. Essensen i regelen er gjengitt i de neste punktene:



- Klubbenes egenkapital skal være positiv ved regnskapsrapportering (pr 31. August) og det kan ikke budsjetteres med resultat som gir negativ egenkapital
- Hvis krav ikke er oppfylt kan lisens likevel gis hvis et av følgende kriterier er oppfylt:
  - Det finnes skriftlige avtaler som dokumenterer at den negative egenkapitalen vil bli rettet opp (overskudd fra fremtidig spillersalg, garantier, støtte, bidrag, ikke-prioritert lån osv)
  - Skriftlig ettergivelse av krav fra kreditorer som dekker den negative egenkapitalen

For 2010 har NFF innført nye lisenskrav. Det meste er uforandret og positiv egenkapital er fremdeles en nødvendighet for å motta lisens. Det nye er at NFF i tillegg til de gjeldene lisenskravene har innført et finansielt oppfølgingssystem (FOS) som skal gjelde for alle klubber i eliteserien og 1 divisjon. Hensikten med det nye systemet er å bedre kontrollen over norske klubber og samtidig gi fotballforbundet en mulighet til å gripe inn og følge opp klubber som er i faresonen. NFF har med utgangspunkt i en nederlandsk modell utviklet et rangeringssystem bestående av tre kategorier som rangerer klubbene etter økonomisk soliditet. Klubbene kan sanke poeng fra åtte ulike finansielle måltall og sluttsammen avgjør hvilken kategori klubben plasseres inn under. Disse åtte måltallene innbefatter total kapitalrentabilitet, resultat før skatt i år og siste to år, personalkostnader, arbeidskapital i % av omsetning, likviditetsgrad 1, egenkapitalandel og finansiell disiplin. En slik inndeling skal gi en mer helhetlig og riktig vurdering av klubbens økonomiske situasjon fordi flere faktorer hensyntas. Klubbene som faller inn under en minimumspoengsum rangeres som en kategori 1 klubb. Det er for disse klubbene det nye systemet vil få størst konsekvenser.

Klubbene som havner i kategori 1 vil nå være nødt til å utarbeide en handlingsplan for hvordan klubben i løpet av en tre års periode skal klare å etablere seg som en kategori 2 klubb. Dette krever en omfattende og detaljert plan som bl.a. må inneholde:

- Problem og risiko analyse
- Hvilke finansielle effekter gjennomføringen av planen får
- Hvordan planen skal implementeres i klubben
- Målplan

I tillegg må klubbene også presentere et detaljert likviditetsbudsjett som klart får frem at det finnes nok likviditet til å drifte klubben gjennom inneværende sesong.

For klubber som havner i kategori 1 vil NFF avhengig av økonomisk situasjon kunne tillegge klubbene flere restriksjoner for å få økonomien under kontroll. Eksempler på dette er:

- Restriksjoner mot signering av nye spillere til klubben
- Begrensinger i forhold til reforhandling av spillerkontrakter
- Restriksjoner i forhold til personalkostnader målt mot omsetning (uten transfer)
- Investeringsstopp
- Begrensinger i antall spillere i stallen
- Etablering av garantier for for eksempel egenkapital, manglende likviditet, etc.

Det nye oppfølgingssystemets mål er at klubbens økonomi ikke skal kunne forverres, men kun forbedres fra det tidspunkt der klubben ble rangert som en kategori 1 klubb. NFF vil selv stå for oppfølging og fungere som en rådgivingspartner for klubbene. For klubbene som befinner seg i denne kategorien vil det nye systemet sette høyere krav til planlegging og kunne skape merarbeid for de personene som står ansvarlig for klubbens økonomi.

Den første vurderingen av klubbene i den øverste divisjonen ble gjennomført høsten 2009 og vurderingen ble brukt som argument for at det er behov for et nytt system for å få en bedre kontroll over økonomistyringen i norske klubber. 7 av 16 eliteserieklubber ble på dette tidspunktet vurdert som kategori 1 klubb og bare Rosenborg, Stabæk og Sandefjord havnet i den øverste kategorien, vurdert som klubber med en god og sunn økonomi. 5 av tippeligaklubbene klarte heller ikke å oppfylle kravet om positiv egenkapital og måtte derfor dokumentere dette før utgangen av 2009.

Håpet er at det nye oppfølgingssystemet skal være et hjelpemiddel på veien mot en langsiktig bærekraftig økonomisk styring av norske fotballklubber gjennom å støtte klubber som sliter og samtidig fungere som en beskyttelse for kreditorer og andre investorer. NFF håper at innføringen skal skape større kontinuitet og mer rettferdighet i konkurransene og øke tilliten og integriteten til norske fotballklubber. Forbundet håper også at innføringen skal øke egen forståelse av situasjonen norsk fotball befinner seg i, slik at de kan fungere som en god samarbeidspartner i årene fremover.

Lisenskravene vil derfor kunne påvirke hvilket fokus klubbene har når det gjelder økonomi. Hvis ikke NFFs regler er oppfylt kan klubbene risikere å miste muligheten til å spille i en av de to øverste divisjonene i Norge. Oppfyllelse av de økonomiske måltallene klubbene blir

målt mot, kan fort bli de viktigste for klubbene. Samtidig inneholder lisensreglementet også ikke-økonomiske kriterier som binder opp både økonomiske og menneskelige ressurser og som også kan påvirke den økonomiske styringen og de økonomiske beslutningene som tas.

## **2.4.2. Eierskapsmodeller**

### **2.4.2.1. Dualmodellen**

Norsk fotball er som nevnt mer profesjonalisert og preget av næringslivet enn tidligere. Styreformen er likevel regulert og det finnes klare regler for hvor stor innflytelse et eventuelt aksjeselskap (AS) kan ha. I blant annet engelsk og dansk fotball er det tiltatt å organisere fotballklubber som rene AS som eier og drifter over hele klubbens virke. I Norge har NIF og NFF gjennom dualmodellen skapt et regelverk som hindrer at selve klubben kan omgjøres til et AS.

Dualmodellen har som mål å la klubber organisere aksjeselskaper som gir tilgang på ekstern kapital og kompetanse. Den sportslige delen av klubben skal likevel være organisert som en idrettsklubb (IK) og driftes som en forening der alle klubbens medlemmer har stemmerett på lik linje. Aksjeselskapet er avhengig av at klubbene ”frivillig” overfører rettigheter til selskapet, men disse avtalene må godkjennes av NIF og NFF og kan ikke innebære innflytelse over sportslige aspekter ved klubben. Dette betyr at alle spillere, trenere, etc. skal være ansatt av klubben og ikke av et eventuelt AS. Det er klubbene som mottar lisens og en eventuell konkurs i aksjeselskap vil ikke få noe direkte innvirkning på fotballklubbens videre drift. Indirekte kan det likevel få konsekvenser gjennom at kapitaltilgangen forsvinner. Forvaltning av kommersielle rettigheter, markedsrettigheter og bruk av merkenavn er eksempler på oppgaver som kan overføres til et aksjeselskap.

Modellen har skapt en økt forretningstankegang i norske fotballklubber (Karlstad, 2007). Administrasjonene og den utenomsportslige profesjonaliteten har økt og man har fått næringslivslignende organisasjoner. Dualmodellen har likevel fått mye kritikk fordi den åpner opp for muligheten for å drive som en vanlig næringslivsaktør, men samtidig begrenser muligheten til å styre over ressursene som klubben disponerer. Spesielt er kritikken kommet fra investorene selv. Lillestrøms storinvestor Per Berg mener regelverket er alt for rigid og tar for lite hensyn til investorenes interesser. Berg mener at investorene bør passe seg for å bli overkjørt og at et regelverk som i utgangspunktet gir eksterne investorer null innflytelse er

urettferdig (Tv2sporten.no). Berg får også støtte fra Kapital redaktør Trygve Hegnar (2007) som i samme artikkel sier:

*”Det er amatørmessig å tro at masse mennesker skal bruke utrolig mye penger uten at de får noe å si. Det er urimelig og naivt”*

Dualmodellen er også kritisert for å kreve mye ressurser gjennom to styrer, dobbel regnskapsføring og rapportering og for å skille mellom ulik aktivitet i klubben.

#### **2.4.2.2. Investormodellen**

De siste årene har vi sett et nytt særtrekk med norsk fotball. I tilknytning til flere fotballklubber har det blitt opprettet flere uavhengige investeringsselskaper. Disse investeringsselskapene har i flere tilfeller stått for finansieringen av kjøp av enkeltspillere til klubben og betalt for å overta rettigheter i spilleren eller i spillere som allerede er en del av klubben. En undersøkelse gjort i januar 2009 viste at 80 av 374 spillere er helt eller delvis finansiert av klubbinvestorer og avtalene kan defineres som:

*< en undertegnet avtale mellom klubb/idrettslag og en person eller et selskap som regulerer vilkårene for at investorene kan overføre et angitt beløp til klubben med formål å hente inn og/eller drifte en navngitt spiller med profesjonell status > (Adressa.no (3)).*

Dette gjøres uten at investoren involverer seg direkte i klubbens sportslige besluttede organer som dualmodellen både åpner og begrenser for. Likevel er dette i motsetning til investering i AS en investering direkte i en sportslig rettighet. Dette gir investorene muligheten til å tjene på eventuelle videresalg av spillerne, men på samme måte som for AS har ikke investorene makt til å bestemme at spillerne de har finansiert skal selges eller inngå egne avtaler med spilleren når det gjelder spillerkontrakter og lignende. Den seneste trenden er at investorer kjøper ”eiendeler” i klubbens talenter og potensielle salgsobjekter for å frigjøre midler til andre spillerkjøp eller til å drifte klubben. Hvis en legger trampolineøkonomiens argumenter til grunn kan dette være et resultat av svært kortsiktig tankegang i klubbene fordi man selger unna sine største inntektsmuligheter på et tidlig tidspunkt, for å dekke over for tidligere underskudd eller forsterke laget for å nå kortsiktige målsetninger.

### **2.4.2.3. Modellenes betydning**

Både dualmodellen og investormodellen har regelementer som skal beskytte klubbene og sørge for at den sportslige makten beholdes i klubbene. Det er likevel vanskelig å regulere den makten investorer gis.

*”Selv om ingen vil innrømme det, er det liten tvil om at de private bidragsyterne også har sitt de skulle ha sagt når viktige avgjørelser skal tas”* (Stig Nygård, 2006) (NA24.no).

I 2007 utalte en av de daværende hovedinvestorene i Aalesund Per Waagan:

*”Jeg forventer ingen avkastning på pengene, men det er vi som har makten. Og vi er enda mer aktive i driften nå enn før”* (Aftenposten.no (4))

I Brann er situasjonen en annen. Hardball eier de fleste av spillerne med salgspotensial og i dag er Brann avhengig av økonomisk støtte fra Hardball for å forsterke laget.

*”Brann hadde neppe tatt seriegull i 2007 uten støtte fra Hardball og Trond Mohn. Men gullet har kostet. For Brann er nå havnet i en situasjon der klubben er avhengig av støtte fra sine investorer. Og ikke bare det. Investorene har også delvis tatt kontroll over kjøp og salg i Brann. Det er problematisk”* (Tore Strand, 2010) (BT.no).

Poenget er at Hardball kan bestemme hvilke spillere de er interessert i å investere i og gjennom dette har de også en uformell makt over Branns spillerhandel. Et siste eksempel kan jeg hente fra Lillestrøm. Dette viser hvor tynt skillet mellom investorer og sportslig utvalg kan være i klubbene. I Lillestrøm har Per Berg vært både styreleder i Lillestrøm ASA og medlem av klubbens sportslige utvalg på samme tid. Dermed vil den største investoren også ha formell makt over sportslige beslutninger. Gjennom eksemplene jeg har vist til ser en hvor vanskelig slike avtaler er å regulere og holde kontroll over.

### **2.4.3. Bestemmelser barne- og ungdomsidrett**

NIF OG NFF har også samarbeidet om å lage retningslinjer for barne- og ungdomsfotball i Norge. Dette er regler som er laget for å ivareta barn og unges interesser, skape glede og entusiasme og hindre rovdraft på unge fotballspillere.

Retningslinjene er delt inn i regler for barneidrett (6-12 år) og ungdomsidrett (13-19 år). Spesielt for barneidrett er reglementet streng. Lag skal deles inn etter sosial hensyn, resultater skal ikke registreres og alle spillerne skal spille like mye gjennom en hel sesong. Trenerne har

også et ansvar i forhold til å forsøke å skape jevne kamper og tilpasse trening og utvikling til hver enkelt spiller, slik at alle har samme mulighet til å drive med fotball på det nivået de selv ønsker. Eventuell differensiering i tilbud kan skje gjennom hospitering på eldre lag internt i klubben. (Fotball.no (1)). Reglementet setter altså klare begrensinger på toppklubbenes mulighet til å starte utvikling av spillere i veldig tidlig alder. På dette punktet skiller det norske reglementet seg klart fra for eksempel engelske regler der toppklubbene samler spillere i egne akademier med fotball og utdanning fra 7-8 års alderen (Aftenposten.no (5)).

Når spillerne blir 13 år blir reglementet litt løsere. NFF OG NIF har basert reglementet på to hovedretningslinjer: (Fotball.no (2))

1. Vi skal ta vare på alle – vi skal legge forholdene til rette sånn at flest mulig blir i fotballmiljøet lengst mulig.

2. Vi skal gi talentene våre best mulige forutsetninger til å bli gode spillere.

Det gis nå mulighet for å basere laguttak og -inndeling på andre kriterier enn sosiale hensyn og satsingen kan gjennom dette spisses for de mest talentfulle. Likevel oppfordres klubbene med å vente så lenge som mulig med å innføre slik spissing og fremdeles ta sosiale hensyn. Klubben skal fremdeles gi alle som ønsker det et tilpasset tilbud, for å beholde flest mulig i fotballmiljøet. Gjennom retningslinje 2 er klubbene likevel pliktig til å gi spillere med spesielle talenter eller ønsker om å nå langt som fotballspiller muligheten til dette. Dette er også regionens toppklubbers ansvar. Trening og nivå skal tilpasses disse spillerne og ressurssterke toppklubber har et ansvar gjennom å la slike spillere hospitere i sin klubb, der trenere og treningsforhold ofte er bedre enn i mindre lokale klubber. Det frarådes likevel at spillerne tas helt vekk fra sine lokale klubber og sosiale miljøer. Toppklubbene er derfor bedt om å vente med å hente spillerne permanent til sine klubber (Fotball.no (2)).

Det finnes også reglement for når ungdom kan spille og konkurrere på høyeste nivå. Ungdom skal ikke delta i senior NM og tilsvarende konkurranser før fylte 16 år. Regelen stopper også muligheten for å signere profesjonelle kontrakter med spillere før fylte 16 år (Idrett.no).

Det er likevel gjort forsøk på å starte utviklingen tidligere. 1 divisjonsklubben Løv Ham har for eksempel startet sitt eget "løveakademi" for barn i 8-9 års alderen i samarbeid med 15 lokale klubber, Olympiatoppen, Norsk Toppfotball og TIF Viking. Hovedmålet er å utvikle toppspillere fra Hordaland, gjennom å høyne kvaliteten på trenerne og treningen som de unge

spillerne får (Aftenposten.no (5)). Akademiet er bygget opp rundt samlinger og er et tilbud for spillere med spesielle talenter eller ønsker om å trene mer fotball. De unge spillerne samles for å trene i en stor gruppe, men de vil fremdeles spille og trene med sitt lokale lag i tillegg. NFF er skeptisk til en utvelgelse av spillere i så ung alder.

” – Vi må forholde oss til barneidrettsbestemmelsene, ... De bestemmelsene sier at all idrett skal være tuftet på lek frem til og med 12-årsalderen” (Otto Natland, NFF/Hordaland Fotballkrets, 2009) (Aftenposten.no (5)).

Akademiet bryter likevel ikke direkte med reglementet og Løv Ham kan fremdeles drive akademiet etter sin modell i dag.

Jeg har tidligere nevnt at talentutvikling er svært viktig for toppklubbene, både når det gjelder å utvikle spillere som kan heve klubbens sportslige prestasjoner og som inntektspotensial i form av spillersalg. Regler som begrenser klubbenes mulighet til å starte utviklingen av spesielle talenter i tidlig alder kan derfor ha betydning for kvaliteten på de spillerne som forsøker å nå toppen av norsk fotball. Hvis reglementet åpnet for det ville kanskje toppklubbene prioritert tidligere satsing på talenter, hvis de fant dette hensiktsmessig.

### **3. Teoretisk rammeverk**

Som en innledning for det teoretiske vil jeg begynne med å skrive litt om hva økonomistyring faktisk er. Jeg vil siden gå mer konkret inn på balansert målstyring som er sett på som et styringsverktøy som kan forbedre den økonomiske styringen og rette fokus mot helhetlig styring og langsiktig bærekraftig økonomi.

#### **3.1. Økonomistyring**

Økonomistyring er et vidt begrep som favner over mange ulike retninger som strategisk posisjonering, lønnsomhetsanalyser, kommunikasjon, målstyring, etc. Derfor er det også vanskelig å entydig definere begrepet. De siste tiårene er det kommet flere ulike definisjoner av fenomenet og jeg vil gjengi to av dem. Melander (1997 via Busch 1998, s2) knytter økonomistyring til ledelsesfunksjonen i sin definisjon. ”En ledelsesform som gjennom forskjellige påvirkningsmedier skal sikre at organisasjonen styrker sin refleksjons- og handlingsevne med henblikk på å oppfylle omverdenens behov, det vil si skape relevante samfunns- og markedsrelevante verdier, innenfor mulighetene av de rammer og ressurser som står til organisasjonens disposisjon”. Melander mener at økonomistyring i dag krever langt mer enn tradisjonell regnskapsmessig og finansiell kontroll over foretakets materielle og økonomiske forpliktelser. Styringen må i tillegg til det rent bedriftsøkonomiske også ta hensyn til den politiske og kulturelle virkeligheten organisasjonen opererer i. Busch (1998, s3) bruker økonomistyring sammen med lederatferd og definerer økonomistyring som ”lederatferd som er rettet mot å realisere og utvikle de økonomiske forpliktelser i interne og eksterne kontrakter gjennom regulering av ressurstilførsel, mål for verdiskapning og aktørenes handlingsrom med hensyn til ressursdisponeringsadferd”. Felles for de to definisjonene er at økonomistyring blir sett på som et slags verktøy for ledelsen til å bedre disponere egne ressurser og nå ut til sine interessenter. Begrepet økonomistyring favner over mange ulike verktøy som er skapt for å være et hjelpemiddel for organisasjoner. De fleste er kommet som svar på svakheter med de tradisjonelle styringsmetodene eller den økende kompleksiteten i teknologi, organisasjonsstruktur og konkurransesituasjon som preger dagens moderne næringsliv. De fleste har som mål å bedre organisering, styring og ledelse i organisasjoner.

Busch (1998) ser på to viktige effekter som kan hentes fra fokus på økonomistyring. Økt legitimitet og bedre effektivitet. Begge disse faktorene kan ha stor betydning for organisasjonens profitt. Bjørn Einarsen (Høyskolen i Oslo) definerer de to effektene i



økonomistyringssammenheng. Legitimitet kan defineres som ” Del av økonomistyring som innebærer fokus på å drive i samsvar med lover, forskrifter, bestemmelser og vedtak”, mens effektivitet kan defineres som ”Del av økonomistyring som innebærer fokus på konsekvenser og resultater av driften”(Hio.no). En god økonomistyring vil kunne forbedre legitimiteten gjennom at interessenter får kjennskap til at deres økonomiske forpliktelser og interesser vil underlegges en tilfredsstillende styring. Hvis økt legitimitet er organisasjonens mål er det viktig å avklare hvilke interesser som skal være fokus, eksempelvis kunder, eiere, kreditorer, etc. og tilpasse valg av styringssystem til dette. En god økonomistyring kan forbedre effektiviteten gjennom at fokus blir rettet mot de oppgavene som er viktig for å skape verdier i fremtiden, og å utnytte de mulighetene som selskapet har på en god måte. Forbedring, læring og utvikling og organisasjonens ressurser vil bli rettet mot disse oppgavene. Effektiviteten vil også kunne forbedres gjennom det som ikke gjøres. Vel så viktig er fokus på å kutte unyttige prosesser og redusere unødvendig ressursbruk. Økt effektivitet blir derfor ofte et resultat av den læring og de tilbakemeldinger som kommer underveis og hvordan organisasjonen utnytter dette.

I dag finnes det mange ferdigutviklede styringssystemer som er skapt med tanke på å bedre en virksomhets økonomistyring. Activity based costing (ABC), Total quality management (TQM), Balanced scorecard (BSC) og Target costing er bare noen eksempler på slike. De ulike styringssystemene har ulike innfallsvinkler og ideer knyttet til god styring. De er også tilpasset ulike typer virksomheter og fungerer best innenfor ulike næringsområder. Fellestrekket mellom dem er likevel at alle har fokus på de små, viktige detaljene i driften og kontinuerlig forbedring. De er skapt for å utnytte og utforske muligheter og trusler og fungere som et hjelpemiddel for den strategien som organisasjonen setter. Styringssystemene må likevel ikke sees på som noe annet enn et utgangspunkt. Det er svært viktig for organisasjoner som skal implementere et nytt styringsverktøy å finne det som passer for den type næring organisasjonen driver i. Organisasjonene må i tillegg tilpasse og oversette det teoretiske rammeverket som verktøyet gir dem, slik at det passer inn i organisasjonens virke og kan utnyttes på en god måte. Organisasjonen bør også vurdere om effekten er stor nok til at en endring lønner seg. Å implementere nye styringssystemer i hele organisasjonen er ofte kostbart og krever store ressurser (Busch, 1998). For at implementeringen skal lykkes må alle ledd i organisasjonen være samlet rundt og ha forståelse for de nye tankene. Det må være enighet i ledelsen og alle involverte parter må forstå det nye systemet og sin rolle i det hele.

## 3.2. Balansert målstyring

### 3.2.1. Introduksjon

Den første virkelige introduksjonen til balansert målstyring stammer fra starten av 1990-tallet da Kaplan og Norton presenterte Balansert målstyring som en mulig løsning på måleproblemene som vokste frem på bakgrunn av endrede rammevilkår for organisasjoner og profittmaksimerende selskaper. De fleste organisasjoner brukte i stor grad bare tradisjonelle finansielle måltall for å vurdere sine prestasjoner og slike målinger ble nå sett på som mangelfulle fordi de har et svært ensidig bakoverskuende fokus.

Konkurransesituasjonen på starten av 90-tallet var preget av store dereguleringer. Konkurransen var økende og informasjon og andre immaterielle eiendeler ble viktig for å overleve konkurransen. For å skape konkurransefortrinn var selskaper nå avhengig av å opparbeide tettere bånd med konsumenter og leverandører, segmentere markedet, etc. Samtidig økte den globale konkurransen og hyppigere innovasjon og prosessutvikling ble viktig.

Fra strategiske teorier vet vi at den eneste kilden til vedvarende verdiskapning er konkurransefortrinn ovenfor konkurrenter (Hamberg, 2009 (1)). En immateriell eiendel kan defineres som "en identifiserbar ikke-pengemessig eiendel uten fysisk substans" (Hamberg, 2009 (2)) og i dagens konkurransesituasjon er et større fokus på selskapets immaterielle eiendeler som kunnskap, innovativ tankegang og kunderelasjoner viktig for å skape og opprettholde konkurransefortrinn. Kaplan og Norton mente at organisasjoner nå burde utvide sine målesystemer og også ta hensyn til operasjonelle måltall med et fremoverskuende perspektiv. Det viktigste for organisasjonene var "å avsløre verdidriverne for en overlegen langsiktig finansiell- og konkurransedyktig fordel" (Kaplan and Norton, 1996, s8). Fokus skulle i tillegg til den tradisjonelle finansielle oppfølgingen også rettes mot kunder, leverandører, ansatte, prosesser, teknologi og innovasjon. Det skulle skapes en balanse der prestasjon ble målt basert på historiske resultater og evnen til å tilpasse seg og utnytte fremtidige muligheter. Utvikling av overordnede visjoner og strategier for fremtiden skulle være utgangspunktet for hva det skulle måles mot. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til senere. Gjennom å ha fokus på fremtidens muligheter vil også de finansielle resultatene forbedres. Sagt på en annen måte vil bedre operasjonelle prestasjoner igjen forbedre de finansielle.

### **3.2.2. Utviklingen fra målesystem til strategisk ledelsesverktøy**

Siden balansert målstyring først ble presentert har det utviklet seg mer i retning av et helhetlig strategisk ledelsesverktøy i sammenheng med at utviklingen i samfunnet går i retning av at det er kunnskap, evne til utvikling og endring i langsiktig planlegging som er de viktigste kildene til vedvarende verdiskapning. ”Et balansert målstyringssystem er et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål” (Hoff og Holving, 2001,s70). ”Den virkelige effekten av balansert målstyring oppstår når det transformeres fra et målesystem til et ledelsessystem” (Kaplan and Norton, 1996,s19). Kaplan og Norton har utviklet sine teorier og skapt et rammeverk for hvordan utvikle balansert målstyring fra et måleverktøy til et ledelsesverktøy gjennom fire punkter som er presentert under. Jeg vil bruke et eksempel fra boken Balansert målstyring – balanced scorecard på norsk av Hoff og Holving (2001) om petrokjemiselskapet Borealis til å presentere hvordan et selskap kan jobbe med utviklingen til ledelsesverktøy, visjoner og strategier og mål innenfor de fire perspektivene.

#### Avklare og oversette visjonen til strategi

Organisasjonens ledelse må først bruke tid på å oversette den overordnede visjonen til en strategi som skal føre til oppnåelse av visjonen. Fokus er på å identifisere de kritiske driverne for strategisk suksess. Dette er prosessene som er viktigst i forhold til å skape verdi i fremtiden. Det er disse driverne som er utgangspunktet for målinger og tiltak som iverksettes. For å skape en felles forståelse av strategien og dens virkning i hele organisasjonen er det svært viktig at det er enighet i ledelsen om hvilke drivere som er viktig og retningen eventuelle endringer skal ta. Borealis utviklet et strategisk rammeverk med 5 års horisont for hele driften. Dette vil jeg komme tilbake til. Det som ble viktig var å overbevise tilhengerne av tradisjonelle budsjetter om at dette ikke var en erstatning, men snarere et supplement. For å øke aksepten og skape felles forståelse hadde ledelsen sterkt fokus på å få frem hvordan satte mål og tiltak skulle bidra til å nå foretningsresultater. De hadde også fokus på å relatere de strategiske målene til de ulike avdelingenes arbeidssituasjon.

#### Kommunikasjon

Når ledelsen er enig må strategien og dens mål og tiltak kommuniseres ut til resten av organisasjonen slik at man får samlet hele organisasjonen rundt den. De ansatte på ulike avdelinger må forstå hvilke strategiske mål organisasjonen har slik at det kan utarbeides

lokale mål og tiltak i henhold til denne. Det er også viktig at alle ansatte forstår sin rolle i det hele og ser hvordan de kan bidra til at målene nås. ”Alle i organisasjonen bør forstå selskapets langsiktige mål, i tillegg til strategien som er planlagt for å nå disse målene” (Kaplan and Norton, 1996,s13). En slik kommunikasjon vil i stor grad være top down kommunikasjon og dette var også tilfellet i Borealis. Det var viktig å få frem grunnelementene i strategien og også hvordan hver del av organisasjonen bidro til å oppnå suksess og å styre virksomheten som en helhet. Dette medførte også at ansvarlige ledere på underliggende nivåer fikk større innflytelse og ansvar. Blant annet for å lette videre kommunikasjon og implementering, samt motivere til endring.

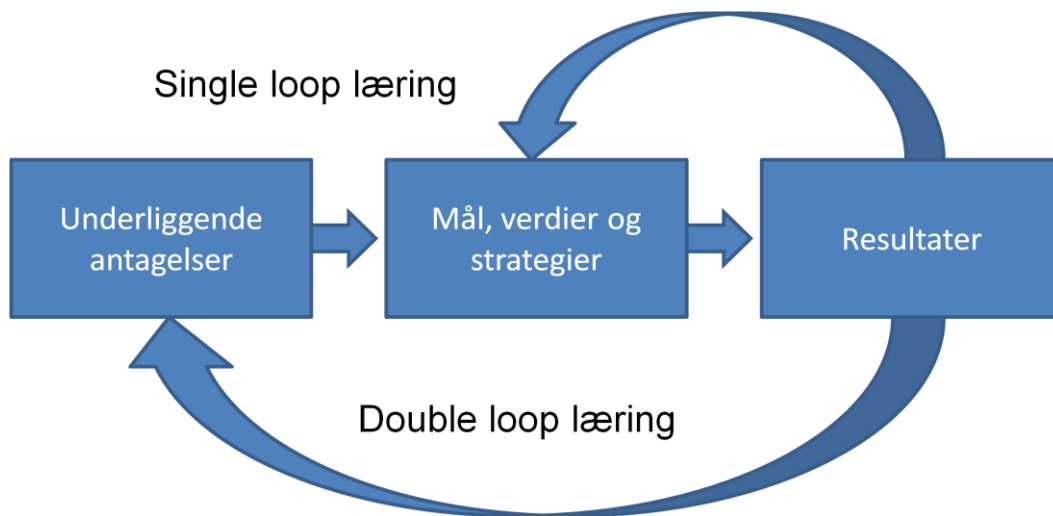
### Planlegging og resultatkrav

Når det er skapt en konsensus for strategi og retning i organisasjonen kan man begynne å bryte ned strategien i langsiktige mål og både kort- og langsiktige lokale tiltak og initiativ for å nå disse målene. ”Størst effekt vil balansert målstyring ha når det blir brukt til å drive organisatorisk endring” (Kaplan and Norton, 1996, s13). En bør bruke den kunnskapen som finnes i organisasjonen aktivt for å utarbeide et best mulig utgangspunkt for fremtidig verdiskapning og Borealis lot underorganisasjonene utvikle egne resultatmål i henhold til den overordnede planen, slik at de ansatte lettere kunne relatere de strategiske målene til sin arbeidssituasjon. Dette ønsket selskapet skulle bidra til endring i hele organisasjonen.

### Strategisk feedback og læring

Denne delen av prosessen er den mest innovative og viktigste delen av hele prosessen for å gjøre balansert målstyring til et helhetlig styringsverktøy. ”Et strategisk feedback system bør designes til å teste, gyldiggjøre og modifisere hypotesene som ligger til grunn for enhetens business strategi” (Kaplan and Norton, 1996, s254). Double loop læring er grunnsteinen i det strategiske feedback systemet og innebærer at det settes spørsmålstegn ved strategien og mål som er satt.

**Figur 3: Double loop læring**



Figur bygger på Kaplan og Norton (1996)

Double loop læring defineres som ”læring som oppstår når ledelsen stiller spørsmål ved sine antagelser og reflekterer rundt om den teorien som man jobbet ut fra fremdeles er konsistent med de bevis, observasjoner og erfaring man tillegger seg underveis” (Kaplan and Norton, 1996,s251). I lys av målingene som gjøres skal ikke bare resultatene evalueres. Selve strategien og dens underliggende antakelser skal også vurderes kontinuerlig opp mot de resultatene som måles. Det viktigste er ikke alltid å se om strategiens mål nås, men om strategien faktisk er riktig. Her blir også bottom up kommunikasjon viktig fordi de ansatte som står nærmest de ulike operasjonene vil kunne komme med tilbakemeldinger på hvilke tiltak som fungerer og ikke. Spesielt viktig er slik kommunikasjon når lokale delmål ikke nås og det skal finnes årsak, tiltak, utfordringer og resultat i forhold til den overordnede strategien. Fra tilbakemeldingene kan man justere den overordnede strategien slik at den bedre tilpasses situasjonen og den visjonen som skal oppnås. Gjennom slike vurderinger og endringer vil man kunne utarbeide et ledelsessystem der fokus flyttes vekk fra å analysere og vurdere tidligere resultater til å lære om fremtiden. ”En lærende organisasjon kan defineres som en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid” (Hoff og Holving, 2001,s33). Borealis benyttet allerede rullende prognoser og reviderte den balanserte målstyringsmodellen på samme måte gjennom en rulling av planen. Alle underavdelingene ble brukt til å kritisk vurdere både måloppnåelse og selve strategien. Det viktigste spørsmålet i arbeidet med å oppdatere selskapets styringskort blir i så måte; hvordan bidrar de enkelte funksjoner til å skape konkurransefortrinn? Endringer ble så gjennomført for å best mulig tilpasse strategi til den overordnede 5 års visjonen.

Dagens konkurransesituasjon krever at organisasjoner raskt klarer å tilpasse seg utfordringer og muligheter som dukker opp. Balansert målstyring er et hjelpemiddel og verktøy som gjør dette mulig. Strategien endres kontinuerlig og finansielle og operasjonelle måltall brukes for å skape et godt utgangspunkt for å ta riktige beslutninger for fremtiden.

### **3.2.3. Kaplan og Nortons originale BSC Modell**

#### **3.2.3.1. Visjon og strategi**

Visjon og strategi står som nevnt tidligere svært sentralt i balansert målstyring. Visjonen står øverst i hierarkiet som en langsiktig overordnet målsetning og retningslinje for utviklingen av organisasjonens strategi. Visjonen er på den måten et uttrykk for organisasjonens ambisjonsnivå og må være målbar og basert på felles oppfatning og forståelse i organisasjonen (Hoff og Holving, 2001). Gjennom sin rolle skal visjonen danne et klart bilde av hva organisasjonen ønsker å oppnå og fungere som en inspirasjon for de ansatte og andre interessenter rundt organisasjonen. Også i visjonen er organisasjonen avhengig av å skape balanse. Visjonen må skapes av en balanse mellom interne og eksterne elementer som kan knyttes opp mot organisasjonen. Borealis var et nyfusjonert selskap på denne tiden og den femårige visjonen bærer preg av dette, nemlig ”å danne et selskap som er nytt, annerledes og bedre”.

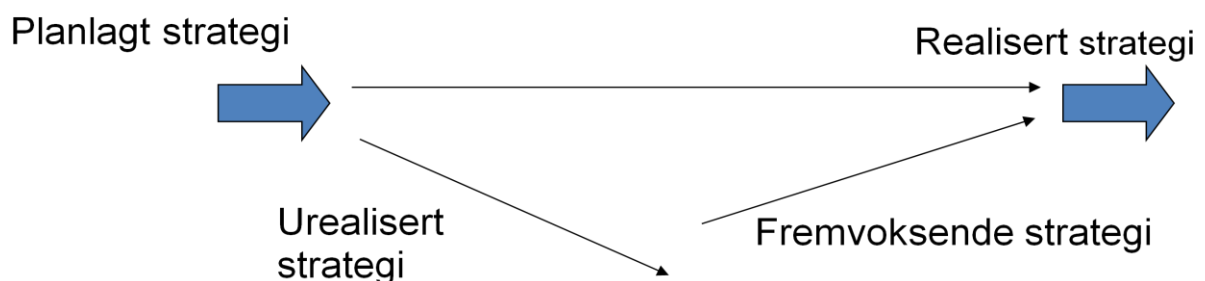
Strategien skal igjen være en konkretisering av visjonen og få frem hvordan visjonen skal kunne oppfylles. Avvik mellom organisasjonens nå-situasjon og visjonen er gjerne et godt utgangspunkt for de strategier som utvikles.”Balansert målstyring bør blitt sett på som et instrument for en enkelt strategi” (Kaplan and Norton, 1996,s162). En strategi kan igjen representeres av 3-5 strategiske temaer som skal uttrykke hovedfokus for selskapet (Hoff og Holving (2001). Borealis fem strategiske temaer er gjengitt under:

- Gjøre det bedre enn konkurrentene ved å skape varige aksjonærverdier
- Omsetningsvekst: å bli den globale markedslederen av produkter med høy ytelse (å bli en av de fire største i verden, men den mest fokuserte)
- Utvikle Borstar- teknologien og produktene til kommersielle suksesser
- Forbedre generell konkurransesituasjon innen helse, miljø og sikkerhet (HMS) kvalitet, drift, kundetilfredshet og kostnader
- Lykkes gjennom mennesker

I tillegg til å få frem organisasjonens overordnede visjon må strategien og dens temaer også linkes opp mot de ulike perspektivene i balansert målstyring. Strategien skal komme som en balanse av perspektivene som bygger opp under modellen. Strategien skal være utgangspunktet for de mål og målinger fokus rettes mot i de ulike perspektivene, men den skal også være gjenstand for kontinuerlig endring og utvikling som resultat av den feedback og læring en får fra de ulike perspektivene. Strategi er med andre ord ikke en gitt langsiktig plan for organisasjonens retning, men en plan som gjennom kontinuerlig forbedring og utvikling best mulig skal sørge for oppfylling av organisasjonens visjon. En slik balanse kan man få frem ved hjelp av et strategisk kart. Et strategisk kart kan defineres som ”en visuell fremstilling av virksomhetens strategi fremstilt gjennom strategiske mål i en årsak-virkningstenkning” (Hoff og Holving, 2001, s167). Borealis sitt strategiske kart vil jeg presentere som en oppsummering av modellens fire perspektiver, for å vise hvordan sammenhenger er i praksis.

Balansert målstyring syn på strategi har mange likhetstrekk med Mintzbergs syn (1987), som representerer det nye synet på strategiprosessen. Mintzberg ser på strategiplanlegging som en fremvoksende prosess. Strategiens utgangspunkt er en langsiktig plan fra organisasjonens ledere. Deler av strategien vil realiseres, men en vil også finne feil og mangler med strategien og forkaste deler av den. Over tid vil den planlagte strategien komplimenteres av fremvoksende strategier. Dette er et resultat av interaksjonen mellom omgivelsene, virksomhetens operative system og lederskap. Strategi er en prosess og strategiske ideer kan vokse frem i hele organisasjonen. Strategien skal kontinuerlig utvikle seg for å møte de trusler og muligheter organisasjonen står ovenfor.

**Figur 4: Mintzbergs syn på strategiplanlegging**

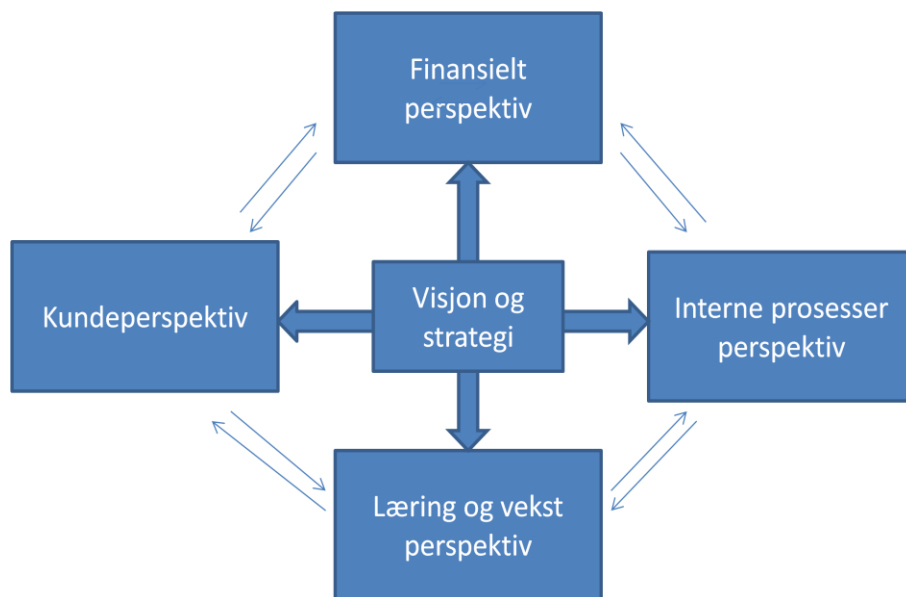


Mintzberg, 1987

### 3.2.3.2. Modellens fire perspektiver

Modellens perspektiver utrykker hva som er fokus i organisasjonens styring og strategi og er utgangspunkt for de mål, målinger, tiltak og initiativ som velges. Normalt defineres det cirka 3-6 mål innenfor hvert perspektiv (Hoff og Holving, 2001). Gjennom perspektivene må organisasjonen skape et helhetsbilde og en balanse som er viktig å prioritere i forhold til strategi og visjon. Kaplan og Nortons originale modell tar utgangspunkt i fire perspektiver.

**Figur 5: Balansert målstyrings fire perspektiver**



Kaplan og Norton (1996)

#### Finansielt perspektiv

Det finansielle perspektivet har fokus på hvordan organisasjonen ser ut for sine eiere. Dette er det mest bakoverskuende perspektivet og målingene er i de fleste tilfeller basert på historiske prestasjoner. Det brukes i stor grad objektive måltall som skal måle hvilke effekter strategien har på resultat, avkastning, etc. I Borealis har selskapet overordnende målsetninger om blant annet forbedret lønnsomheten i forhold til konkurrentene og en mer kostnadseffektiv drift. De har derfor blant sine indikatorer valgt en sammenlignbar indikator i relativ driftsmargin og bruker også størrelsen på faste kostnader til å vurdere sine prestasjoner. Fra den originale modellen er det finansielle perspektivet øverst i hierarkiet. Tanken er at perspektivet mottar feedback fra de andre tre perspektivene og at finansiell prestasjon på den måten er svært avhengig av hvilket fokus og resultater organisasjonen henter fra de andre perspektivene.



### Kundeperspektiv

Kundeperspektivets fokus er på hvordan organisasjonen ser ut for sine kunder. For en organisasjon er det viktig å identifisere hvem som er målkunden og hvilke markedssegmenter det skal satses mot. Det er mot disse kundene tiltak og målinger bør rettes. Det er kundene som til slutt skaper verdiene som organisasjonen og dens eiere kan nyte godt av og det er svært viktig å skape og opprettholde gode og stabile kundeforhold. Produktet må tilpasses kundenes behov og det er også viktig å bruke målkundegruppene aktivt i utformingen av en slik strategi. Borealis hovedmål innenfor kundeperspektivet er knyttet mot akkurat dette. De ønsker å være ledene innen kundetilfredshet og øke aksepten for sine produkter i sine markedssegmenter. Størrelse på markedsandel og svar fra kundetilfredshetsundersøkelser blir i så måte viktige indikatorer. De samme gjelder lojalitetsvekst hos eksisterende kunder. Selskapet gjør også kontinuerlige vurderinger av hvordan satsingen skal være både mot eksisterende og potensielt nye kunder og segmenter for å nå alle sine potensielle kunder.

### Interne prosesser perspektiv

Når det gjelder de interne prosessene er fokus rettet mot hva organisasjonen bør forbedre. Å forbedre vil i dette tilfellet oftest bety utvikling av helt nye prosesser. Tanken er at gode interne operasjoner er essensielt for å kunne skape et produkt som gir verdi for kunden og gjennom det også finansiell verdi. Fokus bør være på de prosesser som i størst grad vil påvirke organisasjonens muligheter til å nå sine mål i de overstående perspektivene. Tiltakene bør rettes mot å øke produktiviteten og effektiviteten i de interne prosessene og innovasjon og forbedring er nøkkelord. Det må hele tiden være rom for nytenking og i dagens konkurranseutsatte næringsliv må man hele tiden ligge i forkant av sine konkurrenter gjennom å sørge for kontinuerlige forbedringer av organisasjonens interne forhold. Borealis har gjennomgående mange målsetninger knyttet mot sine konkurrenter og også i interne prosesser finner vi slike. Blant disse er leder innen drift og å ha den ledende teknologien i bransjen. Benchmarking i forhold til konkurrentene er i så måte en viktig indikator. I tillegg er det også indikatorer på blant annet utvikling av ny teknologi og produkter og kvaliteten på produksjonen.

### Læring og vekst perspektiv

Læring og vekst er grunnlaget for at de interne prosessene skal forbedres og utvikles. Fokus er rettet mot de kompetanser som trengs for å utvikle organisasjonen videre. For å kunne bedre de interne prosessene er man avhengig av at det finnes kunnskap som kan lede disse

forbedringsprosessene. Organisasjonen er også avhengig av å skape motivasjon hos de ansatte. Innovasjon er derfor viktig også i denne sammenhengen og strategier bør rettes mot hvilke menneskelige, systembaserte og organisatoriske endringer som er ønskelig og nødvendig for kontinuerlig forbedring og utvikling. Borealis har som overordnet mål å lykkes gjennom mennesker. Etableringer av støtteorganisasjoner og størrelse på bonuslønnsutbetalinger brukes som noen av indikatorene på måloppnåelse innefor dette perspektivet. En annen interessant indikator er antall medarbeidere med flerfaglig bakgrunn, da selskapet ser på dette som en svært viktig for å utvikle selskapet videre og nå målene som er satt for andre perspektiver.

### **3.2.3.3. Modellforklaringer**

#### Kritiske prestasjonsdrivere og kausale sammenhenger

For at strategien skal kunne brukes i sammenheng med balansert målstyring må innholdet i strategien brytes ned og organisasjonen må identifisere de kritiske prestasjonsdriverne for suksess. En kritisk prestasjonsdriver (KPI) kan defineres som ”forhold og variabler hvis endringer gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål” (Hoff og Holving, 2001,s76). Det er de kritiske driverne som må være utgangspunktet for fokus i de ulike perspektivene og driverne må formidle strategiens innhold både på kort og lang sikt. For hvert perspektiv må det identifiseres hvilke strategisk mål som skal nåes (objectives/mål), hvordan oppnåelse skal måles (measures/målinger), hvilke tiltak som må iverksettes (targets/resultatkrav) og hvordan tiltakene skal gjennomføres (initiatives/initiativ). Dette er selve innholdet i perspektivene og skal være en guide for hvordan organisasjonen tenker og arbeider.

Validiteten til målstyringskortet avhenger også av at det finnes kausalsammenhenger eller med andre ord et årsak-virkning forhold mellom resultatkrav og mål på alle nivåer i hierarkiet. ”Hver måling som er valgt i balansert målstyring bør være et element i en kjede av årsak-virkning sammenhenger som kommuniserer meningen med organisasjonens strategi” (Kaplan and Norton, 1996,s31). Dette betyr at alle targets som iverksettes skal kunne forklares og tilbakeføres til de overordnede strategiske målene og visjonen. Som jeg også har nevnt tidligere skal alle tiltakene som iverksettes også være linket opp mot det finansielle perspektivet. Investeringer i immaterielle eiendeler som ofte er i fokus i de øvrige perspektivene skal gjøres med den hensikt å forbedre det finansielle resultatet for

organisasjonen og dens eiere. Dette fordi verdiskapning for organisasjonens eiere gjerne er sett på som det overordnede målet innenfor det finansielle perspektivet.

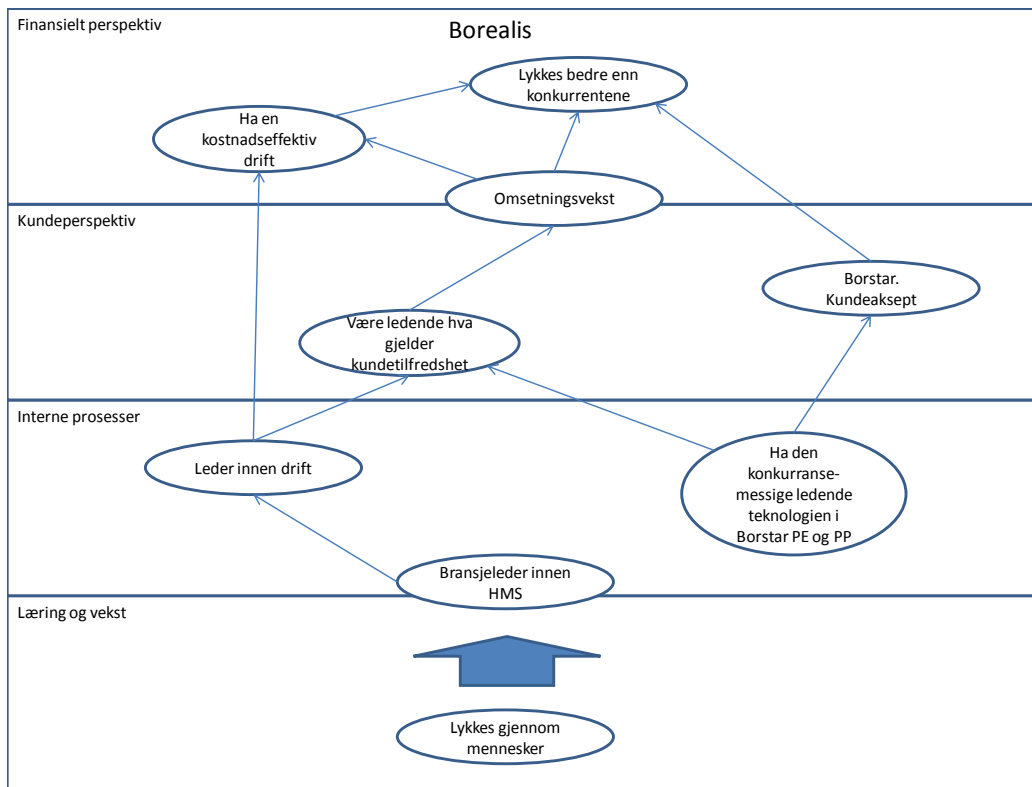
#### Lead og lag indikatorer

Balanse er et nøkkelord og balansert målstyring balanserer også mellom å ta i bruk ”lead” og ”lag” indikatorer når prestasjon skal måles. En ”lag” indikator er et prestasjonsmål som viser resultat av tidligere handlinger. De fleste finansielle indikatorene er ”lag” indikatorer, men de brukes også i andre perspektiver. Et eksempel kan være markedsandel som måltall for kundeperspektivet. En ”lead” indikator er en indikator som måler forhold som vil skape verdi i fremtiden. Svært mange operasjonelle måltall faller inn under denne kategorien spesielt måloppnåelse i interne prosesser og læring og vekst perspektivet måles gjennom ”lead” indikatorer.

#### **3.2.3.4. Oppsummering modell**

Gjennom et riktig fokus på balansert målstyring retter man fokus mot organisasjonens visjon og strategi og hvilke finansielle og operasjonelle mål som må oppnås for å tilfredsstille denne strategien. Dette vil være et virkemiddel som skal sørge for at strategien og dets viktigste elementer kommer klart frem for hele organisasjonen. Målet er å forene ledelsen og resten av organisasjonen rundt definerte mål gjennom å få frem klare sammenhenger mellom den overordnede strategien, de mål som er satt og tiltak som er iverksatt for å nå disse målene. Samtidig skal et slikt fokus også sørge for at eventuelle avvik mellom strategien som er satt og dens tilhørende mål raskt vil bli oppdaget. God kommunikasjon og klare retningslinjer vil gjøre det enklere for personer i alle ledd å oppdage avvik og rapportere dette videre. Borealis sitt strategiske kart komplimentert med strategiske mål for hvert perspektiv og årsak-virkningssammenhenger er vist i figur 6.

**Figur 6: Borealis` strategiske kart**



En slik modell vil jeg senere lage med bakgrunn i caseklubbens målsetninger og denne skal være med på å danne grunnlaget for en vurdering av balansert målstyring i en fotballklubb.

### 3.2.4. Bruk av balansert målstyring

Balansert målstyring er i stor grad testet i profittmaksimerende selskaper som har en og overordnet finansiell målsetning som utgangspunkt for resten av implementeringen. Bedriften i gjennomgangseksempelet har også et slikt fokus og den originale balanserte målstyringsmodellen er også tilpasset og bygget opp i hovedsak for slike selskaper.

Etter hvert har balansert målstyring også blitt prøvd ut og fungert i offentlige og ideelle non-profit organisasjoner. Strategi vil være viktig også her, men den overordnede misjonen, det vil si hva organisasjonen står for og ønsker å oppnå spiller ofte en enda større rolle. ”Suksess for offentlige og non-profit organisasjoner bør måles ut fra hvor effektivt de møter krav og behov fra sine brukere” (Kaplan and Norton, 1996,s180). Samtidig tones gjerne fokus på det finansielle perspektivet ned, mens kundeperspektivet får en tilsvarende større rolle. Det tas ofte i bruk andre, nye perspektiver som for eksempel et eget ansatte perspektiv eller brukerperspektiv som bedre skaper forståelse av den helhetlige situasjonen og utfordringene i organisasjonene.

I Norge har flere kommuner tatt i bruk balansert målstyring for å skape et helhetlig styringsverktøy for sine ulike virksomheter. Bergen kommune er en av dem. Ulike resultatenheter som sykehus, skole, vedlikehold etc. har ulike styringskort men de er alle basert på en overordnet strategi satt fra kommunens ledelse. Likevel var det også utarbeidet visjoner som var tilpasset de ulike enhetene. Skolene jobber for eksempel ut fra en overordnet visjon som sier ”Kompetanse for alle i mulighetenes skole”, mens sosialtjenestens visjon sier ”Hjelp til selvhjelp og sosial trygghet”. Alle endringer skal godkjennes av kommunaldirektørene og det er fokus på at alle ledd i organisasjonen jobber sammen for å nå målene. Kommunens mål med implementeringen var å sette et skikkelig fokus på styringsaspektet og benytte systemet som mer enn et måleverktøy. Kommunen har tilpasset perspektivene til den type virksomhet som de driver og har inkludert brukere, arbeidsprosesser, medarbeidere og økonomi i sitt styringskort (Virksomhetsstyring.no). Innføringen har økt fokuset på en helhetlig styring basert på like prinsipper i hele organisasjonen, og har også økt mulighetene for tilbakemeldinger og revideringer av de overordnede planene. På den måten inkluderes større deler av organisasjonen i den kommunale utviklingen. Kommunens styringskort viser hvilke muligheter organisasjonene har til å tilpasse modellen til sine viktigste interesseområder.

Årsaken til at jeg har valgt å nevne dette er at dette viser at man kan bruke den originale Balanserte målstyringsmodellen, tilpasse den og skape et helhetlig styringsverktøy i en type organisasjon som den i utgangspunktet ikke var skapt for. Dette bekreftes også av Kaplan og Norton (1996). Modellens rammeverk skal bare sees på som et utgangspunkt og hvilke og antall perspektiver kan tilpasses næringens omstendigheter. Dette skaper nye muligheter for bruken av balansert målstyring og ved hjelp av slike tilpasninger er det spennende å se om det er mulig å utvikle balansert målstyring for en fotballklubb også.

### **3.2.5. Kritikk**

Balansert målstyring er kritisert for noen av antagelsene som legges til grunn i Balansert målstyringsteorien. Spesielt Nørreklit (2000) setter fingeren på enkelte mangelfulle sammenhenger i antagelsene.

Det er spesielt validitetskravet om kausale sammenhenger som er utgangspunktet for kritikken. Kaplan og Norton antar årsak-virkning forhold mellom perspektivene. Nørreklit mener derimot at sammenhenger som dem vist i gjennomgangseksempelet ikke nødvendigvis er kausale, men heller logiske. Forholdet mellom to fenomener kan ikke være både kausale og

logiske til samme tid (Nørreklit, 2000) og Nørreklit stiller derfor spørsmål til om en årsak-virkning forklaring faktisk kan brukes.

Nørreklit er heller ikke overbevist om at forholdene mellom perspektivene alltid vil holde. Vil det alltid være slik at økt kunde verdi vil føre til mer lojale kunder og vil dette føre til økt profitt for organisasjonen? Nørreklit viser til neo-klassisk teori om konsumentoverskudd og optimal prising som tilsier logisk sammenheng mellom kundetilfredshet og finansielle resultatet. Kundetilfredshet er en betingelse for enhver transaksjon. Profitt blir en betingelse for kundetilfredshet, ikke årsaken. En kan påstå at misfornøyde kunder ikke leder til finansiell suksess, men ikke konkludere med at fornøyde kunder faktisk gir finansiell suksess.

På samme måte mener Nørreklit at sammenhengene mellom perspektivene er mer avhengige av hverandre enn kausal og bruker et utsagn fra Kaplan og Norton (1996) for å forklare dette. ”Kaplan og Norton bruker selskapsimage som del av kundeperspektivet – den delen som skaper kundetilfredshet og -lojalitet. Et nøkkelement i å skape et image er nettopp kundetilfredshet og -lojalitet. Igjen er argumentasjonen sirkulær”. (Nørreklit, 2000, s76). Dette brukes også som argument for at den kausale sammenhengen ikke holder.

For det tredje bemerker Nørreklit at tidsdimensjonen ikke er en del av balansert målstyring. Modellen måler årsak og virkning uten hensyn til periodisering eller tidshorisont. Nørreklit mener at effektene fra aktivitetene i balansert målstyring vil fremkomme over tid og til ulike tider. Det vil sannsynligvis være en ”lag” mellom årsak og virkning som ikke hensyntas i modellen og som kan føre til strategiske endringer uten at det egentlig er til det beste for organisasjonen.

Nørreklit mener også at balansert målstyring har et for sterkt fokus på egne handlinger. Balansert målstyring tar ikke like mye hensyn til konkurrenter, overvåkning av markedet og teknologisk utvikling som mange av de andre helhetlige styringsmodellene som presenteres for dagens forhold. Dette mener Nørreklit er essensielt for å fungere som et helhetlig styringsverktøy i dagens dynamiske næringsliv. Hun mener også at den originale modellen utelater for mange av virksomhetens viktigste interesser som leverandører, offentlige myndigheter, etc. Alt i alt mener derfor Nørreklit at balansert målstyring ikke nødvendigvis er ideelt som et helhetlig styringsmodell for organisasjoner slik det er fremstilt i dag

## 4. Fotballklubber og balansert målstyring

### 4.1. Introduksjon

En fotballklubb er som alle andre organisasjoner og selskaper avhengig av finansielle resultater for å overleve og konkurrere på like vilkår med de andre klubbene. Aksjeeierne har sine krav, klubbene har store utgiftsider og det stilles også finansielle krav til klubbene fra fotballforbundet gjennom lisenskravene. Det som skiller en fotballklubb fra andre organisasjoner som tradisjonelle balanserte målstyringsmodeller er tilpasset for er det faktum at fotballklubber jager sportslige resultater og prestasjoner. For fotballklubber er dette sannsynligvis vel så viktig som å oppnå gode finansielle resultater. For å kunne benytte balansert målstyring i en fotballklubb er det trolig at et sportslig perspektiv må implementeres i modellen. Å implementere et nytt perspektiv i en balansert målstyringsmodell krever imidlertid en forklaring. I utgangspunktet er det mulig å argumentere for at sportslig suksess bare er et hjelpemiddel for å oppnå finansielle og kunderelaterte mål. Sportslig suksess kan føre til økte inntekter i form av bonusbetalinger og inntekter fra eventuell deltakelse i europeiske turneringer. Sportslig suksess og underholdende fotball vil også høyst sannsynlig være et viktig bidrag i forhold til å trekke publikum til stadion, selge effekter og tiltrekke sponsorer og media. Med en slik innfallsvinkel kan en argumentere for at sportslig suksess og attraktiv fotball kan sees på som henholdsvis målsetning og tiltak i de to overnevnte perspektiver.

Argumentet for å inkludere et sportslig perspektiv er at det i idrett alltid vært prestasjoner som betyr noe. Idrett på toppnivå er konkurranse. For de fleste aktørene er det i bunn og grunn driven etter å bli best som motiverer. Dette gjelder også for fotballen. Et illustrerende eksempel er Canadas målsetninger for OL på hjemmebane vinteren 2010. Økonomi og å vise frem landet for potensielle turister var delmål, men det absolutte hovedmål i en åtte år lang satsing var å komme ut av OL som beste nasjon. Canada nådde målet med god margin men satsingen kostet likevel 600 millioner kroner (Nrk.no). Den betydning sportslig suksess sannsynligvis har for oppnåelse av andre målsetninger, gjør det også interessant å skille ut den sportslige måloppnåelsen i et eget perspektiv.

Eksempler på sportslige mål kan være titler, kvalifisering til spill i Europa, unngå nedrykk, etc. På samme måte som for de andre perspektivene må det utarbeides mål, målinger, resultatkrav og initiativ for å skape en konsensus for hvordan disse målene skal nås. Krav om

kausalsammenheng må også stilles til dette perspektivet hvis det skal muliggjøres å implementere balansert målstyring som ledelsesverktøy for fotballklubber.

## **4.2. Veien mot å lage en modell**

Den tradisjonelle balanserte målstyringsmodellen er utgangspunktet for modellen som skal lages for en fotballklubb. Alle de fire perspektivene i denne modellen er viktige for at en fotballklubb skal klare å oppfylle strategien og med det sin overordnede visjon. Gjennom undersøkelsene mine skal jeg prøve å finne ut hva som er viktige målsetninger for klubben innenfor de ulike perspektivene. I tillegg til de fire perspektivene vil også modellen inneholde et sportslig perspektiv og utfordringen blir å plassere denne riktig i forhold til de andre perspektivene. Plassering vil i stor grad bli begrunnet ut i fra en diskusjon omkring økonomi og sport og hva som er klubbens viktigste driver, samt sportslig perspektivs sammenheng med de øvrige perspektivene i modellen. Jeg må også forsøke å finne linkene mellom de ulike perspektivene for å oppfylle de krav som er satt for en balansert målstyringsmodell for å skape validitet. Dette vil være et steg i vurderingen av balansert målstyring som mulig styringsverktøy i en fotballklubb. Det andre steget vil være en diskusjon rundt mer generelle utfordringer som klubben står ovenfor. Før jeg startet undersøkelsene prøvde jeg å danne meg et bilde av hva som kan og bør være fokus for en fotballklubb når det gjelder visjon, strategi og de fem perspektivene. Dette er utgangspunktet for resten av kapittelet.

## **4.3. Modellens innhold**

### **4.3.1. Visjon og strategi**

*”Visjoner er helt nødvendig for en prestasjonsgruppe som vil fremover og oppover. De skaper indre forventninger og dermed drivkrefter i oss” (Eggen, 2005,s138).*

Visjoner er altså gjeldene i fotballens verden også. Visjonen er likevel ofte pakket inn i et annet begrep når man kommer til fotball, nemlig klubbfilosofi. En klubbfilosofi har mange likhetstrekk med visjonen slik den er beskrevet i balansert målstyring. Ifølge Gammelsæter og Ohr (2002, s111) kan en filosofi defineres som:

*”et knippe grunnleggende subjektive antakelser eller prinsipper om hvordan noen forhold henger sammen og bør behandles”*



Disse grunnleggende antagelsene skal basere seg på normer og verdier som gjelder i klubben og danne kjernen i klubbens kultur. En klubbfilosofi skal virke samlende for hele klubben fra ledelsen på topp til spillerne på banen og skal være en overordnet retningslinje for hvordan klubbens ansatte skal tenke og handle i ulike situasjoner. Gjennom dette danner klubbfilosofien en grunnmur for utviklingen av klubbens strategier.

En velutviklet klubbfilosofi og handling i henhold til denne kan være en kritisk suksessfaktor.

*”Vi har besøkt AC Milan, Barcelona, Manchester United og det spanske forbundet, for å nevne noen. De beste har mange av de samme grunnleggende kjennetegn. En klar klubbfilosofi forankret i en kultur som gjennomsyrrer det daglige arbeidet på alle nivåer og bæres fram av kontinuitet på leder-, trener- og spillersida”* (Olafsen og Jordet, Toppfotballsenteret) (Fotball.no (3))

I Norge er Nils Arne Eggen og Rosenborgs godfot-teori det beste eksempelet på hva en klubbfilosofi betyr i praksis. Rosenborg bygget på 90-tallet sin ”virksomhet” på fem hovedfundamenter utviklet av trener Nils Arne Eggen. Disse fundamentene lå til grunn for strategier og handlinger på Lerkendal i mer enn et tiår og gjennomsyret alt fra administrasjon og organisasjon til hvordan spillerne oppførte seg på treningsfeltet og fotballbanen. I samme periode var Rosenborg overlegne i Norge og kvalifiserte seg for Champions League 8 år på rad. De fem hovedfundamentene er presentert under (Eggen, 1999,s 121).

- Fremgang er læring av ferdigheter
- Oppnåelse av mål er produkt av en stadig resultat-forbedring
- Offensivitet, kreativitet og løsningsorientering
- Humør og temperament
- Folkelighet

De fleste norske klubber har en overordnet filosofi, men fåtallet har filosofier som er velutviklet nok til å kalles en klubbfilosofi. Uklar filosofi, mangel på kontinuitet og forskjell mellom formulert filosofi og faktisk handling, er noe av det som ofte mangler for klubbene som ikke helt treffer med en klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr, 2002).

En velutviklet klubbfilosofi kan være et veldig godt utgangspunkt for balansert målstyring i en fotballklubb.

*”I tillegg til å munne ut i større bevissthet i hva klubben er til for og hvordan den vil drive, vil klubben gjennom en slik prosess kunne oppnå økt motivasjon og større forankring både internt og i omgivelsene. En slik prosess kan gi både et større og mer lojalt publikum, mer lojale sponsorer og positive interne miljøeffekter” (Gammelsæter, Ohr, 2002,s140).*

Ubevisst ser vi her sammenhenger med teorien om balansert målstyring og betydningen klubbfilosofien kan ha for faktorer som står sterkt i balansert målstyringsteorien.

Visjonen og strategi henger sammen i balansert målstyring og Nils Arne Eggen (2005, s139) ser samme sammenheng innen fotballen;

*”Visjoner må hurtigst mulig omformes til konkrete og praktisk gjennomførbare prosess- og prestasjonsplaner – disse skal vise veien mot målet”*

Visjonen er utgangspunktet for strategivalget. Strategien skal reflektere visjonen, men også tilpasses de mål som settes for de ulike perspektivene. Spesielt gjelder dette de finansielle og sportslige målene som på forhånd utkrystalliserer seg som de overordnede perspektivene. Strategien skal være en plan for driften av hele klubben og kontinuerlig vurderes opp mot de resultater som oppnås.

*”Det er det som kjennetegner vinnerne. De klarer å omforme visjonene til en praktisk gjennomførbar prestasjonsplan og prosess. Mens taperne fortsetter å drømme med sine velformulerte visjoner på papiret” (Eggen, 2005,s139)*

Oppgavene til ansatte i en fotballklubb er svært varierte. Organisasjon og ledelse, markedsføring, salg og sponsorarbeid og selve fotballen er bare noen få eksempler. Dette setter store krav strategien. Klubbene må bygge opp strategien med ulike lokale delmål for de ulike delene i klubben, men disse må samtidig være linket mot en samlende strategi. Alle må vite om å jobbe mot felles mål for at strategien skal bli en suksess.

## **4.3.2. Perspektivene**

### **4.3.2.1. Finansielt perspektiv**

Når det gjelder det finansielle perspektivet er det naturlig å ha de krav som stilles fra fotballforbundet inkludert i målingene. Positiv egenkapital og måltallene som er inkludert i

FOS vil være en avgjørende faktor for hvordan klubben kan drive og handle i årene etter, fordi lisens og mulighet til å konkurrere avhenger av oppfyllelse.

Det fleste klubbene i Norge sliter økonomisk i disse tider og det finansielle perspektivet bør inneholde målsetninger for hvordan bunnlinjeresultatet kan bedres. Klubben bør ha klart for seg hvilke inntekter den ønsker å øke og hvordan dette skal gjøres. Fokus bør også være på hvor eventuelle kostnadskutt skal gjennomføres. Slike måltall bør også inkluderes i modellen.

Det finansielle perspektivet har fokus på hvordan organisasjonen ser ut for sine eiere og avkastning til eieren kan også inkluderes. Norsk og europeisk fotball generelt har lite tradisjon for dette, i motsetning til for eksempel amerikansk idrett. Professor Harry Arne Solberg (2008) sier "I USA baseres investeringer i sportsklubber på de samme kriterier som for ordinære kommersielle investeringer. Om ikke målsettingen er å maksimere profitten, så stilles det strenge krav til avkastning og sikkerhet. Ingen forventer at eierne skal støtte klubbene uten å høste økonomiske gevinster. Slik er det ikke i Europa hvor kravet til sportslige prestasjoner vektlegges høyere. Engelske fotballsupportere aksepterer ikke at de sportslige prestasjonene reduseres av hensyn til eiernes avkastning (Sportsanalyse.no (3)). Beskrivelsen av engelske fotballsupportere beskriver også situasjonen i norsk fotball godt. Likevel har mange norske klubber gjort seg svært avhengige av sine investorer og det er ingen sikkerhet for at disse vil fortsette å investere i fremtiden uten å få noe igjen for det. Derfor kan avkastning bli et finansielt mål som norske klubber må innfinne seg med å jobbe mot.

#### **4.3.2.2. Sportslig perspektiv**

Fra utsiden sees sportslig suksess ofte på som mål nummer en for fotballklubbene. Den økonomiske satsingen og de store underskuddene jeg har presentert tidligere kan være en indikasjon på at dette faktisk også stemmer. En fotballklubb bør ha sportslige målsetninger som på en eller annen måte gjør dem til en "vinner". En "vinner" kan avhengig av utgangspunkt både være å vinne titler og unngå nedrykk.

Det som er viktig er at det er realisme i målsetningen. Både i forhold til de økonomiske og andre ressurser klubben rår over. Mål kan være krevende men det må ligge en plan bak dem. Et problem med fotballen er at for mange disponerer for høy satsing og da vil noen klubber få problemer med å skape balanse. En overordnet, gjennomtenkt plan som gjennomsyrrer hele driften kan i så måte være det som skiller, når marginene mellom suksess og fiasko er så marginal. Samtidig er det viktig å ha en målsetning som bidrar til interesse. Sportslig

prestasjon er svært viktig for å kunne trekke publikum, sponsorer, media, etc. og dermed inntekter til klubben. Dette blir altså en avveining for klubben.

Klubber kan også ha sportslige målsetninger knyttet til type fotball de ønsker å representere. Dette kan også være et viktig aspekt i forhold til å trekke publikum, sponsorer etc. til klubben.

Sportslige målsetninger bør bygges opp rundt kontinuerlig forbedring og progresjon, gjerne sesongmål som etter hvert bunnar i en overordnet sportslig målsetning. Dette gir også klubben muligheten til å evaluere og justere strategien i forhold til å nå det overordnede målet og gjør det lettere å allokere ressurser og kontrollere annen virksomhet på en god måte.

Som svar på de mange tippeligaklubbene kortsiktige målsetninger om seriemesterskap skriver Nils Arne Eggen (2005, s 138) det godt:

*”Det er da jeg må minne dem om følgende fundament og faktum i godfot filosofien: Resultatmål må alltid være et produkt av en stadig prestasjonsforbedring.”*

Klubbene må være bevisst på det utgangspunktet de har og heller jobbe målrettet mot å etablere seg på et høyere nivå over tid.

#### **4.3.2.3. Kundeperspektiv**

En fotballklubb skal selge seg selv på flere måter og i forhold til kundeperspektivet er det derfor viktig for klubben å definere de kundegruppene de ønsker å satse mot og hva som er viktig for å nå de ulike satsingsgruppene.

Klubben må selge seg til lokalmiljøet. Både i form av tilskuere og sponsorer. Dette er essensielle inntekter og mål i forhold til dette bør absolutt inkluderes, gjerne i tilknytning til hvilke inntekter klubben ønsker å øke. Sportslige målsetninger bør som nevnt også ta hensyn til at disse er viktig for å nå ut til disse kundegruppene.

Men en fotballklubb har også flere andre kundegrupper man kan definere mål rundt. Supportere og tilskuere kan også være en kundegruppe i forhold til salg av supporterutstyr og klubbeffekeer. Gjennom sine anlegg har mange klubber også muligheten til å nå andre kundegrupper gjennom å tilby konferanse og kurslokaler, eventer, etc. Media er en kunde når man tenker på rettigheter til å vise fotball på tv, etc. Mål og tiltak i forhold til media vil nok sannsynligvis være avhengig av et samarbeid mellom klubbene i Tippeligaen da rettighetene omfatter hele serien.

Jeg har tidligere nevnt at spillersalg er en viktig inntektskilde for fotballklubber fra mindre nasjoner. Spesielt utenlandske klubber kan i den anledning sees på som en potensiell kunde. Om en spiller blir proff er mye avhengig av spilleren selv, men om klubben ser på andre klubber som potensiell kundegruppe og inntekter fra salg som en viktig inntektskilde å øke, bør dette reflekteres gjennom for eksempel fokus på spillerutvikling, etc. Sportslige målsetninger bør også justeres i forhold til eventuelle ønsker om å selge gode spillere.

Det finnes altså flere ulike segmenter klubbenes produkt kan selges til, og det er viktigste er at klubben selv vet hvem som skal satses mest på og planlegger i forhold til dette. Det er svært viktig å se hvor viktig sportslige prestasjoner og etter hvert de neste perspektivene er for måloppnåelse i forhold til de ulike kundegruppene.

#### **4.3.2.4. Interne prosesser perspektiv**

I en tung økonomisk tid for norske fotballklubber kan fokus på de interne prosessene være svært essensiell for annen måloppnåelse. Spekteret av målsetninger innenfor interne prosesser er også svært vidt. Både prosesser som omhandler ledelse og administrasjon, trenere og spillere er mulige fokusområder.

Når det gjelder ledelse og administrasjon er det spesielt styringsprosessene som bør være fokus. Dette kan være styre av klubb, inntekstgenerering og kostnadsbesparelser, spillerhandel, kontraktsforhandlinger, etc. En klubb bør ha et kontinuerlig fokus på forbedring og effektivisering av styringsprosessene uansett hvordan situasjonen i klubben er fordi disse er svært viktige for annet måloppnåelse høyere i målhierarkiet. Kontinuitet er gjerne et nøkkelord både her og når det gjelder de senere punktene. Fra ledelsens perspektiv er det også viktig å fokusere på hvordan man best mulig kan prosessere og bruke den informasjonen man får fra målinger til å justere strategien og nå de mål klubben har satt seg. Dette er en svært viktig prosess fordi strategiutvikling er et hovedelement for god måloppnåelse.

En bør også ha fokus på enkelte mål tilknyttet de sportslige ambisjonene og også hvordan nå ut til ønskede kundegrupper. Spillerutvikling og bedre treninger bør være et viktig fokusområde på mange måter. Både i forhold til å bedre sportslige resultater og hvis en har mål om å selge spillere til utlandet. Trening i ungdomsårene bør tilpasses de andre målene klubben har. Hvis det viktigste er salg bør det tilpasses ønskede kvaliteter i utenlandske klubber. Er det viktigste å utvikle spillere til egen klubb bør det utvikles spillere med

klubbens ønskede ferdigheter. Spillerutvikling og lokal forankring kan også ha stor betydning for publikum og sponsorer.

Bedre kamparrangementer vil også være en målsetning som kan ha betydning for de samme kundegruppene. Eventuelt mål om økt salg av supporterutstyr bør gjerne bunne i et fokus på tilpasset produktutvikling til kundegruppene det satses mot og effektivisering av produksjon.

De interne prosessene har stor betydning for annen måloppnåelse og valg av mål bør også reflektere hva klubben ønsker når det gjelder økonomi, sport og kunder. Den økonomiske situasjonen norske klubber er i i dag er også med på å øke kravene til disse prosessene og gode interne prosesser kan være en svært avgjørende faktor i forhold til konkurransedyktighet.

#### **4.3.2.5. Læring og vekst perspektiv**

Valg av mål i interne prosesser er avgjørende for målsetninger i dette perspektivet. Læring og vekst målene bør velges ut i fra hvordan de interne prosessene skal kunne forbedres og utvikles. Det må finnes kunnskap internt som kan brukes til å forbedre prosessene og klubbene må allokere ressurser til å finne og utvikle slik kompetanse. Innovativ tankegang er essensielt og strategier og ressurser må rettes mot ønsket endring.

Klubbene må knytte til seg kompetansepersoner på ulike felt og samtidig utvikle den kompetansen som finnes i klubben. Klubbene må se mulighetene til å effektivisere interne prosesser og forsøke å ligge i forkant av sine konkurrenter.

Medarbeidertilfredshet er viktig for å skape resultater i alle typer organisasjoner og i mange tilfeller skilles også medarbeidere ut i et eget perspektiv i balansert målstyringsmodeller. I andre tilfeller implementeres det som en del av læring og vekst perspektivet og eventuelle mål knyttet til dette kan være viktig for å drive prosessforbedringer, etc.

Sammenheng med målene i interne prosesser er en svært essensiell link og viktigheten av interne prosesser gjør også læring og vekst til et viktig perspektiv for en fotballklubb.

#### **4.3.3. Oppsummering modell**

Overstående er bare eksempler på hva som kan være viktig for en fotballklubb. Dette danner også grunnlaget for spørsmålene som stilles mine respondenter rundt klubbens målsetninger. Svarene jeg får skal brukes til å lage en svært generell balansert målstyringsmodell som igjen

skal brukes som en del av vurderingen knyttet til om en implementering av balansert målstyring og styring deretter kan fungere positivt for en norsk fotballklubb. Oppgaven til nå vil fungere som et grunnlag for caseanalysen som skal gjennomføres.

## **5. Metode**

### **5.1. Forskningsdesign**

Med forskningsdesign menes den overordnede planen for hvordan en vil gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders et al 2007). Med tanke på oppgavens tidsperspektiv og ressurser har jeg gjort en del metodevalg som jeg tror har vært riktige i forhold til å skaffe meg den informasjonen jeg trenger for min analyse. Jeg har valgt et eksplorativt fokus på datainnsamlingen, gjennom intervjuer med personer med kompetanse og kunnskap omkring temaet. Eksplorative studier har mål om å tilegne ny innsikt og komme i dybden på temaet (Saunders et al 2007). Det er ikke gjort mye forskning på akkurat dette temaet og dette støtter også opp om en utforskende tilnærning til datainnsamlingen.

### **5.2. Kvalitativ data**

Eksplorative studier krever en kvalitativ tilnærning til datainnsamlingen. Kvalitativ analyse inneholder metoder for datainnsamling og analyse som skal gjøre analytiker i stand til å forstå meningen bak observerbar adferd (Saunders et al 2007). I forhold til min oppgave er kvalitativ datainnsamling viktig for å samle respondentenes meninger uttrykt gjennom ord og hindre standardiserte svar. For å danne seg et godt bilde av klubbens situasjon er det også viktig å vite hva som ligger bak respondentenes meninger. Tilnærningen vil også kunne åpne for vinklinger som jeg som datainnsamler kanskje ikke hadde forutsett på forhånd.

### **5.3. Case**

For å svare godt på problemstillingen har jeg valgt en casevinkling på min oppgave. Det betyr at jeg har satt inn alle ressursene på økonomistyringen i en enkelt tippeligaklubb. En case er en empirisk studie av et fenomen i en virkelig setting og en av styrkene ved casestudier er at det gir en dyp forståelse på spørsmål om hva, hvordan og hvorfor (Saunders et al 2007) og dette kreves også av min problemstilling. Valg av casestudie er også basert på en tro på at det er svært mange interessenter som påvirker og har innflytelse over norske fotballklubbers styring. For å danne meg et bredt bilde av styringen og samtidig ha mulighet til å kontakte flere interessenter har jeg derfor sett meg nødt til å fokusere på en klubb. En utfordring og potensiell svakhet med casestudier er dets evne til å generalisere og overføre observasjonene til en annen ikke-observert situasjon (Saunders et al 2007). Min oppgave vil kunne mangle generaliserbarhet gjennom at den farges av klubben jeg har valgt å fokusere på og det faktum



at de fleste respondentene er tett knyttet til klubben. Mulige løsninger og muligheter vil være linket mot denne klubben og trenger ikke på noen måte være gjeldene for andre klubber i Tippeligaen, selv om flere av problemstillingene som drøftes er generelle for norske klubber. Med tanke på at det er gjort lite forskning på temaet er det likevel viktig å få belyst kompleksiteten i temaet og en case vil i så måte styrke analysen.

Av hensyn til at enkelte personer som har deltatt i undersøkelsen ønsker å være anonym har jeg valgt å gi klubben navnet FK Elite gjennomgående gjennom resten av oppgaven. Jeg har derfor også vært nødt til å anonymisere andre interesser rundt klubben og også andre aspekter som kan linkes direkte til klubben. Klubben er valgt på bakgrunn av at høy grad av positive tilbakemeldinger fra potensielle respondenter og er således ikke tilfeldig valgt.

## **5.4. Intervjuvalg**

I forhold til intervjuene har det vært viktig å forstå bakgrunnen for respondentens meninger og forstå grunnene til deres holdninger og meninger. Jeg benytter derfor dybdeintervjuer i prosessen. Intervjuene er i utgangspunktet semi-strukturerte. Med semi-strukturerte intervjuer har jeg en forutbestemt liste med spørsmål for å sikre at jeg får innsikt i alle temaene jeg trenger for min analyse. Rekkefølge og oppfølging av spørsmålene vil likevel variere med hensyn på å skape en naturlig samtale. Om spørsmål stilles riktig er det gode muligheter for å få tilgang til relevant info, og at respondent får formidlet det den ønsker (Saunders et al 2007).

Jeg har valgt å benytte meg av telefon og mailintervjuer. Dette fordi ressursene i forhold til å reise til klubbens hjemby for å holde personlige intervjuer er små, spesielt med tanke på at mange intervjuer skal holdes og disse er vanskelig å samle. Telefonintervju har gitt meg muligheten til å samle informasjonen hurtig og benyttet meg av de fleste fordeler med semi-strukturerte intervjuer. I forhold til personlige intervjuer er det likevel svakheter. På telefon kan det kan være vanskelig å stille komplekse spørsmål og få respondenten til å snakke om sensitive temaer. En har heller ikke muligheten til å se respondenten og gjøre ikke-verbale vurderinger av svar. Dette gjør det også vanskelig å se hvor langt man kan pushe en spørsmålsrekke (Saunders et al, 2007). Disse svakhetene kan hindre oppfattelse av viktige holdninger og meninger hos respondenten.

Noen respondenter ønsket også å benytte seg av mailintervjuer for selv å kunne styre tidspunkt og tid. Jeg har valgt å akseptere dette for å sikre respondentenes deltakelse. Dette førte til at intervjuene ble mer strukturerte, men mulighetene for oppfølgingsspørsmål også på

telefon ved de mailintervjuene åpnet likevel for noen av de samme mulighetene og utfordringene som telefonintervjuene. En videre svakhet med mailintervjuer er at misforståelser med skrevet tekst kan oppstå hos både respondent og intervjuer. Det stilles derfor store krav til meg som intervjuer i forhold til tolkning og oppfølging av slike intervjuer.

Jeg hadde på forhånd utarbeidet en overordnet intervjuguide som inneholder spørsmål knyttet til alle de temaer jeg ønsket belyst. Denne intervjuguiden er inkludert som vedlegg. Denne intervjuguiden dannet utgangspunktet for spesielle intervjuguider tilpasset de ulike respondentene. Essensene i intervjuene er like, men jeg har valgt å gå vekk fra helt like intervjuer da de ulike respondentene har ulike forutsetninger for å besvare forskjellige spørsmål. Med dette håpet jeg å gjøre intervjuene så personlig som mulig, slik at det på tross av at det ikke holdes personlige intervjuer skapes tillit og det dannes et grunnlag for ærlige og gjennomtenkte svar som reflekterer respondentenes holdninger og meninger.

## **5.5. Respondentene**

Opgavens respondenter er i stor grad valgt ut gjennom kontakt med interessegruppen de representerer. Denne har igjen satt meg i kontakt med personen. Den eksterne investoren og Hallgeir Gammelsæter er dog blitt kontaktet direkte fra meg og på den måten ikke valgt av interessegruppen de representerer på bakgrunn av sin posisjon og kunnskap om FK Elite.

Den største og viktigste bidragsyteren til oppgaven er en person internt i FK Elite. Personen har en sentral stilling i klubbens toppfotballsatsing. Personen er utdannet siviløkonom og har tidligere hatt forskjellige stillinger og erfaringer fra det mer vanlige næringslivet. Mye av oppgaven er basert på denne personens meninger og oppfatninger.

I tillegg har jeg også hatt kontakt med andre interessenter rundt FK Elite. Dette gjelder en representant fra lokalavisen, supporterklubben, hovedsponsoren og den eksterne investorgruppen. Disse har også bidratt med sine meninger og oppfatninger og jeg har forsøkt å bruke dette også, da min oppfatning er at det er mange interessenter som sitter med kunnskap om klubben og også er med og påvirker styringen av klubben i ulik grad.

Jeg har også benyttet meg av ekstern kompetanse gjennom kontakt med lisensansvarlig i NFF Rune Nordhaug og professor Hallgeir Gammelsæter ved Høyskolen i Molde, som blant annet har skrevet boken "Kampen uten ball" og drevet forskning innenfor organisering og ledelse innenfor idrett. Dette for også å få et litt mer generelt innblikk i norsk toppfotball og meninger som ikke er direkte knyttet til FK Elite.

## 5.6. Vurdering av metode

Validitet og reliabilitet står sentralt i enhver undersøkelse. Reliabilitet beskriver analysens pålitelighet, det vil si hvorvidt en kan stole på resultatene i analysen og dermed i hvilken utstrekning en måling vil gi de samme resultatene dersom den gjentas mange ganger. (Gripsrud og Olsson, 2002).

Casestudien av FK Elite er godt egnet og relevant for å belyse problemstillingen gjennom sin posisjon i norsk fotball og det utgangspunktet klubben har for sin styring og drift. Dette er med på å sikre utredningens reliabilitet. Det er her snakk om en case besvarelse med fokus på situasjonen akkurat når casen gjennomføres. At det ikke er sikkert at måling vil gi samme resultat om den gjentas flere ganger, svekker i så måte ikke reliabilitet.

Det at jeg benytter kun en respondent for hver interessegruppe kan svekke generaliserbarheten i selve casen. Det er ingen garantier for at respondentenes syn representerer interessegruppens generelle syn. Dette kan svekke oppgavens reliabilitet, men gjennom intervjuer med mange ulike interessenter, samt at mange stilles like spørsmål og spørsmål som omhandler hverandre håper jeg å minimere svakheten. Respondentene er i stor grad også pekt ut av interessegruppen til å delta. Svakheter med intervjuformen kan også være en trussel for reliabiliteten. Spesielt gjelder dette muligheten for misforståelser ved mailintervjuene. Gjennom oppfølging og sammenligning av ulike respondenters svar på like spørsmål har jeg prøvd å redusere denne trusselen.

Validitet beskriver analysens gyldighet, det vil si hvor godt man måler det man har til hensikt å måle. For at en undersøkelse skal være valid må den også være reliabel, mens reliabilitet i seg selv ikke noe garanti for undersøkelsens validitet (Gripsrud og Olsson, 2002).

Det at jeg har benyttet meg av flere uavhengige respondenter, hatt mulighet til oppfølgingsintervjuer for å oppklare eventuelle uklarheter, at det enten er gjort lydopptak eller mottatt skriftlige intervjuer, samt at respondentene har fått muligheten til å lese gjennom manuskriptet er med på å styrke validiteten. Det at klubben og med det mange respondenter må holdes anonym er således et problem, men siden veileder vet hvilken klubb og respondenter det er snakk om, kan reliabiliteten knyttet til dette forholdet forsvares. Anonymitet åpnet for at enkelte respondenter var mer villig til å snakke om sensitive tema.

Strukturen i intervjuene kan hindre oppfattelse av holdninger og meninger hos respondentene da de spørsmålene følger en mal og dette kan svekke validiteten til oppgaven. Den løsere strukturen til semi-strukturerte intervjuer skal i så måte veie opp for dette.

## 6. Introduksjon caseklubb

Jeg vil starte analysedelen med å introdusere klubben som har vært gjenstand for mine undersøkelser. Gjennom introduksjonen vil jeg forsøke å gi en beskrivelse av klubbens organisasjon, økonomi og økonomistyring som også ligger som bakgrunn for de videre analyser.

FK Elite er en klubb med lange tradisjoner som eliteserierklubb i Norge og har gjennom tidene flere norske seriemesterskap. De siste årene har klubben prestert veldig ujevnt og har både vært med og kjempet om medaljer og vært nede i 1 divisjon på 2000-tallet.

### 6.1. Organisering av klubben

*”Avtalene er ikke tydelige nok og denne type organiseringsform har jeg ikke sett maken til. Det finnes mange muligheter til ansvarsslutring og andre ting”* (representant FK Elite)

Klubben som har vært gjenstand for undersøkelsene har en organisasjonsstruktur som er typisk for norske klubber i dag. De ulike tippeligaklubbene har likevel ulike varianter og avtaler som gjør det vanskelig å se organisasjonsformen som et fellestrekk for alle klubbene.

Aller øverst i hierarkiet finner vi NFF som styrer som et ledende og bestemmende organ over norske klubber. Retningslinjer, reglement og bestemmelser, krav og avtalebegrensninger blir utarbeidet fra NFF og dette setter klare bindinger på hvordan en norsk eliteklubb kan drive.

I FK Elites organisasjon finnes et aksjeselskap (AS) som gjennom en avtale står for selve toppfotballsatsingen. Dette er en avtale som er utformet etter de retningslinjer som dualmodellen åpner for og innebærer at AS ikke sitter på de sportsfaglige rettighetene og i prinsippet ikke har noen innflytelse over de sportslige disposisjoner og beslutninger som tas i klubben. Etter klubbens organisasjonsplan står det følgende om avtalen:

*<AS har etter avtale med FK elite overtatt alle økonomiske rettigheter knyttet til lagene i toppfotballavdelingen mot å dekke alle kostnadene i denne avdelingen. Det er selskapets oppgave å drive kommersiell virksomhet innenfor rammen av samarbeidsavtalen. Idrettsklubben FK Elite har all beslutningsmyndighet i sportslige saker, men beslutningene må tas innenfor de økonomiske ressurser som selskapet stiller til rådighet. Det innebærer at selskap og klubb må samarbeide nært innenfor sine virksomhetsområder. >*

Alle norske eliteklubber er organisert som såkalte idrettsklubber (IK) og det er disse som sitter på sportsfaglige rettigheter og tar de sportslige beslutningene i klubben. Alle trenere, spillere, støtteapparat, etc., er ansatt i IK. AS har derfor ingen direkte innflytelse over disposisjoner i disse leddene. IK styres av et sportslig utvalg, som igjen ansetter en sportsdirektør, og det er her avgjørelsene fattes. IK og AS er linket sammen gjennom avtalen som overfører rettigheter til AS, men disse overføringene er strengt regulert av NFFs regelverk.

IK er eid av sine medlemmer og sportslig utvalg velges gjennom et årsmøte. Årsmøtet velger også et styre for IK som har et overordnet ansvar for den sportslige satsingen. I prinsippet kan alle bli medlemmer i IK gjennom å betale en kontingent. Eierposter i AS legger i så måte ingen hindringer i forhold til medlemskap i IK. På denne måten kan skillene mellom AS og IK fort fjernes. FK Elite har personer som sitter i styret og sportslig utvalg i IK samtidig som de sitter i styret i AS og dette åpner for at eierne av AS også får direkte sportslig innflytelse.

I tillegg opererer det en tredje eierinteresse innenfor organisasjonen til FK Elite. Dette er en ekstern investorgruppe med eierinteresser innenfor den sportslige delen av klubben. Investorgruppen sitter på 50 % av eierrettighetene til 7-8 av klubbens yngre spillere. Rettighetene har de opparbeidet seg gjennom enten å reise finansieringen da klubben hentet mer etablerte spillere, mot å få overført rettigheter til yngre spillere med større salgspotensial eller gjennom å reise kapital for å sikre videre drift i klubben. De siste ni årene har investorgruppen investert cirka 10 millioner i FK Elite. Overføringene er gjort etter NFFs reglement som hindrer investorene i å ha direkte innflytelse på de beslutninger som gjøres i IK, men i motsetning til eierne i AS er det her en direkte link til den sportslige delen av klubben. Tidligere har flere medlemmer av investorgruppen sittet med mindre eierandeler og styreverv i AS, samt i styret i IK. I dag har ingen slike eierandeler eller verv.

Organiseringen til FK Elite viser altså at klubben står ovenfor en kompleks situasjon der avtaler prøver å regulere makt og innflytelse. Det er mange ulike interessenter, med ulik agenda og muligheter til å påvirke klubben. Jeg vil senere komme inn på hvilken innflytelse disse og andre interessenter virker å ha over styringen av FK Elite.

## **6.2. Økonomistyring og prosesser**

FK Elite har som de aller fleste eliteserierklubbene slitt økonomisk de siste årene. Klubben har på 2000-tallet opplevd nedrykk fra eliteserien og dette har satt dype spor i økonomien som

fremdeles preger driften. Klubben har også vært avhengige av nye investorer på eiersiden som har reist finansielle midler for å sikre driften av klubben, og unngå konkurs.

Klubben har en felles økonomisjef og økonomiavdeling som er ansatt gjennom Toppfotball AS. Denne økonomiavdelingen har ansvar og fører regnskap for alle selskaper som er inkludert i satsingen, inkludert sportslig avdeling. Dette gjør at klubben har mulighet til å samle den økonomiske styringen og lettere kontrollere og holde oversikt over en kompleks økonomisk situasjon. Klubben er ikke et konsern, men som et resultat av en felles økonomisk ledelse fører klubben sine regnskapsrapporter og likviditetsrapporter etter en konsernmodell, der alle selskapene inkludert i driften sammenstilles.

Klubbens økonomistyring bunner ikke i en klar helhetlig styringsmodell, men budsjetter og oppfølging av disse spiller en vesentlig rolle. FK Elite fører årsbudsjetter, og disse deles også opp helt ned på månedsbasis. Budsjettene følges opp tett gjennom jevnlig møter og månedsavslutninger. På den måten ønsker klubben å opprettholde kontrollen og gjøre justeringer underveis for å nå de overordnede målsetninger klubben har satt seg.

Norske fotballklubber har fått mye kritikk for sine store underskudd og manglende kostnadsstyring. Representanten fra FK Elite har et litt annet syn på akkurat dette.

*”Fra eksperter og på folkemunne har vi hørt at ”FK Elite har ingen kostnadsstyring”, men FK Elite har kostnadsstyring. Vi har heldigvis tette gode kostnadsoppfølginger. Det er inntektene, og det gjelder også andre steder, det er inntektene som skaper langt større problemer og det er mye vanskeligere for oss å forutse inntektene enn utgiftene.”*

Det vil jeg komme tilbake til når jeg ser på dagens økonomiske situasjon i klubben, men det viser litt av det fokus klubben har når det gjelder sin økonomistyring. For høye kostnader og manglende inntekter har drevet klubbene inn i den virkeligheten vi ser i dag, men i FK Elite er dette nå den delen av økonomien de har størst oversikt over og iverksetter tiltak mot.

FK Elite har også fått mye kritikk de seneste årene for sitt manglende fokus på økonomistyring og økonomiske disposisjoner. Mange av de som er tilknyttet klubben i dag er kommet inn i den senere tiden og uttrykker i hvert fall et ønske om å gjøre et forsøk på å rydde opp. Om dette faktisk vil skje, eller om klubben bare har et midlertidig fokus på dette er umulig å si noe om i dag. Det som i hvert fall er klart er at det er en mer positiv stemning rundt klubben og interessentene som følger klubben har tro på at personene som nå driver klubben er det riktige personene i forhold til å skape endring.

*”Den økonomiske styringen virker nå under kontroll for første gang på lenge. Ansvarlighet er et stikkord.”* (representant lokalavis)

*”Stor tillit til dagens eiere, styre og ledelse”* (representant hovedsponsor)

*”Den har vært svært mangelfull i mange år (Les: økonomistyringen). Først nå har vi troen på at styret og ledelse har kontrollen ...”* *”Kompetente folk på økonomi i styret og i ledelsen, talentfulle spillere, god trener og en spennende daglig leder”* (representant investorgruppe)

Både internt og eksternt er det altså tro på de prosesser og den styring som er iverksatt i FK Elite og dette er viktig for at klubben skal klare å løse problemene som preger driften og styringen i dag.

### **6.3. Dagens økonomiske situasjon**

*”Vi har ingen god balanse, vi har ingen god økonomi og vi styrer mot ett underskudd på 8,9 millioner kroner i år.”* (representant FK Elite)

Et budsjettet underskudd på 8,9 millioner kroner er altså utgangspunktet for FK Elites økonomiske styring i 2010. Klubben budsjetterer med et noe mindre underskudd i 2011 og håper å nærme seg nullresultat i 2012. De negative budsjettprognosene er et resultat av tidligere års finansielle disposisjoner og investeringer, et nærliggende nedrykk som satt dype spor og den globale finanskrisen som også rammet fotballklubbene hardt. De seneste årene har svært mange eliteklubber, FK Elite inkludert gått på solide økonomiske underskudd fordi utgiftene har vært for høye.

*”det har nok vært en tendens til overbudsjettering, ikke på grunn av for høyt kostnadsnivå, men overbudsjettering på inntektene.”*(representant FK elite)

*”For FK Elites del ble man tatt av stormannsgalskapen”*(representant supporterklubb)

Rent kostnadmessig befinner FK Elite seg i midtsjiktet av norsk toppfotball. Klubben har i dag spillerlønninger, inkludert sosiale kostnader på 24 millioner kroner fordelt på en tropp på 24 mann. FK Elites største utfordring er knyttet til de faste kostnadene. Som flere andre eliteklubber har FK Elite bygget nytt stadion de seneste årene. Dette er et topp moderne anlegg med enorme fellesområder og svært høye driftskostnader, med avtalestrukturer og nedbetalingsplaner som er vanskelig å gjøre noe med. Den eksterne investoren ser på stadionet som klubbens største utfordring, fordi svært mye av klubbens gjeld er knyttet til



anlegget. Stadionet hadde også hadde en budsjettsprikk på et sted mellom 100 og 150 millioner når det ble bygget. Klubben har også store avskrivninger på billettsystemer, lysrigger etc. og en naturgressmatte som koster mye å vedlikeholde og holde kvaliteten på. I sum sitter klubben med store kostnadsposter som på kort sikt er vanskelig å kutte og som kan gjøre det svært vanskelig for FK Elite å rydde opp i økonomien.

Ser man på inntektene budsjetterer FK Elite med både sikre og usikre inntekter i sine budsjetter for 2010.

*”Vi har på sett og hvis sagt at vi budsjetter ikke med høyere inntekter. Vi holder dem på det nivået vi hadde i fjor. Det mener jeg selv er litt ambisiøst. Vi detter nok lite grann, men det er på en måte det vi har sagt”*(representant FK Elite)

Klubben budsjetterer med 28 millioner i sponsorinntekter dette året, og dette er et tall som er rimelig sikkert. Det meste av disse inntektene bunner i avtaler klubben allerede har inngått og er ikke avhengig av hvilke sportslige resultater klubben oppnår. FK Elite budsjetterer også med publikumsinntekter på 24 millioner kroner og dette er det mest usikre tallet. For å nå budsjettet trenger FK Elite et publikumsnitt på 9000 per kamp, noe de til nå har oversteget i to av syv hjemmekamper. Klubben håper at gode sportlige prestasjoner og underholdene fotball skal bidra til at dette målet nås, men er selv usikker på om de klarer det. Tallene så lang er heller ikke positive i så måte. I tillegg til disse hovedpostene budsjetteres det også med noen inntekter fra TV-rettigheter og effektsalg, noe som bringer klubben opp i et totalbudsjett på 56 millioner kroner i inntekter for 2010.

FK Elite budsjetterer altså med underskudd i år og også neste år, men klubben føler seg likevel rimelig sikker på at budsjettet ikke vil gå nevneverdig mye mer enn 8,9 millioner i inneværende år. Dette begrunnes med at den eneste virkelige variansen som budsjettet spiller på er publikumsinntektene og at et lavere snitt enn forventet ikke vil sprekk budsjettet med mer en høyst 3-4 millioner. Et bunnresultat for FK Elite for 2010 vil ifølge dem selv ikke overstige 12-13 millioner, noe som er levelig i forhold til det budsjettet de har satt.

## 6.4. Økonomiske tiltak

*”når jeg nå sitter og vurderer hva vi kan gjøre videre på kostnadssiden, så er vi egentlig ute å kjøre.”* (representant FK Elite)

Uttalelsen over er spesielt knyttet til hva FK Elite kan gjøre for å redusere klubbens faste kostnader. Det er likevel iverksatt flere tiltak for å få ned det generelle kostnadsnivået i klubben allerede.

Allerede er det kuttet mange årsverk i både administrasjonen og mindre viktige deler av sportslig apparat. Dette har vært de enkleste prosessene å beslutte fordi det i minimal grad går utover det sportslige produktet klubben har å by på. Klubben har også lagt ned alle de nye inntektskildene som norske klubber så mulighetene til å utnytte gjennom sine anlegg, stadioner og ressurser et par år tilbake. For FK Elite gjelder dette alle eventer knyttet til hjemmekamper og alle typer kursing og konferanser som FK Elite holdt. Klubben har også stengt ned supporterbutikken som holdt til på stadion og outsourcet denne driften til andre næringsdrivende. Inntektene fra denne type drift har ikke en gang vært høye nok til å dekke klubbens variable kostnader som er tilknyttet denne driften.

Klubben vurderer nå å stenge ned alle arealer som tidligere har blitt brukt til slike formål totalt. Klubbens regnestykker viser at selv utleie av konferansearealer og restauranter vil kunne føre til større slitasjekostnader og lignende enn det leieinntektene vil kunne bidra med. De samme arealene som bare for noen år siden kostet store summer å opprette og skulle være fremtidens store inntektskilde for FK Elite og mange andre eliteklubber i Norge.

Vanskelighetene med å kutte i de faste kostnadene gjør at hovedvekten av kuttene må gjøres i forhold til den sportslige delen av driften og i hovedsak knyttet til trener- og spillerlønningene. FK Elite er likevel klar på at dette må gjøres med forsiktighet fordi effektene i forhold til sportslige resultater og tilhørende inntekter kan bli store. Dette vil jeg komme tilbake til senere. FK Elite planlegger kutt, men har valgt å forholde seg til de kontrakter som gjelder i klubben for å unngå støy.

Troppen teller i dag 24 mann og denne skal reduseres med noen mann de nærmeste årene. På den måten skal klubben kutte lønnsutgiftene med 1,7 millioner neste år, og utgiftene skal videre ned i 2012, uten å bryte kontrakter. Klubben er likevel klar på at et mer markant lønnsreduksjon er avhengig av hva de andre klubbene i eliteserien foretar seg, da det er dette som styrer markedet. På dette punktet er FK Elites representant mer negativ.

*”... men jeg har ingen tro på, ingen tro på at fotballen er i stand til å styre dette selv (Les: Lønnsutgiftene), for det er ingen tydelige tegn på at spillerlønnene går noe særlig ned. I hvert fall hos oss”*

Tiltak er iverksatt og det er lagt planer for hvor videre kostnadsreduksjoner skal rettes. Styringen av FK Elite er på mange måter bundet opp mot økonomisk krisehåndtering de nærmeste årene, men klubben har likevel både sportslige og andre målsetninger som ikke i veldig stor grad er påvirket av dette. Disse kommer jeg tilbake til i neste kapittel.

## **7. Balansert målstyring**

I dette kapitlet vil jeg diskutere hva som er den virkelige driveren for FK Elite og andre eliteklubbers styring og satsing. Jeg vil også sette den informasjonen jeg har fått fra FK Elites representant og andre interessenter knyttet til visjon, strategier og målsetninger inn i en balansert målstyringssammenheng, der målsetninger presenteres gjennom de perspektivene de kan linkes til og gjennom kausale sammenhenger dem imellom. Til slutt vil jeg presentere et strategisk kart som alltid bør ligge til grunn for en balansert målstyringsmodell, kun basert på de svare jeg får fra mine respondenter. Den er altså ikke tilpasset hva som sannsynligvis vil fungere i en balansert målstyringsmodell. Dette skal være med på å danne utgangspunktet for en diskusjon rundt utfordringene for implementering. Kapitlet er også med for å presentere hvordan klubben og interessentene tenker rundt styring og drift av en fotballklubb, da også med tanke på generell økonomistyring.

### **7.1. Tro på balansert målstyring**

Jeg valgte å spørre alle respondentene til oppgaven om de trodde at norske klubber kunne ha noe å hente på å ta i bruk mer helhetlige styringsmodeller og i hovedsak balansert målstyring som oppgaven forsøkes å linkes opp mot. Svarene jeg fikk var svært varierte.

Representanten fra FK Elite var klar på at det var mulig å implementere balansert målstyring i en fotballklubb og faktisk få det til å fungere. Han mente likevel at det var klare utfordringer i forhold til implementering som kunne gjøre det vanskeligere. Spesielt pekte representanten på det avtaleverket som fantes mellom AS og IK, og som var laget etter mal fra NFF. Jeg vil komme nærmere tilbake til dette i avsnittet om økonomistyringens utfordringer, men i hovedsak handlet det om at avtaleverket outsourcer økonomien rundt driften, uten at idretten har tatt konsekvensene av at en gir fra seg rettigheter og styring av faktisk aktivitet. Økonomi og annen drift er i på mange måter skilt fra hverandre og dette vanskeliggjør styring.

Han pekte også på ulike agendaer internt i klubben. Som eksempel brukte han sportsdirektøren og sportslig utvalg som hadde en agenda innenfor sport, som ikke var et direkte resultat av økonomisk situasjon. Mens andre kanskje var mest interessert i å rydde opp i den økonomiske situasjonen. Representanten mente at den viktigste balansen var den mellom sportslig kvalitet og dens betydning for andre aspekter ved driften av klubben og at dette også var noe det var fokus på i FK Elite.

Jeg har også valgt å samle de andre interessentens meninger rundt dette spørsmålet.

*”Ja, absolutt. Det vil øke troverdigheten som gir økt tillitt og bedre resultater”* (representant investorgruppe)

*”Nei, fotball er basert på følelser, og grensene presses til det ytterste uansett hva slags målstyring man har. Fotball er ikke et produkt, det er følelser. Man har brent seg på å prøve å kalle supportere for kunder, men det har feilet og vil feile i fremtiden. Man kan heller ikke stipulere plassering, resultater eller andre faktorer som styrer fotballen”* (representant supporterklubb)

*”Kjenner ikke godt nok til klubben for å si noe spesielt om det – men mitt generelle svar vil være ja.”* (representant hovedsponsor)

*”Muligens, men dette handler ikke bare om oversikt og kontroll men også om å vinne, og da gambler man uavhengig av hva en økonomisjef måtte påpeke av risiko – men det er selvsagt behov for systemer som gjør at klubbene har best mulig oversikt over kostnadene sine.”* (Hallgeir Gammelsæter)

*”Det vil alltid være riktig og klokt å lære fra de som kan dette bedre, dette gjelder både sportslig, økonomisk og andre sider. Det er dermed ikke sagt at klubber ikke bruker helhetlige styringsmodeller.”* (Rune Nordhaug)

Som en ser er det varierte meninger omkring problemstillingen. Både positive og negative svar er i stor grad basert på en generell oppfatning hos respondentene. Den eksterne investoren var personen med størst tro på en implementering. Han peker på at en implementering kan rette opp i mye av det som har manglet i fotballen de seneste årene, nemlig troverdighet. Han tror også samlede resultater kan bedres gjennom en implementering. Gammelsæters syn kan knyttes opp mot den utfordringen som ble nevnt i forhold til at sportslig avdeling har en egen agenda. Supporteren mener det er for mye følelser involvert i fotball, til at man kan sette styringen inn i et større system. De andre respondentene er på generell basis positive.

## 7.2 Modellens innhold

### 7.2.1. Visjon og strategi

*”Europa inn på stadion”* (Visjon FK Elite)

Visjonen eller klubbfilosofien når vi snakker om fotball er selve grunnsteinen i en balansert målstyringsmodell. FK Elites visjon tar utgangspunkt i klubbens sportslige målsetning for de neste tre årene, der målet er å kvalifisere seg for europacup og spille internasjonale kamper på egen stadion.

En god visjon skal danne et klart bilde av hva organisasjonen ønsker å oppnå og fungere som en motivasjon for organisasjonens ansatte. Visjonen skal også skapes på bakgrunn av en balanse mellom alle de elementer som kan knyttes opp mot organisasjonen og strategier og mål skal utvikles i forhold til å oppfylle visjonen. I Idrett gjelder det å bli en ”vinner” og visjonen er helt klart et signal om dette. Visjonen gir også det første signalet på hva som kan bety mest for klubben.

Gjennom samtaler kom det frem at klubbens strategiske arbeid hadde tre hovedretninger som også var utgangspunktet for mange av de andre målsetningene. Disse har jeg brukt til å sette ord på klubbens strategiske temaer.

- Økonomisk stabilitet gjennom både et inntekts og kostnadsfokus som skal kuliminere i nullresultat.
- Sportslig progresjon fra år til år og europacup som resultat av kontinuerlig forbedring.
- Utvikle egne eliteseriespillere gjennom målrettet arbeid mot klubbens spillestilsverdier.

Dette er altså de overordnede strategier som står som utgangspunkt for annen måloppnåelse og med dette også oppnåelse av visjonen. Målsetninger tilknyttet de ulike perspektivene bør derfor være balansert i forhold til både visjon og de strategiske temaene.

### 7.2.2. Fotballklubbens driver

*”For det er jo poengene som rår i denne bransjen, ikke pengene...”* (representant FK Elite)

Når en skal vurdere mulighetene for å ta i bruk en mer helhetlig styringsmodell i styringen av norske fotballklubber er det viktig å danne seg et bilde av hva som faktisk driver klubbene og

hva klubbene ønsker å oppnå. Visjonen har gitt en pekepinn, og gjennom samtalene med FK Elites representant kom det frem at det var det sportslige aspektet av driften som var hovedprioritet. Det er poeng og tabellplassering som er bakgrunn for beslutningene som tas. Et slikt syn støttes også opp av interessenter rundt FK Elite.

*”FK Elite lever på sportslige resultater, finansielle mål er kun et resultat av de sportslige prestasjonene. Finansielle mål er for finansselskaper, sportslige mål er for fotballklubber.”*  
(representant supporterklubb)

*”I en fotballklubb vil det sportslige alltid drive, men et solid økonomisk fundament vil være en med-driver”* (representant lokalavis)

Supporterne er altså veldig tydelig på hva som bør bety noe for klubben, men journalisten fra lokalavisen påpeker at en god økonomi likevel kan være en viktig faktor i jakten på sportslig suksess. Det er likevel ingen tvil om at klubben både internt og fra utsiden måles på bakgrunn av sportslige resultater. Det er sportslige resultater som alene avgjør hvor suksessfull klubben er. Utsagn fra de eksterne interessentene tyder på at denne prioriteringen er veldig generell for norske fotballklubber.

*”Det er et vanskelig landskap å manøvrere i, klubbenes suksesskriterier er ikke resultatmargin men hvor godt man gjør det sportslig.”* (Rune Nordhaug)

*”Idrett er i utgangspunktet ikke en økonomisk aktivitet, så målene reflekterer ikke økonomiske realiteter”* (Hallgeir Gammelsæter)

Spesielt det siste utsagnet viser at selv om fotballen i dag er profesjonalisert og mer næringslik, er det fremdeles den gamle tankegangen som gjelder. Idrett er idrett og det er sportslige prestasjoner som betyr noe. Det at pengene er kommet inn i fotballen har bare økt klubbenes handlingsrom.

Det er likevel ikke slik at sportslige resultater er hovedprioritet ene og alene fordi idrett handler om å vinne. Sportslige resultater er sterkt linket opp mot økonomiske resultater og FK Elites representant beskriver sammenhengen på følgende måte:

*”det er egentlig et dilemma for det er egentlig umulig å separere, for hvis det var sånn at jeg skulle ta et valg mellom det sportslige og økonomi så er ikke det et reelt valg fordi at hvis jeg senker de sportslige ambisjonene til FK Elite, sier det at vi ikke har råd til å ligge der vi gjør, vi må selge to-tre spillere for å få ned lønningene, så sier jeg samtidig at vi da legger oss*

*lenger ned på tabellen og det får en umiddelbar konsekvens for inntektene våre. Publikumsstallet for eksempel vil synke som en stein”.*

Synkende tilskuertall vil igjen kunne få konsekvenser for sponsorinntekter og interessen fra tv og media og en redusert sportslig satsing vil kunne få store konsekvenser for økonomien og resten av driften. For FK Elite og de andre klubbene er publikumsinntektene blant de viktigste og den mest usikre inntekten. Med en så tett tilknytning mellom sportslig prestasjon og publikum er det forståelig at klubbene er tvilsomme til å redusere den sportslige satsingen.

De økonomiske hovedtallene til eliteserierklubbene for 2009 viser ingen klar sammenheng mellom sportslig og økonomisk prestasjon. I tabell 3 følger Eliteserietabellen for 2009, sammen med klubbens økonomiplassering samme år. De tre nyopprykkede lagene har tatt plassen til lagene som rykket ned.

**Tabell 3: Eliteserierklubbenes tabell- VS økonomiplassering**

<b>Tabell- VS økonomiplassering</b>		
<b>Tabellplassering</b>		<b>Økonomiplassering</b>
<b>1</b>	<b>Rosenborg</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Molde</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Stabæk</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Odd Grenland</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>Brann</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>Tromsø</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>Vålerenga</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>Sandefjord</b>	<b>??</b>
<b>9</b>	<b>Start</b>	<b>10</b>
<b>10</b>	<b>Viking</b>	<b>13</b>
<b>11</b>	<b>Lillestrøm</b>	<b>9</b>
<b>12</b>	<b>Strømsgodset</b>	<b>6</b>
<b>13</b>	<b>Aalesund</b>	<b>7</b>
<b>Nyopprykket</b>	<b>Hønefoss</b>	<b>4*</b>
<b>Nyopprykket</b>	<b>Haugesund</b>	<b>8*</b>
<b>Nyopprykket</b>	<b>Kongsvinger</b>	<b>5*</b>

\* Dette er resultatet klubbene har oppnådd i 1.divisjon og dermed ikke helt sammenlignbart.



Jeg viser igjen til at et års økonomiske resultater inneholder mye tilfeldigheter, men velger likevel å bruke dem. En ser av tallene at det ikke er noe klar sammenheng mellom god plassering og økonomisk resultat. Serievinner Rosenborg er for eksempel klubben med størst underskudd i 2009 sesongen. Bak Rosenborg kan det virke som det er litt klarere sammenheng, men her er det viktig å nevne at både Stabæk og Molde solgte spillere til utenlandske klubber for ganske betydelige beløp dette året. Bak ODD, kommer så mange av klubbene med svakest økonomiske resultater, før bunnlagene virker å gjøre det bedre igjen. Det er altså lite informasjon å trekke ut fra en slik enkel oppstilling, men en kan benytte Rosenborg og en del av lagene som havnet i midtsjiktet som eksempel på en annen tanke som er utbredt rundt norsk toppfotball. Det kostet å bli best.

*”Det er en statistisk sammenheng mellom kostnader og prestasjoner, men den er ikke absolutt.. Det gir åpenbart større inntekter å vinne, men kostnadene har også en tendens til å øke.”* (Hallgeir Gammelsæter)

For å bli bedre enn de andre må det gjerne satses mye og dermed øker kostnadene. I en jevn liga, der resultater helst skal oppnås raskest mulig er det små detaljer som skiller. Blant klubbene midt på tabellen er mange av de samme som i norsk sammenheng regnes som de store klubbene. Vålerenga, Viking og Brann er tradisjonelt sett klubber som skal kjempe i toppen og satser mot dette. Derfor er det nok ikke tilfeldig at disse klubbene har gjort det svakt økonomisk i et dårlig sportslig år. Kostnadene er beregnet ut fra et mål om å kjempe i toppen, men når klubbene ikke klarer dette og publikum og interessen svikter er det disse klubbene som lider de største økonomiske tapene.

Serievinner Rosenborg har likevel størst underskudd, men igjen kan dette muligens forklares gjennom klubbens målsetninger.

*”Hvis Rosenborg eller FC København var fornøyd med å vinne de nasjonale seriemesterskapene ville de sikkert tjent penger, men de vil gjerne vinne i Europa også og da pådrar de seg større kostnader også.”* (Hallgeir Gammelsæter)

Rosenborg med sin tradisjon har større ambisjoner enn seriegull i Norge. Dermed er forventningene og kostnadene skrudd ytterligere opp. Så lenge klubben ikke klarer å oppnå internasjonale resultater, gjennom for eksempel kvalifikasjon til Champions League har vi ganske lik tendens som for klubbene nevnt over. Kostnadene er økt, og når klubben ikke får

inntekter fra den lukrative Champions League så vil klubben gå med underskudd, i enda større skala.

Tallene og kommentarene beviser ingenting, men at det er en klar sammenheng mellom sportslige og økonomiske resultater er svært trolig. At sportslige prestasjoner også er driveren er sannsynlig. Ser man bort fra nedrykk som jeg tidligere har sagt er den største økonomiske katastrofen kan det likevel se ut som om avvik i forhold til målsetning og forventning er det som får størst effekt på det økonomiske resultatet. Dette stemmer bra med teoriene om at fotballen disponerer en for høy satsing og at flertallet dermed er dømt til å mislykkes. Når de som faktisk lykkes igjen har større ambisjoner, er det lett å se hvordan økonomiske resultater fort faller på prioriteringslisten.

Spørsmålet er om dette kun er et resultat av klubbens egne forventninger, målsetninger og ambisjoner eller om det også er et resultat av den rollen en fotballklubb spiller i sitt nærmiljø og for så mange andre interessenter. Ville klubbene prioritert annerledes i forhold til den økonomiske situasjonen de nå befinner seg i, hvis valget de hadde tatt ikke hadde påvirket andre.

*”hvis dette faktisk hadde vært et reelt valg så tror jeg kanskje at flere klubber ville sagt at nå skal vi heller kjempe om å holde oss her, ikke kjempe om medaljer. Og spesielt i år hvor man egentlig har to dumpekandidater veldig tidlig, så kunne du nesten gjort dette uten risiko”*  
(representant FK Elite)

Trolig er det to faktorer som hindrer dette i å være et reelt valg. Den første er som nevnt den sterke tilknytningen mellom prestasjoner og inntekter. Den andre er det presset klubbene opplever utenfra. Fra lokalmedia, sponsorer, supportere etc. som på ulike måter alle forventer resultater. Supportere krever resultater for å møte opp på stadion og spesielt supportergruppen er viktig for å skape interesse og entusiasme. Sponsorer krever resultater for å opprettholde avtalen med klubben. Det er viktig med resultater for å oppnå positiv omtale i lokalavisene, fordi dens meninger leses av svært mange potensielle kunder for klubben og positiv omtale vil oftest virke positivt i den grad.

Å rydde opp i økonomien er altså en stor utfordring for klubbene fordi marginene er så små. Dette ser vi også av tiltakene som FK Elite har iverksatt. De er svært tilbakeholden i forhold til å redusere i sportslig avdeling og velger heller å prøve å løse problemene over en lengre periode i et forsøk på å redusere sine sportslige muligheter i så liten grad som mulig.

Slik situasjonen er i norsk fotball er det sportslige helt klart prioritert nr 1 for FK Elite og dette kommer som et resultat av både klubbens egne ønsker og satsing og den posisjonen klubben har i nærområdet. Det er likevel en klar link mellom sportslige og økonomiske resultater og en bedre balansering mellom slike mål, slik at satsingen også blir mer helhetlig og planlagt kan gjøre det enklere å skape en fotballnæring der økonomien er sunnere og mer selvstendig.

### **7.2.3. Perspektivene**

#### **7.2.3.1. Finansielt perspektiv**

*”Det holder jo ikke hvis du kommer til andre selskaper og sier at det ikke er mål om inntjening, men i fotball er det jo sånn, du har i hvert fall ikke tapt noe”* (representant FK Elite)

Jeg har tidligere presentert FK Elites budsjettmål for de nærmeste tre årene og disse budsjettmålene springer ut fra en overordnet målsetning om at **”null er gull”**. Klubben har ingen mål om å tjene penger de nærmeste årene og målsetningen om nullresultat i løpet av tre år er også et svært ambisiøst mål for klubben. De økonomiske målene er linket mot den økonomiske krisen som har preget FK Elite de seneste årene og klubben er klar på hvorfor målsetningene er satt som de er.

*”Vi skal klare å holde oss, ikke gå konkurs rett og slett og beholde aktiviteten vår. Det er jo det som styrer oss nå.”*

Et nullresultat skal i stor grad oppnås gjennom kostnadsreduksjoner, og da spesielt tilknyttet sportslig avdeling. Selv om klubben ikke budsjetterer med økte inntekter inneværende år har klubben målsetninger om både økt salgsmargin og driftsinntekter, spesielt på lengre sikt. Inntekter direkte fra økte prestasjoner i Tippeligaen er så minimale at det ikke figurerer som del av planen for å forbedre økonomien.

Økonomiske målsetninger utover 2012 er ikke diskutert i klubben, men det er ingen tro på at klubben etter denne treårsperioden skal skape store overskudd. Klubben håper likevel å stabilisere økonomien og hindre de enorme underskuddene i fremtiden.

FK Elite opererer ikke med noe avkastingskrav til eierne. Slik situasjonen og investoreglene er i dag er dette heller ikke planlagt selv om økonomien skulle begynne å tilsi dette. Det finnes heller ingen krav fra eiere eller andre investorer når det kommer til dette punktet.

FK Elite er også pålagt en del finansielle målsetninger gjennom lisenskravene satt av NFF. FK Elite og de andre Tippeligaklubbene måles gjennom FOS og lisenssystemet på bakgrunn av 8 finansielle måltall og for å være sikret lisens og videre drift er klubben avhengig av å oppfylle disse til en hvis grad. Disse ligger i bunn for mye av økonomistyringen i klubben.

### **7.2.3.2. Kundeperspektivet**

En fotballklubb har mange ulike kundegrupper å forholde seg til, og det gjør også arbeidet mer komplekst fordi man må ha fokus på ulike kundegrupper og skape produkter som er salgbare til de ulike gruppene. I beskrivelsen av FK Elites økonomiske situasjon kom det frem at sponsorinntekter var den største inntektsposten til klubben, tett fulgt av publikumsinntekter. Dette ble også bekreftet som generelt for andre tippeligaklubber av NFF som sitter på tallmateriale for alle klubbene. FK Elite har derfor størst fokus på disse kundegruppene.

Det er likevel mye som tyder på at de ulike kundegruppene påvirker hverandre og at størrelsen på hver av inntektene til klubben ikke bare bestemmes av hvor godt de når frem til den eksakte kundegruppen, men også hvor godt de når frem til de andre.

*”Det er vel ikke en kundegruppe som er viktigere enn andre. Disse tingene henger sammen og alle er like viktige. Tilskuere er selvfølgelig viktig, men ikke bare i kraft av sin egen kjøpekraft. Like mye fordi de trekker sponsorer, tv osv” (Hallgeir Gammelsæter)*

*”Det er videre å anta at reklame/ spons ikke ville sett fotballen så attraktiv om den hadde mindre tilskuere, så å ta ut en kundegruppe å verdsette den høyere enn andre er ikke mulig hvor alle er avhengige av hverandre.” (Rune Nordhaug)*

Inntektene henger sammen og spesielt antall tilskuere på kampene er viktig for å generere inntekter. FK Elites hovedsponsor sponser klubben for å nå ut til potensielle kunder. Selskapet har en lokal profil og ser på FK Elite som hele landsdelens fotballag. Muligheten for å nå ut til landsdelen er hovedargumentet for sponsingen. For FK Elite og andre tippeligaklubber er det viktigste derfor å få tilskuere på kamp. Å utnytte det tilskuerpotensialet som finnes i nærområdet. Klubben selv anslår at de har 260- 270000 potensielle tilskuere i landsdelen, og at hovedvekten kommer fra de nærmeste områdene og teller i underkant av 100000 mennesker. Det er dette klubben har å jobbe ut i fra og klubben har selv et mål om å stabilisere tilskuertallet på et høyere nivå, da de ikke er fornøyd med tilskuertallene de har nå. Dette synet støttes av både lokalavis, supporterne og

hovedsponsorene som alle er enige om at FK Elite ikke klarer å utnytte det potensialet som finnes i nærområdet til fulle.

FK Elite er likevel usikker på hva klubben kan gjøre for å øke tilskuertallene. Klubben håper at gode resultater og underholdene fotball skal trekke flere tilskuere, fordi de har for få såkalte ”trofaste” supportere som kommer på kamp uansett hvordan klubben gjør det. Interessenter rundt klubben er likevel klar på at det viktigste er det som skjer på fotballbanen.

*”Det sportslige er soleklart viktigst. Profiler på laget deretter”* (representant lokalavis)

*”Spinning, enten medalje eller nedrykk. Folk tekkes at tett oppgjør som betyr noe.”*  
(representant supporterklubb)

*”Underholdene fotball – vinne kamper er viktigst – deretter bygge en FK Elite kultur i landsdelen.”* (representant hovedsponsor)

Hovedsponsor som er en lokal bedrift peker også på å bygge en kultur rundt laget i landsdelen og få frem lokale spillere, etc. i klubben.

En kan bruke samme på argumentasjon på tv og medieinntekter selv om disse er betydelig mindre enn sponsorinntektene. TV trekkes til kamper som er interessante enten resultatmessig eller fordi det er en stemning og entusiasme rundt kampene som gjør kampen spesiell. FK Elite er avhengig av sportslige resultater og publikum for å være interessante for rettighetseierne. Potensielle rettighetskjøpere er også en potensiell kundegruppe for klubbene, men selv om dette generer inntekter for klubbene har de lite med forhandlingene å gjøre da dette i hovedsak styres av NFF og organisasjonen Norsk Toppfotball. Avhengigheten av andre faktorer og de andre klubbene gjør at FK Elite ikke styrer etter dette.

Når det gjelder inntekter fra effektsalg er FK Elite ikke fornøyd med omfanget av dette. Klubben har forsøkt å drifte dette selv, men har nå valgt å outsource salget mot prosentvis fortjeneste fra salg fordi egen drift var en stort underskuddsprosjekt. Klubben ønsker likevel å øke inntekter og lønnsomhet fra effekt- og supporterutstyrssalg.

Spillersalg er av mange nevnt som en viktig inntektskilde og i så måte er andre klubber og spesielt utenlandske klubber potensielle kunder. FK Elite har likevel ingen fokus på denne type inntekstgenerering og ser ikke på andre klubber som sine kunder. De unge spillerne som fostres frem og utenlandske spillere som hentes inn er i klubben for å forbedre laget og forbedre den sportslige delen. Utvikling og innkjøp er ikke organisert for å tjene penger på

videresalg. Eventuelle fortjenester fra salg sees på som bonus, og salg vil ikke bli gjennomført kun i den hensikt å tjene penger. Det er klart at videresalg er en del av virkeligheten for norsk fotball, men det bør ikke være del av styringen.

### **7.2.3.3. Sportslig perspektiv**

*”nedrykk er på en måte det største marerittet. Alle ønsker å ta medalje men for mange klubber handler hverdagen om å unngå å rykke ned. Det er jo en katastrofe, rent økonomisk er det en katastrofe”* (representant FK Elite)

FK Elites visjon sier mye om hvilke sportslige målsetninger klubben har. Visjonen er en treårsplan på samme måte som overordnet økonomisk målsetning og det har vært lite diskutert hvordan klubben ser for seg de videre årene.

Visjonen heter Europacup og den skal nås gjennom sportslig progresjon og kontinuerlig forbedring. Utsagnet øverst sier likevel noe om hva som virkelig er viktig for FK Elite og svært mange av de andre tippeligaklubbene. Nemlig å beholde plassen i den øverste divisjonen. Hvis FK Elite skal ha noe som helst sjanse på nå de treårige budsjettmålene er klubben avhengig av spille i Tippeligaen. Nedrykk skal unngås gjennom forbedringer og å hele tiden ta flere poeng i serien. Hvilken plass klubben havner på over nedrykksstreken har marginal økonomisk effekt hvis man sammenligner med effektene av et nedrykk. Kun topplasseringene i serien vil kunne bety en betydelig økonomisk forskjell for eliteseriekubbene.

*”Det er ikke store pengepremier å hente på å prestere godt i Norge, det er i Europa hvor UEFA har store pengepremier i spesielt Champions League”* (Rune Nordhaug)

Dette krever likevel at de norske klubbene presterer ute i Europa. Det er først litt ute i turneringene at det begynner å bli penger å snakke om. De seneste årene har det vært prestert lite av norske klubber i europacupene og deltakelse har dermed gitt lite økonomisk for de fleste. Dette er også en av grunnene til at økonomi fra prestasjon ikke er en målsetning, men heller en bonus om visjon nås.

Klubben skal klatre år for år gjennom sportslig progresjon og kontinuerlig forbedring. Dette har jeg tidligere nevnt som en svært viktig faktor i forhold til å nå gitte mål. I år har ikke klubben et plasseringsmål, men satser på å ta 8 poeng per femte kamp, noe som vil gi en sluttsum på 48 poeng. 48 poeng tror klubben vil holde til en plassering rundt nummer seks i

Tippeligaen denne sesongen. FK Elites mål samsvarer også bra med det som forventes av klubben fra utsiden. Supporterne har en kortsiktig målsetning om en plassering blant de seks best og blant de fire beste på sikt. Hovedsponsor tror og håper på stabilt eliteseriespill og plasseringer på øvre halvdel av tabellen. Ekstern investor ønsker også stabilt eliteseriespill og at klubben innimellom skal kjempe om medaljer. Det virker altså å være god konsensus rundt de sportslige prestasjonene blant klubbens interessenter og dette er viktig for å skape en organisasjon som jobber mot de samme målene.

I tillegg til poengmålsetningen har FK Elite også en målsetning om å spille god og underholdene fotball som fenger publikum. FK Elite tror at både resultater og måten klubben spiller fotball på vil være viktig i forhold til å trekke publikum og sponsorer til klubben. Derfor har klubben valgt også å ha fokus på selve spillet når målsetningene er satt.

#### **7.2.3.4. Interne prosesser perspektiv**

Slik situasjonen er i norsk fotball i dag tror jeg bedre og mer planlagte interne prosesser er et viktig steg mot en mer helhetlig styring og en langsiktig bærekraftig økonomi. Derfor er dette punktet vektlagt. I et lite fotballand som Norge, der marginene er små er det spesielt to aspekter ved interne prosesser som har fått mye oppmerksomhet. Spesielt når den økonomiske situasjonen er som den er i norske klubber i dag. Dette er lokal spillerutvikling og kontinuitet i drift og satsing.

##### Spillerutvikling:

*”hvis man tenker over tid så mener i hvert fall jeg at vi må jobbe med unge lokale spillere. Det er der forankringen ligger, det er der tilhørigheten til klubben ligger og så videre.”*  
(representant FK Elite)

FK Elite har de siste årene vært gjennom en prosess som har forynget spillerstallen og økt antallet lokale spillere i troppen. For å konkurrere kortsiktig på like vilkår som konkurrentene har de også hentet inn spillere fra utlandet for å supplere og forsterke stallen, men klubben har et klart mål om å fortsette å utvikle egne spillere for tippeligaspill. Jeg spurte også interessenter rundt klubben hvor viktig det var med lokale spillere og egen spillerutvikling.

*”Vi omtaler klubben uavhengig av det, men som regionavis er det et pluss at spillerne er lokalt forankret ja.”* (representant lokalavis)

*”Kjenner man noen som kjenner noen som spiller på FK Elite får man helt andre forhold til spillerne, spillerne er også lojale mot klubber som har fostret dem. Så ja, spillere som er fostret opp i klubben betyr mer enn innkjøpte spillere.”* (representant supporterklubb)

*”JA – vi er landsdelens egen bank med samme nedslagsfelt som FK Elite”* (representant hovedsponsor)

*”Resultatene er viktigst, men vi tror at de gode resultatene på sikt kommer gjennom at klubben er eid lokalt og satses på lokale spillere.”* (representant investorgruppe)

*”I Norge er det generelt viktig, men det er viktig i mange andre deler av verden også – i Barcelona snakkes det også om denne problemstillingen”*(Hallgeir Gammelsæter)

Det er altså bred enighet rundt denne problemstillingen og flere av interessentene inkludert FK Elites representant er enig om at denne delen av driften er noe av det som har lidd mest av et kortsiktig resultatjag. Klubben mener selv at det i dag kan være for mange utenlandske spillere i Tippeligaen og at dette ikke er positivt for norsk fotball. Det er viktig å finne en balanse mellom lokale norske spillere og utenlandske spillere som har noe ekstra å tilføre toppfotballen.

I forhold til de interne prosessene er klubben klar på hvordan spillerutviklingen skal henge sammen med det klubben ønsker å oppnå på fotballbanen. I FK Elites verdier og klubbfilosofi finner man en type fotball som klubben ønsker å representere, og som har skullet representere klubben i flere tiår.

*”Du har sikkert hørt om ... Denne type fotball representerer nok en del av filosofien vår også i ungdomsfotballen. **Litt teknisk fotball i raskt driv fremover.** Det betyr jo at i ungdomsarbeidet og det å få frem spillere, er det jo for å spille den type fotball.”* (representant FK Elite)

FK Elite har altså en klar plan og strategi på det ungdomsarbeidet som gjøres og dette er linket opp mot de sportslige ambisjonene klubben har og målet om å også spille underholdene fotball. Som nevnt er ikke spillerutviklingen et ledd i forhold til å tjene penger på videresalg og dette bekrefter at klubben har en gjennomtenkt plan med tanke på spillerutvikling for å nå andre viktige målsetninger.



### Kontinuitet:

FK Elite har ikke hatt rykte på seg for å være noen kontinuitetsbærer tidligere, men har nå satt seg som mål å øke kontinuiteten i alle ledd for å skape en mer velorganisert drift av klubben. FK Elite har valgt å gi treneren tid og har samtidig gjort minimalt med spillerutskiftninger det siste året. Dette er også en av årsakene til at klubben har vært forsiktig med å iverksette tiltak direkte mot spillerstall i den økonomiske tiltaksprosessen klubben er inne i nå fordi uro og misnøye kan ødelegge det kontinuitetsarbeidet som er gjort.

Representanten tror at det er spesielt viktig å gi unge spillere og spillere fra andre fotballkulturer tid til tilpasse seg norsk fotball og FK Elites spillesystemer. Disse trenger ofte tid for å ta nivået. Gir man spillerne tid og sjanser er muligheten også større for at de slår til og når sitt potensial og feilprosenten i investeringer vil kunne reduseres.

Også på ledelsessiden er det fokusert på kontinuitet. Klubben har fått inn eiere med en langsiktig plan for klubben og administrasjonen har fått ro til å forsøke å rydde opp i den økonomiske situasjonen. Det er gjort kutt i stillinger, men dette er noe klubbens ansatte har vært innforstått med og det har ikke skapt store problemer. Jeg har også spurt interessentene rundt klubben om viktigheten av kontinuitet i alle ledd av organisasjonen.

*”I FK Elite har det knapt vært kontinuitet. Årets sesongstart tyder på at kontinuiteten nå er en suksessfaktor. Treneren som ble ansatt ble grundig sjekket ut og har fått sitt preg på laget med organisasjonen i ryggen. Det er viktig.”* (representant lokalavis)

*”Resultater kan ikke kjøpes, de må skapes gjennom 30 enkeltpersoner. Kjemi, samhold og lagånd er sentralt. Hvor viktig kontinuiteten er, er avhengig av personene man har.”*(representant supporterklubb)

*”Særdeles viktig, det er stort sett det som skiller mellom de som lykkes og de som ikke lykkes.”* (representant investorgruppe)

*”Undersøkelser viser at det er viktig å bygge stabile relasjoner sportslig, og for stor turbulens er utvilsomt også et problem i organisasjonen”* (Hallgeir Gammelsæter)

*”I alle profesjoner og yrker er balansert kontinuitet viktig for å sikre en god utvikling”* (Rune Nordhaug)

Bred enighet også på dette punktet. Supporteren sier videre at kontinuitet i forhold til personer ikke nødvendigvis er det som er viktig, men kontinuitet i forhold til klubbverdiene som er

forankret i klubben. Dette samstemmer godt med teoriene i balansert målstyring som er opptatt av å utvikle strategiene og planene opp mot overordnede visjoner og verdier, slik at de hele tiden er optimalisert i forhold til situasjonen organisasjonen står foran. Kontinuitet i organisasjonen vil kunne gjøre det lettere å skape kontinuitet i forhold til verdier og visjon.

#### Annet:

Kontinuitet er et steg i retning av bedre styringsprosesser i FK Elite, der målet er å gjøre mer gjennomtenkte beslutninger som er riktige i forhold til alle ledd i organisasjonen. I en organisasjon med en så kompleks eier og organisasjonsstruktur er det viktig å skape samstemte styringsprosesser. Dette støttes også opp av Rune Nordhaug:

*”Det er klart at det er viktig å sikre god beslutningsgrunnlag for avgjørelser som har effekt for klubben. Dette gjelder uavhengig av om det er sportslig, økonomisk eller begge deler. Det å planlegge er en selvfølge, planlegger man godt vil man vite når man møter motbør og kunne ta høyde for dette på et tidligere tidspunkt. Er man forberedt er det alltid lettere å møte en utfordring enn om man ikke er forberedt”*

Forbedrete styringsprosesser er derfor også et mål for FK Elite. De vet at de neste årene vil være tunge økonomisk og mye er usikkert. Da er det viktig å ha planlagt godt og også vite hva som må gjøres hvis målsetningene ikke nås. Jevnlige møter, revideringer og tett oppfølging av budsjetter, etc. er tiltak som skal sikre at klubben hele tiden er forberedt og i forkant.

Med tanke på hvor viktig tilskuertallene er for FK Elite er det naturlig også å se på klubbens kamparrangementer. Å skape en god ramme rundt kampene kan være viktig for å trekke flere tilskuere. Både lokalavisen og supporteren var enige i at disse hadde forbedringspotensial. For dem var likevel arrangementene av mindre betydning.

*”For meg er ikke arrangementet rundt en kamp veldig viktig.”* (representant lokalavis)

*”Ikke ideelle (les kamparrangementene), men vi er der for 2x45 med fotball.”* (representant supporterklubb)

Betydningen for de spurte representantene var liten, men de var mer usikre på betydningen for samlet størrelse på tilskuertallet. Å spørre tilskuere som ikke er medlem av supporterklubben eller barnefamilier på stadion kunne kanskje gitt et annet svar på viktigheten av selve kamparrangementet. Et slikt spørsmål ville kanskje tvinge FK Elite til å se på hva de kan gjøre med arrangementene sine, da disse tilskuergruppene er i klar overvekt på tribunen. Dette

er ikke gjort fra min side og det blir vanskelig å si noe konkret. FK Elite fikk likevel litt kritikk for mangel på synlighet i nærområdet og tilgjengelighet på billetter både på kampdag og i dagene før sine hjemmekamper fra samme interessenter og dette er jo aspekter som går under kamparrangement. Basert på dette inkluderes kamparrangementer som målsetning.

FK Elite var misfornøyd med egne inntekter fra supporter- og effektsalg og mente blant annet at for få ”trofaste” tilhengere var grunnen til at egen drift ville være ulønnsomt. Andre klubber har større inntekter fra denne type drift og FK Elite er også interessert i å øke sine inntekter. En løsning kan være å involvere potensielle kunder mer i utviklingen av produktene. FK Elites supportere har tidligere vært involvert i driften, men har nå valgt å distansere seg fra dette. Å forsøke å få opparbeidet et samarbeid med tanke på produktutvikling kan være av interesse for begge parter. Dette kan gjøres selv om FK Elite velger å fortsette med outsourcingen av salg. Ønsker klubben å generere høyere inntekter fra denne type drift, bør FK Elite utvikle seg å prøve å utnytte den kompetansen og de ønsker som finnes blant potensielle kunder, men dette fordrer også at de potensielle kjøperne også tar ansvar. Inntekter fra denne type drift er minimale sammenlignet med tilskuere og sponsorinntekter, men bedre produkter og økt salg kan bidra til mer synlighet og et bedre tribuneprodukt også, og på den måten være viktig for å oppnå de andre målene klubben har satt seg.

Ikke å fokusere på spillersalg som en viktig inntektskilde tror jeg er riktig for både FK Elite og andre norske klubber, da tilfeldigheter som spiller inn er en vesentlig faktor. Rune Nordhaug sier dette på en fornuftig måte:

*”Spillerutvikling er og har også vært en god inntektskilde for mange klubber. Utfordringen ligger i å ikke gjøres driftsmessig avhengig av dette, dette betyr at man må se salg av spillerkontrakter som en ekstraordinær inntekt ikke en post i det regulære driftsbudsjettet”*

Spillersalg bør være en bonus og ingen aktiv målsetning i den forstand at man styrer etter det. Å holde spillersalg på utsiden av styringen, vil gjøre det lettere å skape en helhetlig styring som kan kontrolleres og være utgangspunkt for en langsiktig bærekraftig utvikling og økonomi.

### **7.2.3.5. Læring og vekst perspektiv**

*”Det vi i hvert fall kan være sikker på er at vi må være bedre enn ganske mange andre for å ha sjansen.”* (representant FK Elite)

Læring og vekst har sterkt tilknytning til de interne prosessene og hvordan utvikle og effektivisere disse. FK Elites representant peker på viktigheten av å være bedre enn de andre for å ha sjansen til å nå de mål og visjoner klubben har satt seg. Med dette mener han ikke bare resultatmessig, men også på hvordan klubben drives. Klubben må ligge i forkant og hele tiden utvikle seg og sine prosesser. Klubben er nå i en situasjon der de jobber spesielt mot interne prosessene, men disse må også videreutvikles for å henge med i konkurranse med de andre klubbene.

FK Elite har fokus på talentutvikling og ønsker å ha så stor kompetanse som mulig knyttet til dette arbeidet. Med et klart fokus på hvilken type fotball klubben ønsker å spille er det også lettere å knytte til seg kompetanse på dette feltet og utvikle spillere. Et slikt utgangspunkt gjør det også lettere å utvikle treningsmetoder og øvelser som kan forbedre arbeidet og gjøre det lettere å nå målene om flere egenutviklede spillere. Dette er viktig for at klubben skal vokse og nå andre mål.

Kompetanseutvikling i andre deler av organisasjonen er også viktig. FK Elite har startet arbeidet med å forbedre styring og planlegging for å hindre nye økonomiske kriser som klubben har vært gjennom og som fremdeles påvirker store deler av driften. Kompetanseutvikling både i forhold til administrasjon og spillerutvikling er svært viktig hvis FK Elite og også andre klubber skal klare å senke kostnadsnivået, og samtidig klare å jobbe mot de sportslige målsetningene klubbene har satt seg. Kompetanseutvikling er noe som også kan øke kontinuiteten, spesielt på ledelsessiden. I en tid der administrasjonsdelen av klubben kuttes ned er det viktig å beholde den kompetansen som finnes, samt utnytte ekstern kompetanse som gjerne finnes hos interessenter rundt klubben for å utvikle FK Elite videre.

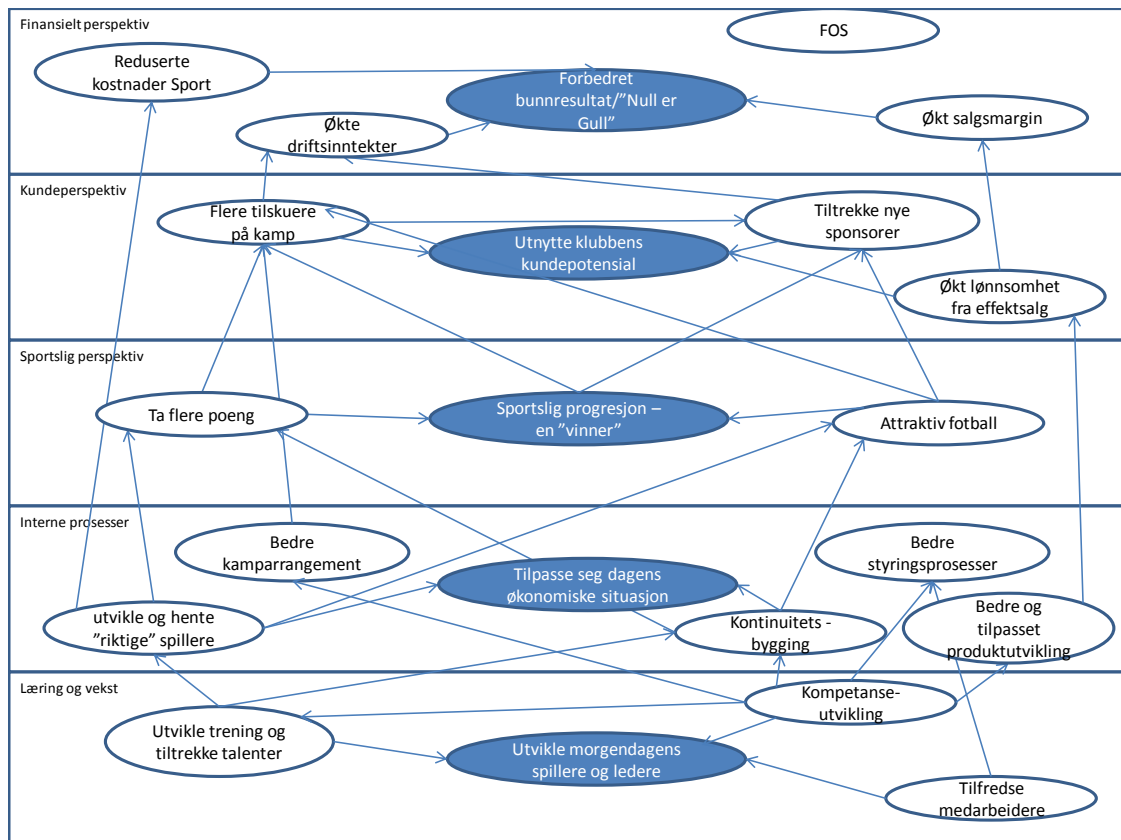
FK Elite er klar på at tilfredse medarbeidere på alle plan i organisasjonen er viktig for å nå de målsetningene klubben har satt. Selv om klubben er i en vanskelig økonomisk situasjon har de valgt å forholde seg til de kontrakter som finnes og planlagte tiltak er basert på de kontrakter som finnes og hva som er mulig å få til samtidig som man forholder seg og oppfører seg ordentlig ovenfor klubbens ansatte. Klubben ser på dette som essensielt for å unngå uro klubben og få alle til å jobbe mot samme mål. Dette gjelder i alle deler av organisasjonen.

#### **7.2.4. Oppsummering modellen**

Klubben virker å ha klare målsetninger som kan plasseres i og linkes mellom de ulike perspektivene i en balansert målstyringsmodell. At klubben har klare målsetninger for de tre øverste perspektivene er ikke overraskende da det er disse perspektivene som er viktigst på kort sikt og svært mye av idrettens styring er basert på kortsiktig ledelse og mål. Men klubben virker også å ha klare mål og fokus mot målsetninger som kan plasseres innen interne prosesser og læring og vekst. Dette er mer langsiktige mål og slik situasjonen er i norsk fotball i dag tror jeg dette er svært viktig. Jeg tror et slikt fokus er et svært viktig steg mot en mer langsiktig bærekraftig økonomi og styring.

Jeg har også forsøkt å identifisere hvordan disse målsetningene kan og bør henge sammen i forhold til å skape en balansert målstyringsmodell, slik den er presentert av Kaplan og Norton. Diskusjonen er samlet i et strategisk kart, som er presentert i figur 7, med potensielt tilhørende kausale sammenhenger. Dette strategiske kartet, klubbens visjon og strategier, samt det teoretiske rammeverket er utgangspunktet for en diskusjon rundt de modellmessige utfordringene til implementering av balansert målstyring som styringsverktøy. Målsetningene er i stor grad basert på de reelle målsetningene til FK Elite slik situasjonen er i dag. Noen er også et resultat av meninger fra personer med innflytelse over styringen i FK Elite.

**Figur 7: FK Elites strategiske kart**



### 7.2.5. Modellens utforming

Jeg har tidligere diskutert det sportslige perspektivets betydning og presentert sportslig satsing som driveren for all styring av en fotballklubb. I den tradisjonelle balanserte målstyringsmodellen til Kaplan og Norton er det finansielle perspektivet driveren og i så måte plassert på toppen av modellen. Selv om sportslige prestasjoner er hoveddriveren for fotballklubber finner jeg det likevel mer naturlig å plassere perspektivet i midten av modellen. Begrunnelsen for dette er dens betydning for oppfyllelse av målsetninger innenfor både kunde- og finansielt perspektiv, som jeg tidligere har presentert.

Plasseringen i midten er også basert på hva fokus virker å være innenfor både interne prosesser- og læring og vekst perspektivet. De fleste målsetningene er knyttet til hvordan forbedringer innenfor disse perspektivene kan forbedre sportslige resultater. Det finnes noen unntak som også kan sees av modellen, men i hovedsak er dette tilfellet. Å plassere sportslig perspektiv i sentrum av modellen virker derfor naturlig basert på de mål og de kausale sammenhenger FK Elite og interessenter rundt klubbene poengterer.

Det er likevel viktig å fremheve at en slik modell ikke er laget før. Min vurdering kan derfor vise seg å være mangelfull og på den måten kan det utgangspunktet som jeg bruker for mye av min videre vurdering være feil. At rammeverket for modellen faktisk må lages uten at det direkte kan tas utgangspunkt i en tidligere lignende modell, er alene en utfordring i forhold til implementering.

Generell økonomistyring av en norsk fotballklubb og en eventuell implementering av en helhetlig styringsmodell står likevel ovenfor mange utfordringer, som jeg vil komme inn på i neste kapittel.

## **8. utfordringer**

Jeg vil i dette kapitlet diskutere utfordringer med denne generelle balanserte målstyringsmodellen i praksis, slik den er utformet nå. Jeg vil også diskutere flere generelle og spesielle utfordringer for FK Elites økonomistyring og gjennom dette også se på hvordan disse utfordringene også kan være en utfordring for implementering av balansert målstyring.

### **8.1. utfordringer knyttet til modell, visjon og målsetninger**

#### **8.1.1. Visjon og strategi**

Selve visjonen til FK Elite kan gjerne diskuteres. Slik visjonen står i dag minner den mest av alt om en ren sportslig målsetning og oppfyller lite av det jeg før analysen pekte som viktige aspekter med en visjon eller klubbfilosofi. Sammenlignet med Eggens mer helhetlige visjon for Rosenborg en del år tilbake har den klare svakheter og er nok ikke ideell som overordnet utgangspunkt for resten av driften av klubben. Samtidig er det sportslige prestasjoner som er klubbens driver og sånn sett bør også visjonen fremheve dette.

Et annet poeng er at klubbens visjon er treårig. En treårig visjon kan være i korteste laget som utgangspunkt for helhetlig styring, spesielt med tanke på at mange av delmålene som skal være med å støtte opp om FK Elites visjon gjerne trenger flere år før man ser klare resultater.

FK Elites strategi og strategiske temaer virker å favne over mye av de viktigste aspektene ved klubbens drift. På den måten danner de et godt utgangspunkt for det videre arbeidet knyttet til konkrete målsetninger for de ulike perspektivene. Strategiene virker også å være greie konkretiseringer av visjonen slik den står nå. En utvikling av visjonen ville likevel også fordre ett videre arbeid knyttet til strategiene. Samtidig er det muligens et balanseproblem mellom det økonomiske og sportslige strategiske temaet som jeg vil komme tilbake til.

Ideelt sett og i forhold til et helhetlig styringssystem burde nok klubben jobbet videre, spesielt med visjonen og gjerne hatt et lenger tidsperspektiv på oppnåelse.

#### **8.1.2 Balanse visjon, strategi og målsetninger**

Målsetningene i de ulike perspektivene skal igjen være en konkretisering av visjon og strategi og også være balansert i forhold til dette. Det mest interessante i forhold til dette er sammenhengen mellom hva visjonen sier om klubbens ambisjoner og den overordnede



finansielle planen for de neste årene. Spesielt med tanke på at visjonen har like kort tidshorison som klubbens planer for å rydde opp i økonomien.

Når en ser gjennom FK Elites målsetninger virker det som om klubben har fokus på de fleste av de viktige aspektene som jeg pekte på før analysedelen. Noen mål mangler, men det er et resultat av prioriteringer og således greit. Det virker også å være god balanse og gjennomtenkte linker mellom de ulike målene på de fleste punkter. Det finnes likevel et unntak. FK Elite har målsetning om sportslig fremgang, i en periode der klubben samtidig må redusere kostnadene for å rydde opp i økonomien. Da klubben har en høy andel kortsiktige faste kostnader, må disse kuttene i stor grad gjøres i den sportslige avdelingen i de nærmeste årene. Det er altså en mangel på balanse mellom de økonomiske målsetningene og andre målsetninger som kan vanskeliggjøre en innføring av et helhetlig styringssystem formet på prinsippene i balansert målstyring.

Balanse i dag vil realistisk sett innebære at klubben nedjusterer sine sportslige målsetninger til å unngå nedrykk i perioden frem til økonomien var i balanse. Nedrykk er som nevnt en økonomisk krise og derfor er denne målsetningen den laveste klubben kan ha hvis målet samtidig er å rydde opp i økonomien. En slik målsetning ville også være et klarere signal på at klubben ønsker å skape en langsiktig bærekraftig økonomi. I dag står ikke ord og handling helt i stil.

Det finnes likevel argumenter for at de sportslige målsetningene bør være som de er. Det første og mest opplagte er linken mellom sportslige resultater og inntekter. Faren for at inntektene stuper hvis sportslige ambisjoner nedjusteres er tilstede. Spesielt for en klubb som FK Elite med få ”trofaste” tilhengere og der over 90 % av inntektene kan relateres til publikum og sponsorer. Dette er inntekter som er svært sensitive i forhold til sportslige resultater, i hvert fall over tid.

Det andre er at idrett er idrett. Selv om det ikke er mulig å drive med et hvilket budsjett som helst er det så mange andre faktorer som kan spille inn at det er mulig å oppnå resultater, selv med redusert økonomisk satsing. Spesielt virker dette å gjelde i norsk fotball. I motsetning til i mange andre større europeiske fotballnasjoner er kontinuiteten i toppen av tabellen lav i norsk fotball. På 2000 tallet har 12 norske klubber tatt medalje, tilsvarende tall for England og Italia er 6. Mulighetene for å nå sportslige mål virker altså å være tilstede selv med mindre budsjetter.

En må også ta hensyn til at FK Elite ikke er alene om å kutte i budsjettene. Økonomien i norske fotballklubber er generelt svak, og mange klubber må gjennomføre de samme tiltakene som FK Elite. Dermed endres også konkurransevilkårene deretter, og FK Elite konkurrerer med klubber i samme situasjon. En sportslig satsing på FK Elites nivå vil slik sett virke mer legitim i forhold til økonomisk situasjon.

En visjon skal representere en drøm, men drømmen må likevel være realistisk. Slik situasjonen er i norsk fotball i dag, er ikke den sportslige satsingen til FK Elite helt på jordet. Hvis klubben ønsker å ha en ren sportslig målsetning som visjon burde klubben kanskje som signaleffekt vurdere å ha en visjon som strekker seg over en periode som er litt lenger enn perioden de planlegger å bruke på å rydde opp i økonomien. Spesielt når visjonen er utformet som den er. Jeg ser likevel ikke denne utfordringen som den største i forhold til å innføre et mer helhetlig styringssystem. Det er ingen teoretisk konsens mellom disse to hovedmålene, men i praksis kan det fungere slik situasjonen er i norsk fotball.

### **8.1.3. Kausale sammenhenger**

Balansert målstyring fordrer kausale sammenhenger mellom de satte målsetninger i de ulike perspektivene som kommuniserer meningen med organisasjonens strategi. Ser man bort fra visjonen og den overordnede finansielle målsetningen virker det å finnes gode kausale sammenhenger mellom målsetningene, basert på det FK Elites representant og andre interessenter rundt klubben har nevnt som drivere for de ulike målene som klubben har. De fire understående perspektivene henger godt sammen med de mer grunnleggende finansielle målsetningene.

En utfordring kan likevel være at målene har ulik tidshorisont. De overordnede finansielle og sportslige målsetningene er satt med en tidshorisont på tre år, mens oppfyllelse av målsetningene i interne prosesser og læring og vekst kan ta lenger tid en dette. Derfor blir det vanskelig å sammenligne og si noe konkret rundt om disse kausale sammenhengene faktisk finnes.

Ser man på de mer grunnleggende finansielle og sportslige målsetningene som økt salgsmargin og sportslig progresjon er dette mindre tidfestede målsetninger og i så måte er disse enklere i forhold til å vurdere sammenhengene mellom de ulike målsetningene. Dette er målsetninger som bedre passer inn i en balansert målstyringsmodell.

Et eksempel kan være utvikle trening og trenere → spillerutvikling → sportslig progresjon/attraktiv fotball → flere tilskuere på kamp/økte sponsor og medieinntekter → økte inntekter/forbedret resultat

Basert på utsagn som jeg tidligere har presentert virker dette å være godkjente kausale sammenhenger blant respondentene. Hvis balansert målstyring blir brukt som et langsiktig styringsverktøy der målsetningene også baseres på dette, tror jeg det er mulig å finne gode kausale sammenhenger som kan fungere i oppbygging og implementering av balansert målstyring i en fotballklubb.

#### **8.1.4. Lead og lag indikatorer**

Modellen er bygget opp av både lead og lag indikatorer slik teorien tilsier. Det som igjen er et poeng er at lead indikatorene er mer langsiktige enn lag indikatorene. Spillerutvikling som er en lead indikator kan ta mange år før man klarer å måle fremgang på, mens sportslig målsetning om Europacup innen tre år er i så måte et kortsiktig mål. Jeg bruker likevel samme argumentasjon som for kausale sammenhenger. Det finnes en bedre balanse mellom lead indikatorene og de mer grunnleggende lag indikatorene som sportslig progresjon. Derfor er det i hvert fall på lang sikt mulig å skape balanse i modellen mellom lead og lag indikatorer.

#### **8.1.5. Målbarhet**

For at balansert målstyring skal fungere må mål og indikatorer på suksess faktisk være målbare. Blant målsetningene som FK Elite vil bruke som indikatorer kan det virke som mange er vanskelig målbare spesielt på kort sikt. Ser man for eksempel på spillerutvikling og lokal forankring vil det kunne ta lang tid før man ser effektene av en satsing på dette. Bedre styringsprosesser og attraktiv fotball er andre eksempler på vanskelig målbare indikatorer. En av fordelene en balansert målstyringsmodell skal gi er at man får rask tilbakemelding på eventuelle avvik i forhold til overordnet strategi slik at endring og tilpasning kan gjennomføres. Dette kan være vanskelig når en har store og ganske generelle målsetninger i modellen. Med slike store målsetninger er det også vanskelig å gjøre raske endringer og tilpasninger hvis en ser at målene ikke oppnås fordi store ressurser ofte er investert i prosjektene. Et eksempel er spillerutvikling der det kan være vanskelig å gjennomføre raske endringer. Som målsetninger og indikatorer fungerer muligens ikke slike målsetninger særlig godt. For å skape en fungerende balansert målstyringsmodell måtte disse målsetningene

muligens deles opp i mindre og mer spesifikke målsetninger basert på samme overordnede mål.

## **8.2. Generelle utfordringer økonomistyring**

### **8.2.1. Det økonomiske utgangspunkt**

*”Det er forståelse på sportslig side i forhold til visjonen og de sportslige ambisjonene er knyttet opp deretter. Så er jo spørsmålet om vi faktisk har mulighetene når vi ser på økonomi og det kan vi jo være i tvil om.”* (representant FK Elite)

FK Elites økonomiske utgangspunkt er ikke bra. De seneste årene har underskuddene vært store og som nevnt tidligere budsjetteres det med underskudd også i årene som kommer. Klubben er svært usikker på hva fremtiden vil bringe når det kommer til økonomi, men har mål om nullresultat i 2012. FK Elites eneste realistiske valg i forhold til økonomi er kutt i kostnader i de nærmeste årene. Dette støttes også av lisensansvarlig Rune Nordhaug:

*”Det som er viktig her er å skape en drift innenfor de inntektsrammene man skaper av å selge sitt fotballprodukt. Dette betyr at klubbene bør kunne konkurrere innenfor det de greier å skape av inntekter som fotballklubber. Greier man det er man kommet en lang vei”*

Spørsmålet er om klubbens økonomi tilsier den satsingen klubben har lagt opp til gjennom sine målsetninger. I sitatet øverst i teksten er FK Elites representant også usikker på om klubben har muligheter til å nå visjonen og de sportslige ambisjonene. FK Elite har målsetning om sportslig fremgang, i en periode der klubben samtidig må redusere kostnadene for å rydde opp i økonomien. Da klubben har en høy andel faste kostnader i hvert fall på kort sikt, må disse kuttene i stor grad gjøres i den sportslige avdelingen i de nærmeste årene.

Store tidligere underskudd og planlagte underskudd også i årene fremover er en stor utfordring for styringen av FK Elite. Et slikt utgangspunkt setter klare begrensinger i klubbens handlingsrom og binder på mange måter styringen opp mot fokus på fortiden og krisehåndtering, mens å skape grunnlag for en langsiktig bærekraftig økonomi gjerne fordrer et fremoverrettet perspektiv på økonomistyringen. Det kan også vanskeliggjøre arbeidet med å jobbe realistisk mot de andre målene som klubben har satt seg, når både sportslig og administrativ drift er preget av økonomiske kutt. Dette kan også få konsekvenser for hvordan enkelte av målene innenfor interne prosesser og læring og vekst prioriteres.

Det økonomiske utgangspunktet er en utfordring i forhold til balansert målstyring også utover problematikken rundt hvor realistisk måloppnåelsen er. Å implementere et nytt styringssystem er både tidkrevende og dyrt. I en tid der klubbens økonomiske ressurser er begrenset er det ikke sikkert implementering av styringsverktøy vil stå høyt på prioriteringslisten. Spesielt med tanke på at den økonomiske situasjonen er svært kritisk på kort sikt, mens balansert målstyring kanskje er et verktøy som kan fungere som et hjelpemiddel på litt lengre sikt. FK Elite vil da gjerne se etter andre og mer kortsiktige løsninger i forhold til økonomistyring.

### **8.2.2. Andre interessenters innflytelse**

Noe av det som skiller fotballklubber fra andre næringslivsaktører er rollen de spiller, spesielt i nærområdet. Det finnes svært mange interessenter som har meninger om klubben og som også både ønsker å påvirke klubbens styring og som påvirker klubbens styring både direkte og mer indirekte. Noe av dette grunner i klubbens organisasjonsform, mens noe bare skyldes klubbens posisjon og betydning. Jeg stilte derfor mine respondenter en del spørsmål knyttet til i hvor stor grad ulike interessenter har innflytelse eller påvirker FK Elites styring

#### Aksjeselskapets eiere:

Dette er personene som sitter på aksjerettighetene i toppfotball AS. Etter avtalen med klubben og de retningslinjer som finnes fra fotballforbundet skal eierne ikke ha noen innflytelse over sportslige avgjørelser som tas i idrettsklubben. Dette er likevel noe som er vanskelig å regulere da det finnes eiere som gjennom medlemskap i IK og årsmøte er valgt inn i styret i IK, og dermed sitter med direkte innflytelse over sportslige beslutninger. AS har overtatt klubbens kostnadsforpliktelser og selv om avtalene skal regulere AS makt over sportslige beslutninger uttaler FK Elites representant.

*”... kommer man til pengene og til siste ord i saken så er det sann at det er aksjeselskapet som har noe de skulle sagt allikevel”*

Eiernes innflytelse på driften og også sportslige beslutninger er nok stor både i form av faktisk styreverv i IK og det faktum at eierne faktisk sitter på pengesekken. Eierne har innflytelse i den grad at det er pengene som rår, også i forhold til sportslige disposisjoner.

### Investorer i spillerne:

FK Elite samarbeider med en lokal investorgruppe med opp til 50 % eierinteresser i 7-8 av klubbens unge spillere. FK Elite sier selv at klubben sitter med all makt i forhold til forvaltningen av disse spillerne, men innrømmer at en eventuell lekkasje knyttet til forhandlinger og prisantydninger på eventuelle salg, kan føre til at det utøves press fra investorene i forhold til salg. Den eksterne investoren er selv fornøyd med innflytelsen gruppen har, men at de gjennom sin rolle har makt til å kreve mer innflytelse. Investoren forventer at gruppen blir behandlet som en del av "laget" og blir tatt med på en diskusjon hvis det kommer bud på en av deres spillere. Supporteren peker også på at det virker som investorgruppen har innflytelse når det kommer til avgjørelser knyttet til spillerne de har eierinteresser i. Tidligere nevnt er Tore Strands kommentar om Hardballs makt over Brann. Gjennom sine valg, har de en avgjørende stemme når det gjelder spillere som hentes til klubben. Gjennom slike avtaler på spillerne er det nok rimelig å tro at klubbene i prinsippet indirekte gir fra seg noe av makten når det gjelder sportslige beslutninger til eksterne aktører.

### Sponsorer:

Sponsorinntekter er FK Elites og andre tippeligaklubbens viktigste inntektskilde og klubbene er avhengig av at sponsorene er fornøyd for at avtalene skal opprettholdes. FK Elite sier at påvirkningen fra sponsorer er liten, men at de er har møter og kommuniserer med sponsorene slik at også de får uttrykt sine meninger. FK Elites hovedsponsor ønsker selv ingen innflytelse over klubbens beslutninger og er fornøyd med hvordan klubben følger opp og lytter til sponsorene. Hovedsponsor er opptatt av at sportslig satsing er på et nivå som gjør at de som selskap når ut til sine potensielle kunder og at avtalene som finnes følges opp. Det viktigste er at FK Elite etableres som et stabilt elitelag. I FK Elites tilfelle er nok derfor ikke sponsorenes påvirkning veldig stor.

### Supporterne:

Når det gjelder supporterne sier FK Elite representant at situasjonen er mye den samme som med sponsorene. Det finnes jevnlige møter og meningsutvekslinger mellom partene. Supporterklubben sier selv at innflytelsen de har strekker seg til avgjørelser som omhandler dem selv og at de er fornøyd med dette. Supporterne ønsker ingen videre innflytelse på driften, men poengterer at de har en rolle som gjør at de lett kan vinne plass i lokalmedia og hos lokale støttespillere om dette var noe de ønsket. FK Elite har en relativt liten supporterklubb, og derfor kan nok dette stille seg annerledes i klubber med større

tilhengerskare, uten at jeg kan si noe konkret om det. Ekstern investor sier også at både sponsorer og supporterers innflytelse er begrenset, og det kan virke som han har rett i det. Når det gjelder å påvirke driften kan en jo se på hvilken betydning tilskuere har for klubbens inntekter både direkte og indirekte. Supporterne spiller en viktig rolle her og at de i den grad påvirker driften er nok sannsynlig.

#### Lokalmedia:

FK Elites representant innrømmer at lokalavisen har en enorm innflytelse i forhold til styring i klubben. Ikke i form av direkte innflytelse på avgjørelser, men i form av å være et medie som når ut til alle viktige interessenter rundt klubben. Avisen har store ressurser rettet mot klubben og han tror at avisen har en stor påvirkning på publikum, potensielle sponsorer etc. gjennom at avisens meninger blir lest og oppfattet av svært mange. Han tror spesielt negativ publisitet har stor påvirkningskraft. Avisens representant er enig i dette, men tror i tillegg at deres mening også påvirker hva som blir tema internt i FK Elite og nevner oppsigelsen av en trener for noen år siden, som skjedde samme dag som avisen også krevde hans avgang. Han sier likevel at avisen ikke har noe mål om å påvirke beslutningene, men å bringe virkeligheten ut til leserne. At avisens innflytelse og påvirkningskraft er stor er det nok liten tvil om. Både supporter og ekstern investor peker også på at lokalmedias innflytelse er svært stor.

#### Nasjonale medier:

Med nasjonale medier mener jeg i dette tilfellet i størst grad tv. Prisen på rettighetene til å vise norsk fotball har økt betraktelig de seneste årene. Med dette har også rettighetshavernes makt over for eksempel terminlisten økt. Aldri har mer fotball blitt vist på tv, og rettighetshaverne kan selv velge seg TV-kamper som skal gå hhv lørdag, søndag og mandag. Det er ofte store og spesielle oppgjør som er budsjettet til å generere høyest inntekter som velges som TV-kamper. TV-tidspunktene og spesielt mandagskamp har vist seg å være problematisk for klubbene fordi tilskuertallene er lavere. Tidspunktet begrenser blant annet mulighetene for tilskuere som kommer langveisfra og spesielt synlig er dette på antallet bortesupportere. Mange mener også at den brede tilgjengeligheten på tv har mye av skylden for den generelle svikten i tilskuertallene de siste årene, uten at dette er bevist. Mange "høyinntektskamper" på ukurante tidspunkt og effektene av tilgjengeligheten kan derfor vanskeliggjøre budsjettoppnåelsen. Ut i fra dette kan en påstå at nasjonale medier påvirker klubbens drift.

### Andre klubber i Tippeligaen:

Når det gjelder påvirkning fra andre tippeligaklubber sier FK Elites representant at klubben følger med på hva som skjer, men at dens egen økonomiske situasjon gjør at klubben har nok med å tenke på seg selv. De kan ikke gå ut i markedet å signere spillere bare fordi en konkurrent gjør det. Samtidig sier han også at mulighetene for å iverksette økonomiske tiltak for eksempel rettet mot spillerlønninger er veldig avhengig av hva de andre klubbene finner på og at FK Elite vanskelig kan gjøre store reduksjoner alene, uten å bli sportslig dratt fra. Dette rimer mer med teorien rundt fangens dilemma som jeg også kommer tilbake til og det er nok liten tvil om at disposisjoner og beslutninger tatt i andre klubber påvirker driften av FK Elite.

Jeg har nå presentert ulike interessenter rundt FK Elite og det er sannsynlig at alle i ulik grad har innflytelse eller påvirker beslutninger som tas i klubben. Professor Gammelsæter oppsummerer på mange måter dette gjennom sitt svar på andre interessenters innflytelse.

*”... en del av problemet er at det er mange som har innflytelse noe som gjør det vanskelig å lede klubbene”*

Slikt ser man sjelden rundt andre næringslivsaktører og det vanskeliggjør både generell økonomistyring og implementering av en helhetlig styringsmodell fordi klubben ikke kan kontrollere alt selv. Beslutninger skal gjennom mange ledd, med mange ulike meninger. Meninger utenfor beslutningsansvaret sirkel vil også påvirke. Det kan være vanskelig å være den som tar avgjørelser fordi man da må forsvare sine valg ovenfor andre interessenter. FK Elites representant peker på at det er lett å lure seg unna ansvar og dermed unngå konsekvensene av å ta avgjørelser som betyr mye for så mange. I forhold til balansert målstyring kan dette også være en utfordring i form av at det er vanskelig å skape enighet blant alle interessenter om implementering og det kan være vanskelig å finne noen som vil og tør å ta ansvaret.

### **8.2.3. Organisasjonsstruktur, dual- og investormodellen**

FK Elite har en kompleks organisasjonsstruktur, der det finnes mange eierinteresser og mange som ønsker å være i nærheten av beslutningene. FK Elites representant peker på organisasjonsformen i klubben som en utfordring i forhold til økonomistyring fordi det finnes så mange personer med ulike interesser som ønsker å ta avgjørelser og det er lett å lure seg unna ansvar. Det er altså vanskelig å skape en helhet i styringen, blant annet fordi de avtalene



som finnes ikke er gode nok til å regulere beslutningshierarkiet. Representanten mener også at det reglementet som gjelder for investorer i norsk fotball er en av grunnene til at organisasjonsformen er en utfordring.

Både dual- og investormodellen er reglementer som skal fungere som retningslinjer for avtaler mellom en IK og utenforstående interesser. I prinsippet er avtalene utformet slik at de åpner for at klubbene kan få skutt inn kapital til driften, uten at klubbene mister noe innflytelse over den sportslige delen av driften. Et slikt avtaleverk kan by på utfordringer i forhold til den overordnede styringen av klubbene.

Først og fremst kan en utfordring være at klubbene får delt styring som kan være vanskelig å samordne. Etter avtaleverket har man på den ene siden eierne som står ansvarlig for alle kostnader knyttet til klubben. Eierne sitter på de merkantile rettighetene, men har ingen innflytelse over sportslige beslutninger. Dette betyr at eierne betaler for sportslige disposisjoner som de ikke selv skal ha beslutningsmyndighet over. I FK Elites tilfelle finnes det også en ekstern investorgruppe som har eierinteresser i flere av klubbens spillere. Gruppen har også bidratt med kapital til driften av klubben og sitter i motsetning til eierne på en sportslig rettighet. Investorene har likevel ingen beslutningsmyndighet i forhold til hvordan disse spillerne forvaltes. Ulike grupperinger har ulike ansvars- og beslutningsområder. De ulike grupperingene kan også ha helt ulike agendaer og mål og dermed er det vanskelig å samordne styring og drift til en helhet.

En implikasjon av et slikt regelverk kan være at en investering i en klubb, mer tar form som en gave til den sportslige driften av klubben. Mange investeringer er et resultat av en økonomisk krise i motagende klubb og det virker ikke som det alltid finnes noe mål bak investeringen. Dette blir på mange måter bekreftet av representanten fra investorgruppen:

*”Vårt mål er ikke å tjene penger på investeringene våre i spillere, men at pengene skal vare lengst mulig. Motivasjonen ligger i at vi har det gøy. Dessuten gir det en grad av goodwill å bidra til FK Elite.”*

At det ikke finnes målsetninger knyttet til pengene som er investert utover at de skal vare lengst mulig kan være en forklarende faktor på hvorfor økonomi ikke har samme fokus som det sportslige. Det kan virke som det er ingen som egentlig har insentiver til å følge opp økonomien skikkelig da det ikke er noe målsetning om å få noe igjen for investerte penger

uansett. Det stilles ingen krav til den sportslige avdelingen som dermed kun trenger å tenke på å forbedre det sportslige. Jeg vil komme nærmere inn på disse insentivene senere.

Ser vi på FK Elites organisering er det trolig at modellene ikke begrenser utenforståendes innflytelse i like stor grad som reglementet skulle tilsi. Jeg har tidligere nevnt at eierne har stor innflytelse og dette blir bekreftet ganske klart av flere interessenter.

*”Eierne har og skal ha stor innflytelse...”* (representant hovedsponsor)

*”... Eierne har føringen og slik bør det være.”* (representant investorgruppe)

Representanten fra investorgruppen har også en litt annen mening om hva som har vært problemet tidligere.

*”IK hadde stor innflytelse for en god del år siden, det gjorde det vanskelig for de som stilte med kapitalen. Dette er ikke noe problem i dag”*

Fra dette og det som tidligere er nevnt om innflytelse kan det virke som om det faktisk er eierne som sitter med makt og råderett når det kommer til de fleste typer beslutninger, stikk i strid med reglementet. Det skulle derfor være mulig å skape en helhetlig styring der målsetninger er basert på en felles forståelse. En styring der økonomi også får en større rolle og betydning.

Spørsmålet er om de modeller og regler som er laget for å begrense utenforstående interessers innflytelse faktisk er en utfordring i forhold til drift og helhetlig styring av klubben. Selv om eierne har innflytelse og makt i form av at pengene rår, er det nok en utfordring. På papiret har de liten makt og dette gjør det vanskelig å drive klubben som en enhet. FK Elites representant sier også at IK fremdeles sitter med mye makt over de sportslige beslutninger som tas og det vil alltid være parter som påvirker internt. Eierne kan ikke drive klubben helt etter egne ønsker fordi blant annet sportslig avdeling vil ha egne agendaer som de til en viss grad vil klare å trumfe gjennom. I sum blir dette en rotete organisering som vanskeliggjør en helhetlig styring. Det vil være en delt ledelse og det krever et svært godt samarbeid for å få en slik organisasjon til å fungere. Avtalene ligger der, men det finnes så mange veier rundt dette avtaleverket, som både eiere, investorer og klubber kan benytte seg av, slik at det i praksis ikke fungerer som det skal. Å revurdere avtaleverket og regler som finnes, bør kanskje sees på som en mulighet, spesielt hvis det ønskes et større fokus på økonomi.

I forhold til implementering av balansert målstyring vil også den ”rotete” organisasjonen være en utfordring. Spesielt knyttet til hva teoriene peker på som viktig i transformeringen av balansert målstyring fra et måle- til et styringsverktøy. Organisasjonsformen kan være til en utfordring i forhold til både det å skape en felles forståelse og å kommunisere ut strategi, mål og tiltak til organisasjonen fordi det er så mange interessegrupper involvert i de ulike prosessene. Enighet må baseres på potensielt mange ulike meninger og det å samle organisasjonen kan syntes vanskelig.

Balansert målstyring skal også kommuniseres top down. I en organisasjon som FK Elites kan det være vanskelig å se hva som faktisk er toppen. Ulike grupperinger har ulikt ansvar og mange ”krever” beslutningsmyndighet. Hvem som faktisk skal ta ansvaret for en implementering blir vanskelig å se. Som jeg også tidligere har nevnt kan det medføre en personlig risiko å ta slikt ansvar og dette kan også være til hinder for implementering.

#### **8.2.4. Spillteori – Fangens dilemma**

*”Når vi summerer den individuelle rasjonaliteten til de enkelte klubbene, høster vi en kollektiv irrasjonalitet”* (Bernt Arne Bertheussen, Handelshøyskolen ved Universitetet i Tromsø)

Jeg presenterte tidligere noen alternative forklaringer på den økonomiske situasjonen i norsk fotball og blant disse fangens dilemma. Overstående sitat er hentet fra debattinnlegget Fotballtragedien i Dagens næringslivs papirutgave skrevet av Bernt Arne Bertheussen. Innlegget tar blant annet for seg problemstillingen som er nevnt under avsnittet om spillteori, men med en annen eksemplifisering. Det teoretiske rammeverket er uansett likt og jeg har valgt å bruke dette innlegget i både denne sammenhengen og andre steder i oppgaven da forfatterens synspunkter er sterkt støttet av FK Elites representant.

Bertheussen mener at den generelt svake økonomien i norsk fotball ikke skyldes dårlig ledelse i alle tilfeller, men at mye av forklaringen ligger i ”industriens” konkurransevilkår. Forfatteren ser på supporterne som klubbens viktigste interessegruppe i forhold til store deler av driften av klubben. Denne interessegruppen bryr seg lite om penger, supporterne bryr seg om poeng. Om det ikke ble sagt direkte at penger hadde liten betydning, kom det frem i svarene jeg fikk fra FK Elites supporter at det var det sportslige som hadde betydning for dem. Andre deler av driften var noe de tok avstand fra, så lenge økonomien i hvert fall sørget for at den sportslige satsingen kunne opprettholdes. At den viktigste interessegruppen kun har fokus på sport og poeng, gjør det vanskelig for klubben å ha et annet fokus.

For å ta poeng og vinne, må også noen tape og det er ikke mulig å øke poengfangsten uten at det går på bekostning av noen andre. I prinsippet står kampen om poeng utenfor de økonomiske ressurser klubbene forvalter, men klubbene kan likevel øke sine muligheter gjennom investeringer i gode spillere, trenere, etc. I mitt eksempel brukte jeg utenlandske spillere til å understreke samme poeng. Knapphet på tilgjengelig kvalitet og stor konkurranse gjør det dyrt å øke sin sportslige markedsandel og når flertallet av klubbene har målsetninger om å kapre et stort antall poeng blir pengebruken en selvforsterkende sirkel. Problemet vil gjelde for stort sett alle klubbene fordi man har viktige økonomiske milepæler i begge ender av tabellen. Klubbene som når toppen har mulighet til å spille Europacup. Europacup kan bety enormt for klubbens økonomi, da det er her de virkelige pengene ligger. Lagene på bunnen rykker ned, noe som er klubbens største mareritt. I en tett og jevn liga som den norske har tradisjon for å være vil kampen om poengene være viktig for omtrent alle klubbene, både i forhold til interessentens ønsker, men også med bakgrunn i den mulige bonusen og marerittet.

Økonomisk sett er det ingen tvil om at norske klubber hadde vært best tjent med en reduksjon i kostnadsnivået. I mitt eksempel gjennom å øke satsingen på egenutviklede spillere som ikke opererer på samme høye lønnsnivå. I prinsippet er dette vanskelig fordi det krever at alle klubbene samarbeider om akkurat dette. Som teoriene også påpeker vil ikke insentivene være tilstede. Hvis en klubb går foran, vil de andre se at de kan tjene sportslig sett i forhold til denne klubben på å opprettholde sitt kostnadsnivå. I verste fall kan klubben som går foran, bli straffet gjennom et nedrykk som vil kunne ødelegge hele det økonomiske arbeidet som allerede er gjort. Det finnes ingen realistiske insentiver til å regulere utviklingen på egen hånd. At det er snakk om 16 klubber som skal samarbeide gjør det enda vanskeligere. FK Elites representant er klar på at utviklingen er selvforskyldt:

*”Det er jo bare norske klubber seg imellom som er skyld i de høye spillerlønningene.”*

Han tror heller ikke at norske klubber er i stand til å regulere dette på egenhånd fordi poengene er så viktig og ingen av klubbene har insentiver til å ta det første steget. Det kan gjerne være enighet om at utviklingen ikke er bra for norsk fotball, men med bakgrunn i denne teorien og uten regler som kan regulere klubbens økonomiske disposisjoner er det vanskelig å se realistiske insentiver til holdningsendring. Dette er en utfordring som gjør økonomistyring i norsk fotball svært vanskelig, og som det også er vanskelig å gjøre noe med.

Dette er også en utfordring i forhold til implementering av balansert målstyring. For det første fordi manglende insentiver til kostnadsreduksjon vanskeliggjør finansiell styring. For det

andre fordi en implementering vil kreve at fokus rettes lenger frem i tid. Det er et steg i retning av en mer langsiktig bærekraftig økonomistyring. Samme argument som over kan brukes for å få frem at insentivene mangler. Ingen av klubbene vil ta sjanser på å være førstemann ut med en implementering og mer langsiktig styring, fordi konsekvensene av at andre ikke følger etter kan bli svært store. Denne sjansen vil det være vanskelig for FK Elite og andre klubber og ta og dermed ser en hvordan konkurransevilkårene kan bli en stor utfordring for både generell økonomistyring og implementering av balansert målstyring

### **8.2.5. Trampolineøkonomi**

*”hvis vi skulle klare å gå med overskudd noen år. Hva skjer da?”* (representant FK Elite)

Blant alternative forklaringer var også trampolineøkonomien. Da Gammelsæter ble spurt om hans syn på den økonomiske situasjonen som mange av eliteklubbene befinner seg i i dag trakk han igjen klare paralleller til trampolineøkonomiteorien.

*”Dette er noe som skifter og som sannsynligvis vil bedres før det igjen blir verre”*

Gammelsæter peker altså på underliggende faktorer og tanker i norsk fotball når han forsøker å forklare den økonomiske situasjonen. Økonomien går i en syklus og det er vanskelig å oppnå en situasjon der norske klubber drives gjennom en langsiktig bærekraftig økonomi og med økonomiske målsetninger som en høy prioritet. Isolert sett er det ikke veldig interessant å se at en forfatter og forsker bruker sine egne teorier og tanker til å forklare situasjonen, men trekker vi inn representanten fra FK Elites svar på spørsmålet han spurte seg selv og som også er gjengitt øverst i teksten, blir problemstillingen interessant.

*”Hvis FK Elite hadde gått med overskudd tror jeg man hadde fått en umiddelbar forventning om å bruke dette på spillerkjøp og forsterkning av stallet og så videre.”*

Utsagnet beskriver mye av tankegangen som finnes innen idrett og hva som driver klubbene. Forventningene vil ikke bare dukke opp internt, men også hos supportere, sponsorer og andre som følger klubben tett. Slik idretten er organisert er det vanskelig å få aksept hvis klubbene velger å holde igjen overskudd eller betale ut avkastning til sine eiere. Det som tjenes skal tilbake til den sportslige satsingen. En slik tankegang gjør det vanskelig å opparbeide en bærekraftig økonomi som kan fungere som sikkerhet i dårlige år med inntektsvikt eller kriser som den globale finanskrisen som rammet klubbene hardt.

Så lenge en slik tankegang er fremtredene i norsk fotball er det mye som tyder på at trampolineøkonomiens teorier kan holde. Det er vanskelig å bryte syklusen og det arbeidet som gjøres når økonomien er dårlig vil fort være bortkastet når pengebruken økes så snart positive tall dukker opp.

Tankegangen og effektene i norsk fotball forsterkes gjerne av at økonomiske underskudd i norsk fotball medfører en minimal risiko for klubbene. Eliteklubber som har slitt økonomisk og risikert konkurs har de siste årene i samtlige tilfeller blitt reddet, ofte gjennom kapitalinnsprøytinger fra eksterne investorer

*”Sterke krefter rundt FK Elite har sagt at klubben er for viktig til å gå konkurs. Så den jevne supporter har lite å frykte for de økonomiske disposisjoner som blir gjort”* (representant supporterklubb)

*”Så lenge klubbene ikke går konkurs, så lenge du har trøbbel og du får noen penger, det er noen lokalpatrioter eller andre som putter inn penger hele tiden. Ja så ... da blir det som det blir” ” Jeg tror ikke vi er i stand til å løse problemene før vi ser en konkurs. Men det er jo ingen som går konkurs ... man trenger flere”* (representant FK Elite)

De to oppfatningene summerer på mange måter opp den risiko som norske klubber står ovenfor. Så lenge klubbene kan drive nærmest fritt økonomisk i forsøk på å oppnå sine sportslige målsetninger er det lite som tyder på at klubbene vil lære og endre sine holdninger. Holdningsendringer skjer gjerne mens klubben er i krise, men historisk sett representerer ikke dette en permanent holdningsendring. Så lenge muligheten er der vil klubbene benytte seg av denne og den sportslige satsingen vil ikke nedjusteres. Å leve innenfor inntektsrammene av det klubben skaper av sitt eget fotballprodukt er i så måte ikke et realistisk alternativ slik situasjonen er i dag.

Dette bringer meg litt tilbake til fangens dilemma diskusjonen. Denne diskusjonen er basert på at det er rasjonelt for alle klubbene å kutte sine kostnader i felleskap, men at det ikke finnes insentiver for det. Slik tilgangen på kapital virker å være i dag, virker det nesten som klubbene ikke en gang trenger å gjøre denne vurderingen fordi den økonomiske ressursen frem til dags dato har virket bortimot utømmelig for de norske klubbene. Klubbene betyr så mye at det alltid finnes veier ut av uføret. Logikken fra fangens dilemma diskusjonen er helt klart gjeldene, men før dette blir en realistisk problemstilling, må det skje noe rundt klubbene som får dem til å vurdere egne handlinger. Gjerne i form av en konkurs som representanten

for FK Elite også påpekte. Først når ressursen virker å være tømmelig kan man egentlig begynne å vurdere om de underliggende vilkårene som ligger til grunn for konkurransen i industrien er en utfordring for styringen.

Å skape en langsiktig bærekraftig økonomi i et slikt miljø er en stor utfordring, og en kan så tvil rundt om klubbene er i stand til å greie dette alene. Incentivene til å implementere en helhetlig og balansert styring er i prinsippet fraværende fordi klubbene egentlig ikke har noe mål om å oppnå finansielle resultater utover det som trengs til sportslig drift eller behov for å oppnå dem. Kapital har til nå vært en utømmelig ressurs og klubbene har i så måte ingen insentiver til å ta hensyn til finansielle måltall. Det er ingen insentiver til å skape balanse. Spørsmålet er om de underliggende tankegangene som dominerer i norsk fotball skaper en konkurransesituasjon som faktisk gjør det umulig å bryte denne syklusen.

### **8.2.6. Lisensreglementet**

*”Det er Norges fotballforbund som styrer oss og setter premissene”* (Representant FK Elite)

Gjennom at det finnes et lisensreglement finnes det en utenforstående faktor som påvirker hvordan norske eliteklubber må drive sin økonomistyring. Reglementet er detaljert og setter klare retningslinjer for klubbene. Gjennom det nye FOS er klubbene også ”tvunget” til å fokusere på de måltallene som lisenskomiteen har valgt ut som styringsparametere.

Lisensansvarlig Rune Nordhaug peker på at det nye systemet basert på objektive parametere sikrer en lettere, raskere, men likevel mer kvalitetssikker og lik behandling av klubbene. Han sier også at tilbakemeldingene på det nye systemet har vært positive;

*”Det har vært en positiv mottagelse av innføringen av dette sammen med det nye kontinuerlige lisenssystemet, det har vært og vil alltid være argumentasjon frem og tilbake om vektlegging og poengsetting av enkeltelementer, men totalt sett er dette veldig positivt mottatt”*

Når det gjelder oppfølging fra forbundets side er lisensansvarlig klar på at forbundets rolle er å guide og kontrollere. NFF skal på ingen måte gå inn å overta klubbenes økonomistyring.

FK Elites representant ble også spurt om det nye lisenssystemet og hvis dette representerer en generell oppfatning av systemet er ikke dette like positivt som lisensansvarlig argumenterer for. Dette har ikke jeg noe grunnlag for å diskutere, og jeg må derfor forholde meg til den oppfatning FK Elites representant har.

Spesielt misfornøyd er representanten med valg av nøkkeltall. Han mener disse virker veldig tilfeldig valgt og på den måten ikke representerer et godt grunnlag for en vurdering av klubbens økonomi. Han syntes heller ikke ideen om handlingsplaner for fremtiden fungerer som den skal da forbundet ikke bruker disse i vurderingen av klubbene. Vurderingen blir dermed bare et resultat av fortid og ikke fremtidige planer. Slik den økonomiske situasjonen er i FK Elite påstår representanten at klubben er helt ute av rapporteringsmodus i løpet av sommeren og at lisensen etter reglementet skal trekkes inn, uansett hvilke planer klubben måtte ha. At det faktisk skjer vil være lite sannsynlig.

Representanten mener systemene og reglementene som er laget ikke er gode nok til å få orden på økonomien i norsk toppfotball. At så mange som 17 klubber i landets to øverste divisjoner måtte rapportere ekstraordinært, men ingen mistet lisensen høsten 2009, mener han er et godt eksempel på dette. Lisensverkets utforming er ikke godt nok til å hindre norske klubber i å satse over evne, og så lenge mulighetene finnes og ingen mister lisensen vil mange klubber fortsette i samme spor.

I mine øyne er et viktigste det som lisensansvarlig også nevnte og som ble presentert tidligere, nemlig å få klubbene til å forstå at de må skape en drift innenfor de inntektsrammene man skaper av å selge sitt fotballprodukt. Dette krever en holdningsendring og måltallsvurderinger basert på dagens tall og situasjon trenger ikke være det viktigste i den anledning. Handlingsplaner og faktisk endring bør være hovedfokus og det er også i forhold til dette at mer helhetlig styring av klubbene kan være et hjelpemiddel. Alle delene av driften må linkes sammen og klubbene må også være villig.

Kategori 1 klubber skal etter FOS i løpet av en tre års periode bevege seg opp i kategori 2. Dette viser at systemet tar hensyn til at opprydningen er en tidkrevende prosess, men skal systemet fungere fordrer det at manglende fremgang får konsekvenser for klubbene. Da tror jeg heller ikke det bare er måltallene og endring verken i positiv eller negativ retning som bør avgjøre dette, men om det faktisk skjer en holdningsendring i klubbene som kan være et utgangspunkt for å skape en langsiktig bærekraftig økonomi. Et reglement som sees på som problematisk i forhold til økonomistyring kan være en utfordring, men jeg tror at med rett bruk av et slikt regelverk kan det også brukes som et hjelpemiddel og rette fokus mot de viktige aspektene og en mer helhetlig styring.

I forhold til balansert målstyring kan man gjerne si at måltallene i FOS enkelt kan implementeres i en styringsmodell, men måltallene som er satt kan likevel skape problemer.



Dette fordi klubbene tvinges til å ha et økonomisk fokus på måltall som ikke er valgt ut i fra egne interesser og ønsker, men som er en del av et forbundsbestemt system. Dette kan også vanskeliggjøre prosessen med å balansere klubbens målsetninger innenfor de ulike perspektivene, da disse måltallene ikke nødvendigvis har en direkte tilknytning til de andre målsetninger klubben ser som viktige.

### **8.2.7. Nedrykksfaren**

*”... av 16 klubber så er det alltid 6, 7, 8 klubber i nedrykksstriden som gjør til dels hasardiøse investeringer for å slippe dette, for er det en ting som er kjempedyrt så er det å rykke ned.”*  
(representant FK Elite)

Jeg har under sportslige målsetninger nevnt at det aller viktigste er å unngå nedrykk, selv om ikke målsetningene alltid sier noe om dette. Nedrykksfaren skaper enda en utfordring for økonomistyringen fordi konsekvensene av et nedrykk er så store. Som eksempel kan jeg nevne Start som året etter sitt nedrykk i 2007 opplevde rekordunderskudd i norsk fotball på 86,5 millioner (VG.no (2)). Som FK Elites representant påpeker i utsagnet over vil det alltid være en del klubber involvert i nedrykkstiden. Å unngå nedrykk vil ofte være så viktig at klubben tar valg som skaper underskudd, men som likevel begrenser underskuddet i forhold til et nedrykk. Uansett hva klubben sier om målsetning og ressursbruk bundet deretter vil en situasjon der klubben kan rykke ned kunne endre dette totalt.

Et resultat er at alle tidligere planer fort blir kastet vekk, hvis det står om plassen i Tippeligaen. For mange er dette en situasjon man ikke hadde planlagt for tidligere på året og strategier endres i henhold til faren. Problemet er at selv om klubben skulle beholde plassen kan det arbeidet som er gjort i forhold til økonomisk kontroll og styring over lengre tid, ødelegges av krisetiltakene. Plutselig er klubben tilbake til utgangspunktet. Dette er en stor utfordring i forhold til å skape en langsiktig bærekraftig økonomi og styring, som er drevet idrettens konkurransepreg og vilkår.

Slike plutselige endringer er svært vanskelig å hensynta i en styringsmodell, fordi det egentlig krever en form for back up plan. Balansert målstyring åpner for endringer og tilpasning av strategi underveis for å nå den overordnede visjonen, men dramatiske endringer som et mulig nedrykk kan skape vil kunne rokke med hele balansen i styringsmodellen og føre til at andre målsetninger ikke er mulig å oppnå. Å skape en helhetlig styringsmodell som tar hensyn til og fungerer i henhold til denne utfordringen er derfor svært vanskelig

### **8.2.8. Barne- og ungdomsbestemmelsene**

Barne- og ungdomsbestemmelsene kan være en utfordring i tilknytning til spillerutvikling gjennom hvordan disse kan påvirke mulighetene for å utvikle gode norske spillere. Salg av talentfulle spillere er en viktig inntektskilde for norske klubber, men siden klubbene bør se på dette som en bonus og ikke gjøre seg driftsmessig avhengig av slike inntekter vil ikke denne linken ha noe betydning for modellen. FK Elites representant har likevel påpekt at klubben har som mål å utvikle enda flere lokale spillere for å heve nivået på spillerstallen og at spillerutvikling i så måte er en svært viktig del av driften. Med den begrunnelsen kan altså bestemmelsene være en mulig utfordring for helhetlig styring og måloppnåelse.

FK Elite har selv ingen innvendinger på reglementet som ligger til grunn. Hallgeir Gammelsæter tror heller ikke reglementet er en hindring i forhold til å utvikle gode internasjonale spillere og mener at det like godt kan være positivt for spillerutviklingen at vi har et strengere reglement enn for eksempel England. Gammelsæter peker på å gi unge spillere muligheter på et høyt nivå og utvikle bedre trenere på ungdomstrinnet som de viktigste faktorene i forhold til å utvikle flere gode internasjonale spillere.

Jeg støtter meg til de meningene som respondentene har og tror ikke at barne- og ungdomsbestemmelsene er en reel utfordring i forhold til styringen av norske fotballklubber. Jeg vil også referere til Roger Naustans (2008) masterutredning ved Norges Idrettshøyskole som tar for seg hva som kjennetegner tenåringer som slår gjennom i norsk toppfotball. Allsidighet og det å drive med flere idretter i ung alder er nevnt som et av disse kjennetegnene og dette kan brukes til å støtte opp rundt reglementet som blant annet skal hindre et for tidlig alvorspreg og spesialisering.

## 9. Alternative muligheter for å lette økonomistyringen

Jeg har i forrige kapittel pekt på hvilke utfordringer FK Elite og andre norske tippeligaklubber har i forhold til generell økonomistyring og også implementering av en mer helhetlig styringsmodell. Gjennom arbeidet har det dukket opp flere alternative muligheter for å lette økonomistyringen som jeg også vil presentere og vurdere. Jeg vil se på noen alternative reguleringer som har vært diskutert og som det også finnes meninger om blant mine respondenter. Jeg vil også vurdere hvordan endrede rammevilkår for investorer i norsk fotball vil kunne lette økonomistyringen. Dette med bakgrunn i FK Elites representants tro på at en slik endring kan være et steg i riktig retning.

### 9.1. Reguleringer

Jeg vil se på to typer reguleringer diskutert både i norsk og internasjonal fotball. Dette dreier seg i hovedsak om eventuelle lønnstak og mulige spillerreguleringer i klubbene. Spesielt det første har likhetstrekk med den amerikanske modellen der klubbene må etterfølge et lønnstak, men i tillegg har muligheten til å signere tre såkalte frie spillere som ikke er underlagt reguleringene. I tillegg vil jeg se på en foreslått regulering fra FK Elites representant som også er inspirert av den amerikanske modellen, nemlig et midlertidig nedrykksamnesti.

#### 9.1.1. Lønnstak

Lønnskostnader er en av de store kostnadspostene til norske klubber og som nevnt tidligere var lønnsøkningen i norsk fotball i perioden 2006-2008 på 55 %. Et lønnstak for norske fotballklubber kunne ”tvunget” klubbene til å redusere sine kostnader til et mer fornuftig nivå, da norske klubber ifølge FK Elites representant ikke virker å være i stand til å gjøre dette på egenhånd. Et lønnstak er ønsket sterkt velkommen av Bernt Arne Bertheussen i innlegget fotballtragedien. Han argumenterer for at lønnstak bør innføres i Norge og baserer dette på to holdepunkter. Det første er at kostnadsnivået i norsk fotball må reduseres, og dette er det også bred enighet om. Det andre er at et lønnstak vil føre til at aktørene i norsk fotball vil konkurrere på mer like vilkår. Dette vil føre til at tabellen blir mer uforutsigbar og spennende. Han avslutter med å spørre om ikke dette er mye av poenget med idrett. Argumentet bygges opp av kommentaren:

*”I Norge har vi en 20 år lang tradisjon for at Rosenborg vinner og at fire-fem pengesterke klubber følger etter som perler på en snor”*

Jeg er selv tilbøyelig til å være med på argumentet om at Rosenborg over noen tiår har tradisjon for å vinne, men tallene jeg presenterte knyttet til medaljevinnere de siste ni sesongene, viser at norsk fotball er blant landene i Europa med flest ulike medaljevinnere. Eldre tabeller viser også at det er stor variasjon i toppen av norsk fotball. Jeg syntes derfor ikke dette argumentet holder for innføring av lønnstak i norsk fotball.

Jeg har også spurt andre om deres meninger knyttet til denne problemstillingen. Hallgeir Gammelsæter tror ikke det er mulig å håndtere et lønnstak i europeisk fotball, mens lisensansvarlig Rune Nordhaug sier at et lønnstak ikke er aktuelt på nåværende tidspunkt, men at NFF følger med på hva som skjer i andre land. Nordhaug påpeker at klubbene har et insentiv til å redusere lønnskostnadene gjennom at personalkostnader ligger inne som en av parameterne i FOS.

Å følge med på utviklingen i andre land er sannsynligvis et godt poeng. Flere norske klubber og spesielt Rosenborg har ambisjoner om å konkurrere på et høyere nivå enn eliteserien. NFF har også klare ambisjoner for norske klubber som strekker seg utover eliteserien. Følgende er hentet fra NFF handlingsplan 2008-2011 og omhandler resultatmål for toppfotballklubbene (Fotball.no (4)):

- Være blant de 15 beste på UEFAs klubbranking
- Ett lag skal kvalifisere seg til Champions League hvert år
- To lag skal kvalifisere seg til gruppespillet i UEFA cupen hvert år

Både norske klubber og NFF har ambisjoner om at klubb fotballen skal hevde seg i Europa. Et lønnstak alene i norsk fotball vil kunne svekke norske klubbers konkurransevilkår i forhold til utlandet. Norsk fotball er allerede i en posisjon der de mest profilerte norske spillerne vil ønske seg til utlandet der lønningene er høyere og et lønnstak i norsk fotball vil kunne forsterke dette. Ikke bare de store ligaene men også andre skandinaviske og mindre europeiske ligaer som norsk fotball har målsetninger om å konkurrere med kan da virke mer attraktiv og flere kan forsvinne. Det kan også bli vanskeligere å hente spillere av høy nok kvalitet fra utlandet til Norge.

### **9.1.2. Spillerreguleringer**

Det er i hovedsak reguleringer i antall utenlandske spillere som skal aksepteres i spillertroppene og krav om egenutviklede spillere som har vært oppe til diskusjon når det gjelder spillerreguleringer.

Argumentene for å innføre reguleringer i antall utenlandske spillere i norsk fotball er at disse, spesielt etablerte spillere ofte sees på som dyrere i drift enn norske talenter. Et annet argument er at de er et hinder for utviklingen av nye norske talenter. Det finnes ingen reguleringer på antall utenlandske spillere i Norge. Det eneste er at det finnes et reglement for hvor mange ikke EØS spillere norske klubber kan ha i en kamptropp på samme tidspunkt. Både Gammelsæter og FK Elites representant er enig om at reguleringer kan være fornuftig, men spesielt Gammelsæter peker på at dette ikke er realistisk med bakgrunn i EUs reglement om fri flyt av arbeidskraft mellom EØS land.

På samme måte som lønnstak kan argumentet om like konkurransevilkår som utenlandske klubber også nevnes som et motargument for slike innføringer i Norge. En innføring i Norge alene er derfor et lite realistisk alternativ uavhengig av om EUs reglement hadde tillatt dette så lenge det ikke samtidig ble innført i andre europeiske land.

Gammelsæter var klar på at reguleringer i forhold til både lønnstak og utenlandske spillere ikke var veldig realistiske. Jeg følger han på akkurat dette. Reguleringene kunne redusert klubbenes kostnadspress og også fungert for enkelte klubber, men slik situasjonen er i fotballen i dag, med internasjonal konkurranse og klubber som har målsetninger som strekker seg utover landegrensene kan jeg vanskelig se at reguleringer som de overnevnte, er løsningen på de økonomiske utfordringene norske klubber står ovenfor. Felles regler for fotball Europa må i så fall gjøres gjeldene, men med de ulikhetene som finnes mellom lønnsnivåer og reglementer er dette lite realistisk. Jeg tror derfor norsk fotball må se etter andre løsninger på de økonomiske utfordringene som finnes i dag.

### **9.1.3. Opp- og nedrykksamnesti**

Nedrykk er det store marerittet for norske fotballklubber, både sportslig og økonomisk. FK Elites representant introduserer i den anledning et mulig tiltak for å få ryddet opp i den økonomiske situasjonen i norske eliteklubber.

*”Jeg har jo foreslått for NFF at de egentlig burde hatt et slik opprykk og nedrykksamnesti noen år, sånn at vi hadde kunnet fått orden på dette her. For det er det som er den største driveren for dette...”*

Forslaget er inspirert av det amerikanske systemet, der det ikke finnes opp og nedrykk og klubbene får lisens til å delta i ligaen, men det har et midlertidig fokus. For klubbene som er i Tippeligaen akkurat det året et slikt amnesti eventuelt innføres, ville tiltaket kunne slå ut

positivt. Klubbene får ro og slipper å bekymre seg for nedrykk. De kunne da benyttet muligheten til å justere sine økonomiske disposisjoner og legge grunnlaget for en bærekraftig økonomisk drift.

På den andre siden mister norsk seriefotball en av to store spenningsmomenter. I en sesong er det et fåtall klubber som kan være med å kjempe om seriegull og medaljer. Svært mange klubber ville havnet i et ingenmannsland og en kunne fort fått veldig mange uinteressante oppgjør for publikum og interesserte. Supporterrepresentanten nevner faktisk nedrykkstrid som en stor spenningskilde, som trekker publikum. Et nedrykksamnesti kunne kanskje gjort det vanskeligere for klubbene å generere like store inntekter som de gjør i dag, og dermed dempet samlet økonomieffekt.

For klubber som er i 1 divisjon med ambisjoner om Tippeligaspill ville et opprykksamnesti kunne sees på som en katastrofe på lik linje som nedrykk for eliteserierklubber. Disse klubbene har gjerne satset i flere år på opprykk eller nettopp rykket ned fra eliteserien og ønsker seg tilbake. Hvis denne muligheten forsvinner vil det kunne få store betydninger for deres satsing. Spiller- og sponsorflukt og publikumssvikt på grunn av manglende spenning og muligheter er noen av de mulige konsekvensene.

En slik regelendring strider også med et av hovedelementene i idretten, nemlig fri konkurranse der alle som oppfyller visse kriterier kan være med å kjempe om resultater og titler. Et amnesti vil begrense denne muligheten til et visst antall klubber og samtidig kunne være med å skape større skiller mellom klubbene som befinner seg på de to ulike nivåene når amnestiet innføres.

En slik regelendring er også lite realistisk da sannsynligheten for å få støtte i lavere divisjoner på et fotballting er minimale. Norsk fotball både som idrett og underholdningsprodukt tror jeg heller ikke ville ha hatt godt av en slik midlertidig regelendring, selv om tanken bak reguleringen for så vidt er fornuftig. Jeg tror ulempene mer enn oppveier fordelene hvis man ser på den generelle situasjonen i norsk fotball.

## **9.2. Endrede rammevilkår for investorer**

Denne diskusjonen tar utgangspunkt i det som ble diskutert rundt dual- og investormodellen og hvilke implikasjoner disse har for økonomistyringen. Det er interessant å se på om reglene bør fjernes eller lettes på slik at man får en mer næringslignende drift av hele klubben, ikke bare deler av den slik det er i dag. Reglene som finnes i dag virker uansett å være mangelfulle

og for lett å sno seg unna. Slik modellene er utformet er de etter min mening et bidrag til en kompleks organisasjonsform, da de ikke fullt ut klarer å håndheve reglementets målsetninger.

FK Elites representant er veldig klar på akkurat denne problemstillingen. Han mener blant annet at de systemene og reglene som gjelder er fullstendig respektløse i forhold til pengene. I prinsippet puttes det bare penger inn i foretak som styrer mot underskudd, uten videre planer. Representanten hadde gjerne sett et system som gav eiere og investorer en større råderett over sin egen investering. Han tror en løsning der eierne fikk full styringsrett over hele driften inkludert den sportslige delen ville kunne fungere. En ville gjerne fått inn eiere som så muligheter i driften, som selv kunne gjort seg opp klare meninger om hvordan skape avkastning og tjene penger i klubben og legge opp helhetlige planer deretter.

Representanten er opptatt av at slik det fungerer i dag der investorer bes om å bidra med kapital, men verken kan loves medinnflytelse eller muligheter for avkastning på pengene, så lokker man til seg rike investorer som trenger noe å bruke pengene på og som bare er opptatt av å ha bruke penger på noe de syntes er gøy. Produktet er ikke interessant for personer som faktisk kan bidra til en endring. Slike personer vil velge tryggere investeringer, der det finnes avkastningsmuligheter. Eiere med full styringsrett ville også bidratt til et klarere beslutningshierarki som igjen kunne bidra til at en helhetlig styring var lettere å gjennomføre.

Jeg ser mye fornuftig i representantens meninger. Jeg har tidligere skrevet at jeg tror at endring i styring av klubbene vanskeliggjøres av en nærmest utømmelig kapitalressurs, når klubbene trenger frisk kapital. Jeg mener ikke at investeringer i seg selv er problematisk, men at investeringer kun for å redde klubber og som investeres uten en plan er det som skaper problemer. Slike investeringer vil ikke medvirke til en holdningsendring i klubbene.

En endring av rammevilkårene i form av større styringsrett til eierne av klubben vil kunne være et bidrag i så måte. Jeg tror først og fremst det vil gi investorene et større eierforhold til investeringen som gjøres. Hvis de ser mulighetene til å skape noe gjennom sine investeringer er det også større sannsynlighet for at eierne prøver på det. Jeg tror dette ville kunne bidra til en bedre og mer langsiktig økonomistyring gjennom både en enklere organisering og større økonomisk fokus.

Spørsmålet i så måte er om den sportslige satsingen ville blitt skadelidende. Jeg tror ikke det. En eier på jakt etter avkastning ville uansett hatt et stort fokus på den sportslige delen av driften. Sportslige resultater er som jeg har sett på tidligere driveren for store deler av

klubbens potensielle inntekter. Jeg har også nevnt at det på mange måter er supporterne og tilskuerne som er den viktigste interessegruppen til fotballklubbene og representanten for supporterne til FK Elite så følgende spørsmål om reduksjon i sportslig satsing ville aksepteres for å rydde opp i økonomien.

*”... Legger man langsiktige planer, legge kortene på bordet så aksepteres det, men selges de viktigste spillerne i sommer for å ta ut penger til eiere eller lignende vil man nok oppleve at det ikke aksepteres ...”*

Jeg tror at eiere, selv med avkastningsmål ville forstå at sportslige resultater er den viktigste driveren uansett. Uten sportslige resultater og ringvirkningene av dette ville mulighetene for avkastning uansett ikke være tilstede. Samtidig tror jeg at en ville fått en mer kritisk styring av klubbene, der valgene mer bevisst var tatt med hensyn på den økonomiske situasjonen. En ville forhåpentligvis unngått en tankegang med utgangspunkt i at pengene er tapt på forhånd, og der man bare forsøker å leve så lenge man klarer på den kapitalen som er tilgjengelig. Jeg tror også at aksepten for avkastning til eierne ville økt hvis det kom som resultat av en langsiktig plan, der både økonomi og sportslige resultater har vært i fokus.

Investorer med all styringsrett over fotballklubbene bryter likevel med en av grunntankene i norsk idrett. Nemlig at det er idretten som skal drive med idrett. En videre omorganisering av idretten i den retning som her er argumentert for ville kunne føre til fotballklubber styrt som rene næringsbedrifter. Idrett er i hovedsak tuftet på lek og glede og muligens er det en grense for hvor langt man kan trekke profesjonaliseringen av klubbene før sjelen, idrettsgleden, interessen og den nødvendige frivilligheten forsvinner fra fotballen. Forsvinner interessen og entusiasmen rundt fotballen er klubbene sjanseløse uansett hva de skulle finne på.

Jeg er derfor svært forsiktig med å si at større styringsrett for klubbens eiere og investorer er den riktige løsningen for norsk fotball generelt sett. I forhold til min oppgave, i forhold til organisering, økonomistyring, langsiktig planlegging, felles forståelse og balansert måloppnåelse tror jeg likevel dette kunne vært et steg som forenklet prosessen. Jeg tror en slik regelendring hadde økt insentivene til å fokusere på økonomi blant annet fordi personene som sitter med styringen faktisk har muligheter gjennom det finansielle. Jeg tror også at balansen mellom finansielle mål og andre målsetninger hadde blitt mer riktig og at klubbene hadde kunnet drevet mer realistisk i forhold til de forutsetningene de har for egen drift. Innstramminger i motsatt retning, et reglement som faktisk sikret at IK igjen satt med all makt kunne på samme måte fungert. Men slik situasjonen er i norsk og internasjonal fotball i dag,



så profesjonalisert som denne idretten er blitt på mange måter, så tror jeg egentlig ikke innstramminger lenger er et realistisk alternativ.

## 10. Konklusjon og videre studier

### 10.1. Konklusjon

FK Elite er en klubb som på mange måter er en god representant for den generelle norske eliteserieklasser. Klubben drives i utgangspunktet som en idrettsklubb og er avhengig av frivillighet for å gjennomføre arrangementer, promotering, barne- og ungdomsarbeid etc. Samtidig eies klubben av et AS som har betydelig makt og innflytelse over beslutninger og drift av FK Elite. Klubben budsjetterer med inntekter på 56 millioner og et underskudd på cirka 9 millioner inneværende år. FK Elite og andre eliteklubber har altså de siste årene lignet mer og mer på profesjonaliserte millionbedrifter. FK Elite er i tillegg sett på som hele landsdelens fotballstolthet og dette kommer tydelig frem gjennom den interesse som finnes rundt klubben. Sponsorer ser på klubben som en viktig promoteringskanal og investorer fremhever goodwillen det gir å støtte klubben.

Jeg finner tre utfordringer spesielt store når det kommer til både generell økonomistyring og en eventuell implementering av balansert målstyring. Den første er klubbens organisasjonsform og de mange interessentene som direkte eller indirekte i større eller mindre grad vil påvirke eller influere over FK Elites økonomi- og annen styring. Klubben engasjerer og mange har meninger om hvordan klubben skal styres, drives og prestere. Organisasjonen er kompleks og det er vanskelig å regulere beslutningshierarkiet. Dette vanskeliggjør også prosessen med å samle klubben rundt bestemte mål.

Den andre store utfordringen er knyttet til klubbens manglende insentiver til økonomisk styring. Slik det er i dag har samtlige klubber som har slitt økonomisk blitt reddet av ”pengegaver” fra eksterne investorer. Pengeressursen har vært bortimot utømmelig og klubbens ledelse har ingen realistisk grunn til å ta det nødvendige ansvaret.

Den siste store utfordringen står i utgangspunktet utenfor klubbens eget ansvarsområde og er knyttet til faren for nedrykk. Konsekvensene av nedrykk kan være enorme og er svært viktig å unngå. Disposisjoner som gjøres for å unngå nedrykk er likevel klubbens ansvar og disse gjør økonomistyring vanskelig fordi nedrykksfare kan føre til alt arbeidet som er gjort på styringssiden ødelegges og at langsiktige planer igjen erstattes av et kortsiktig fokus. Jeg ser likevel ikke på reguleringer av nedrykk som et realistisk og godt alternativ.

Den balanserte målstyringsmodellen som er skapt for FK Elite gjennom oppgaven har enkelte svakheter som også er påpekt underveis, men gjennom samtalene med FK Elites representant og andre respondenter, samt diskusjonen rundt modellen tror jeg dette er utfordringer som er mulig å løse og i hvert fall skape et godt modellmessig rammeverk for en implementering.

Jeg tror likevel at de store utfordringene som FK Elite står ovenfor når det gjelder økonomistyring, samt klubbens dårlige økonomiske utgangspunktet gjør en implementering vanskelig slik situasjonen er nå. Klubben har et kortsiktig fokus og organisasjonen er i dag ikke bygget for en slik implementering.

Jeg er likevel ikke i tvil om at større fokus på økonomistyring, gjerne gjennom implementering av et mer helhetlig styringsverktøy som balansert målstyring ville kunne bedre både legitimiteten og effektiviteten i klubbens økonomistyring, øke fokuset på den økonomiske delen av driften og også øke klubbens troverdighet. Balansert målstyring retter fokus mot alle viktige deler av klubbdriften og samler organisasjonen rundt samme mål. Målstyringen vil også fremheve hvordan ulik måloppnåelse påvirker annen måloppnåelse.

Jeg vil avslutte med to nøkkelord for endring og større økonomisk fokus, nemlig holdningsendring og langsiktighet. Skal norske fotballklubber bryte ut av trampolineøkonomisyklusen og skape en drift innenfor rammene av egne inntekter må klubbene i hvert fall selv være villige. I FK Elites tilfelle må klubben og den nye ledelsen bevise at deres holdninger som her er presentert i forhold til å rydde opp i den økonomiske situasjonen representerer en permanent og reell holdningsendring. Klubben må gjennom handling vise vilje til å rydde opp, og at den presenterte planen ikke bare er ord på papiret og prinsipper som klubben bryter med så fort muligheten byr seg. Fotballens kortsiktige tankegang må også erstattes av mer langsiktige planer og disposisjoner. Dette er en nødvendighet hvis klubbene skal skape en bærekraftig økonomi og stabilisere prestasjoner og resultater. Når det gjelder både økonomi og sport må klubbene bygge seg opp gradvis gjennom kontinuerlig forbedring og gradvise steg. De klubbene som makter dette er klubbene som jeg tror på sikt vil representere grunnsteinene i norsk toppfotball.

## **10.2. Områder for videre studier**

Min utredning har hatt et spesifikt fokus på økonomistyringen og muligheter i en enkelt klubb. Det kunne vært interessant og finne likhetstrekk og sammenligne også med andre eliteseriekubber. Et slikt fokus ville kunne danne grunnlaget for en litt mer generell

konklusjon, samt gi muligheten for å finne frem til en ideell styringsmodell, for en klubb som ville vurdere balansert målstyring.

Videre har jeg bare sett på sett på muligheter og utfordringer knyttet til selve implementeringsfasen av balansert målstyring. Det kunne vært interessant å bruke dette eller et videre arbeid sammen med en klubb som utgangspunkt for å lage en hel balansert målstyringsmodell. I min utredning stopper modellen ved målsetninger, men et videre arbeid med modellen kunne inkludert også resultatkrav, målinger og initiativ. Dette ville også kunne øke mulighetene for å vurdere balansert målstyring som styringsverktøy for en fotballklubb, gjennom å kunne analysere hele modellen.

Sist kunne det også vært svært interessant å drive videre undersøkelser knyttet til det alternativet som jeg i oppgaven nevnte som et mulig steg på veien mot en lettere økonomistyring, nemlig endrede rammevilkår for investorer og AS. Det kunne vært spennende å videreføre denne tanken og gjøre en mer grundig analyse av hvilke muligheter og utfordringer en slik endring ville kunne skape for norsk fotball. For å gjøre en god analyse kunne en muligens også gjort økonomiske, regulatoriske sammenligninger og sammenligninger av hvordan utenforstående interessenter influerer over drift av norske klubber og klubber i USA eller andre land som tillater fullstendig AS styring.

## Litteraturliste

### Bøker:

Bjørn Taalesen(2006): Milliardspillet: Kampen mellom TV2 og NRK om tv-fotballen – sett fra innsiden, N.W. Damm og søn AS

Geir Gripsrud og Ulf Henning Olsson (2002): markedsanalyse, 2utg, høyskoleforlaget, Kristiansand, side 69-72)

Hallgeir Gammelsæter og Frode Ohr (2002): Kampen uten ball, abstrakt forlag, Oslo

Jens O. Simensen(2005): Godfotarven: Knut Torbjørn Eggen – i samhandling med Nils A, s 135-140 og 206-214, Aschehaug og Co, Oslo

Kjell Gunnar Hoff og Per Aksel Holving (2002): Balansert målstyring – balanced scorecard på norsk, Universitetsforlaget, Oslo

Lars Backe Madsen og Jens M. Johansson (2008): Den forsvunne diamanten, 1 utg, Tiden, Oslo

Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill (2007): Research methods for business students, 4 utg, Pearson education limited, Harlow; England

Nils Arne Eggen(1999): Godfoten: Samhandling – veien til suksess, s121, Aschehaug og Co, Oslo

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996): translating strategy into action, Harvard business school press Boston, Massachusetts

Tor Midtbø (2003) “fangens dilemma” s 122-137 i Stein Ugelvik Larsen (red.): Teori og metode i statsvitenskap, fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen

Wladimir Andreff and Stefan Szymanski (2006): Handbook on the economics of sport. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK)/Massachusetts (USA)

### **Fagartikler:**

Bernt Arne Bertheussen (2010): Fotballtragedien, Dagens Næringsliv, 9. april 2010, nr 79, årg. 121

Hallgeir Gammelsæter og Stig-Erik Jacobsen (2006): Utlendinger og spillerutvikling i norsk fotball, SNF, Bergen og Møreforskning, Molde, <http://www.mfm.no/db/5/2168.pdf>

Hanne Nørreklit (2000): The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, vol.11, pp 65-88, Kompendium BUS 420, 2009

Harry Arne Solberg (2000): Maximizing the tickets revenues at major sporting events, TØH serien 2000, nr 3

Harry Arne Solberg and Chris Gratton (2004): Would European soccer clubs benefit from playing in a super league, Soccer and society 5:1, s 61-81, <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all?content=10.1080/14660970512331391004>

Harry Arne Solberg (2005): The auctioning of TV- sports rights, TØH serien 2005, nr 11

Henry Mintzberg (1987): The strategy concept 1: Five Ps for strategy, California management review fall 1987,

[http://www.business.stir.ac.uk/teaching/Business%20Studies/Units/Autumn/StrategicManagement/Mintzberg%2087\(a\).pdf](http://www.business.stir.ac.uk/teaching/Business%20Studies/Units/Autumn/StrategicManagement/Mintzberg%2087(a).pdf)

Knut André Karlstad (2007): Bekymret for norsk toppfotball, NHH- Siluetten nr 2, 2007, s21-22

Tor Busch (1998): Økonomistyring: Fokus på effektivitet eller legitimitet, TØH serien 1998, nr 12

### **Forelesninger:**

BUS437 - Valuation, financial analysis and accounting

(1) Matias Hamberg (2009): Measuring financial performance, 31.08.09

(2) Matias Hamberg (2009): Asset recognition and measurement, 07.09.09

## BUS 420 – Strategisk økonomistyring

Katarina Østergren (2009): Balansert målstyring, 26.01.09

### **Oppgaver/utredninger:**

Martin Gjendem Mortensen (2009): Mot allmenningens tragedie med myten om utenlandske fotballspillere? – Om endringer i rekrutteringsmønsteret til norsk toppfotball, Høyskolen i Molde

Roger Naustan (2008): Tenåring i Tippeligaen, Norges idrettshøyskole

### **Internetsider:**

#### Adressa.no

(1) ”Doffen – en av få”, Øyvind Brenne, 13.01.07

<http://fotball.adressa.no/england/article72428.ece> – lastet 25.03.10

(2) ”Minus 44 mill. i RBK”, Ståle Langørgen, 25.02.10

<http://fotballext.adressa.no/eliteserien/article161850.ece> – lastet 17.3.10

(3) ”hver femte spiller er finansiert av investorer”, Jon Holgersen, Are Bye og Olav Olsen, 16.01.10

<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article126407.ece> – lastet 18.02.10

#### Aftenposten.no

(1) ”nådeløs dom over branns økonomistyring”, Nilssen, Pamer og Tomasgard, 19.02.10

<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article153541.ece> – lastet 08.03.10

(2) ”Eliteseriens underskudd: 172,3 millioner”, Are Sandven og Håvard Karlsen 15.03.10

<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article163734.ece> – lastet 16.03.10

(3) ”færre utenlandske spillere i eliteserien”, Øyvind Nordli, 07.04.10

<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article164520.ece> – lastet 09.04.10

(4) ”Ballen hos investorene”, Arnfinn Mauren, 16.03.07

<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article76982.ece> – lastet 23.02.10

(5) ”åtteåringer på Løv-Hams fotballakademi, Roy Ellingsen og Roar Lyngøy, 18.11.09

<http://fotball.aftenposten.no/forstediv/article155826.ece> – lastet 03.03.10

#### Brann.no

”Underskuddet blir 24,9 millioner”, brann.no, 11.03.10

<http://www.brann.no/nyheter/underskuddet-bli-24-9-mill/> – lastet 17.3.10

#### BT.no

”baksiden av gullmedaljen”, Tore Strand, 19.01.10

<http://fotball.bt.no/kommentar/article159711.ece> – lastet 20.02.10

#### DB.no

”Tippeligaklubbene bruker færre utlendinger”, NTB, 24.03.10

<http://www.dagbladet.no/2010/03/24/sport/tippeligaen/fotball/10988661/> – lastet 24.03.10

#### DN.no

”milliongambling på fotball”, dn.no, 02.01.10

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1810446.ece> – lastet 25.03.10

#### Fotball.no

(1) ”Inndeling av lag i ungdomsfotballen”, Andre Hottran Flem, 24.05.09

[http://www.fotball.no/Barn\\_og\\_ungdom/Ungdomsfotball/Retningslinjer/Inndeling-av-lag-i-ungdomsfotballen/](http://www.fotball.no/Barn_og_ungdom/Ungdomsfotball/Retningslinjer/Inndeling-av-lag-i-ungdomsfotballen/) – lastet 01.03.10

(2) ”Retningslinjer for ungdomsfotballen”, NFF, 01.04.10

[http://www.fotball.no/Barn\\_og\\_ungdom/Ungdomsfotball/Retningslinjer/Retningslinjer-for-ungdomsfotballen/](http://www.fotball.no/Barn_og_ungdom/Ungdomsfotball/Retningslinjer/Retningslinjer-for-ungdomsfotballen/) – lastet 01.03.10

(3) ”Kan norsk fotball går fra bra til fremragende?”, Espen Olafsen og Geir Jordet, 14.12.09

<http://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse1/Fagartikler/Toppfotball/2009/Kan-norsk-fotball-ga-fra-BRA-til-FREM-RAGENDE/> – lastet 18.02.10



(4) ”handlingsplan 2008 -2011”, Jan Otto Solberg, 17.06.09

[http://www.fotball.no/Kretser/Hordaland/krets/om\\_krets/Handlingsplan-2008-2011/#toppfotball](http://www.fotball.no/Kretser/Hordaland/krets/om_krets/Handlingsplan-2008-2011/#toppfotball) – lastet 22.04.10

#### Hio.no

”økonomistyrings -begreper”, Bjørn Einarsen

<http://home.hio.no/~bjorn-e/DEFINISJONER.HTM> – lastet 27.03.10

#### Idrett.no

”retningslinjer for ungdomsidrett”, NIF

<http://www.nif.idrett.no/files/%7B1B312562-3189-4F30-A7E3-E6057813B1D6%7D.pdf> – lastet 01.03.10

#### NA24.no

”fotballens rike bakmenn”, Stig Nygård 21.11.06

<http://arkiv.na24.no/Nyhet/200737/Fotballens+rike+bakmenn.html> – lastet 08.03.10

#### Nettavisen.no

(1) ”20 mill. i underskudd for brann”, nettavisen.no, 19.10.09

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article2734845.ece> – lastet 17.3.10

(2) ”dette er dramatisk”, Sjur Kvamme, 17.11.09

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article2759200.ece> – lastet 29.01.10

(3) ”30-50 utlendinger bør vekk”, Roy Kvatningen, 28.03.08

<http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article1708467.ece> – lastet 10.03.10

#### NRK.no

”Canada vil bli best”, NTB, 25.12.09

[http://www.nrkspor.no/meisterskap/vancouver\\_2010/1.6923070](http://www.nrkspor.no/meisterskap/vancouver_2010/1.6923070) – lastet 07.04.10

### Sportsanalyse.no

(1) ”Alt om fotballavtalen”, Dag Vidar Hanstad, 13.07.08

<http://www.sportsanalyse.no/wip4/alt-om-fotballavtalen/d.epl?id=243926> – lastet 28.02.10

(2) ”kan konkursproblemene i fotball løses”, Harry Arne Solberg, 17.10.07

[http://www.sportsanalyse.no/wip4/kan\\_konkursproblemet\\_fotball\\_loeses/d.epl?id=178049](http://www.sportsanalyse.no/wip4/kan_konkursproblemet_fotball_loeses/d.epl?id=178049) – lastet 28.02.10

(3) ”Amerikanske fotballinvestorer er ikke som europeiske fotballinvestorer”, Harry Arne Solberg, 19.02.08

[http://www.sportsanalyse.no/wip4/amerikanske\\_fotballinvestorer\\_som\\_europeiske/d.epl?id=196175](http://www.sportsanalyse.no/wip4/amerikanske_fotballinvestorer_som_europeiske/d.epl?id=196175) – lastet 23.02.10

### Tv2sporten.no

”investor uten innflytelse”, Berntsen

<http://msn.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/investor-uten-innflytelse-1648078.html> – lastet 25.03.10

### Virksomhetsstyring.no

”balansert målstyring i Bergen kommune”, Barbro Sofie Lie, 30.04.08

<http://www.virksomhetsstyring.no/presentations/Barbro%20Sofie%20Lie,%20Bergen%20kommune.pdf> – lastet 22.03.10

### VG.no

”VGs eliteguide database”

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/eliteguiden/>

(1) ”55 % lønnsvekst i eliteserien på to år”, Gunnar Bøthun og Tom Byermoen, 21.10.09

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=575511> – lastet 08.03.10

(2) ”Start med fotballhistoriens største underskudd, NTB, 09.08.09

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=566150> – lastet 12.05.10

# Vedlegg

## Overordnet intervjuguide

Begynn med å presentere meg og oppgaven min på en god måte. Få frem hovedelementene i hva jeg er ute etter og hvordan de kan hjelpe meg

### 1. Spørsmål om intervjuobjekts rolle

- Kan du fortelle litt om din bakgrunn og arbeidsoppgaver i organisasjonen du representerer?

### 2. Økonomisk styring

- Hvordan arbeider klubben med den økonomiske styringen?
  - Personer involvert (controllers rolle)
  - Profesjonalitet/fagpersoner involvert i styringen
  - Prosesser
  - Tidshorisont
- Hvordan ser den økonomiske situasjonen ut i klubben i dag?
  - Tror du den globale finanskrisen kan ta mye av skylden for dette eller er det selvforskyldt?
  - Kan noe av skylden legges på utgiftsgaloppen som har preget norsk fotball de senere årene?
    - Spillerlønninger, nybygging, etc.
  - Hva er de største utfordringene knyttet til å få orden på økonomien og skape en langsiktig bærekraftig økonomi?
  - Hvilke tiltak er iverksatt fra klubbens side for å løse disse utfordringene og hvor lang er planleggingshorisonten?
- Den økonomiske situasjonen i norske toppfotballklubber generelt er svak, tror du dette er klubbspesifikke problemer eller ser du klare sammenhenger?

- Er det trekk med organiseringen av norske fotballklubber som kan forklare situasjonen?
- Er det andre aspekter med norsk fotball som bør endre for å kunne skape et bedre grunnlag for sunn økonomisk drift?

### **3. Økonomiske styringsverktøy**

- Bruker klubben noen styringsverktøy som hjelpemiddel for styring og administrasjon?
- Har du noe forhold til balansert målstyring som styringsverktøy?
- Tror du BSC eller andre styringsverktøy vil kunne fungere for en fotballklubb?

### **4. Strategi og visjon**

- Hvor stort fokus har klubben på strategisk arbeid?
- Er målene som skal nås klart definert og finnes det en overordnet strategi for hvordan disse skal nås?
- Har klubben en overordnet klubbfilosofi som står som et slags monument for den satsing og det arbeid som gjøres?
  - Hvis så, er denne klart linket opp mot de mål og den strategi som er satt?
- Kontinuitet er sett på som viktig for å nå strategiske mål. Hvilket syn har dere på dette og er kontinuitet noe dere arbeider direkte for?
  - Administrasjon og ledelse
  - Sportslig avdeling

Hvis frem modellen (med telefonintervju, send den på forhånd)

### **5. Finansielt perspektiv**

- Driver klubben etter noen spesifikke økonomiske mål? Både kort- og langsiktige?

- Hvorfor akkurat disse?
- Sammenheng med det nye finansielle oppfølgingssystemet?
- Er dette mål som er satt fra sportsklubben eller andre interessenter?
  - Eks investorer, eksterne eiere
  - Finnes det krav om avkastning til slike?
- Hva er klubbens syn på de nye kravene som gjelder fra og med denne sesongen. Da tenker jeg spesielt på de nye kravene gjennom FOS?
  - Hvordan påvirker dette klubbens økonomiske styring?
  - Betyr dette merarbeid?
  - Tror dere at dette er et riktig steg mot en sunnere økonomisk tilstand i norske toppfotballklubber?
  - Er ressursene som NFF stiller til disposisjon gode nok til å kunne følge opp situasjonen, slik som ønsket fra deres side?

## 6. Sportslig perspektiv

- Hvilke sportslige målsetninger er satt for klubben for de nærmeste årene?
  - Hvor mye ressurser er det planlagt å bruke for å nå disse målene?
    - Økonomiske
    - Menneskelige
- Er det lagt en klar plan og retningslinjer for hvordan disse målene skal nås?
  - Hvordan ressurser skal utnyttes over tid
- Er de sportslige målene bygget opp gradvis, gjennom forbedringer over tid?
- Er det en konsens og forståelse i hele klubben for hvilke mål og hvilke ressurser og retningslinjer som ligger til grunn for og nå dem?

- Er bedre sportslige prestasjoner en viktig inntektskilde isolert sett?
- Er fastsettelsen av sportslige mål en egen prosess eller samkjøres det på noen måte med fastsettelse av eventuelle finansielle mål?
- Hvordan påvirker klubbens økonomiske situasjon fastsettelsen av sportslige mål?
  - Justeres sportslige mål hvis det skulle skje noe finansielt uforutsigbart?
- Er det for klubben viktigere å nå sine sportslige mål, enn å oppfylle eventuelle finansielle?
- Tror du at mulighetene for å nå finansielle mål er større, hvis klubben presterer godt sportslig?
  - Hvis så, kan man si at sportslige resultater er driveren for økonomiske?
- Tror du mulighetene for å nå sportslige mål er større, hvis klubben har stabilt, gode økonomiske ressurser og en bærekraftig økonomisk styring?
  - Hvis så, kan man si at økonomiske resultater er driveren for sportslige?

Eller vil du si at prestasjonene er gjensidig avhengig av hverandre

- Hva er viktigst for dere, sportslig suksess eller finansiell suksess?

## **7. Kundeperspektiv**

- Hvem ser klubben på som sine viktigste kunder og med dette, hva er viktigste inntektskilde?
  - Tilskuerne på kamper
  - Supportere – effektsalg
  - Sponsorer/ media
  - Andre klubber – spillersalg
- Hvor mye ressurser brukes på å nå ut til kundene og hvordan fordeles disse ressursene?

- Tilpasser dere deres produkter i forhold til noen av disse potensielle kundene?
- Ser klubben andre muligheter for å generere inntekter?
- Hvor viktig er sportslige resultater for å nå ut til kundene?
  - Blir sportslige resultater dermed helt essensielt for å nå ut til kunden og igjen skape finansielle resultater?
  - Er det kun resultater eller også måten klubben spiller fotball på som påvirker?

## **8. Interne prosesser**

- Hva er administrasjonens og ledelsens viktigste oppgaver?
- Jobbes det kontinuerlig for å forbedre økonomiske - og andre ledelsesprosesser?
  - Har dette arbeidet et spesielt fokus?
- Har dere en klar strategi når det gjelder kjøp av utenlandske spillere?
  - Eksport, forbedre klubben, ungt, rutinert
  - Hentes spillere etter en bestemt mal, mtp å ”passe inn”?
- Har klubben fokus på å forbedre selve kamparrangementet for å trekke flere tilskuere? Hvor viktig er det rundt kampen for deres tilhengere?
- Bruker dere målkunder aktivt i utforming av supporterutstyr? Tilpasses produktene deres ønsker?
- Hvor viktig er arbeidet som gjøres på treningsfeltet for resultatene klubben har?
  - Jobbes det kontinuerlig for å forbedre disse prosessene? På hvilken måte?
  - Er det noe å hente i treningsprosessene?

## **9. Læring og vekst**

- Hvilket fokus har klubben på talentutvikling og – foredling?
  - Hvilke ressurser er satt av i forhold til dette?
  - Er det et klart fokus i treningen av disse spillerne ifht ferdigheter og hva de skal lære?
  - Jobbes det med å øke kompetansen innenfor spillerutvikling?
  - Er utviklingen av egen spiller ett ledd i å forbedre klubben eller er det også økonomiske tanker rundt dette?
    - Spillereksport
- Ser dere hindringer for utvikling av egne toppspillere i de regler og normer som finnes fra forbundenes side mtp breddefotball og hvor tidlig unge spillere skal utsettes for såkalt toppfotballssatsing?
- Hvilket fokus har klubben på kompetanseutvikling på ledelsessiden?
  - Hva er de viktigste fokusområdene når det gjelder dette?
  - Må kompetansen økes for at klubben skal nå sitt potensial og på hvilken måte?
- Jobbes det aktivt for å øke medarbeidertilfredsheten i klubben? På alle plan
  - Hvor viktig tror du dette er ifht å utvikle klubben videre?

## 10. Andre interessenters innvirkning

- Hvordan påvirker andre interessenter rundt klubben hvordan den styres? Har disse noen innvirkning eller påvirkningskraft på eventuelle finansielle, sportslige eller eventuelt andre beslutninger?
  - Eiere
  - Eksterne investorer, på spillere, etc.
  - Sponsorer
  - Supportere



- Lokal media
- Andre lag i tippeligaen
- Opplev dere press fra slike faktorer når beslutninger skal tas?
- Er det noen form for samarbeid med disse faktorene i forhold til beslutninger?

### **11. Ekstra**

- Hvilke likheter/ulikheter ser du ved å drive en fotballklubb kontra en vanlig næringslivsaktør?
- Kan en slik sammenligning i realiteten gjøres?