



Budsjettstyring i norsk fotball

Utfordringer, trender og praksiser for budsjett håndtering

Felix Brunvatne Henriksen og Thorvald Solvåg Pedersen

Veileder: Øystein Foros

Masteroppgave, Master i Økonomi og Administrasjon

Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng av vår fordypningsprofil økonomisk styring.

Arbeidet med utredningen har vært krevende, men spennende. Vi ønsker å rette takk til venner og familie som har støttet oss gjennom studiene. Spesielt i perioden inn mot levering har deres støtte og korrekturlesing vært av stor betydning.

Det er viktig for oss å rette en takk til vår veileder Øystein Foros. Videre vil vi også rette en stor takk til våre intervjuobjekter, Thomas Løvdal, Stig Eriksen, Robin Hjelmeseth, Raymond Fjeld, Espen Nystuen og Trine Bell, som har tatt seg tid til å stille til intervju, og gi oss tilgang til regnskaper og budsjetter. Uten deres bidrag ville utredningen vanskelig ha latt seg gjøre.

Bergen, 20. desember 2023

Sammendrag

Denne utredningen tar for seg økonomisk styring og budsjettbruk i norske fotballklubber. Formålet er å kartlegge hvordan budsjettet brukes på tvers av divisjonene og om det er tilpasset de ulike klubbenes omgivelser.

Utredningen vår er basert på et kombinert forskningsdesign, bestående av elementer av eksplorativt, deskriptivt og evaluerende design. Primærdataen tar form gjennom dybdeintervjuer. Intervjuobjektene personer med en tilknytning til den økonomiske styringen og budsjett i deres respektive klubb. Regnskap og budsjetter fra årsberetninger utgjør sekundærdataen.

Analysen inneholder en regnskapsanalyse hvor vi identifiserer de viktigste inntekts- og kostnadskildene og sammenligner disse på tvers av klubbene i utvalget vårt. I budsjettavviksanalysen kartlegges budsjetteringsadferd og om usikkerheten klubbene står ovenfor i ulike divisjoner er ulik. Analysen suppleres med diskusjon av intervjuobjektene oppfatninger for å gi en dypere og sammenhengende analyse av regnskapet og budsjettavvikene.

Utredningen avdekker at styringsutfordringene og usikkerheten er tilsvarende for Eliteserien, OBOS- og PostNord-ligaen. Fotballens særtrekk om et ønske om å maksimere sportslig suksess påfører økonomiske vanskeligheter på tvers av nivå. Vi finner at kostnadene øker proporsjonalt med inntektene, men at klubber med sterke sportslige resultater har flere bein å stå på for å få inn inntekter. I Eliteserien er både medieinntekter, reklame- og sponsorinntekter og spillersalginntekter relativt like. For klubber i OBOS- og PostNord-ligaen er reklame- og sponsorinntekter den viktigste inntekten, og gevinstene ved opprykk er store. På tilsvarende vis er nedrykk kritisk for klubbene økonomier.

Budsjettbruken og budsjettprosessen er i stor grad lik for klubbene i vårt utvalg. Klubbene istemmer at budsjettet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig. Det er utbredt bruk av prognoser og oppfølging av likviditetsbudsjetter- og prognoser. Likviditetsproblemer fremheves som problematisk, og supplerende styringsverktøy er nødvendige for å kunne styre på kort sikt. Budsjettet leverer følgelig ikke tilstrekkelig informasjon til ledelsen for å håndtere problemene de overkommer. Vi konkluderer med at budsjettbruken i mindre grad avhenger av divisjonsplassering, men heller finansielle resultater.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN	10
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	12
2. METODE	14
2.1 FORSKNINGSDESIGN.....	14
2.1.1 <i>Klassifisering av forskningsdesign</i>	14
2.1.2 <i>Valg av forskningsdesign</i>	15
2.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	16
2.3 DATAINNSAMLING	17
2.3.1 <i>Sekundærdata</i>	17
2.3.2 <i>Primærdata</i>	19
2.4 EVALUERING AV DATAMATERIALET.....	22
2.4.1 <i>Reliabilitet</i>	22
2.4.2 <i>Validitet</i>	24
2.5 ETISKE VURDERINGER	26
3. ØKONOMISK TEORI	28
3.1 STYRING.....	28
3.2 BUDSJETT.....	29
3.2.1 <i>Tradisjonelt budsjett</i>	29

3.2.2	<i>Budsjettprosess</i>	30
3.2.3	<i>Budsjettoppbygging</i>	34
3.2.4	<i>Kritikk mot budsjettet</i>	36
3.2.5	<i>Bruksområde for budsjettet</i>	37
3.2.6	<i>Budsjettoppfølging</i>	38
3.3	ALTERNATIVER TIL BUDSJETTET	38
3.3.1	<i>Balansert målstyring</i>	39
3.3.2	<i>Rullerende Prognoser</i>	40
3.3.3	<i>Beyond Budgeting</i>	40
3.4	REGNSKAPSANALYSE.....	41
3.4.1	<i>Common size og benchmarking</i>	41
3.4.2	<i>Likviditet og soliditet</i>	41
4.	FOTBALL SOM NÆRING	43
4.1	TIDLIGERE FORSKNING PÅ SPORTSØKONOMI	43
4.2	SFOTBALL SOM BRANSJE OG KONKURRANSEFORM.....	44
4.3	NORSK FOTBALL	47
5.	REGNSKAPSANALYSE	53
5.1	ÅRS- OG DRIFTSRESULTAT	55
5.2	ANALYSE AV INNTEKTSSIDEN	58
5.2.1	<i>Driftsinntekter</i>	58
5.2.2	<i>Reklame- og sponsorinntekter</i>	59
5.2.3	<i>Medieinntekter</i>	61
5.2.4	<i>Overgangsinntekter</i>	64
5.2.5	<i>Kampdagsinntekter</i>	66

5.3	ANALYSE AV KOSTNADSSIDEN	68
5.3.1	<i>Driftskostnader</i>	69
5.3.2	<i>Personalkostnader</i>	69
5.3.3	<i>Trenings-, kamp- og reisekostnader</i>	73
5.3.4	<i>Andre driftskostnader og diverse kostnader</i>	75
5.4	LIKVIDITET- OG SOLIDITETSANALYSE	77
5.4.1	<i>Soliditetsanalyse</i>	77
5.4.2	<i>Likviditetsanalyse</i>	78
5.5	KONKLUSJON REGNSKAPSANALYSE	81
6.	BUDSJETTAVVIKSANALYSE	82
6.1	DRIFTSRESULTAT	83
6.2	ANALYSE AV INNTEKTSSIDEN	83
6.2.1	<i>Driftsinntekter</i>	84
6.2.2	<i>Medieinntekter</i>	84
6.2.3	<i>Spillersalgssinntekter</i>	86
6.2.4	<i>Reklame- og sponsorinntekter</i>	88
6.3	ANALYSE AV KOSTNADSSIDEN	89
6.3.1	<i>Driftskostnader</i>	90
6.3.2	<i>Personalkostnader</i>	90
6.3.3	<i>Andre driftskostnader og diverse kostnader</i>	91
6.3.4	<i>Trening-, kamp- og reisekostnader.</i>	92
6.4	KONKLUSJON BUDSJETTAVVIKSANALYSE	93
7.	DISKUSJON	95
7.1	BUDSJETTPROSESS	95

7.2	BUDSJETTOPPBYGGING	99
7.3	BRUKSOMRÅDET FOR BUDSJETT I TOPPFOTBALLEN.....	103
7.3.1	<i>Forutsigbarhet</i>	103
7.3.2	<i>Handlingsfrihet</i>	105
7.4	ANDRE STYRINGSVERKTØY.....	107
7.5	OPPSUMMERING DISKUSJONSKAPITTELET	112
8.	AVSLUTNING	114
8.1	KONKLUSJON	114
8.2	SVAKHETER VED UTREDNINGEN	117
8.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	118
9.	BIBLIOGRAFI.....	119
10.	VEDLEGG	128
10.1	APPENDIKS 1: INTERVJUGUIDE.....	128
10.2	APPENDIKS 2: SIKT GODKJENNING.....	131

Tabell 2.1: Intervjuobjekter	21
Tabell 4.1: Halvårsresultat 2022 – 2023 (Norges Fotballforbund, u.d)	50
Tabell 4.2: Årsresultater Eliteserien og OBOS-ligaen 2018 – 2021 (Norges Fotballforbund, u.d.).....	50
Tabell 4.3: Årsresultater PostNord-ligaen 2018 – 2021 (Norges Fotballforbund, u.d).....	50
Tabell 4.4: Vekting av måleparametere i FOS	51
Tabell 5.1: Årsresultat: 2017 - 2022	56
Tabell 5.2: Driftsresultat uten spillersalg: 2017 - 2022	57
Tabell 5.3: Driftsresultat med spillersalg: 2017 - 2022	57
Tabell 5.4: Driftsinntekter	59
Tabell 5.5: Reklame- og sponsorinntekter	59
Tabell 5.6: Common size: Reklame- og sponsorinntekter	60
Tabell 5.7: Medieinntekter	62
Tabell 5.8: Common size: Medieinntekter	62
Tabell 5.9: Spillersalgssinntekter	64
Tabell 5.10: Variasjon spillersalgssinntekter	65
Tabell 5.11: Common size: Spillersalgssinntekter.....	65
Tabell 5.12: Driftskostnader	69
Tabell 5.13: Personalkostnader.....	69
Tabell 5.14: Common size: Personalkostnader	70
Tabell 5.15: Trenings-, kamp- og reisekostnader	73
Tabell 5.16: Common size: Trenings-, kamp- og reisekostnader.....	74
Tabell 5.17: Diverse kostnader	75
Tabell 5.18: Common size: Diverse kostnader.....	75
Tabell 5.19: Egenkapitalandel	77
Tabell 5.20: Likviditetsgrad	78
Tabell 5.21: FOS-rangering Eliteserien.....	80
Tabell 5.22: FOS-rangering OBOS-ligaen	80
Tabell 5.23: FOS-rangering PostNord-ligaen.....	80
Tabell 6.1: Budsjettavvik driftsresultat II (med spillersalg).....	83
Tabell 6.2: Budsjettavvik driftsinntekter	84
Tabell 6.3: Budsjettavvik medieinntekter.....	84
Tabell 6.4: Budsjettavvik salgssinntekter overganger	86
Tabell 6.5: Budsjettavvik reklame- og sponsorinntekter.....	88

Tabell 6.6: Budsjettavvik driftskostnader.....	90
Tabell 6.7: Budsjettavvik personalkostnader.....	90
Tabell 6.8: Budsjettavvik diverse kostnader.....	91
Tabell 6.9: Budsjettavvik trening-, kamp-, og reisekostnader.....	92

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunn, motivasjon og problemstilling for utredningen.

1.1 Bakgrunn

Økonomien i fotball er et komplekst og omdiskutert tema. De siste årene har norsk toppfotball opplevd betydelig omsetningsvekst, men samtidig sliter stadig fotballklubber økonomisk og går i underskudd (Deloitte, 2023). I mediene er det ofte fokus på uansvarlig økonomisk styring blant fotballedelsen, hvor deres ansvarlighet for problemer i større grad er fremtredende enn deres positive bidrag.

Budsjettet som styringsverktøy i virksomheter er også et omstridt tema. På den ene siden er budsjettet svært utbredt, og med budsjettets mange ulike formål er det en hjørnestein i den økonomiske styringen i nesten alle organisasjoner (Hansen et al., 2003). På den andre siden har kritikken mot budsjettet økt i både størrelse og intensitet de siste tiårene. Kritikerne har blant annet innvendinger mot budsjettprosessen som for tids- og ressurskrevende, og at budsjett ikke gir tilstrekkelig informasjon til ledelsen slik at de kan raskt tilpasse seg sine markedsomgivelser (Bogsnes, 2016).

Kombinasjonen av økende omsetning, men varende underskudd, reiser spørsmål om effektiviteten av budsjettet som et styringsverktøy for fotballklubber. Medienes fokus på påstått uansvarlig økonomistyring i fotballklubber, sammen med kritikken som rettes mot budsjettet og oppfattelsen av det som et utdatert styringsverktøy, danner bakgrunnen for oppgaven vår. Det gjør det interessant å forske på om budsjettet er egnet til å effektivt styre en fotballklubb.

Det er store forskjeller mellom de tre øverste divisjonene i norsk fotball, både på inntekts- og kostnadssiden (NFF, u.d). Klubbene varierer stort i størrelse. Videre har de ulike omgivelser de må forholde seg til. Vi ønsker derfor å se om budsjettbruken vil påvirkes i nevneverdig grad gitt disse omstendighetene rundt divisjonsplassering.

Det er gjort liknende case-studier for budsjett i ulike masterutredninger og vi ønsker å ta opp denne tråden ved å ha et særlig fokus på om bruken av budsjett endrer seg basert på divisjonsplasseringen da det økonomiske grunnlaget vil endre seg betydelig basert på hvilken divisjon man spiller i.

1.2 Problemstilling

«Jeg tror det er det jaget etter resultatmålet kanskje i for stor grad trumfer nøkternhet»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, IL Hødd Fotball

I idemyldringen om hva høsten skulle brukes på, ramlet vi over fotballøkonomi og ble umiddelbart interessert. Mediene melder ofte om økte spillerlønninger, større medieavtaler og overgangssummer. Det er en bransje med mye penger involvert, for mye vil nok mange mene. Det presenteres ofte røde tall, som kan tyde på dårlig økonomisk styring. Dette ønsker vi å se nærmere på.

«Hvis man lar følelsene styre, som er lett i et idrettslag og i toppfotball [...] da skal man ikke ha så mye med pengeflyten å gjøre.»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Disse sitatene illustrerer en dual målfunksjon, med både sportslige og økonomiske målsetninger, og at følelser kan påvirke beslutningene som tas.

Problemstillingen i denne utredningen er:

«Hvordan brukes budsjett som styringsverktøy i norsk toppfotball sett i sammenheng med divisjonsplassering?»

I den forbindelse ser vi nærmere på tre forskningsspørsmål for å hjelpe oss på vei. Dette vil konkretisere studien og legge føringer på strukturen så det blir lettere å besvare problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet er:

- 1) *Hvordan er sammenhengen mellom økonomiske prestasjoner og divisjonsplassering?*

Ved å undersøke dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvilke rammevilkår fotballklubber må forholde seg til, og hvordan fotballens konkurransestruktur og unike bransjetrekk kan skape utfordringer ved økonomisk styring. Vi skal benytte regnskapsanalyser for å identifisere de viktigste inntekts- og kostnadspostene til klubbene og knytte dette opp mot divisjonsplassering.

- 2) *Er budsjettet egnet som styringsverktøy for å levere relevant informasjon til ledelsen?*

Etter vi har satt rammene for konkurransestrukturen som fotballklubbene må forholde seg til, og de iboende styringsproblemene de kjennetegnes av, skal vi gjøre et dypdykk i budsjett som styringsverktøy og om det kan påvirke klubbens styringsatferd. Vi benytter oss av intervjuer og budsjetter fra klubbene i utvalget vårt for å belyse dette for å finne hvilke poster som er mest usikre for ledelsen.

3) Hvordan endrer budsjettets rolle seg som styringsverktøy, basert på divisjonsplasseringen?

Vi ønsker også å undersøke hvordan de forannevnte momentene vil variere på tvers av ulike divisjoner. Med vårt utvalg av intervjuobjekter skal vi forsøke å danne et bilde av hvordan budsjettets rolle vil avvike basert på divisjonsplassering, med fokus på Eliteserien, OBOS-ligaen og PostNord-ligaen.

1.3 Oppgavens struktur

Formålet med utredningen er å kartlegge hvordan budsjettet brukes på tvers av divisjonene og om det er tilpasset de ulike klubbenes omgivelser.

I *kapittel 1* introduserer vi oppgavens tema, motiver for valget av tema, samt presenterer problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. I *kapittel 2* presenterer vi forskningsmetoden, samt metodene vi har brukt for å samle inn nødvendig data. I *kapittel 3 og 4* legger vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. I *kapittel 3* presenteres relevant økonomisk teori. Vi benytter budsjetteori, alternative styringsverktøy og teknikker for regnskapsanalyse. *Kapittel 4* gir en introduksjon til tradisjonell sports- og fotballitteratur, fotballens konkurransesituasjon, særtrekk ved norsk fotball og den økonomiske situasjonen. Disse kapitlene legger den teoretiske referanserammen for analyse og diskusjon.

I *kapittel 5 og 6* gjennomfører vi regnskaps- og budsjettavviksanalyse. Vi sammenligner utvikling og forskjeller i de viktigste inntekts- og kostnadspostene, samt vurderer likviditet og soliditet for et utvalg klubber fordelt på de tre øverste nivåene i norsk fotball. Vi har fått innsikt i Tromsø IL, Sarpsborg 08 FF, Stabæk Fotball, Kongsvinger IL Toppfotball, IL Hødd Fotball og Ull/Kisa Fotball. Regnskapsanalysen tar for seg perioden 2017 – 2022, utenom IL Hødd Fotball hvor tilgjengelig periode er 2020 – 2022. Budsjettavviksanalysen undersøker ovennevnte klubbers budsjetteringsadferd og hvordan budsjettet fungerer som

styringsverktøy. I disse kapitlene vil vi diskutere funnene fortløpende med intervjuobjektene oppfatning av inntekts- og kostnadspostene. Dette vil gi utredningen bedre flyt og gi en sammenhengende og utdypende vurdering.

I *kapittel 7* vurderer vi funnene i regnskaps- og budsjettavviksanalysen opp mot intervjuene og analyserer budsjettprosessen og bruksområdet for budsjettene til klubbene, og sammenligner prosessene på tvers av klubbene. Her vurderes også alternative styringsverktøy. I *kapittel 8* oppsummerer vi de viktigste funnene i utredningen, og besvarer problemstillingen, samt vurderer utredningens svakheter og kommer med forslag til videre forskning.

Igjennom utredningen vil vi legge til kommentarer fra intervjuobjektene der vi finner dette hensiktsmessig. En fullstendig referanseliste med påfølgende appendiks legges ved helt til slutt i utredningen.

2. Metode

I dette kapittelet vil vi forklare metodevalgene vi har gjort for å besvare vår problemstilling, samt evaluere datagrunnlaget som er samlet inn for oppgaven.

Metode handler om hvordan man jobber systematisk for å avdekke virkeligheten. Metoden som benyttes må være hensiktsmessig utformet slik at den er tilpasset forskningsspørsmålene (Saunders, et al., 2016).

For å utforme en hensiktsmessig metode for problemstillingen og studien vår, skal vi videre i dette kapittelet utdype om fremgangsmåten vår for hvordan vi innhenter og analyserer data for å finne ut hva den kan fortelle oss. Formålet er å hjelpe leseren til kritisk å kunne vurdere resultatene som fremkommer av utredningen vår, og om resultatene gir et riktig bilde av virkeligheten (Johannesen et al., 2016).

Først vil vi presentere forskningsdesignet og valget av forskningstilnærming. Deretter ser vi på metoden for datainnsamling, for så å evaluere datamaterialets reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016). Avslutningsvis diskuterer vi de etiske vurderingene vi har gjort og de påfølgende valgene.

2.1 Forskningsdesign

2.1.1 Klassifisering av forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders, et al. 2016). Dette inkluderer at en velger kilder og metoder for datainnhenting på en måte som er tilpasset problemstillingens spesifikke behov. Metodevalget påvirkes av utredningens tidsperspektiv og tilgjengelige ressurser. Det deles inn i fire ulike forskningsdesign. Forskningsdesignene kan være eksplorativt, deskriptivt, forklarende eller evaluerende. Disse vil presenteres og deretter vurderes for vår problemstilling.

Eksplorativt forskningsdesign innebærer å stille åpne spørsmål for å få dypere innsikt i et tema, problem eller fenomen. Forskningsspørsmål som er eksplorative begynner typisk med «hva» eller «hvordan». Formålet med deskriptivt forskningsdesign er å skape en presis profil av hendelser, personer eller situasjoner. Det kreves at man har et klart bilde av fenomenet man ønsker å undersøke før man begynner datainnsamlingen. Forklarende forskningsdesign, eller

kausale forskningsdesign, søker å etablere sammenhenger mellom variabler. Med evaluerende forskningsdesign er hensikten å vurdere hvor godt noe fungerer. Evaluerende forskningsdesign i bedriftsøkonomisk sammenheng handler ofte om å vurdere effektiviteten av en strategi eller program i virksomheten.

2.1.2 Valg av forskningsdesign

Man velger forskningsdesign ut fra formålet og den gitte problemstillingen, og dette legger føringer for hvordan vi skal svare på forskningsspørsmålene (Saunders et al, 2016). Vi reintroduserer problemstillingen vår her for å finne ut hvordan metoden skal belyse dette:

«Hvordan brukes budsjett som styringsverktøy i norsk toppfotball sett i sammenheng med divisjonsplassering?»

Problemstillingen baserer seg på et utvalg av klubber i Eliteserien, OBOS-ligaen og PostNord-ligaen og deres utforming og bruk av budsjetter tilpasset sine ulike omgivelser.

Formålet med forskningen er å kartlegge hvilke inntekt- og kostnadsposter det knyttes mest usikkerhet til, hvordan budsjettet utarbeides og brukes, og om det er egnet som styringsverktøy til å levere relevant informasjon til ledelsen. Videre skal vi sammenligne hvordan divisjonsplassering påvirker økonomien og budsjettbruken til klubbene.

Som en følge av dette formålet, anser vi det hensiktsmessig å benytte et kombinert forskningsdesign som innehar elementer fra de eksplorative, deskriptive og evaluerende forskningsdesignene for å besvare problemstillingen. Et kombinert forskningsdesign er nyttig fordi det kan være utfordrende å vite hvilke variabler som påvirker de økonomiske resultatene og økonomistyringen til de ulike fotballklubbene. Det er skrevet mye litteratur og empiri om tradisjonell sportsøkonomi og hvordan fotballklubber skiller seg fra alminnelig næringsvirksomhet, men lite knyttet til budsjettets rolle i fotballklubber og hvordan dette endres basert på divisjonsplassering. Etersom det er begrenset med litteratur tilknyttet økonomi og budsjett på tvers av divisjoner i norsk toppfotball, benytter vi kjennetegn fra de deskriptive og eksplorative forskningsdesignene. Vi har også elementer av et evaluerende forskningsdesign der vi forsøker å undersøke hvor effektivt budsjett fungerer som styringsverktøy i norsk fotball.

Fordelen med å inkludere et eksplorativt element i forskningsdesignet er at det gjør forskningsprosessen til en kontinuerlig læringsprosess (Saunders et al, 2016). Vi kan gjøre vurderinger og observasjoner underveis, og tilpasse forskningsprosessen etter hvert som vi tilegner oss mer kunnskap. Dette kan bidra å skape et mer nøyaktig bilde av budsjettets rolle i fotballklubber. Samtidig har forskningsprosessen også et deskriptivt preg. Vi ønsker å danne et så realistisk bilde som mulig av hvordan sportsøkonomien ser ut og hvordan fotballklubber tilpasser seg sine omgivelser, innenfor de begrensningene som metodevalget og datamaterialet har medført. Dette gjør det lettere å generalisere og overføre funnene våre til andre norske fotballklubber. Til slutt vil det å ha elementer av det evaluerende forskningsdesignet bidra til å kunne hjelpe oss belyse bruksområdet til budsjett og, hvor egnet det er til å benyttes som styringsverktøy i fotballklubber.

2.2 Forskningstilnærming

Metode handler om hvordan man jobber systematisk for å avdekke virkeligheten (Saunders, et al., 2016). Vi må dermed ta stilling til hvilken tilnærming vi vil benytte for å gjøre dette. Det skilles mellom bruk av induktiv og deduktiv tilnærming til forskning. Ved bruk av deduktiv tilnærming ønsker man å teste en teori med empiri («Fra teori til empiri») (Grønmo, 2016). Induktive tilnærminger tar utgangspunkt i empiri og forsøker å tilegne dette en teoretisk forklaring («Fra empiri til teori»). Det er viktig å være klar over hvilken forskningstilnærming man benytter slik at man benytter de riktige metodene og teknikkene for å samle inn og analysere data.

Deduktiv forskningstilnærming

Studier med hovedvekt på problemformulering og teoritestning kan sies å være basert på en deduktiv tilnærming, ettersom man forsøker å dedusere eller avlede bestemte problemstillinger fra den teorien som testes (Johannessen et al, 2016). Forskeren tar bakgrunn i eksisterende teori og empiriske funn og danner hypoteser om hvordan virkeligheten er. Disse hypotesene testes deretter gjennom ny samling av empiri. En slik forskningstilnærming vil passe seg når man forsker på områder som allerede er utforsket i forkant.

Induktiv forskningstilnærming

Induktiv tilnærming handler om å generere teori og legger vekt på fortolkning, da forskeren vektlegger å inducere eller bygge opp en bestemt teoretisk forståelse ut fra de empiriske analysene som gjennomføres. Slike fremgangsmåter er særlig egnet til studier hvor det tas sikte på å bygge opp en bestemt teoretisk forståelse ut fra de empiriske analysene som gjennomføres, og vil passe dersom det ikke finnes et tydelig teorigrunnlag (Johannessen et al., 2016).

Valg og konsekvens av forskningstilnærming

Denne utredningen vil ta utgangspunkt i observasjoner av enkeltsaker for å identifisere problemområder. Dette kan klassifiseres som en induktiv tilnærming, hvor vi deretter skal generalisere ut fra disse observasjonene og konkludere med anbefalinger for videre studier. Utredningen vil også bruke deduktive elementer ved å koble observasjonene vi finner til tidligere litteratur og forskning. Dette muliggjør å trekke konklusjoner basert både på empiriske data og på generell kunnskap om området.

Derfor vil vår utredning forsøke å ivareta elementer fra begge disse tilnærmingene, og ha en pragmatisk tilnærming slik at vi gjennomfører undersøkelsen med sikte på best mulig å kunne besvare undersøkelsens problemstilling (Johannessen et al., 2016).

2.3 Datainnsamling

Data er kilden til utredningens innhold. Ved innsamling av data går det et skille mellom primær- og sekundærdata (Saunders et al., 2016). Primærdata er førstehåndsinformasjon, eller data som er innhentet spesifikt for prosjektet. Sekundær data er annenhåndsinformasjon. Dette er data som i utgangspunktet er samlet inn for andre formål. I dette delkapittelet vil vi videre redegjøre for de ulike datainnsamlingsmetodene. Vi starter dette delkapittelet med å introdusere sekundærdata, da dette var datakilden vi baserte oss på ved begynnelsen av utredningen.

2.3.1 Sekundærdata

Sekundærdata er data innhentet av andre forskere eller institusjoner, som brukes videre i nye analyser (Saunders et al., 2016). Dataen kan bli benyttet til nye formål enn hva de opprinnelig ble samlet inn til. Etter at denne dataen er innhentet kan den videre bli analysert til å gi annen kunnskap, tolkninger eller konklusjoner.

Vi startet dette prosjektet med en gjennomgang av tidligere utredninger i NHHs databaser og en gjennomgang av eksisterende akademisk litteratur. Basert på tidligere utredninger ønsket vi å få tilgang til Norges Fotballforbund (NFF) sine klubblisenstall for å få sammenlignbare årsregnskap og budsjetter for å gjennomføre regnskaps- og budsjettavviksanalyser, da offisielle regnskaps- og årsrapporter ikke er standardiserte i kontoinndeling og regnskapsposter, og følgelig egner seg dårlig for sammenligning. Lisensrapporteringen er regnskapsrapportering som hver klubb i Eliteserien, OBOS-ligaen og PostNord-ligaen må sende til NFF som en del av det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) (Norges Fotballforbund, u.d.). FOS er ment å sikre bærekraftig økonomi samt bedre økonomistyring i norske fotballklubber i toppfotballen (Norges Fotballforbund, 2022). Vi utdyper mer om dette i kapittel 4.3.

Det var imidlertid utfordrende å få tilgang på klubblisenstallene. Vi kontaktet klubblicensansvarlig, Rune Nordhaug, i NFF på e-post og telefon. Han informerte om at de har sluttet å bidra i studentprosjekter grunnet kapasitetsmangel. Dette gjaldt både utlevering av regnskapsrapportene og å delta på intervju. Sistnevnte ønsket vi ettersom Rune Nordhaug er overordnet ansvarlig for å følge opp bærekraftig økonomi og økonomistyring i norske fotballklubber. NFF har bidratt i de tidligere utredningene vi har lest, som hovedsakelig tar for seg Eliteserierklubber, mens vi ser på de tre øverste nivåene. Informasjonen fra NFF gitt til disse utredningene er derfor ikke nødvendigvis overførbare. Deres synspunkter ville vært interessante basert på funnene vi gjør, spesielt dette rundt ulike svar angående budsjettbruken mellom de ulike nivåene som reguleres. Dette er noe vi ønsket å forhøre oss mer om.

Vi tok derfor kontakt med daglig leder og økonomisjef i samtlige klubber i Eliteserien og OBOS-ligaen via mail med forespørsel om samarbeid til masteroppgaven. Vi spurte om de hadde mulighet til å bidra med deltakelse på intervju, samt budsjett og årsregnskap for de siste 5 – 8 årene. Vi kontaktet daglig leder i Ull/Kisa Fotball direkte gjennom tidligere arbeidsforhold. Denne innsamlingsmetoden fungerte godt og mange var positivt innstilt til å bidra med utredningen. Vi fikk intervju og regnskaper fra seks klubber, hvor vi fikk tilgang på årsberetninger og budsjetter. Fra tre klubber fikk vi tilgang til lisensrapportene som de sender til NFF, mens vi fra de tre andre fikk offentlige årsrapporter med regnskap og budsjett. Parallelt med dette har vi også oppsøkt nyhetsoppslag, diskusjoner og andre relevante utsagn ved å se på ulike nettaviser og nettsteder.

Sekundærdataen i denne utredningen består dermed av lisensrapportene innsendt til NFF, samt offentlige årsberetninger og budsjetter.

2.3.2 Primærdata

Primærdata innebærer at forskeren må samle inn opplysninger til egne formål. Primærdataen tar ulike former, og kan samles inn gjennom intervjuer, spørreundersøkelser eller observasjoner (Saunders et al., 2016). Fordelen med å benytte primærdata er at forskeren får mulighet til å tilpasse og skreddersy forskningsmetoden slik at den innsamlede dataen kan kaste lys på problemstillingen, som øker sannsynligheten for at dataen måler det man faktisk ønsker å måle. En ulempe er at det kan være tidkrevende, både for forsker og intervjuobjekt.

Vår primærdata består av seks semi-strukturerte intervjuer. Dette utbroderes om i det følgende.

Intervju og intervjuguide

For å få tilgang på data om bruken av budsjett i fotballklubber, er det aktuelt å forhøre oss med personer i klubbene som har kunnskap om dette. Vi anså derfor intervjuer som en hensiktsmessig metode for datainnsamling. I gjennomsnitt tok intervjuene 46 minutter og transkripsjonen tok omtrent 30 timer til sammen og utgjør 36 000 ord på 94 sider.

Det finnes ulike former for intervjuer. I semi-strukturerte intervjuer utarbeides en overordnet intervjuguide i forkant av intervjuet (Johannessen et al., 2016).. I intervjuet kan spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge som gitt i intervjuguiden variere. Intervjuguiden tar opp en liste av temaer og nøkkelspørsmål som skal besvares. En fordel å intervjuer på denne måten er at man kan ha en åpen og fleksibel tilnærming til problemstillingen som belyses, som har vært viktig for oss gjennom forskningen vår.

De semi-strukturerte intervjuene har gitt oss en mer konkret forståelse av den etablerte sportslitteraturen ved å gi oss innsikt i intervjuobjektene erfaringer og meninger. Intervjuene har også gitt oss innblikk i de økonomiske forholdene klubbene i utvalget må forholde seg til. Dette danner grunnlaget diskusjonen tilknyttet regnskaps- og budsjettavviksanalysen.

Det overordnede temaet var likt for alle intervjuobjektene, men noen spørsmål ble tilpasset i forkant av hvert intervju. Denne tilpasningen skyldes ønske om å kunne stille relevante spørsmål og hente så mye innsikt som mulig fra hvert intervjuobjekt. Intervjuobjektene har

ulike roller i sine respektive klubber. Dette kan påvirke forventningene og omgivelsene deres, og følgelig justerte vi noen av spørsmålene for å gjenspeile dette.

Intervjuguiden ble utformet med inspirasjon fra teoridelen og funn fra analyser av tallmaterialet. Intervjuguiden bar preg av en fleksibel og eksplorativ tilnærming. I etterkant av det første intervjuet med Thomas Løvdal ble intervjuguiden vurdert, og vi gjorde noen små justeringer.

I intervjuene har vi også stilt åpne spørsmål hvor intervjuobjektene selv har kunnet utbrodere dersom de følte at våre spørsmål ikke dekket tematikken i oppgaven tilstrekkelig. I tillegg til dette har vi stilt oppfølgings spørsmål der dette har vært naturlig for å la intervjuobjektene komme med eksempler. Dette er en naturlig forlengelse basert på vårt utvalg av intervjuobjekter, da de anses som eksperter på sitt felt. Vi ønsker følgelig ikke å strengt styre rekkefølgen på spørsmålene som gitt av intervjuguiden. Videre åpner det for muligheten at de deler tanker og problemstillinger vi selv ikke har vurdert. Intervjuguiden er derfor mer brukt som en sjekkliste, sånn at vi har fått gått gjennom ønskede temaer, samtidig som fleksibiliteten blir vektlagt.

Utvalg

For at intervjuet skal gi informasjon, må utvalget besitte den kunnskapen og erfaringene vi er nysgjerrige på. Derfor må vi benytte hensiktsmessige utvalgsteknikker for å velge intervjuobjekter. Det finnes flere ulike former for av utvalgsteknikker. Vi valgte å benytte strategisk utvelgning. Denne metoden kjennetegnes ved at forskerne aktivt velger utvalget til intervjuene selv fremfor hjelp av en randomiseringsprosess. Bakgrunnen for dette valget er at slike selektive utvalgsteknikker er mer egnet til forskning innen bedriftsøkonomi. For å ha korrekt selektivt utvalg av intervjuobjekter, blir det viktig med gjennomtenkte kriterier for intervjuutvalg (Grønmo, 2016).

For å få et godt innblikk i hvordan en profesjonell fotballklubb opererer, samt innsikt i bruken av budsjett, er det hensiktsmessig å snakke med et utvalg av mennesker i både operative og økonomiske roller.

Vi har derfor valgt følgende intervjuobjekter grunnet deres bakgrunn i deres fotballklubb. Samtlige intervjuer er gjennomført i perioden 13.11.2023 til 28.11.2023.

Intervjuobjekt	Stilling	Klubb	Intervjumetode	Varighet
Stig Eriksen	Økonomisjef	Tromsø IL	Teams	43 minutter
Robin Hjelmeseth	Økonomisjef	Hødd IL	Teams	57 minutter
Thomas Løvdal	Daglig leder	Ull/Kisa	Fysisk	42 minutter
Trine Bell	Økonomisjef	Stabæk	Teams	43 minutter
Espen Nystuen	Daglig leder	KIL Toppfotball	Telefon	40 minutter
Raymond Fjeld	Daglig leder	Sarpsborg 08	Teams	50 minutter
Gjennomsnitt				46 minutter

Tabell 2.1: *Intervjuobjekter*

Vi valgte ut personer som vi mente hadde best evne til å belyse problemstillingen vår på ulike måter. Målet var å skaffe et dekkende datagrunnlag og intervjuer mennesker i stillinger som hadde tilknytning i utredningstematikk.

Det anbefales å samle inn tilstrekkelig med kvalitative data fram til dataen blir dekkende for forskningsspørsmålene sine (Saunders et al., 2016). Ved bruk av ikke-sannsynlighetsutvalg er det ikke mulig å konkret avgjøre nødvendig utvalgsstørrelse. Det rådes imidlertid til en utvalgsstørrelse på minst fem deltakere ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. Siden utvalget vårt også består av et bredt spekter av kilder mener vi at datagrunnlaget vårt er tilstrekkelig for å belyse forskningsspørsmålene våre.

Kvantitativ og kvalitativ metode

Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2016). Kvalitative data omtales ofte som «tekstens tale», mens kvantitative data kalles «tallenes tale». Førstnevnte er data som ikke er standardisert og kan telles. Kvalitativ forskning er ofte assosiert med en tolkende filosofi, typisk intervjuer (Saunders et al., 2016). Kvantitative metoder benytter data som er målbare, eller tellbare. De er ansett som positivistiske, og egner seg godt for statistiske og grafiske teknikker.

I denne utredningen vil det bli benyttet et blandingsdesign, hvor kvantitative data supplerer den kvalitative dataen. Vi vil gjennomføre regnskapsanalyser og budsjettavviksanalyser, som forklares med intervjuer fra relevante personer.

2.4 Evaluering av datamaterialet

Å evaluere datamaterialet er en sentral del av et forskningsprosjekt, da vi ønsker at resultatene våre skal være tydelige og overførbare. Man kan evaluere datamaterialet ved å vurdere datamaterialets reliabilitet og validitet. Dette er sentralt for å avgjøre kvaliteten på forskningen i naturvitenskapene og kvantitativ forskning i samfunnsvitenskapen (Saunders et al, 2016). I dette delkapittelet skal vi diskutere det innsamlede datamaterialets reliabilitet, i tillegg til datamaterialets interne og eksterne validitet.

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten dataen samles inn på, og hvordan dataen bearbeides.

Dersom flere forskere undersøker samme fenomen og kommer fram til samme resultat, tyder dette til høy reliabilitet (Johannessen et al., 2016). Høy reliabilitet betyr i denne konteksten at en studie kan gjentas av ulike forskere og gi de samme resultatene. For å oppnå dette må vi forsikre oss at de ulike ledd i måleprosessen er fri for unøyaktigheter (Halvorsen, 2004). Videre skal dette delkapittelet handle om unøyaktigheter som har oppstått under forskningsprosessen, og hvordan vi håndterte det.

Det kvantitative datagrunnlaget for utredningen består av revisorgodkjente årsregnskap fra klubbene, samt lisensrapporteringen til NFF. Gitt at disse årsregnskapene må bli godkjent av klubbenes revisorer, anser vi følgelig påliteligheten for tallgrunnlaget vårt som høy. Årsregnskapene er lett tilgjengelig for offentligheten, og dette styrker påliteligheten. En mulig fallgrube tilknyttet årsregnskaper er at revisor også er mennesker og utsatt for menneskelig feil, slik at unøyaktigheter kan forekomme. Vi anser likevel sannsynligheten for slike målefeil som lav.

Lisensrapporteringen er krav fra NFF som ikke er tilgjengelige for offentligheten. NFF benytter spesielle konsolideringsregler for at lisensgiver skal kunne settes i en posisjon hvor de kan vurdere klubbenes reelle økonomiske situasjon (Norges Fotballforbund, 2022). Disse avviker fra klubbenes og tilknyttede selskapers respektive rapporteringskrav i henhold til årsregnskap og revisor. NFF pålegger klubbene å benytte statsautorisert revisor og sende inne reviderte årsregnskaper. Dette fører til at reliabiliteten til lisensrapporteringen kan anses som høy, til tross for at det er avvikende regler sammenlignet med årsregnskapet. Utover dette er

det lisensrapporteringen som ligger til grunn for rangeringene i FOS og tallene som benyttes for å vurdere norsk fotball. Dette gjør reliabiliteten for lisensrapporteringen høy.

Vi fikk tilgang til noen årsregnskaper og budsjetter i PDF-format. Disse måtte vi manuelt skrive inn i Excel for å gjennomføre analysen vår. Det er derfor en mulighet at det kan forekomme målefeil dersom vi har gjort feil ved den manuelle inntastingen. Vi anser imidlertid denne typen unøyaktighet som lite sannsynlig, ettersom vi har kontrollert at tallene samsvarer og at summene er korrekte.

Grunnet geografiske distanser ble intervjuene gjennomført på ulikt vis. Intervjuene med Stig Eriksen, Robin Hjelmeseth og Raymond Fjeld ble gjennomført digitalt på Microsoft Teams med bruk av kamera. Intervjuene med Espen Nystuen og Trine Bell ble gjennomført på henholdsvis telefon og Microsoft Teams, men uten bruk av kamera. Intervjuet med Thomas Løvdal ble holdt fysisk på Jessheim.

Den kvalitative datainnsamlingen bestående av online-intervjuer kan derfor bli utsatt for unøyaktigheter, som for eksempel intervjubias og mistolkninger, da kroppsspråk blir vanskeligere å tyde. Dette gjelder også for telefonintervjuet med Nystuen. En annen feilkilde er intervjuobjektens egeninteresse (Grønmo, 2016). Ettersom vi spør om temaer som direkte og indirekte er deres jobboppgaver kan de ha interesse av å vri på sannheten og fremstille situasjonene bedre eller verre enn det den er. Vi opplever imidlertid at svarene vi har fått er oppriktige og ærlige.

For å ivareta intervjuobjektet og minimere unøyaktigheter tilknyttet intervjuene våre, iverksatte vi diverse tiltak. Intervjuguiden ble sendt til hvert enkelt intervjuobjekt i forkant av intervjuet, slik at intervjuobjektet fikk mulighet til å forberede seg og gjøre seg opp meninger i forkant av intervjuet.

Vi benyttet semi-strukturerte intervjuer med flere åpne spørsmål og ga intervjuobjektene mulighet til å utdype mer om temaene de ønsket. På denne måten la vi opp til at intervjuet ikke skulle bli for førende. Vi fikk av samtlige intervjuobjekter tillatelse til å ta opp intervjuet med diktafon, slik at vi kunne transkribere intervjuene for korrekt sitering. I noen tilfeller er sitater omskrevet for å tilpasse de en skriftlig form.

2.4.2 Validitet

«Validitet er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen» (Grønmo, 2016, s.241). Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Man skiller mellom to validitetsbegreper, indre validitet og ytre validitet.

Indre validitet

Indre validitet handler om hvorvidt eksperimentet i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte, slik at en konklusjon om et kausalt forhold er gyldig under de kontrollerte undersøkelsesbetingelsene (Grønmo, 2016). Som vi har beskrevet er det kvantitative datagrunnlaget vårt reviderte årsregnskap. En svakhet med dette er at det kan gi et misvisende bilde av lønnsomhet, ettersom klubbene har over den aktuelle tidsperioden endret struktur og poster internt i regnskapet. For å forebygge unøyaktigheter som kan forekomme for den interne validiteten har vi kontaktet økonomiansvarlig hos klubbene dersom det har forekommet usikkerheter. Her har vi fått beskjed om at mer detaljert tilgang til kontoinndeling ikke er ønskelig å dele ut. Ved gjennomgang av noter i regnskapet har vi klart å sette sammen noen av postene. De kontoene vi ikke har fått til dette for, har vi utelatt fra analysen for å ikke gjøre feil. Vi har valgt å inkludere disse dataene i utredningen ettersom utvalget ville risikert å ha blitt for lite dersom vi fjerner dette, samtidig som at feilkildene ikke gir endringer i våre funn siden vi kun viser til trender. Ulikheter i tallgrunnlaget kommenteres derfor der det er relevant underveis i analysen.

Vi ble informert om at lisensrapportene vi fikk av klubbene er de som ble sendt inn til NFF, og vi har ingen grunn til å tro noe annet. Dette er tall som kvalitetssikres av revisor fra klubbens side, og fra NFF, da det er disse tallene som vurderes ved innvilgelse av lisens.

I forberedelsene til intervjuene holdt vi et prøveintervju for å øve på intervju, samt skape et estimat på tidshorizonten på intervjuet. I prøveintervjuet brukte vi intervjuguiden for slavisk, og det var godt at vi fikk en gjennomgang før det første intervjuet. Dette anser vi som sannsynlig at har bidratt til å øke den indre validiteten ettersom vi kunne tilrettelegge for intervjuformen vi ønsket.

Dersom intervjuobjektene ikke har kunnskapen og kjennskapen som behøves for å kunne svare på spørsmålene vi stiller, vil dette kunne svekke den interne validiteten. Vi tror ikke dette er et problem i denne utredningen, da vi har kontaktet de personene vi anser som mest kompetente til å besvare spørsmålene våre. For klubbene med økonomisjef/medarbeidere har vi kontaktet disse. I klubber uten en økonomisjef har vi kontaktet daglig leder. Det er kun på retrospektive spørsmål hvor ikke alle intervjuobjekter har kjennskap til alt som har skjedd dette er aktuelt, grunnet kortere arbeidsforhold.

Ytre validitet

Ytre validitet handler om resultater fra et avgrenset område er gyldige i andre relevante settinger eller grupper (Saunders et al, 2016). Det blir derfor et spørsmål om forskningen er generaliserbart til andre fotballklubber, og om våre funn er generaliserbare og overførbare i andre kontekster.

Datamaterialets generaliserbarhet og overførbarhet svekkes gitt et fåtall av intervjuobjekter og klubber. Dette argumentet vil særlig være gjeldende hvis man har et skjevt og lite representativt utvalg (Saunders et al., 2016). Vi anser utvalget vårt som ikke representativt og stort nok for de ulike divisjonene med henholdsvis tre, to og en klubber. Vi mener imidlertid at med seks klubber totalt har vi muligheten til å tegne et bilde av holdningene og prosessene. Feilkilden med et lite og skjevt utvalg har vi forsøkt å minimere ved å intervjuet et bredt utvalg av mennesker fra forskjellige fotballklubber og divisjoner. Dette er for å styrke evnen det kvalitative datagrunnlaget har til å kunne overføres til den generelle fotballklubben, Samtidig har de kvalitative intervjuene blitt brukt for å underbygge funn vi har gjort i budsjett- og regnskapsanalysen vår. På denne måten har de kvalitative intervjuene fungert som et supplement fremfor å være den eneste kilden til konklusjonene vi trekker, som styrker overførbarheten.

I en slik utredning er det et viktig valg om man velger dybde eller bredde og tar hensyn til at forskningsprosjektet er svært avgrenset i tid (Saunders et al., 2016). Vi vurderte at vårt utvalg ikke var tilstrekkelig og vurderte å utarbeide en spørreundersøkelse og sende til de relevante personene i resterende klubbene. Dette kunne ha blitt gjort for å se om dybdeintervjuene reflekterer holdningene og oppfatningene til resterende klubber. Vi valgte å ikke gjøre dette, for å kunne ferdigstille oppgaven til planlagt tid. Dette har imidlertid sterke påvirkninger for generaliserbarheten og overførbarheten. En metode for å øke bredden og derfor

generaliserbarheten ville vært å analysere flere regnskap for å se at de regnskapsmessige trendene stemmer. Med samme vurdering knyttet til ferdigstilling ble dette nedprioritert.

Et annet problem knyttet til generaliserbarhet og overførbarhet er hvilke år vi har fått regnskap og budsjetter fra. Fra Eliteserieklubbene fikk vi de ønskede seks årene med regnskaper, og fem år med budsjetter. For klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen var dette dessverre ikke mulig. Her manglet vi henholdsvis et og tre år for KIL Toppfotball og IL Hødd Fotball. Vi bestemte oss for å gjennomføre analysene med de tilgjengelige regnskapene og budsjettene for disse klubbene. Valget begrunnes med at det ikke var mulig å innhente de ønskelige regnskapene, og at ved å utelate klubbene ville utvalget bli redusert for mye.

For å styrke den ytre validiteten har vi kommentert unormale eller ekstreme verdier i nøkkeltall- og regnskapsanalysen.

Et siste moment tilknyttet validering vi har gjort i forskningsprosessen for å styrke kvaliteten til datamaterialet vårt er triangulering. Triangulering involverer å benytte flere kilder til data og metode for innsamling for å bekrefte validiteten til datamaterialet, analyse og tolkning (Saunders et al., 2016)

Utredningen er avgrenset til norske klubber, slik at det har begrenset overføring eller generalisering til internasjonale fotballklubber.

2.5 Etske vurderinger

I arbeidet med denne utredningen har de etiske vurderingene stått sentralt. I dette delkapittelet vil vi utdype om hensynene vi har tatt i forskningsprosessen.

Vi har fulgt Sikt sine retningslinjer for hvordan man skal behandle personopplysninger samt hvilke rettigheter intervjuobjektet har. Etter vi sendte meldeskjema for personopplysninger i forskning og fikk det godkjent av Sikt, sendte vi ut forespørsel til potensielle deltakere for innhenting av regnskapsdata, budsjett og intervjumuligheter hvor vi beskriver oppgavens formål og hva vi skal benytte dataen til. Godkjennelsen er vedlagt i Appendiks 2. Alle intervjuobjektene ble tilbudt full konfidensialitet, samt at de vil få mulighet til å trekke seg både før og etter intervjuet. Vi spurte om tillatelse til lydopptak i forkant av intervjuet for å kunne sitere korrekt. Vi sendte intervjuobjektene transkriberingen av intervjuet i etterkant, slik at de kunne kontrollere at deres svar ble korrekt gjengitt.

I dette kapitlet har vi presentert utredningens forskningsdesign, forskningstilnærming, datainnsamling og etiske vurderinger, samt evaluert datamaterialet vårt. I de to kommende kapitlene vil vi legge det teoretiske grunnlaget for analysen. Kapittel 3 tar for seg økonomisk teori, mens kapittel 4 består av empiri knyttet til sportsøkonomi, med fokus på fotball.

3. Økonomisk teori

I dette kapittelet vil relevant økonomisk teori presenteres, før det i neste kapittel presenteres teori og empiri for sports- og fotballøkonomi. Disse kapitlene vil samlet utgjøre teoridelen av denne oppgaven. Først vil vi definere økonomisk styring, før vi går dypere inn i budsjettet og budsjettkritikken, samt drøfte hvilke forutsetninger som gjør budsjettet mest nyttig som styringsverktøy. Vi vil se nærmere på alternative eller supplementære styringsverktøy til budsjettet, som prognoser. Avslutningsvis vil vi presentere teori tilknyttet likviditet, soliditet og lønnsomhetsmål.

3.1 Styring

Budsjettet er en sentral del av en bedrifts økonomiske styring og derfor kan det være relevant å definere styring. Det finnes en rekke definisjoner på styring, og kan gjøres på følgende vis:

«Styring inkluderer alle verktøy og systemer som ledere bruker for å forsikre at adferden og beslutningene til deres ansatte er konsistente med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer rene beslutningssystemer»
(Malmi & Brown, 2008, s.290)

Malmi og Brown (2008) presenterer en styringspakke med fem kategorier og tre ulike styringssystemer: kulturell, styring, kybernetisk styring og administrativ styring. Kybernetisk styring innebærer bruk av budsjetter, finansielle og ikke-finansiell prestasjonsmåling og hybride systemer som balansert målstyring. I den kybernetiske styringen legges følgelig de finansielle og økonomiske aspektene ved styring, og budsjettet er en egen kategori her. Budsjettet er en sentral del av det økonomiske perspektivet i virksomheters styring.

I utredningen vil vi se på klubbens økonomiske styring og finansielle måltall, og se hvordan dette balanseres mot deres ikke-finansielle prestasjoner (sportslig).

3.2 Budsjett

3.2.1 Tradisjonelt budsjett

Budsjettet er opprinnelig et planleggingsverktøy for å holde kontroll på offentlig bevilgning av utgifter. I offentlig sektor benyttes budsjettet til dette formålet også i dag (Bergstrand, 2009). Budsjettet kan defineres på følgende vis:

«Et budsjett er et handlingsprogram for bedriften med mål for de resultateneheter som beskriver forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer, alt basert på angitte forutsetninger for en begrenset periode»
(Bergstrand et al., 1999, s.27)

Styringsverktøyet ble utbredt i privat sektor først etter andre verdenskrig, men med et annet formål enn i offentlig sektor. Innledningsvis var det et forsøk på å forbedre den systematiske planleggingen i bedriftene. Definisjonen omtaler budsjettet som en handlingsplan hvilket betyr at budsjettet beskriver det man planlegger å gjøre i den aktuelle tidsperioden.

Bergstrand (2009) lister opp følgende motiver for bruk av budsjettet:

- Helhetlig planlegging
- Prioritering og ressursfordeling
- Samordning og kommunikasjon
- Delegering og ansvarsfordeling
- Resultatprognoser
- Målsetninger for resultateneheter
- Oppfølgingsgrunnlag
- Motivasjon av medarbeidere
- Grunnlag for belønninger

Bergstrand (2009) understreker at motivasjonen for bruk av budsjett er ulikt for ulike bedrifter. Budsjettet utføres vanligvis for et kalenderår, uten at dette er forankret i en rasjonell årsak, men heller fordi «det er sånn det er». Budsjettet bekreftes av styret før inngangen av budsjettåret. Det baseres hovedsakelig på historiske prestasjoner for å kunne belyse fremtidige prestasjoner (Wallander, 1999). Budsjettet inneholder som oftest mål for resultateneheter,

angitte forutsetninger knyttet til for eksempel kronekurs og strømpriser, uttrykkes i økonomiske termer og gjelder for en bestemt tidsperiode (Bergstrand et al., 1999).

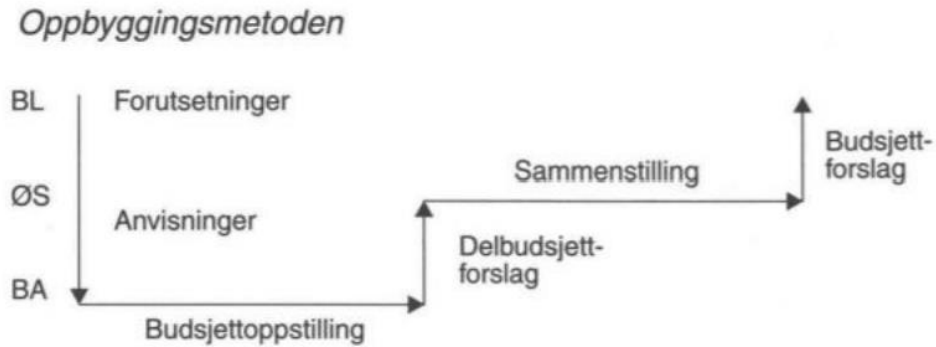
Som regel består budsjettet av flere delbudsjetter. Mindre virksomheter benytter hovedsakelig tre ulike budsjetter: resultatbudsjett, likviditetsbudsjett og balansebudsjett.

Resultatbudsjettet gir et bilde av forventet økonomisk resultat for en gitt periode. Det er basert på sammenstilling av forventede inntekter og kostnader. Formålet med resultatregnskapet er å beregne fortjeneste som differansen mellom inntektene og kostnadene. Dette er også referert til som det tradisjonelle budsjettet. Likviditetsbudsjett er en oversikt over forventede inn- og utbetalinger over en gitt periode. Det brukes til å forsikre at virksomheten har tilstrekkelig kontantbeholdning til å dekke sine forpliktelser. Det hjelper lite at bedriften har et regnskapsmessig overskudd dersom de ikke har mulighet til å betale sine løpende forpliktelser. Balansebudsjett beskriver hvordan eiendeler, gjeld og egenkapital er fordelt. Det brukes til å planlegge de finansielle konsekvensene av øvrige budsjetter (Hoff & Helbæk, 2020).

3.2.2 Budsjettprosess

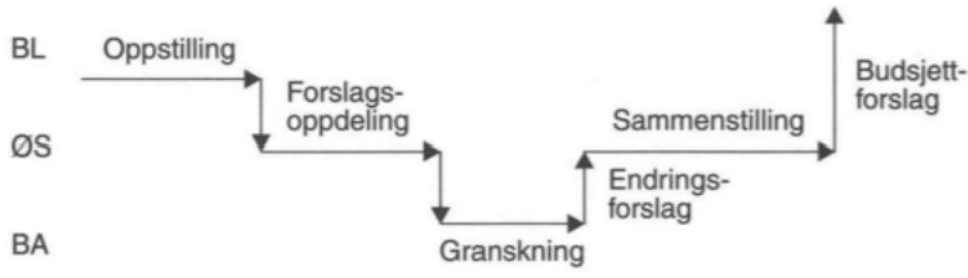
Budsjetteringsprosessen i seg selv kan være en kilde til motivasjon og forbedre kommunikasjon og samarbeid i organisasjonen (Bergstrand et al., 1999). Hvordan budsjettprosessen foregår vil i tillegg ha ringvirkninger for de overnevnte effektene av å bruke budsjett. Vi velger å fokusere på fire ulike metoder: Oppbygningsmetoden, nedbrytingsmetoden, den iterative metoden, og kombinasjonsmetoden.

Oppbygningsmetoden, også kalt «bottom-up», er preget av at ledelsen formulerer forutsetninger som skal være retningsgivende for budsjettering som starter på avdelingsnivå, som så skal sendes oppover i organisasjonen. Deretter blir ønskene og delbudsjettene summert til et totalt budsjett for hele virksomheten som presenteres fram for ledelsen og så styret (Bergstrand et al., 1999). Prosessen kjennetegnes av å være demokratisk og skal tilrettelegge for avdelingenes ulike behov. I Figur 3.1 er dette vist ved at ledelsen anviser instruksjoner til avdelingene. Videre vil budsjettansvarlig (BA) lage et delbudsjett for sin avdeling. Deretter blir budsjettet sendt opp til økonomisjefen (ØS) som godkjenner eller avviser delbudsjettet, før de sammenstiller alle budsjettene for de ulike avdelingene, og sender budsjettet til budsjettleder (BL).



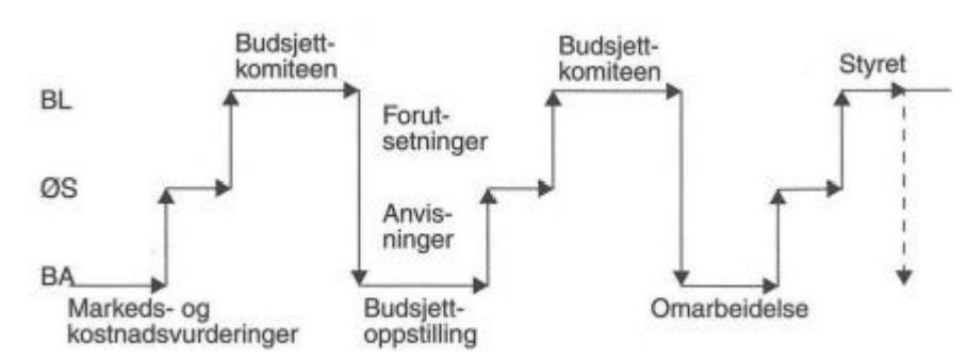
Figur 3.1: *Oppbyggingsmetoden*

Nedbrytningsmetoden, også kalt «top-down» metoden, er preget av at budsjetteringsprosessen starter i toppen av organisasjonen, hvor ledelsen utarbeider en totalramme for kommende år (Bergstrand et al., 1999). Budsjettet ledelsen utarbeider blir førende for virksomhetens avdelinger. Økonomisjefens ansvar er å fordele ressursene til avdelingene, som må tilpasse seg disse rammene. Etter de har fått tildelt et budsjett vil avdelingsbudsjettene aggregeres til et totalbudsjett som revideres og endres flere ganger før det endelige budsjettet har tatt form (Bergstrand, 2009). Nedbrytningsprosessen er vist i Figur 3.2 under:



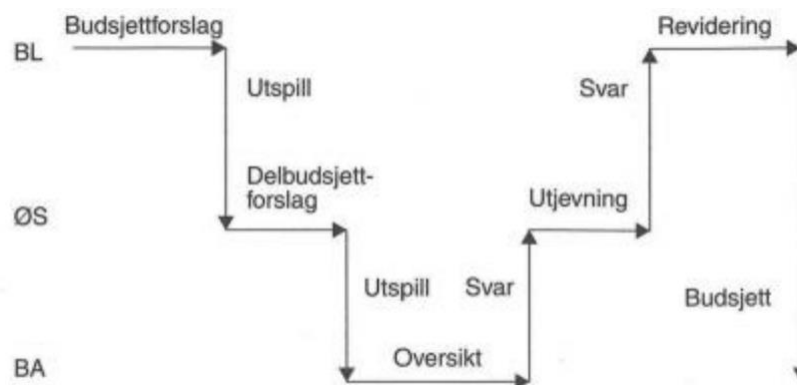
Figur 3.2: *Nedbrytningsmetoden*

Ved bruk av iterative prosessmetoder jobber virksomheten gjennom budsjettet flere ganger, og lar resultatet for hver budsjettgjennomgang danne grunnlaget for ny helhetlig vurdering. Den iterative metoden krever at man vil gå gjennom flere budsjetttrunder før det endelige budsjettet blir godkjent, vist i Figur 3.3.



Figur 3.3: Den iterative metoden

Ved kombinasjonsmetoden innledes budsjetteringen med en nedbrytningsprosess hvor ledelsen utarbeider et lite detaljert førsteutkast av budsjettet. Deretter blir måltall diskutert nedover i virksomheten. Når budsjettforslaget har nådd avdelingene, vil det så ta samme form som oppbygningsmetoden (Bergstrand et al., 1999), her vist i Figur 3.4.



Figur 3.4: Kombinasjonsmetoden

Fordeler og ulemper ved de ulike metodene

Fordelen med oppbygningsmetoden er at metoden i utgangspunktet kan skape engasjement og entusiasme rundt utarbeidelsen av budsjett. Det kan i tillegg bidra til at de som bidrar til budsjettprosessen får en større forståelse av organisasjonens mål. En ulempe er at det i større bedrifter er flere nivåer i hver enhet. Da kan arbeidet med suksessive sammensetninger til et totalbudsjett bli en prosess som er både ressurs- og tidkrevende (Bergstrand et al, 1999). I tillegg, etter hvert som delbudsjettene aggregeres oppover til ledelsen, og det blir oppdaget at det ikke er tilstrekkelig med ressurser til samtlige avdelinger, kan det bli en kamp om fordelingen av ressurser. Fordelen med å involvere de ulike avdelingene kan forsvinne dersom meningene og oppfatningene deres ikke blir hensyntatt i det endelige budsjettet.

Oppbygningsmetoden kan da fungere mot sin motiverende hensikt, og ødelegge for motivasjon.

Hvis nedbrytingsmetoden fungerer effektivt, får man raskere og mer effektiv budsjetteringsprosess sammenlignet med oppbygningsmetoden (Bergstrand et al., 1999). En tydelig ulempe med denne prosesstilnærmingen er at det kan virke ødeleggende for motivasjonen, da prosessen ikke er like demokratisk som oppbygningsmetoden. En forutsetning for at denne budsjettprosessen fungerer er at ledelsen har tilstrekkelig med informasjon til å lage et budsjett som er representativt for de lavere nivåene i organisasjonen. Hvis ledelsen ikke har tilstrekkelig med informasjon, kan man risikere at man ikke utnytter den lokale informasjonen avdelingslederne innehar. Det stilles derfor sterkere krav til informasjonsgrunnlaget ledelsen har slik at man unngår slike problemstillinger. Metoden kan være aktuell hvis en virksomhet befinner seg i en krisesituasjon som krever streng styring.

En fordel med den iterative metoden, er at den fungerer fordelaktig i situasjoner hvor ledelsen ikke har mulighet til å utarbeide gode budsjettforutsetninger fordi virksomheten befinner seg i kompliserte omgivelser, enten internt i bedriften eller eksternt i markedet (Bergstrand et al., 1999). En ulempe er at prosessen er tidkrevende og følgelig beslaglegger mye ressurser. Ofte vil hvert av de iterative budsjettene være bedre enn det forrige. Marginalnyttens ved en ny iterasjon er fallende, og kostnaden vil overgå nytten på et tidspunkt (Bergstrand, 2009). Følgelig kan man risikere å få en tung iterativ budsjettprosess som tar svært mye tid samtidig som man opplever at kostnaden ved en budsjettgjennomgang til er høyere enn den tilhørende nytten.

Ved kombinasjonsmetoden forsøker man å føye sammen de mest verdifulle aspektene av opp- og nedbrytingsmetoden (Bergstrand et al., 1999). På denne måten kombinerer denne metoden tydelig styring i innledningsfasen av budsjettprosessen samtidig som den ivaretar den lokale kunnskapen avdelingslederne besitter via en oppbygningsperiode etter at den innledende nedbrytingsperioden er over. Samtidig vil denne prosessen være krevende for lederen, da ledelsen må helhetlig holde et øye på prosessen. Hvis ledelsen mister oversikten over arbeidet, vil de også miste kontroll.

Valg av budsjetteringsprosess med henhold til mål ved budsjettet

Valg av budsjetteringsprosess vil avhenge av hva hovedmålet til budsjettet er. Bergstrand et al. (1999) presenterer tre hovedformål for budsjettering, og hvilken budsjetteringsprosess som vil være mest aktuell for å oppnå formålet.

Hvis hovedformålet bak bruken av budsjett er å skape *motivasjon og ansvarsfølelse* hos de ansatte, kan det være hensiktsmessig å benytte oppbyggingsmetoden. I denne metoden anser medarbeiderne seg som personlig ansvarlig for å ta initiativ til utarbeidelse av budsjett. Siden de tar på seg dette ansvaret, bygger det opp under medarbeiderens motivasjon og engasjement.

Dersom hovedformålet for å benytte budsjett er *planlegging og samordning* av komplekse forhold man vil oppnå, bør man vurdere å bruke av den iterative budsjettprosessen. I så fall vil man gjennom flere etapper danne et helhetlig budsjett som i større grad ivaretar behovene og forventningene til de ulike avdelingene i virksomheten. Da får budsjettet både relevans og aksept blant flere avdelinger og medarbeidere.

Når hovedmålet ved å bruke budsjett er *prioritering og oppfølging*, tyder det på at kombinasjonsmetoden er mest egnet. Ledelsen vil få sterk kontroll over føringene av videre budsjettdiskusjon gjennom innledende måldiskusjon og felles utarbeidelse av et og felles utarbeidelse av et budsjettutkast. For at denne prosessen skal fungere til sin hensikt, må ledelsen være velinformert om de ulike delene av virksomheten samt ta seg tiden som trengs for å ha meningsfull dialog med økonomisjef og budsjettansvarlig.

Nedbrytingsmetoden anses kun passende ved krisesituasjon, hvor virksomheten er betinget stram økonomisk styring for å overleve (Bergstrand et al., 1999). Metoden kan være egnet dersom ledelsen er bedre informert enn ansatte og innser de egentlige behovene virksomheten har (Bergstrand, 2009). Den anbefales i mindre grad utenom i krisesituasjoner ettersom den er svært ødeleggende for de ansattes motivasjoner.

3.2.3 Budsjettoppbygging

I forrige delkapittel ble budsjettprosesser diskutert. Prosesser for å lage et budsjett kan være tidskrevende og kompleks, og kan skape friksjoner i organisasjonen hvis medarbeidere ikke føler seg hørt i prosessen. Det er viktig at virksomheten har en veldefinert budsjettprosess som bygger opp under hovedformålet som virksomheten har satt til bruken av budsjett som styringsverktøy (Bergstrand et al., 1999).

I dette delkapittelet vil vi fokusere på utformingen av budsjett. Vi velger å sette søkelys på to ulike metoder for å lage budsjettet, den inkrementelle budsjettmetoden og nullbasebudsjettering.

Inkrementelle budsjetter

I det tradisjonelle budsjettet, også kalt inkrementelle budsjetter, benytter man fjorårets budsjett, eventuelt resultatet, og legger på noen prosenter for å dekke inflasjon eller forventet vekst (Burns et al., 2013) Dette kan illustreres i følgende formel (Bjørnenak, 2019).

$$Budsjett_{t+1} = \alpha * Budsjett_t + \Delta_{t+1}$$

Her er α justeringen fra fjorårets budsjett, mens Δ_{t+1} er den andre endringen som foretas i budsjettet for det kommende året, som er økninger eller reduksjoner av enkelte poster.

Fordeler med denne budsjettutformingen er at det er svært enkelt og forutsigbart. Det krever lite ressurser å utarbeide slike budsjetter, og budsjetteringsansvarlige kan utføre justeringer basert på hva de forventer skal skje gjennom opparbeidet kompetanse og erfaringer. Ulemper med denne metoden er at systematiske skjevheter vil videreføres fra år til år og prege videre budsjetter. I tillegg vrir man fokuset i budsjettene til størrelsen på α -parameteren og endringer av enkelte poster istedenfor helhetlige strategiske prioriteringer.

Nullbasebudsjettering

Nullbasebudsjettering fjerner «basen», eller fjorårets budsjett, og bygger det opp på nytt (Burns et al. 2013). I motsetning til det inkrementelle budsjettet krever dette at alle budsjettposter må diskuteres årlig. Det vil en økt fleksibilitet ettersom ressurser årlig blir allokert dit de behøves. Man ønsker ikke at fjorårets forbruk skal være et argument for ny bevilgning, og hvert budsjett skal starte i null i alle poster (Bergstrand, 2009).

Fordelene med denne tilnærmingen til budsjett er at det er en systematisk tilnærming i å forstå aktivitetene, samt at man i stor grad involverer ansatte i avdelinger for å forstå og få innblikk de ressursene de behøver for å gjennomføre sine aktiviteter. Det kan da gi innblikk i hvilke aktiviteter som ikke skaper verdi virksomheten. Ulemper er at nullbasebudsjettering er svært krevende, da det krever mye tid og ressurser. Det kan også skape konflikter innad i organisasjonen hvis det foregår budsjettspill og konkurranse om ressurser (Bergstrand et al., 1999).

Nullbasebudsjettering er mer utbredt blant større foretak sammenlignet med foretak med små og mellomstor størrelse (Burns et al, 2013). Nullbasebudsjettering er særlig aktuelt å bruke i virksomheter som opplever økonomisk krise, og må derfor gå gjennom ressursbruken for å finne steder å kutte kostnader (Bjørnenak, 2019).

3.2.4 Kritikk mot budsjettet

Oljekrisene i 1973 og 1979 trekkes frem som eksterne hendelsen som påvirket oppfattelsen av budsjettet ettersom verdensøkonomien gikk inn i en raskere og mindre forutsigbar periode (Bergstrand, 2009). Kritikken mot budsjettet baserer seg blant annet på at budsjettet ikke gir tilstrekkelig og riktig informasjon til lederne for å kunne styre driften (Johnson & Kaplan, 1987).

Bogsnes (2016) kritiserer budsjettet på flere fronter. Budsjettet er som oftest ferdig utarbeidet før budsjettåret har begynt, hvilket fører til at omgivelsene og den økonomiske situasjonen endrer seg før budsjettåret har begynt.. Følgelig kan budsjettet være utdatert etter noen måneder. Budsjettprosessen er tidkrevende og beslaglegger mye ressurser. Det er svært detaljert og kan hindre hurtig respons, initiativ og innovasjon. I bransjer med lav forutsigbarhet vil budsjettet være mer ugunstig enn i bransjer med høy forutsigbarhet (Bergstrand, 2009). Hope & Fraser (2003) fremhever insentivproblemen bruk av budsjett kan fremprovosere. De ansatte kan bedrive «gaming» for å fremme egne interesser i form av bonuser. Dette istemmer Bogsnes (2016) som skriver at budsjetter demotiverer mennesker og fører til at ansatte lyver og jukser.

Videre argumenteres det for at en av budsjettets fordeler, oversikten over hvilke kostnader som påløper i løpet av perioden, kan være en svakhet. Budsjettet fungerer ikke bare som et kostnadstak, men også et kostnadsgulv (Bogsnes, 2016). En risiko er at det bevilges penger til tvilsomme prosjekter fordi det er rom i budsjettet, mens det i andre tilfeller ikke kan bevilges penger til lønnsomme prosjekter ettersom kostnadstaket er nådd. Budsjettet fører til at kostnadskontrollen kommer for sent. I tidlige perioder av året legges liten vekt på evaluering av den økonomiske situasjonen mot budsjett, mens i løpet av høsten legger stor vekt på dette.

Wallander (1999) går enda lengre i sin kritikk av budsjettet hvor han beskriver det som «et unødvendig onde». Inspirasjonen for kritikken ble hentet fra hvor ofte prognosene han laget bommet. Disse tok utgangspunkt i historiske trender og han fremskrev disse uten å vurdere hvilke faktorer som påvirket fremtidig trend. Videre argumenteres det for at budsjettene er

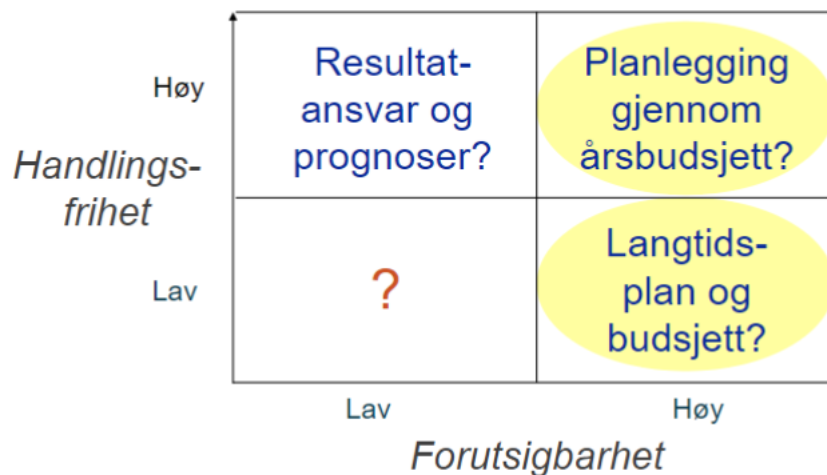
basert på slike prognoser. Av praktiske årsaker er det begrenset med antall variabler som kan benyttes i slike prognoser og bedriftene benytter dermed mange antakelser om hvordan fremtiden blir.

Den første antakelsen baserer seg på at mennesker sliter med å se for seg at fremtiden blir annerledes enn dagens situasjon. Budsjettet bygger på prognoser som utelukkende er en framskriving av dagens situasjon, slik at endringer i trend ikke oppdages. Budsjettet bidrar følgelig ikke med relevant informasjon. Organisasjonen kan bare fortsette som i dag.

Den andre antakelsen er at de endringene sees på som unormale og at man forventer å falle tilbake til den normale trenden. Utarbeidelsen av prognosene vil derfor være forsiktig, og det oppfordres ikke til fremragende handlinger, ettersom fremtiden er ukjent og budsjettet kun er den beste gjetningen om fremtiden. I så fall skaper budsjettet en falsk trygghet.

3.2.5 Bruksområde for budsjettet

Gjennomgangen av budsjettets formål, prosess, oppfølging og kritikk viser at det er mange hensyn å ta. Figur 3.5 illustrerer en matrise for hvilke bruksområder budsjettet har basert på to faktorer: handlingsfrihet og forutsigbarhet i virksomhetens markedssituasjon. Med handlingsfrihet referer man til hvilken grad virksomheten har evnen eller muligheten til å endre planene sine når virkeligheten endrer seg. Forutsigbarhet uttrykker hvor sikre prognosene til virksomheten kan estimeres (Bergstrand et al., 1999). De markerte feltene indikerer situasjoner hvor budsjettet er mest hensiktsmessig. Figuren illustrerer at forutsigbarhet er den viktigste faktoren, hvilket virker naturlig betont på kritikk knyttet til hvor raskt budsjettet utdateres (Bogsnes, 2016). Med høy forutsigbarhet vil forutsetningene holdes relativt like, og budsjettet vil ha verdi som styringsverktøy.



Figur 3.5: Bruksområdet for budsjettet (Bragelien, 2022; Bergstrand, 2009)

3.2.6 Budsjettoppfølging

Oppfølging av budsjett og budsjettavviksanalyse er en måte virksomheter kan bruke budsjett til å styre virksomheten i ønsket retning. En budsjettavviksanalyse kan være utgangspunktet for oppfølgingsgrunnlaget (Bergstrand et al., 1999). Effektiv og regelmessig oppfølging av budsjett er en forutsetning for at budsjettet skal være egnet som et godt styringsverktøy (Hoff, 2010). På denne måten signaliserer det at budsjettet blir tatt på alvor og aktivt analyserer avvik som vil danne retningslinjene mot nye mål.

I slike budsjettavviksanalyser sammenlignes de budsjetterte tallene med de faktiske oppnådde tallene. Fokuset blir å undersøke om virksomheten har nådd de målene de har satt. Budsjettavviksanalyser setter søkelys på hva som ikke har skjedd i henhold til forutsetningene som er satt, og gjelder for både positive og negative avvik (Hoff, 2010). Dette danner informasjonsgrunnlaget som er nødvendig for å diskutere avvik fra budsjett og hvordan bedriften målrettet kan planlegge videre arbeid. Ofte tar dette form av å lære av tidligere feil og hvordan man kan tilpasse seg i neste periode har bedre forutsetninger for å nå målene i budsjettet. Særlig viktig er store avvik fra budsjett, og om målene virksomheten har satt seg er realistiske.

3.3 Alternativer til budsjettet

Videre vil vi presentere noen alternativer til budsjettet i lys av den forelagte kritikken. Vi skal fokusere på balansert målstyring, rullerende prognoser og Beyond Budgeting.

3.3.1 Balansert målstyring

Balansert målstyring ble utarbeidet i lys av manglende økonomiske styringsverktøy tilknyttet kvantifiseringen av økonomisk og ikke-økonomiske kriterier (Kaplan & Norton, 1992). Balansert målstyring beskrives som en cockpit hvor piloten behøver detaljert informasjon om mange aspekter ved flyet. Å lene seg på et måleinstrument kan være katastrofalt. Som en følge av dette forsøker balansert målstyring å vurdere utviklingen av virksomheten sett fra fire ulike perspektiver: (1) *det finansielle perspektivet* vektlegger måling av lønnsomhet og verdiskapning for eiere. (2) *Kundeperspektivet* fokuserer på virksomheten sin suksess innenfor sin målgruppe. (3) *Interne prosesser perspektivet* vektlegger på de prosessene internt i virksomheten som er ment å skape verdi for kundene og (4) *læring og vekst perspektivet* fokuserer på menneskene og systemene som gjennomfører de interne prosessene.

Ved å hensynta disse perspektivene kan virksomheter mer effektivt jobbe målrettet for å oppnå sine overordnede mål og strategier (Kaplan & Norton, 1992). Konkret vil man operasjonalisere virksomhetens overordnede strategi gjennom å sette ulike delmål innenfor hver av disse styringsperspektivene. Disse delmålene måles gjennom key performance indicators (KPI'er) som vurderer hvordan virksomheten presterer innenfor de ulike styringsperspektivene. På denne måten kan virksomheter kvantifisere progresjon innenfor både økonomiske og ikke-økonomiske dimensjoner.

Etter at styringsperspektivene er utarbeidet, er neste steg å etablere hypoteser om sammenhenger mellom disse styringsperspektivene. Her beskrives årsaks-virkningssammenhenger som er ment å bygge opp under den overordnede strategien. Kaplan og Norton (2001) beskriver at en forutsetning for at balansert målstyring skal fungere til sin hensikt er kausalitet mellom perspektivene. Kausalitet mellom styringsperspektivet vil innebære at mål innenfor læring og vekst perspektivet vil påvirke delmålene innenfor interne prosesser, som da vil påvirke målene satt i kundeperspektivet som til slutt også påvirker de finansielle målene. Dersom det ikke er en klar sammenheng mellom årsak og virkning vil ikke balansert målstyring fungere til å operasjonalisere strategien, og styringsverktøyet vil ha mindre evne til å påvirke den overordnede strategien. Dette er en begrensning i balansert målstyring, da det ikke er alltid er en klar årsaks-virkningssammenheng mellom styringsperspektivene og delmålene (Horngren et al., 2015). Videre kan det føre til suboptimal atferd dersom det overfokuseres på å nå kravene til KPI'ene. (Bragelien, 2022).

3.3.2 Rullerende Prognoser

Ekholm og Wallin (2000) hevder at rullerende prognoser kan benyttes som et alternativ og supplement til det tradisjonelle budsjettet. Som et tilsvarende på at budsjettet ofte benytter fastsatte datoer hvert år, vil rullerende prognoser kunne benyttes med kontinuerlige revurderinger av de sentrale antakelsene som angår budsjettet. Endringer i omgivelsene vil resultere i endringer i prognosen (Burns et al., 2013). Med en hyppigere oppdatering av antakelsene og virkeligheten vil prognosene holde seg mer relevante enn hva Wallander (1999) kritiserte budsjettet for å være.

Fordeler med rullerende prognoser er at det er mindre detaljstyring og at virksomheter lettere kan tilpasse seg endringer i markedet. I tillegg fokuserer ansatte på aktiviteter som driver ressurser. En nedside med rullerende prognoser er at det kan være tidkrevende og virke demotiverende for medarbeiderne som stadig må jobbe med revideringer av budsjetter (Burns et al, 2013). En annen ulempe er at de oppdateres oftere enn budsjett og kan skape usikkerhet rundt omgivelsene (Ekholm & Wallin, 2000).

3.3.3 Beyond Budgeting

Hope og Fraser (2003) beskriver Beyond Budgeting som en alternativ tilnærming til økonomisk styring. Beyond Budgeting var et annet svar på kritikken som ble reist til bruken av budsjett som styringsverktøy. Beyond Budgeting skiller seg derimot ut fra de tidligere nevnte styringsverktøyene da det beskrives som en styringsfilosofi framfor et alternativ til planlegging og budsjettering (Bogsnes, 2016). Følgende sitat kan beskrive den alternative styringsmodellen:

«Transforming the performance potential of the organization by breaking free from the annual performance trap and releasing the full capabilities of front-line people is the ultimate vision of beyond budgeting» (Hope & Fraser, 2003, s. 37)

Beyond Budgeting beskjeftiger seg med å desentralisere virksomheter ved å gi ansatte mer makt, ansvar og autoritet til å selv respondere på de dynamiske omgivelsene de møter på (Bogsnes, 2016). Ressurser skal i Beyond Budgeting gjøres tilgjengelig etter behov. Hensikten med dette er å skape større ansvarliggjøring ved at avdelingene må rettferdiggjøre bruken av ressurser istedenfor å kun bruke de midlene som har blitt allokert.

3.4 Regnskapsanalyse

Hensikten med regnskapsanalyse er å belyse virksomheters økonomiske utvikling og stilling (Krisoffersen, 2019). I dette delkapittelet vil vi presentere metoder vi vil bruke i regnskapsanalysen.

3.4.1 Common size og benchmarking

Common size-analyser tar utgangspunkt i Willie Sutton regelen, som sier at oppmerksomheten bør rettes mot de største postene i regnskapet. I common-size analyser uttrykkes postene i regnskapet som en andel av omsetningen (Bjørnenak, 2019).

Det er nærliggende å benytte benchmarking som supplerer common size-analysene våre. Benchmarking kan benyttes som sammenligningsgrunnlag til hjelpe å avgjøre om postene som vurderes i common size-analysen er høy eller lav. De relative prestasjonene vektlegges, og man kan vurdere seg selv eksternt mot konkurrenter eller internt over tid i bedriften (Horngren et al., 2015).

3.4.2 Likviditet og soliditet

Likviditet og soliditet brukes henholdsvis til å måle virksomhetens betalingsevne på kort og lang sikt (Kristoffersen, 2019). Vi velger å fokusere særlig på disse to forholdstallene da de i stor grad tallfester de økonomiske særpregene som preger fotballbransjen, som vi skal utdype i kapittel 4.

Likviditetsgrad beskriver i hvilken grad omløpsmidlene er finansiert med kortsiktig gjeld. Omløpsmidler er eiendeler som under normale forhold vil bli ombyttet med andre tilsvarende eiendeler i løpet av en kort tidsperiode, ofte innen et år (SNL, 2021). Kortsiktig gjeld er gjeld som forfaller til betaling innen ett år. Dette kan være poster som skatt eller leverandørgjeld. En svakhet med dette forholdstallet er at de ulike eiendelene kan ha ulik bindingstid og omløpshastighet, som gjør postene vanskelige å sammenligne.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$$

Historisk sett sier en tommelfingerregel at den bør i hvert fall være over 2. Det kan imidlertid være systematiske forskjeller mellom bransjer og virksomheter. Derfor bør en være skeptisk

til informasjonen som kan hentes ut av en slik tommelfingerregel. (Kinserdal, 2019). Likviditetsgrad er likevel en nyttig parameter for å signalisere kortsiktig likviditetsproblemer for en virksomhet.

Soliditet uttrykker en bedrifts evne til å tap (Kristoffersen, 2019). Som mål for en bedrifts soliditet brukes ofte forholdstallet egenkapitalandel.

$$\text{Egenkapitalandel} = \frac{\text{Egenkapital}}{\text{Egenkapital} + \text{Gjeld}}$$

Formålet med dette soliditetsforholdstallet er å vurdere hvor sterk kapitalstrukturen til virksomheten er, og for å måle hvor sterk den finansielle bufferen til en virksomhet er. Egenkapitalandel er ansett som et nyttig forholdstall å benytte når man vurderer en virksomhets sannsynlighet til å gå konkurs (Kristoffersen, 2019).

Både likviditet og soliditet kan også gi pekepinn om en bedrift er insolvent. Insolvens er en kombinasjon av illikviditet og insuffisiens. Illikviditet vil innebære at debitor ikke kan betale sine forpliktelser til forfall, altså lav likviditetsgrad. Insuffisiens innebærer at gjelden overstiger summen av eiendeler, altså negativ egenkapitalandel. Insolvens er en forutsetning åpen konkursbehandling.

Vi har nå utledet det økonomiske teorigrunnlaget vårt. I kapittel 4 vil vi legge en sports- og fotballteoretisk ramme som sammen med den økonomiske teorien danner vårt grunnlag for å starte analysen i kapittel 5.

4. Fotball som næring

I dette kapitlet presenterer vi empiri om fotball som bransje, som vil fremheve kjennetegn og særtrekk om bransjen. Dette vil gi oss nødvendig forståelse for den kommende analysen. Først vil vi gjennomgå forskning som er gjort på feltet internasjonalt. Deretter vil vi se nærmere på norske forhold og det finansielle oppfølgingssystemet. Avslutningsvis i kapitlet vil vi se over konkurransesituasjonen fotballklubber befinner seg i.

4.1 Tidligere forskning på sportsøkonomi

Sportsøkonomi er et felt hvor forskningen har økt i omfang de siste årene. Det første betydelige innslaget og gjennombruddet kom ved Rottenberg i 1956 (Noll, 2006). Organisert lagsport var da drevet over lang tid, men ikke i den profesjonaliserte formen vi ser i dag (Butler 2022).

Rottenberg (1956) tar for seg arbeidsmarkedet for baseballspillere på 1950-tallet. Artikkelen beskriver *reserve clause*, eller fornyelsesklausulen, som skulle sikre lik distribusjon av spillere. Klausulen tillot klubbene å fornye kontrakten for et år utelukkende basert på at lønnen måtte overstige 75% av tidligere kontrakts lønn. Dette førte i praksis til at klubbene fikk eiendomsrett over spillerne, slik at disse ikke lenger var frie agenter. Klubbytte var kun mulig dersom klubbene var enige om en overgang først-

Rottenberg (1956) argumenterer for at fornyelsesklausulen ikke fungerer som tiltenkt for å sikre lik distribusjon og etablerte invariansteoremet. Teoremet innebærer at uavhengig av fornyelsesklausulen vil spillerne gå til de lagene der de har størst produksjonsverdi, ettersom de lagene med mindre økonomiske muligheter ikke klarer å holde på sine beste spillere over tid. Invariansteoremet har blitt identifisert som et eksempel på coaseteoremet (Butler, 2022). Coaseteoremet sier at i fravær av transaksjonskostnader vil aktører oppnå effektiv allokering av ressurser ved markedssvikt, forutsatt tydelig etablerte eiendomsrettigheter.

Behovet for utfallsusikkerhet er et særtrekk ved konkurransesport som skiller det fra ordinært næringsliv (Rottenberg, 1956). Det forklares ved at ved sikre utfall vil interessen for kampene forsvinne. Det kan derfor sies at dersom alt annet holdes like, vil interessen for sporten øke desto jevnere konkurransen er.

Et lag kan ikke dekke etterspørselen til markedet, ettersom dette laget ikke har noen å konkurrere med (Neale, 1964). Dette skiller sportslig og økonomisk konkurranse. Lagene er

derfor gjensidig avhengige av hverandre for å lage et attraktivt produkt. Dette gjenspeiles i organiseringen i ligaer, for eksempel Eliteserien og Premier League. Her beskrives ligaen som bedriften i økonomisk forstand, og ikke klubbene. Ligaen vil oppnå økt interesse dersom konkurransen er jevn, og det er derfor ikke gunstig for den enkelte klubb å være totalt overlegen. Dette er i motsetning til ordinært næringsliv hvor få og svake konkurrenter vil være ønskelig (Store Norske Leksikon, 2021).

Sloane (1971) argumenterer for at fotballklubber er nyttemaksimerende og ikke profittmaksimerende. Den tidligere forskningen til Rottenberg (1956) og Neale (1964) er gjort i amerikansk sammenheng hvor dette er fornuftig, men det er ikke helt overførbart til en europeisk kontekst. Dette gjelder fordi de kommersielle kreftene dominerer i USA, sammenlignet med de sportslige kreftene som dominerer i Europa (Gammelseter & Ohr, 2002). Nyten til fotballagene er sportslig suksess, altså å maksimere antall poeng gitt de økonomiske midlene som er gitt. I artikkelen stilles det spørsmål til Neale (1964) sin konklusjon om at ligaen er bedriften. Etersom de aller fleste beslutningene tas innad i hver klubb, som for eksempel investeringer i stadion, spillerstall, og ansatte, er klubbene selv beslutningstakerne og bedriftene.

4.2 Fotball som bransje og konkurranseform

Vi vil i dette delkapittelet se på særegenheter ved fotballbransjen. Fokuset rettes mot konkurransesituasjonen og det kontinuerlige jaget mot bedre prestasjoner.

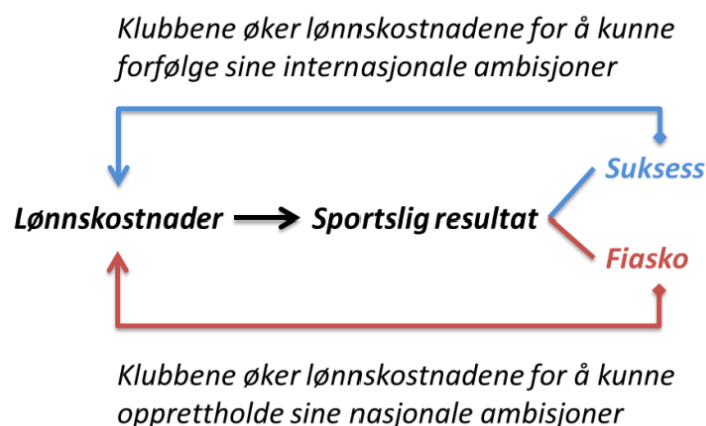
Sammenheng mellom økonomi og sportslige resultater.

Det er gjort en rekke studier på sammenhengen mellom økonomi og sportslige resultater, både nasjonalt og internasjonalt. I perioden 2003 – 2012 kunne lønnskostnader forklare 90% av tabellplasseringen til lagene i Premier League (Szymanski, 2021). Sperling et al. (2010) finner at «penger betyr ikke alt (kun 85 prosent)» i perioden 1995 – 2010. I Norge finner Gammelsæter og Ohr (2002) at lønnskostnader forklarer 77% av tabellplasseringen til norske klubber i perioden 1997 – 2000. Tilsvarende undersøkelser er gjort for 2010 – 2013 hvor forklaringskraften er 37% (Madsen et al., 2018). I den siste perioden 2019 – 2022 viser også en positiv korrelasjon som ikke tallfestes (Deloitte, 2023). Det er variasjoner i funnene, men samtlige finner signifikante korrelasjoner. Med andre ord kan man sette opp en relativ god prediksjon på hvilke lag som kommer til å gjøre det godt og dårlig, før sesongen har begynt.

God og ond sirkel

Sammenhengen mellom sportslige og økonomiske resultater kan forklares ved en «god» og «dårlig» sirkel. Modellen er utviklet av Sperling et al. (2010) og illustrerer rasjonalet for hvorfor investorer, kreditorer og aksjonærer investerer ytterligere. Økte spillerlønnninger benyttes for å tiltrekke seg spillere av høyere kvalitet slik at de sportslige resultatene skal bedres. Dette vil føre til økte tilskuertall, sponsor- og medieinntekter og bedre videresalgsmuligheter for spillerne. Det vil kunne gi muligheten til europeiske turneringer som vil være av stor betydning for norske klubber. Ved gode sportslige resultater i en slik satsing kommer klubbene inn i den gode sirkelen. Inntektene de får finansierer videre satsing.

Dersom den sportslige satsingen ikke er vellykket vil inntektene utebli, og klubbene risikerer å komme inn i den onde sirkelen. Mange av kostnadene som klubbene pådrar seg i satsingen er langsiktige, for eksempel investering i infrastruktur eller spillerkontrakter på 3-5 år. En dårlig sesong med nedrykk, mangel på medalje eller ikke kvalifikasjon til europeiske turneringer kan derfor gi kortsiktige problemer med å betale lønnsforpliktelse. I verste fall fører dette til tvangssalg av spillere til lavere summer enn de er hentet for, samtidig som det svekker deres konkurransekraft. Ettersom Bertheussen (2011) forklarte hvordan det i et ligasystem er et nullsumspill virker det naturlig at noen klubber til enhver tid befinner seg i hver av de to sirkelene. Problematikken tilknyttet den gode og onde sirkelen er vist i Figur 4.1



Figur 4.1: God og ond sirkel (Bertheussen, 2011)

Terskelnivåer

Konkurransen er organisert i et hierarkisk ligasystem hvor lagene kan rykke opp og ned i divisjoner basert på sportslige prestasjoner. De tre øverste divisjonene er henholdsvis Eliteserien, OBOS-ligaen og PostNord-ligaen. Det er av stor økonomisk betydning hvilken av disse ligaene man spiller i, slik at opprykk og nedrykk er viktig. Klubbene i Eliteserien får større medieoppmerksomhet som fører til økt attraktivitet hos sponsorer, økt antall tilskuere og betydelige TV-inntekter. Et nedrykk fra Eliteserien vil derfor ha betydelige økonomiske virkninger. Den samme påvirkningen har et eventuelt nedrykk fra OBOS-ligaen. (Bertheussen, 2011).

I tillegg til mulighetene for opprykk er det i Eliteserien muligheter for kvalifikasjon til Europeiske turneringer (Torjusen, 2023). Inneværende sesong gjelder dette topp tre i Eliteserien og vinneren av cupen. Å delta i enten Champions League, Europaligaen eller Conference League er svært innbringende. Champions League er den mest innbringende, deretter Europaligaen og Conference League (Holm, 2022).

Soft budget constraints

Fotballbransjen er preget av en unik kontrast. På den ene siden har bransjen gjennomgående dårlig driftsresultat (se kapittel 4.3). På den andre siden er fotballklubber en av de mest stabile virksomhetene i Norge med svært få konkurser og høy overlevelsesrate. Kun Lyn og Øygarden har gått konkurs i moderne tid (Vik, 2022; Gamlemoen, 2021). Paradokset om vedvarende dårlige driftsresultater og fortsatt drift kan belyses gjennom teorien om Soft Budget Constraint (SBC). Virksomheter som forventer å få sitt underskudd dekket i tilfeller når de er i økonomisk krise, har sterke incentiver til å øke utgiftene sine utover sitt opprinnelige budsjett, og dermed opplever virksomheten en «myking» av sitt budsjett (Storm og Nielsen, 2012).

Årsaken til at klubben forblir i drift og unngår konkurs til tross av disse faktorene kan ses i lys av SBC-teorien og problemene som oppstår ved moralsk risiko og agent-prinsipal forholdet. Ledere av organisasjoner, agenten, som forventes å få dekket sitt underskudd har sterkere incentiv til å opptre risikofylt og skape underskudd, da de vet de blir reddet av kapitalinnehavere, prinsipalen. Det er få kreditorer som er villig til å kreve gjeld fra det lokale og nærkjære fotballaget som befolkningen har emosjonelle tilknytninger til. Da blir sponsorene og kreditorene de som sitter igjen med regningen grunnet den aggressive oppførselen til klubbene (Bertheussen, 2023).

Konstant resultatmåling

Profesjonaliseringen av fotballen har kommet med en økt eksponering og tilgjengelighet på mange plattformer. (Gammelsæter og Ohr, 2002.) De aller fleste klubbene følges nøye av lokalmedia, og hver enkelt kamp analyseres og evalueres. I løpet av travle uker kan en klubb spille 2-3 kamper som igjen leder til flere evalueringer av klubbens prestasjoner. Resultatmålingen forekommer følgelig oftere og i det offentlige rom i større grad enn hos andre organisasjoner. Børsnoterte selskaper har som regel offentlig resultatmåling hvert kvartal, mens ikke-noterte selskaper kan ha det enda sjeldnere. Dette kan føre til økt kortsiktig fokus.

4.3 Norsk fotball

I dette kapittelet vil vi se nærmere på hva som skiller den norske fotballbransjen fra internasjonal fotball.

Organisering i norsk fotball

Norske fotballklubber er organisert som idrettsforeninger, frivillige organisasjoner, i motsetning til klubber i flere andre europeiske land som gjerne er organisert som aksjeselskap (Gammelsæter & Jakobsen, 2008). Både trenere og spillere må være medlemmer i en idrettsorganisasjon som må søke lisens av Norges Fotballforbund for å kunne delta i ligasystemet. Aksjeselskaper vil ikke kunne få tildelt lisens. I norsk fotball har aksjeselskapene blitt opprettet som separate selskaper og har et kontraktfestet samarbeid med idrettsforeningene. På denne måten er finansielle midler funnet veien til idrettsforeningene og profesjonaliseringen av organisasjonen kommet.

Regelverket er slik at idrettsforeningen sitter med den formelle makten, men den norske modellen, kalt dualmodellen, fortsatt er påvirket av private aktører (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dualmodellen tillater idrettslagene å gi fra seg rettigheter til aksjeselskaper mot at de får finansielle midler tilbake. Denne utformingen vokste frem på 1990-tallet ettersom profesjonaliseringen av fotballen tiltok. Dette var i samme perioden som man i andre nasjoner lot idrettslagene organisere seg som aksjeselskaper.

Dualmodellen har vært utsatt for kritikk, og som en følge av dette har investormodellen vokst frem (Engebretsen & Holt, 2012). I investormodellen finansierer investorgrupper eller enkeltinvestorer spillerkjøp mot at de sitter igjen med en andel av spillerrettighetene.

Idrettsklubben eier fortsatt spilleren, men vil måtte gi en andel av en eventuell salgssum til investoren. Ved en slik organisering vil de økonomiske insentivene til investorene muligens endres, men de vil fortsatt kunne utøve makt over beslutningene som tas i idrettsklubbens styre.

Trampolineøkonomi

Den norske toppfotballen kan beskrives som en ustyrkelig trampolineøkonomi Gammelsæter og Ohr (2002). Med dette menes at gode perioder med stor vekst og investeringer vil følges av en tilsvarende nedgangsperiode. Dette baseres på at norsk fotball er en liten, åpen kommersiell næring som drives under andre forutsetninger enn de store klubbene i Europa. Norske klubber vet at de er selgende klubber ettersom klubber i ovennevnte land har større økonomiske muskler og er mer attraktive. De argumenterer for at svingningene kan reduseres ved et langsiktig fokus når klubbene befinner seg i de gode periodene.

Gammelsæter og Ohr (2002) setter disse syklusene i sammenheng med antall utenlandske spillere i Eliteserien og landslagets prestasjoner. Utenlandske spillere lokkes til Eliteserien grunnet høyere lønninger enn i sitt hjemland, slik at et økt antall utenlandske spillere gir økte lønnskostnader. Dette begrenser tilgangen på Eliteserien for unge norske spillere, som igjen bremser utviklingen til landslaget. Dette reduserer Eliteseriens spilleres markedsverdi og inntektsposten reduseres. Videre argumenteres det for at disse nedgangsperiodene gir klubbene insentiver til å satse mer på spillerutvikling og lar disse slippe til på førstelaget ettersom de dyre spillerkontraktene går ut, eller at de er solgt. På denne måten står man igjen på trappene til en oppgangsperiode.

Økonomisk situasjon

Fra 2014 til 2022 hadde Eliteserien en gjennomsnittlig årlig vekst på 3,2 % målt i driftsinntekter (Deloitte, 2023). Driftsinntektene økte derimot med 15 % fra 2021 til 2022, og justert for dette er den gjennomsnittlig årlige veksten fra 2014 til 2021 bare 1,6 %. Dette innebærer at med en inflasjon på 2 % har realverdien i denne perioden falt. Eliteserien går i retning av høyere aggregert driftsunderskudd, og underskuddet har siden 2014 forverret seg fra -82 MNOK til -217 MNOK i 2022, med et unntak i 2020 da underskuddet ble redusert til -50 MNOK.

Disse driftsresultatene er når inntekter og kostnader tilknyttet spillerlogistikk er utelatt. Hvis man ser på driftsresultatet i 2022 uten spillerlogistikk, har Eliteserien et samlet driftsresultat på - 217MNOK, sammenlignet med et positivt driftsresultat på 11MNOK når spillerlogistikk inkluderes. Spillerlogistikk utgjør følgelig en vesentlig post for klubbene, og svært mange klubbers evne til å nå et positivt driftsresultat avhenger av graden klubben driver med spillerlogistikk. Tabell 4.1 illustrerer at spillerlogistikk har økt i omfang fra 2022 – 2023 for klubbene i Eliteserien, og bidrar som en større andel av omsetningen. Både summene og andelene av totale inntekter er større for Eliteserien enn OBOS- og PostNord-ligaen.

Den økonomiske situasjonen til klubbene i Eliteserien er svært betinget av klubbens evne til å kvalifisere seg til europaspill, og er en stor kilde til inntektsforskjeller blant klubbene (Deloitte, 2023).. Kvalifisering til spill i Europa vil medføre UEFA-inntekter til klubbene som deltar og er avhengig av hvilken europeisk turnering klubbene deltar i og de tilhørende resultatene de oppnår. Bodø/Glimt mottok hele 175 MNOK i 2022 for deres prestasjoner i Conference League, som utgjør mer enn de totale driftsinntektene til hver av Eliteserierklubbene, med unntak av Molde som mottok 63 MNOK fra UEFA i 2022. Økte inntekter gir imidlertid også tilhørende økte kostnader tilknyttet anlegg, reise og andre treningskostnader. Klubbene som ikke kvalifiserer seg til europaspill får solidaritetsmidler på 2 og 3 MNOK, og følgelig vil kvalifiseringsevne være en vesentlig årsak til store økonomiske forskjeller blant klubbene (Smørddal, 2023).

For klubber i OBOS- og PostNord-ligaen og nedre halvdel i Eliteserien er det ordinære seriespillet av stor betydning. Som Tabell 4.1, 4.2 og 4.3 viser er det store differanser i inntektsnivåer på de ulike nivåene. Medieavtalen er utviklet slik at Eliteserierklubbene får majoriteten, mens OBOS-ligaen får resterende. PostNord-ligaen er ikke inkludert i avtalen (Torjusen, 2022). Tall fra Sponsor Insight viser at Eliteserien er det mest attraktive sponsorobjektet i Norge, mens OBOS-ligaen er nr. 32, og PostNord-ligaen ikke er rangert (Brakstad, 2023). Dette resulterer følgelig i lavere inntekstpotensiale i reklame- og sponsormarkedet.

Gjennom Eliteseriebarometeret som utarbeides av Deloitte i samarbeid med Norsk Toppfotball finnes det mer informasjon om økonomien til Eliteserien og Eliteserierklubbene enn klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen. Disse klubbene er imidlertid også underlagt rapporteringskravene til NFF. Resultatene av disse publiseres aggregert av NFF. I de følgende

tabellene presenteres aggregerte års- og halvårsresultater som presentert i NFF sine Mediepresentasjoner.

	30.06.2022			30.06.2023		
	Eliteserien	OBOS-ligaen	PostNord-ligaen	Eliteserien	OBOS-ligaen	PostNord-ligaen
Inntekter	655 430	274 095	191 385	843 566	306 841	195 560
Kostnader	790 355	337 112	191 931	1 019 252	317 389	202 478
Driftsresultat I	-134 925	-63 017	-546	-175 686	-10 548	-6 917
Netto transfer	89 960	43 190	2 376	390 825	31 149	6 706
Driftsresultat II	-42 816	-19 827	1 831	215 497	20 601	-211
Halvårsresultat	-48 538	-22 713	-2 499	187 281	14 240	-6 024

Tabell 4.1: Halvårsresultat 2022 – 2023 (Norges Fotballforbund, u.d)

Tabellen viser inntekter, kostnader, driftsresultat I (før spillerlogistikk), netto transfer, driftsresultat II (etter spillerlogistikk) og halvårsresultat. Inntektene har økt betraktelig det siste året for Eliteserien og noe mindre for OBOS- og PostNord-ligaen. Dette kommer av en ny medieavtale (Baardsen, 2020) og økt interesse (Torjusen, 2023). Det er store variasjoner i inntektene til de ulike klubbene, slik at gjennomsnittlig omsetning ikke er representativt, men oversikten viser imidlertid forskjellen mellom de ulike divisjonene. Tabell 4.2 og 4.3 viser utviklingen over tid. Her er imidlertid Eliteserien og OBOS-ligaen slått sammen i NFFs Mediepresentasjon. Differansene på gjennomsnittlig omsetning per klubb er stor. Dette vil undersøkes videre i kapittel 5.

Eliteserien og OBOS-ligaen	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Inntekter	1 903 618	1 921 341	1 782 100	1 874 426
Kostnader	2 030 710	2 097 172	1 809 392	2 116 959
Driftsresultat	51 315	75 786	188 946	74 396
Årsresultat	-8 389	-1 556	159 676	50 130
Antall klubber	32	32	32	32
Gjennomsnittlig omsetning	59 488	60 042	55 691	58 576

Tabell 4.2: Årsresultater Eliteserien og OBOS-ligaen 2018 – 2021 (Norges Fotballforbund, u.d.)

PostNord-ligaen	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Inntekter	355 857	389 165	363 631	385 871
Kostnader	344 954	376 040	332 031	348 598
Driftsresultat	8 659	20 996	47 584	40 115
Årsresultat	2 876	16 335	38 546	32 387
Antall klubber	25	27	25	25
Gjennomsnittlig omsetning	14 234	14 414	14 545	15 435

Tabell 4.3: Årsresultater PostNord-ligaen 2018 – 2021 (Norges Fotballforbund, u.d)

Finansielt oppfølgingssystem

Som en følge av den økonomiske usikkerheten som preger fotballen som bransje, ble det finansielle oppfølgingssystemet (FOS) innført i 2008 (Waagard, 2017). Bakteppet til innføringen av FOS var bekymringen tilknyttet det vedvarende underskuddet til fotballklubbene. FOS er ment å sikre kontinuitet for konkurranse, øke klubbenes finansielle gjennomsiktighet og troverdighet, sikre økonomisk fair-play, beskytte kreditorer og forbedre den økonomiske situasjonen i de norske klubbene. (Norges Fotballforbund, 2022). Å sikre at klubben driver med forsvarlig økonomisk styring gjennom FOS kriteriene blir da en nødvendighet for å sikre lisenskravet og drift.

FOS deler klubber inn i tre ulike kategorier basert på hvor mye de poeng de skårer i syv ulike økonomiske måleparametere. Disse måleparameterne er (1) totalkapitalrentabilitet, (2) resultat før skatt, (3) bærekraftig resultat, (4) personalkostnader, (5) arbeidskapital i % av omsetning, (6) likviditetsgrad 1 og (7) egenkapitalandel (Norges Fotballforbund, 2022). Dersom en klubb skårer sammenlagt under 65 poeng vil de bli kategorisert som rød sone, og klubben blir av klubblisensnemda pålagt å lage en handlingsplan som skal forsikre at klubben kan forbedre sin økonomiske situasjon i innen maksimum tre år. Klubber med opptil 130 poeng er kategorisert i den gule sonen, og klubber med over 130 poeng er i den grønne sonen. Vekting av måleparameterne er gitt i tabellen under:

Måleparameter	Mulige poeng
Totalkapitalrentabilitet	0 til 10
Resultat før skatt	-6,5 til 26
Bærekraftig resultat	-6,5 til 26
Personalkostnader	-2,5 til 10
Arbeidskapital i % av omsetning:	-18 til 24
Likviditetsgrad 1	-27 til 72
Egenkapitalandel	-54 til 72
Total oppnåelig sum	240

Tabell 4.4: Vekting av måleparametere i FOS

Nøkkeltallene har ulik vekting, og man kan få 72 poeng hver hvis likviditetsgrad er høyere enn 2 og hvis egenkapitalandelen er større enn 30 %. Om en klubb oppnår dette vil de få sammenlagt 144 poeng av høyest oppnåelige summen på 240 (Norges Fotballforbund, 2022). Følgelig er egenkapitalandel og likviditetsgrad en kilde til å samle en relativ stor poengsum sammenlignet med de øvrige fem nøkkeltallene. Egenkapitalandel og likviditetsgrad er

dermed viktige måleparametere å forholde seg til for å unngå å havne i den røde sonen og bli pålagt en handlingsplan.

Konkret ved en handlingsplan skal man minimum vise at klubben har nok likviditet til å gjennomføre konkurransen (Norges Fotballforbund, 2019). Handlingsplanen skal ha klare, målbare og verifiserbare resultater med tidsfrister. I tillegg må handlingsplanen tydelig vise hvordan klubben skal tilfredsstillе alle kriterier og komme seg til gul sone innen tre år. Det innebærer målrettet økonomisk styring slik at klubben har en score over 65. Handlingsplan virker svært begrensende for handlingsmuligheter til klubbene og fører til streng økonomisk styring for å bidra med forbedret prognoser i klubbøkonomien. Fordi egenkapitalandel og likviditetsgrad er vektet med mer enn 60 % av total oppnåelig poengsum, danner dette bakteppet til hvorfor vi regnskapsanalysen velger å ha et særlig fokus på likviditetsgrad og egenkapitalandel.

5. Regnskapsanalyse

Introduksjon og bemerkelser

I dette kapittelet skal vi forsøke å svare på det første forskningsspørsmålet vårt:

1) *Hvordan er sammenhengen mellom økonomiske prestasjoner og divisjonsplassering?*

Med dette skal vi undersøke om datagrunnlaget vårt stemmer overens med tidligere empiri, og om vi kan avdekke særegenheter til hvordan divisjonsplassering påvirker denne sammenhengen.

Gjennom å analysere årsregnskap og få innblikk i inntekts- og kostnadssiden til klubbene, samt benytte datagrunnlaget fra intervjuene våre, skal vi danne et bilde av denne mulige sammenhengen. Sistnevnte velger vi å inkludere i dette kapittelet for å få en dypere og mer sammenhengene gjennomgang av inntektspostene. Det vil forekomme under underoverskiften «intervjuobjektens oppfatning av ...». Ettersom tallgrunnlaget vårt ikke er godt nok selvstendig, mener vi at analysen berikes av å diskuteres fortløpende.

Vår regnskapsanalyse er basert på årsrapportene og lisensrapportene til klubbene i utvalget. Under er en oversikt over utvalget, samt år med regnskap og budsjetter de har delt. Oversikten nedenfor viser også hvilken divisjon klubbene har spilt i 2023-sesongen og tabellplassering.

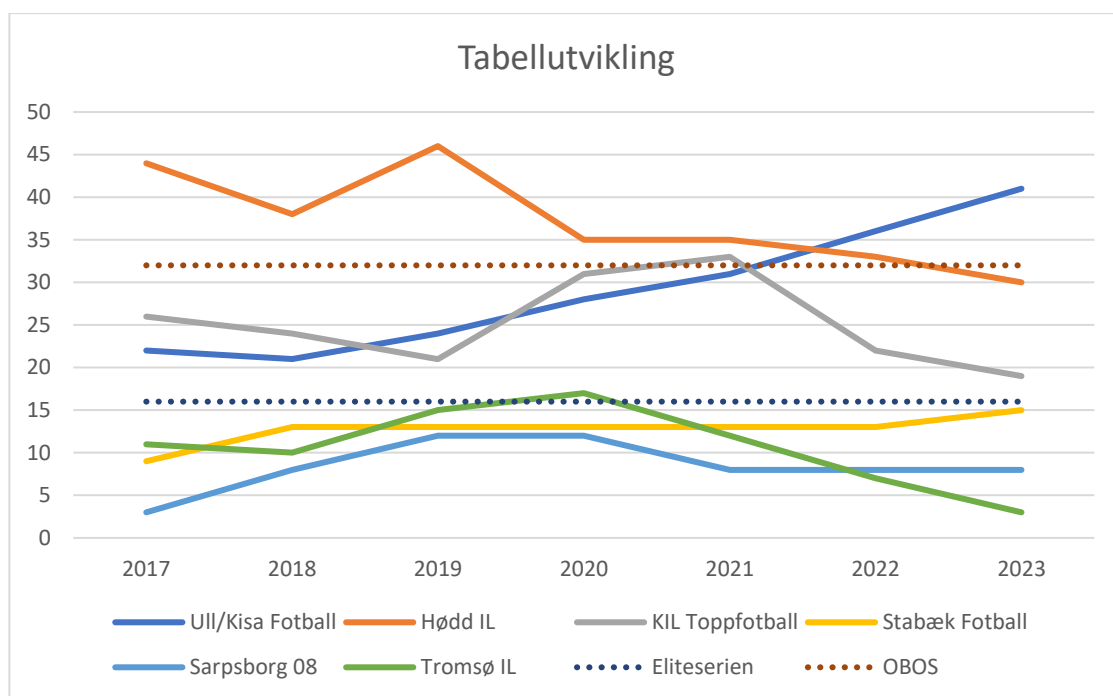
Klubb	Regnskap	Budsjett	Liga	Plassering
Ull/Kisa Fotball	2017-2022	2018-2022	PostNord-ligaen	5.
IL Hødd Fotball	2020-2022	2021-2022	OBOS-ligaen	14.
Kongsvinger Toppfotball	2017-2022	2019-2022	OBOS-ligaen	3.
Stabæk	2017-2022	2018-2022	Eliteserien	15.
Sarpsborg 08	2017-2022	2018-2022	Eliteserien	8.
Tromsø IL	2017-2022	2018-2022	Eliteserien	3.

Som nevnt i kapittel 2 har vi hatt utfordringer knyttet til regnskapene vi benytter i analysen. Disse ulikhetene vil presiseres her. Fra Stabæk Fotball, IL Hødd Fotball og Tromsø IL har vi fått lisensrapportene. Fordelen med disse er at de er standardiserte og har med de samme postene i regnskap og budsjett, slik at de er sammenlignbare. Disse dataene brukes av Deloitte i Eliteseriebarometeret, som er en slags referanseramme i norsk fotball. Ulempen med disse er at de inkluderer konsolideringer av tilhørende selskaper og dermed ikke kun fotballklubben (Deloitte, 2023). Vi har valgt å benytte lisensrapporteringen der det har vært mulig. I utvalget betyr dette at det er IL Hødd og ikke bare IL Hødd Fotball som rapporteres, at Tromsø IL har med tilknyttede selskap, og for Stabæk Fotball er det med tilhørende aksjeselskap og breddeavdeling.

I resterende klubber, Ull/Kisa Fotball, KIL Toppfotball og Sarpsborg 08 FF er det deres årsregnskaper som er brukt. I disse er oppsettet av poster i regnskap og budsjett ulike. Ull/Kisa Fotball sin årsrapport er for hele Ull/Kisa Fotball, med topp- og breddeavdeling. KIL Toppfotball er for elite herre og akademi, uten breddeavdeling. Sarpsborg 08 har elitesatsing for herre og kvinne, og akademi gutter. I regnskaps- og budsjettavviksanalysen inkluderes ikke konserntallene til Sarpsborg 08 etter oppkjøpet av Prozo AS, gjennomført i 2021. Vurderingen begrunnes med at oppgitte budsjetter er knyttet til årsregnskapet til Fotballforeningen og ikke konsernet, samt at konsernregnskapet er betydelig mindre detaljert. Nøkkeltallene er beregnet *med* konserntallene, da det gir et reelt bilde av deres økonomiske situasjon.

Problemene tilknyttet struktur og poster i regnskapene gjelder Sarpsborg 08 FF og KIL Toppfotball. Førstnevnte har endret klassifisering av poster i regnskapet samt hatt ulikt oppsett i årsregnskap og budsjett. Sistnevnte har gjort endringer i klassifisering av inntektsposter i regnskapsføringen i 2020/2021, som vi ikke har fått innsikt i. Vi ønsker å belyse trender og holdninger og det vil vi kunne fremstille selv om tallene ikke er helt sammenlignbare og transparente. Det vil gi en forståelse av klubbens økonomi før analysen av budsjettprosess- og adferden til klubbene i kapittel 6 og 7.

Figur 5.1 viser utviklingen i tabellplassering for klubbene vi har med i analysen vår. Verdien 1 på Y-aksen tilsvarer vinneren av Eliteserien. Terskelverdiene for Eliteserien og OBOS er satt til 16 og 32. PostNord-ligaen har to avdelinger. Verdiene til klubbene der er satt til den klubben med flest poeng på deres respektive plassering. Eksempelvis kom IL Hødd Fotball på tredjeplass i PostNord-ligaen Avdeling 2 i 2018, og plasseres som nummer 38 ettersom de fikk færre poeng enn Grorud som kom på tredjeplass i PostNord-ligaen Avdeling 1.



Figur 5.1: Tabellutvikling 2017 - 2023

Figur 5.1 illustrerer klubbenes forskjellige plasseringer de siste syv årene. Vår utredning tar for seg seks år økonomisk, men resultat i årets sesong kan være relevant for å forstå svarene fra intervjuobjektene. Utvalget viser variable sportslige resultater ved Tromsø IL og Sarpsborg 08 FF med bronsemedaljer i 2017 og 2023, hvor sistnevnte kvalifiserte seg for gruppespill i Europa League i 2018, til IL Hødd Fotball og Ull/Kisa Fotball som på sine laveste punkter har holdt seg på øvre halvdel i PostNord-ligaen. Utvalget gir oss et grunnlag til å undersøke økonomiske tilstander på tvers av størrelse og nivå på klubbene.

5.1 Års- og driftsresultat

Årsresultat

Som nevnt i kapittel 4.3 har norsk fotball kommet inn i en renessanse når det kommer til interesse ved rekordhøye tilskuertall og mediepengen. Vi ser imidlertid ikke dette av årsresultat frem til 2022.

Årsresultat						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	181	- 626	270	781	2 399	- 2 325
Hødd IL	-	-	-	529	- 719	163
KIL Toppfotball	522	254	523	172	244	- 1 077
Stabæk Fotball	1 173	1 506	13 279	24 998	7 473	- 28 026
Sarpsborg 08	6 637	48 497	- 4 299	7 208	- 6 622	- 6 294
Tromsø IL	- 8 165	1 647	4 183	6 519	94	- 8 085

Tabell 5.1: Årsresultat: 2017 - 2022

Perioden viser ingen systematiske skjevheter ved at noen gjør det bedre økonomisk og sportslige enn andre. Årsresultatene varierer på tvers av tid og divisjon i utvalget. Eliteserieklubbene har gjennomgående både større underskudd og overskudd enn OBOS- og PostNord-klubbene, som forventet basert på Tabell 4.1. I perioden 2017 – 2021 er underskudd unntaket, og alle klubbene har et aggregert overskudd i perioden. I 2022 har fem av seks klubber i vårt utvalg et underskudd.

Flere klubber i utvalget har rykket opp eller ned i løpet av perioden vi studerer, som illustrert i Figur 5.1. Årsresultatene viser ingen direkte sammenheng med opp- og nedrykk. Både KIL Toppfotball og Tromsø IL øker sine resultater året etter nedrykk, henholdsvis 2021 og 2020, mens Ull/Kisa Fotball og Stabæk Fotball reduserer sine resultater betraktelig i 2022. I motsatt fall ser vi at KIL Toppfotball øker årsresultatet noe året etter opprykk, mens Tromsø IL reduseres årsresultatet kraftig. Utvalget viser til at det kan være andre aspekter enn opp- og nedrykkene isolert sett påvirker årsresultatet.

KIL Toppfotballs daglige leder Espen Nystuen forklarer dette som naturlig grunnet ny TV-avtale som sikrer klubbene økte inntekter i 2023. Dette er ikke bekreftet av de andre intervjuobjektene som årsak til underskudd i 2022. Andre intervjuobjekter tilegner inflasjon sterk påvirkning på årsresultatet. Dette er momenter vi vil dykke dypere ned i, i de følgende kapitlene.

Driftsresultat

Ved å se på driftsresultat endrer bildet seg. Driftsresultatet kan vises både med og uten spillersalg. I oppsettet i rapporteringen til NFF beregnes «Driftsresultat I» uten inntekter og kostnader direkte knyttet til overganger («Netto transfer»), og «Driftsresultat II» som inkluderer «netto transfer».

Driftsresultat uten spillersalgssinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	- 573	- 1 726	- 61	305	- 4 041	- 2 983
Hødd IL	-	-	-	77	- 1 533	- 2 857
KIL Toppfotball	- 63	- 537	- 205	185	- 951	- 3 741
Stabæk Fotball	- 6 781	- 14 127	- 24 444	- 27 700	- 40 876	- 43 161
Sarpsborg 08	- 8 313	6 526	- 35 741	- 30 026	- 29 099	- 49 454
Tromsø IL	- 9 661	1 265	1 401	- 8 350	- 3 124	- 9 676

Tabell 5.2: Driftsresultat uten spillersalg: 2017 - 2022

Oversikten viser at det er svært vanskelig å drifte fotballklubber i balanse uten lønnsom spillerlogistikk. Dette synes spesielt å være gjeldende i 2021 og 2022 hvor samtlige i utvalget har negativt driftsresultat. Dette er sammenfallende med dyrtiden. Alt av varer og tjenester, flyreiser og hotell har økt kraftig i pris og har ført til negativt drift. Driftsresultatene er imidlertid vesentlig større, både positivt og negativt, for Eliteserieklubbene enn for OBOS- og PostNord-klubbene, tilsvarende årsresultatene.

Driftsresultat med spillersalgssinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	438	- 517	485	883	2 512	- 2 109
Hødd IL	-	-	-	551	- 700	132
KIL Toppfotball	537	263	495	185	249	- 1 041
Stabæk Fotball	657	- 8 160	32 147	27 905	12 098	- 29 820
Sarpsborg 08	6 747	48 097	- 3 905	7 529	- 5 496	- 4 698
Tromsø IL	- 7 934	4 340	4 981	7 169	3 158	- 4 093

Tabell 5.3: Driftsresultat med spillersalg: 2017 - 2022

Når inntekter fra spillersalg inkluderes, ser bildet annerledes ut. Spillerlogistikk har en stor påvirkning i økonomien og økonomistyringen til klubbene. Spesielt ser vi dette for Stabæk Fotball og Sarpsborg 08 FF i Tabell 5.2 og 5.3, eksempelvis i 2019 og 2020. Dette kan vise til en større avhengighet for større spillersalg for å nå balanse i driften for eliteserieklubbene. Spillersalgssinntekter analyseres ytterligere i kapittel 5.2.3.

Driftsresultat med spillersalg tilsvarer driftsresultat II for Tromsø IL, IL Hødd og Stabæk Fotball, og regnskapsført driftsresultat for resterende klubber. For KIL Toppfotball er den delen av finansinntekten som Kongsvinger Fotball Invest AS betaler for halve spillerstallen inkludert, da det kan argumenteres for å være «spillersalg». Denne inkluderes i total omsetning og omsetning med spillersalg i resten av utredningen.

5.2 Analyse av inntektssiden

Vi skal videre belyse tematikken om økonomiske prestasjoner og divisjonsplassering ved å analysere inntektssiden til fotballklubbene. For å gjøre dette vil vi identifisere de største inntektspostene til klubbene i utvalget, og knytte dette opp mot prestasjoner og divisjonsplassering. Vi benytter Willie Sutton-regelen og benchmarking for å sammenligne klubbene. I tillegg skal analysen underbygges ved hjelp av intervjuene, og utsagn fra intervjuobjektene vedrørende inntektsposter.

Introduksjon og bemerkelser

Vi benytter inntektspostene fra «Driftsresultat II» i lisensrapporteringen som sammenligningsgrunnlag. For klubbene uten lisensrapportering benyttes driftsinntektene. Dette skal gi likt omsetningsgrunnlag, hvor finansinntekter er ekskludert. Dette er fordi finansinntekter og finanskostnader kan være avhengige av skattemessige forhold som kan variere fra år til år, mens øvrig drift i klubbene ikke blir skattlagt.

Ved å inkludere spillersalgssinntekter i grunnlaget for common size-analysen vil størrelsen på andre inntektsposter variere som en følge av at spillersalgssinntekter er en inntekt som fluktuerer stort. I motsatt fall vil inntektene fremstå som større enn de egentlig er. Vi velger å inkludere inntekten fordi den inngår som en sentral del av forretningsmodellen og anses som usikker, men ikke ekstraordinær. Dette mener vi best reflekterer inntektspostenes reelle viktighet og størrelse for klubbene.

Ved bruk av Willie Sutton-regelen vurderer man de største inntektene. Vi har valgt å fokusere på reklame- og sponsorinntekter, medieinntekter, inntekter fra spillersalg. Kampdagsinntekter drøftes kort, men uten presentering av tall grunnet manglende tallgrunnlag.

5.2.1 Driftsinntekter

Vi begynner med å presentere driftsinntektene til utvalget, for så å utdype mer om ovennevnte inntektskilder.

Driftsinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	19 246	20 272	20 197	17 610	23 033	15 548
Hødd IL	-	-	-	16 291	19 871	22 707
KIL Toppfotball	16 257	18 908	24 336	19 696	17 287	26 275
Stabæk Fotball	60 692	60 721	126 409	107 797	111 230	67 177
Sarpsborg 08	80 974	167 351	95 125	92 519	81 380	106 400
Tromsø IL	62 504	83 377	78 374	71 381	76 075	84 419

Tabell 5.4: *Driftsinntekter*

I utvalget ser vi at samtlige klubber øker sine driftsperioden i perioden, med unntak av Ull/Kisa Fotball. Vi ser stor spredning for enkelte år, særlig for Eliteseriekubbene. Eksempelvis i 2018 for Sarpsborg 08 FF og Stabæk Fotball i 2019, hvor de mer enn doubler inntektene fra forrige år.

5.2.2 Reklame- og sponsorinntekter

Eliteserien har for fjerde år på rad blitt kåret til Norges mest spennende sponsorobjekt, og dette gjenspeiler også suksessen til klubber fra Eliteserien og OBOS-ligaen (Torjusen, 2023). Fra en årlig rapport av sponsormarkedet gjort av Insight tallfester de Eliteserien som Norges mest populære sponsorobjekt mens OBOS kommer på 32. plass (Brakstad, 2023). Reklame- og sponsorinntektene vi analyserer er inntekter klubbene får fra aktiviteter de gjør sammen med sine samarbeidspartnere.

Reklame- og sponsorinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	6 831	6 207	7 201	5 984	6 120	5 456
Hødd IL	-	-	-	7 072	8 206	7 728
KIL Toppfotball	4 960	8 285	10 069	9 813	8 129	10 021
Stabæk Fotball	14 259	13 537	13 388	13 227	13 326	16 001
Sarpsborg 08	21 689	27 921	31 324	30 459	28 834	36 060
Tromsø IL	20 506	19 188	22 344	19 556	20 234	20 364

Tabell 5.5: *Reklame- og sponsorinntekter*

Tabell 5.5 viser en positiv trend for Eliteseriekubbene, hvor Sarpsborg 08 har den største økningen For KIL Toppfotball er det en klart stigende trend. Tromsø IL, IL Hødd og Ull/Kisa Fotball har ingen klare trender i perioden. Videre ser vi at det innad i divisjonene er store

forskjeller i reklame- og sponsorinntektene, hvor for eksempel Sarpsborg 08 FF har over det dobbelte av Stabæk Fotball fra 2018 til 2022.

Common size: Reklame- og sponsorinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	35,5 %	30,6 %	35,7 %	34,0 %	26,6 %	35,1 %
Hødd IL	-	-	-	43,4 %	41,3 %	34,0 %
KIL Toppfotball	30,5 %	43,8 %	41,4 %	49,8 %	47,0 %	38,1 %
Stabæk Fotball	23,5 %	22,3 %	10,6 %	12,3 %	12,0 %	23,8 %
Sarpsborg 08	26,8 %	16,7 %	32,9 %	32,9 %	35,4 %	33,9 %
Tromsø IL	32,8 %	23,0 %	28,5 %	27,4 %	26,6 %	24,1 %

Tabell 5.6: *Common size: Reklame- og sponsorinntekter*

Common size-analysen viser at reklame- og sponsorinntekter er betydelig for hele utvalget, hvor Stabæk Fotball har den laveste andelen i perioden vi studerer med 10,6%. Den økende trenden Tabell 5.5 illustrer synes ikke på tilsvarende vis her. Klubbene har altså økt andre inntekter relativt i perioden også. Vi ser gjennomgående at reklame- og sponsorinntekter bidrar som en større andel av inntektene for klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen, 37,8% enn Eliteserien, 24,8%.

Intervjuobjektene oppfatning av reklame- og sponsorinntekter.

Intervjuobjektene beskrev hvordan de blir oppfattet som sponsorobjekt avhenger av deres divisjonsplassering. Dette synes naturlig ettersom Eliteserien er Norges mest attraktive sponsorobjekt og flere av klubbene er på topplisten. Eriksen i Tromsø IL bekrefter differansen i attraktivitet hos sponsorene ved nedrykk til OBOS-ligaen:

«Samarbeidspartnerne våre satt på gjerdet på grunn av at de ikke visste om vi spilte i Eliteserien eller OBOS.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Til tross for at det er Eliteserierklubbene som drar inn mest i reklame- og sponsorinntekter er det allikevel en viktigere post for OBOS- og PostNord-klubbene. Av klubbene vi forhørte oss med var sponsorinntektene den viktigste inntektskilden for Ull/Kisa Fotball, IL Hødd og KIL Toppfotball. Dette samsvarer med tallene presentert tidligere. Markedsarbeidet er derfor viktigere for disse klubbene, men de har mindre administrasjoner og ressurser til å utvikle denne delen av inntektssiden. Eliteserierklubbene har flere bein å stå på, slik sponsorinntekter

ikke utgjør den viktigste inntektskilden, selv om den er vesentlig større enn for resterende klubber.

Selv om det er variasjoner i størrelse, er reklame- og sponsorinntekter oppfattet som en vesentlig inntektskilde for samtlige klubber, uavhengig av divisjonsplassering. Sponsorinntektene ble samtidig oppfattet som svært variable, og ofte en av de første utgiftspostene som forsvinner hos sponsoren hvis det er nedgangstider.

«Den største inntektsposten vår per i dag, er samarbeidspartnere. Og der vil det sikkert være bedrifter som merker økende renter og generell inflasjon. Så det gjør jo at vi kan oppleve at det har stagnert de siste årene, inntekter fra samarbeidspartnere.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Klubbene opplever bekymring tilknyttet inflasjonen og renteøkninger, og hvordan dette påvirker samarbeidspartners muligheter for å bidra ettersom sponsering er noe av det første som kuttet i nedgangstider. På den andre siden vil tilskuertallene og interessen, spesielt knyttet til Eliteserien, kunne motvirke nedturen. Det vil være interessant å se om 2023 gir et permanent skifte og øker interessen over tid.

5.2.3 Medieinntekter

Inntekter fra medierettigheter for Eliteserien og OBOS-ligaen fordeles mellom NFF og NTF. NTF fordeler mediepengene fra TV2 som innehar rettighetene til å vise norsk fotball på vegne av klubbene. Disse midlene plasseres i fire pott; den historiske potten, resultatpotten, akademiklassifisering og en kommersiell pott (Torjusen, 2022).

Den historiske potten er på 150 millioner kroner og blir fordelt basert på tabellplassering de siste seks sesongene. Eliteserien får 81 % av den historiske potten, og resten tilfaller OBOS-ligaen. Resultatpotten er på 300 millioner kroner, og fordeles blant klubber i Eliteserien og OBOS-ligaen med tilsvarende fordeling, henholdsvis 81 % og 19 %. Dette blir videre fordelt i ligaene. 60% fordeles likt for alle klubbene i ligaen, mens 40% fordeles basert på tabellplassering for inneværende år. Akademiklassifisering er på 90 millioner kroner og er uavhengig av både divisjons- og tabellplassering og fordeles basert på antall stjerner i akademiet. Til slutt er det en kommersiell pott som er øremerket Eliteserien på 30 millioner kroner (Torjusen, 2022).

Summen av medieinntekter er estimert til 577 millioner kroner i 2023, en økning på 80 % fra fjorårets inntekt fra medierettigheter på 313 millioner (NRK, 2023). Økningen skyldes hovedsakelig en ny medieavtale med TV2 som ny rettighetshaver.

Medieinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	4 005	4 322	3 627	2 346	2 986	224
Hødd IL	-	-	-	199	444	395
KIL Toppfotball	2 729	3 548	4 318	4 174	424	5 487
Stabæk Fotball	17 218	15 582	17 852	17 721	18 242	13 856
Sarpsborg 08	13 795	70 961	9 479	9 668	10 765	8 795
Tromsø IL	13 559	15 349	14 278	11 564	15 173	16 323

Tabell 5.7: Medieinntekter

Common size: Medieinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	20,8 %	21,3 %	18,0 %	13,3 %	13,0 %	1,4 %
Hødd IL	-	-	-	1,2 %	2,2 %	1,7 %
KIL Toppfotball	16,8 %	18,8 %	17,7 %	21,2 %	2,5 %	20,9 %
Stabæk Fotball	28,4 %	25,7 %	14,1 %	16,4 %	16,4 %	20,6 %
Sarpsborg 08	17,0 %	42,4 %	10,0 %	10,4 %	13,2 %	8,3 %
Tromsø IL	21,7 %	18,4 %	18,2 %	16,2 %	19,9 %	19,3 %

Tabell 5.8: Common size: Medieinntekter

Inntekter fra medieavtalen er i stor grad en følge av divisjons- og tabellplassering. Vi ser blant annet at Ull/Kisa Fotball får redusert medieinntektene i 2021 da de rykket ned til PostNord-ligaen. I 2022 var medieinntekter på 224 226 kroner, sammenlignet med 2 985 815 kroner i 2021. Vi ser av Tabell 5.6 at det utgjør en reduksjon på 16,6 prosentpoeng, eller 91,7% reduksjon i medieinntekter. KIL Toppfotball fikk redusert medieinntektene sine med 89,8 % til 424 000 kroner ved nedrykket til PostNord-ligaen i 2021. Stabæk Fotball og Tromsø IL rykket ned i henholdsvis 2021 og 2019, som gir utslag i medieinntektene i 2022 og 2020. Deres medieinntekter falt med 24% og 19%.

Spill i europeiske turneringer er en økonomisk gullgrube for de beste klubbene. Dette garanterer inntekter som overgår flere av klubbens årlige budsjetter (Deloitte, 2023). Dette ser vi i 2018 hvor Sarpsborg 08 FF kvalifiserte seg for gruppespillet i Europa League. Medieinntektene deres dette året er på 42,2%. Dette står i sterk kontrast med de neste årene hvor det jevner seg ut på rundt 10 %. Deltakelsen i Europa League bidro

til en inntektsøkning på 60 millioner kroner, og fratrukket den tilhørende kostnadsøkningen på 38 millioner, gir det en stor nettogevinst for klubben (Deloitte, 2019). Muligheten å skaffe arrangementsinntekter fra europeisk spill er naturligvis forbeholdt de tre beste klubbene i Eliteserien samt vinner av cupen.

Intervjuobjektene oppfattelse av medieinntekter

«Det lønner seg å være god!»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Vi finner at flere av intervjuobjektene kommenterer på sammenhengen mellom divisjons- og tabellplassering og økonomiske resultater og hva de kan forvente av inntekt fra medieavtalen.

«Medieavtalen er jo basert veldig mye på sportslig suksess.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, TIL

Dette stemmer overens med fordelingsnøknele, som premierer klubber som presterer jevnt godt over tid. Det er derimot vanskelig for klubber å opprettholde slik nivå over lengre perioder, slik at ved nedrykk vil klubbene miste en betydelig del av inntektsgrunnlaget sitt. Inntekten er følgelig sårbar mot trusselen for nedrykk. Flere av intervjuobjektene kommenterte på volatiliteten til medieinntekter som inntektskilde, og sammenhengen mellom divisjon og medieinntekter.

«[Inntektene fra medieavtalen] hadde vært den største [inntektskilden] dersom vi hadde rykket opp»

- Thomas Løvdal, Daglig leder, Ull/Kisa Fotball

Som beskrevet ovenfor er PostNord-ligaen utelatt fra medieavtalen. Dette betyr at ingen av klubbene her har mulighet til å «få en del av kaken». Sett i sammenheng med medieinntektene i Tabell 5.7 og 5.8 betyr reduksjonen av medieinntekter mer for klubber i OBOS-ligaen enn Eliteserien.

Vi finner at klubber også opplever at nedrykk fra OBOS-ligaen og å miste de tilhørende medieinntektene bidrar til store omveltninger innad i klubbene.

«Vi ser jo [ved nedrykk] at vi mister alle mediepengene. I 2020 var mediepengene under halvparten av det det er nå. Så derfor mistet vi cirka 2.5 millioner når vi

rykket ned. Det måtte vi da justere inn og prøve å finne andre steder, de pengene der. Så da kutter vi kostnader.»

- Espen Nystuen, Daglig Leder, KIL Toppfotball

Sett i lys av teorien av den onde sirkelen kan dette videre forverre den økonomiske situasjonen til klubbene, da klubbene vil få verre forutsetninger til å opprettholde den sportslige satsingen langsiktig.

5.2.4 Overgangsinntekter

Overgangsinntekter kan være svært utslagsgivende for fotballklubber, og en rekke klubber har spillerutvikling og spillersalg som en viktig strategisk aktivitet.

I Tabell 5.9 er det finansinntektene som overføres fra Kongsvinger Fotball Invest som inkluderes for KIL Toppfotball. Sarpsborg 08 FF har en tilsvarende avtale, men denne oppgis ikke inntektene for i regnskapet og ekskluderes følgelig.

Spillersalgsinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	1 012	1 208	546	578	6 553	874
Hødd IL	-	-	-	491	1 316	2 989
KIL Toppfotball	600	800	700	-	1 200	2 700
Stabæk Fotball	7 583	6 690	72 865	56 984	56 933	14 630
Sarpsborg 08	15 060	41 571	31 836	37 554	23 604	44 757
Tromsø IL	17 218	15 582	17 852	17 721	18 242	13 856

Tabell 5.9: *Spillersalgsinntekter*

I Tabell 5.10 er minimumsverdien og maksimumsverdien over perioden 2017 – 2022 og differansen mellom dem. Over seksårsperioden er det kun Tromsø IL som har en relativt stabil gevinst fra spillerlogistikk.

Klubb	Min	Maks	Differanse
Ull/Kisa Fotball	546	6 553	1101 %
Hødd IL	491	2 989	509 %
KIL Toppfotball	-	2 700	-
Stabæk Fotball	6 690	72 865	989 %
Sarpsborg 08	15 060	44 757	197 %
Tromsø IL	13 856	18 242	32 %

Tabell 5.10: *Variasjon spillersalgsinntekter*

Både Tabell 5.9 og 5.10 viser at spillersalg er svært variable for klubbene over tid og mellom klubbene. Det er en klar forskjell mellom klubbene som har Eliteserien som utstillingsvindu for sine spillere sammenlignet med de som har OBOS- og PostNord-ligaen.

Common size: Overgangsinntekter						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	5,3 %	6,0 %	2,7 %	3,3 %	28,5 %	5,6 %
Hødd IL	-	-	-	3,1 %	8,8 %	13,2 %
KIL Toppfotball	3,7 %	4,2 %	2,9 %	0,0 %	6,9 %	10,3 %
Stabæk Fotball	12,7 %	10,1 %	62,4 %	49,8 %	50,2 %	10,7 %
Sarpsborg 08	18,6 %	24,8 %	33,5 %	40,6 %	29,0 %	42,1 %
Tromsø IL	4,7 %	3,7 %	5,1 %	26,4 %	18,7 %	10,9 %

Tabell 5.11: *Common size: Spillersalgsinntekter*

Common size-analysen istemmer at det er store variasjoner mellom klubber og over tid. Det er verdt å merke seg Stabæk Fotball som i tre av seks år har ca. 50% eller høyere andel av inntektene sine fra spillersalg, og Tromsø IL som i 2017 – 2019 hadde andel spillersalgsinntekter på nivå med OBOS- og PostNord-klubbene. Utvalget har hatt en gjennomsnittlig økning på 6,4 prosentpoeng over perioden. Eliteserierklubbene har en høyere andel av inntektene som kommer av spillersalg.

Her bemerkes det at tallene for klubbene som har gitt lisensrapporteringen er «gevinst/tap ved spillerrettigheter». Dette er ikke sammenfallende med netto overgangssum. Det skyldes blant annet at noen klubber samarbeider med tredjepartsselskaper som har økonomiske interesser i overgangssaker (Deloitte, 2023).

Intervjuobjektene oppfattelse av overgangsinntekter

«så er vi jo i PostNord [ligaen] ... og man er ikke da like attraktive som en selgende klubb lenger»

- Thomas Løvdal, Daglig leder, Ull/Kisa Fotball

Spillersalg viser seg å være en vanskelig inntektspost å forutse og forholde seg til. Selv om det ikke er funnet en klar sammenheng mellom spillersalg og sportslige prestasjoner er det en rimelig antakelse å anta at spillere blir mer attraktive ved spill på høyere nivåer og bedre klubber. Dette kan igjen føre til at klubbene kan tiltrekke seg bedre spillere, som beskrevet i kapittel 4.2 om den gode sirkel. At spillere på høyere nivå øker sin markedsverdi illustrerer tallene våre. Denne sammenhengen er klubbene også klare over, som sitatet ovenfor fra Løvdal viser. Om muligheten for opprykk beskriver Nystuen spillerlogistikk som den største posten:

«Det er å vise frem spillerne sine på et høyere nivå. Det å kunne selge spillere. Sånn som markedet er i dag er det umulig å si hvor mye det kan bli.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Spillersalg er vist i Tabell 5.9 og utgjør en vesentlig størrelse for klubbene. Dette er tydeliggjort i Tabell 5.2 som viser driftsresultatet uten spillersalg sammenlignet med Tabell 5.3 som viser driftsresultatet med spillersalg. Lønnsom spillerlogistikk har vist seg nødvendig for klubbene uavhengig av nivå for å holde driften i balanse. Eliteserierklubbene trekker dette frem som bevisste strategier som det er knyttet lite risiko til, mens klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen fremhever dette som et ønske som ikke er gjennomførbart per dags dato. Ull/Kisa Fotball gjennomfører et ekstraordinært salg i 2021 og dette gjør at deres inntekter på denne posten nesten er tilsvarende året Stabæk Fotball har lavest gevinst på spillerlogistikk. Dette illustrerer forskjellen mellom Eliteserien og OBOS-ligaen og mulighetene tilknyttet spillerlogistikk. Endringer i forretningsmodellene tilknyttet egenutviklede spillere og spillerlogistikk forklares som et resultat av begrensede muligheter for å øke andre inntektskilder.

5.2.5 Kampdagsinntekter

Kun klubbisensrapporteringen har kampdagsinntekter som enkelt lar seg hentes ut, uten brudd i regnskapsføringen i utvalget. Dette gjør at tallgrunnlaget blir for lite. Dette er imidlertid en viktig inntektspost, så vi ønsker å drøfte denne kort allikevel. Kampdagsinntekter er inntekter fra aktiviteter som foregår på arenaen på kampdagen. Tilskuertall vil i stor grad avgjøre

kampdagsinntekter, ved økende oppslutning i tilskuere vil dette følgelig gi økte utslag blant annet kioskinntekter eller ulike billettyper.

Intervjuobjektene oppfattelse av kampdagsinntekter

Utvalget opplevde at kampdagsinntekter forblir relativt stabile, og at dette betinger på de sportslige prestasjonene.

«[Billetsalg] er jo igjen avhengig av om laget presterer bra, da kommer det flere billettinntekter og flere kioskinntekter, og ikke minst supportereffekter og andre ting»

- Thomas Løvdal, Daglig Leder, Ull/Kisa Fotball

Denne oppfatningen stemte overens med flere intervjuobjekter, som kommenterte på sammenhengen mellom sportslig suksess og kampdagsinntekter. En faktor som vil påvirke kampdagsinntekter, er prisen på sesongkortene. Denne ble derimot oppfattet som vanskelig å endre på.

«Sesongkortprisene har ikke vært økt på mange år. Jeg vet ikke hvor mye det slår ut, men det er dalende interesse der ute. Så det å øke prisen samtidig føles vanskelig»

- Trine Bell, Økonomisjef, Stabæk

Funnene våre samsvarer med Eliteseriebarometeret, hvor det blir rapportert at flere klubber anser det som mindre aktuelt å øke prisen på billettene sin i økonomiske nedgangstider. Likevel rapporterer Eliteseriebarometeret at det er et potensial å øke prisen i fremtiden (Deloitte, 2023).

Det er imidlertid viktig å ikke se på de ulike inntektskildene i et vakuum. Som Sperling (2010) beskrev vil gode og dårlige sportslige prestasjoner kunne føre klubbene inn i gode og onde sirkler. For klubbene som rykker ned vil de også risikere lavere tilskuertall, mersalg, sponsor- og medieinntekter. På denne måten er det en forsterkende effekt hvor inntektsgrunnlaget blir enda mindre grunnet generelt mindre interesse for klubben som rykker ned. Med færre inntekter vil man få redusert mulighetene til å kjøpe gode spillere, som igjen vil forverre de sportslige prestasjonene til klubben.

«Når du ikke er med i [OBOS-ligaen] så kan du ikke drifte på den måten som du gjorde før, men du må jo samtidig drifte på en måte som gjør du tror at du kan komme dit igjen. Det er det som blir litt vanskelig å finne den helt rette veien.»

- Thomas Løvdal, Daglig leder, Ull/Kisa Fotball

På denne måten opplever inntektsgrunnlaget ytterligere innskrenkninger samtidig som man krever mer av de ressursene man står igjen med. Det blir et spenningsforhold om å satse på opprykk samtidig som dette oppfattes som stadig mindre økonomisk bærekraftig.

Oppsummering inntektssiden

Inntektene i utvalget varierer stort, både innad og mellom divisjoner. Vi ser at divisjonsplassering danner grobunnen til store forskjeller til inntektene, hvor klubbene i Eliteserien har større mulighet for å integrere spillersalg i forretningsmodellen, samtidig som de får vesentlig høyere andel av medieavtalen. I OBOS-ligaen utgjør medieavtalen et høyt inntektsgulv som klubbene i PostNord-ligaen ikke får. Reklame- og sponsorinntekter er betydelige på tvers av nivåene, men viktigere for klubbene under Eliteserien.

5.3 Analyse av kostnadssiden

Introduksjon og bemerkelser

Grunnet ulik rapportering og regnskapsføring er det ikke alle momenter som kan diskuteres likt for klubbene. Vi vil imidlertid ta for oss hovedtrekk og bruke den dataen vi har tilgjengelig for å utdype på samme vis som inntektssiden.

5.3.1 Driftskostnader

Driftskostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	18 808	20 789	19 712	16 727	20 521	17 658
Hødd IL	-	-	-	15 740	20 571	22 575
KIL Toppfotball	15 720	18 645	23 842	19 512	17 038	27 317
Stabæk Fotball	60 036	68 719	94 262	79 892	99 132	96 997
Sarpsborg 08	74 227	119 254	99 030	84 991	86 875	111 098
Tromsø IL	70 438	79 037	72 879	61 660	72 829	88 272

Tabell 5.12: *Driftskostnader*

Samtlige klubber øker sine driftskostnader i perioden, med unntak av Ull/Kisa Fotball. Vi ser at utvalget opplever kostnadsnedgang under Covid-19 grunnet redusert aktivitetsnivå, men at kostnadene øker igjen etter pandemien.

5.3.2 Personalkostnader

Vi velger å se på total personalkostnad, ikke utelukkende spillerlønninger. En analyse av spillerlønninger ville vært givende, men dette er kun tilgjengelig for tre av seks klubber. Vi vurderer det derfor som hensiktsmessig å benytte totale personalkostnader slik at vi får inkludert hele utvalget.

Personalkostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	10 751	11 738	11 774	11 555	13 084	10 414
Hødd IL	-	-	-	7 271	8 069	8 387
KIL Toppfotball	9 545	11 928	14 763	13 243	11 353	16 575
Stabæk Fotball	31 737	36 657	45 548	51 246	62 927	58 817
Sarpsborg 08	34 614	50 916	41 379	38 025	49 019	50 150
Tromsø IL	35 445	42 503	36 507	31 980	32 961	36 897

Tabell 5.13: *Personalkostnader*

Personalkostnadene er vesentlig høyere for Eliteserierklubbene enn OBOS- og PostNord-klubbene. I utvalget er total økning i personalkostnader på 15,3 % mellom 2019 og 2022, eksklusivert IL Hødd ettersom tallene der er fra og med 2020. I samme periode beregner Deloitte (2023) veksten i personalkostnader til å være 15 %. Utvalget vårt er derfor relativt likt som totalen i Eliteserien, men ved å se på klubbene i utvalget vårt ser vi at det er store variasjoner. I perioden 2017 – 2022 har Ull/Kisa Fotball redusert personalkostnaden med 3,1%, mens de

fem andre klubbene har økt sine personalkostnader. Den gjennomsnittlige endringen per klubb er 36,7%. Spesielt KIL Toppfotball og Stabæk Fotball drar opp snittet med sine økninger på henholdsvis 73,7% og 85,3%. Ull/Kisa Fotballs reduksjon i 2022 kommer i året etter nedrykk til PostNord-ligaen. I perioden 2017 – 2021 var de i OBOS-ligaen og har økende personalkostnader Tilsvarende fall i personalkostnader synes for Tromsø IL i 2020, KIL Toppfotball i 2021, og Stabæk Fotball i 2022. Dette er sesongene de rykker ned.

Det viser at gjennomsnittstallene i Eliteseriebarometeret kan vise en generell utvikling, men at det ikke er representativt for hver enkelt klubb. Enhver klubb er ulik, og kan stå ovenfor ulike utfordringer, hvilket både Bell, Hjelmeseth og Eriksen påpekte særegenheter med klubbene sine som påvirker dem ulikt andre klubber.

Common size: Personalkostnad						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	55,9 %	57,9 %	58,3 %	65,6 %	56,8 %	67,0 %
Hødd IL	-	-	-	44,6 %	40,6 %	36,9 %
KIL Toppfotball	58,7 %	63,1 %	60,7 %	67,2 %	65,7 %	63,1 %
Stabæk Fotball	52,3 %	60,5 %	36,0 %	47,5 %	56,6 %	87,6 %
Sarpsborg 08	42,7 %	30,4 %	43,5 %	41,1 %	60,2 %	47,1 %
Tromsø IL	56,7 %	51,0 %	46,6 %	44,8 %	43,3 %	43,7 %

Tabell 5.14: *Common size: Personalkostnader*

Common size-analysen viser at utvalget har svært varierende andeler personalkostnader som andel av inntektene, men at det er den største kostnadsposten for samtlige i utvalget. Det synes ikke å være en spesiell trend i perioden 2017 – 2022. Utviklingen ser ut til å være individuell for hver enkelt klubb.

For Stabæk Fotball har lønnsandelen økt betraktelig i 2022 som skyldes blant annet lavere spillersalgsinntekter, jf. tabell 5.10, og lavere sponsor- og reklame- og medieinntekter ved spill i OBOS-ligaen. Økonomisjef Trine Bell forklarer en høy satsing dette året med opprettholdte personalkostnader i forsøket på å rykke opp med en økonomisk situasjon som tillot dette med høy nok egenkapitalandel og likviditet.

Noen andre nevneverdige trekk her er Sarpsborg 08 FF sin lave andel i 2018, som skyldes ekstraordinære inntekter tilknyttet spill i Europa League på 60 millioner. Selv om andelen lønnskostnaden er lav i 2018 øker lønnskostnadene deres betraktelig sammenlignet med årene de ikke spiller i Europa League. Årsrapportene i Sarpsborg 08 FF opplyser om antall registrerte

årsverk. For både 2018 og 2019 er antall årsverk 37, hvilket gir en økt gjennomsnittsinntekt per årsverk på 257 745 kroner, eller 23 % høyere i 2018.

Tallene for KIL Toppfotball er tilsvarende som i inntektsanalysen. Her bes leser gjøres oppmerksom på at regnskapet til KIL Toppfotball endres for 2019, hvor andre ytelser for 2019 reduseres med 2 086 622 kroner. Vi benytter regnskapet med endring, da denne brukes videre for 2020-2022.

Intervjuobjektene oppfatning av personalkostnader

Intervjuobjektene bekrefter i intervjuene at personalkostnader, eller spillerlønninger, er den viktigste og største kostnaden. Eliteseriekubbene har gjennom perioden en lavere andel personalkostnader enn hva de andre klubbene har. Unntaket er IL Hødd, som har bemerkelsesverdig lave personalkostnader. Dette er et resultat av at IL Hødd ifølge Hjelmeseth er av de som bruker mest på eget anlegg, som de leier av Ulstein Kommune, mer om dette i kapittel 5.3.4.

Deloitte & Touche produserer årlige rapporter for den økonomiske tilstanden i engelsk fotball (Fotball, 2022). Deres anbefaling er at spillernes lønnskostnader ikke overstiger 50 % av omsetningen fratrukket inntekter fra spillersalg, og personalkostnader som overstiger 2/3 av klubbens totale inntekt. I Tabell 5.14 er oversikten over klubbene i vårt utvalg, hvor vi ser at samtlige klubber holder seg innenfor grensen til Deloitte om 2/3. Vi har ikke mulighet til å skille ut spillerlønninger i alle klubber, og ser dermed ikke nærmere på dette. Ull/Kisa Fotball har bevisst opprettholdt satsingsnivået etter nedrykket fra OBOS-ligaen og ligger i 2022 på 67 %. De skal ifølge daglig leder Løvdal redusere satsingen sin fra 2024-sesongen, i tråd med Deloitte sin vurdering om at så høy andel av inntektene som går til personalkostnader ikke vil kunne opprettholdes over tid. KIL Toppfotball har opprettholdt relativt høye personalkostnader over tid, gjennomsnittlig 63 % over femårsperioden, men allikevel holdt seg i grønn sone i NFF sitt rangeringssystem. Hvorvidt en økning på noen prosentpoeng vil føre til at KIL Toppfotball ikke kan opprettholde sitt nivå er ikke sjekket, så validiteten til Deloitte anbefaling kan ikke undersøkes videre.

Sett i sammenheng med funnene til Gammelsæter og Ohr (2002), Szymanski (2021) og Deloitte (2023) om at lønn er drivende for prestasjoner er ikke dette overraskende. Dette er noe flere har istemt i intervjuene.

«... så er det forsket og sett på hva som gir resultater på a-lags-nivå i fotball og det er jo den økonomien eller de spillerlønningene du legger i banken. Altså hvor mye du bruker på lønning på spillere har veldig mye å si for tabellplassering.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Som Nystuen her påpeker er de bevisste på nettopp dette, og jobber for å tilrettelegge for sportslig suksess ved at midler investeres i spillertropp, både med utvikling og lønninger. Denne sammenhengen kan synes hos Ull/Kisa Fotball som vi ser i Figur 5.1 at har hatt en nedadgående kurve sportslig samtidig som lønnskostnadene stagnerte.

«Kutte kostnader er det aller dummeste du kan gjøre i en fotballklubb. Da mister du utvikling.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Et element som er sentralt for å forstå utviklingen i lønnsutgifter og personalkostnader er antall ansatte, hvilket ikke fremkommer av tabellene ovenfor. Antall årsverk er noe som ikke oppgis i alle klubbene, slik at generaliserende kommentarer vanskelig lar seg gjøre. I lisensrapporteringen deles personalkostnader opp, mens dette ikke gjøres i alles regnskaper og budsjetter. Eksempelvis forteller intervjuobjekter i KIL Toppfotball, Tromsø IL, Stabæk Fotball og Ull/Kisa Fotball at satsingsnivået sportslig har blitt holdt for høyt det første året etter nedrykk, sammenlignet med hva som er bærekraftig for de respektive klubbene. Samtidig forteller de at en del av kostnadskuttet på personalkostnader er knyttet til andre stillinger som fysioterapeuter. Vi kan derfor ikke konkludere med hva som driver lønnsutviklingen i klubbene over denne perioden.

Lisensrapporteringen deler opp personalkostnader for spillere, trenere- og medisinsk støtteapparat og administrativt- og andre. For Tromsø IL har denne variert, men gjennomsnittlig økt over perioden. Spillerlønninger har blitt redusert, hvilket er motsatt av hva forventningene tilsier om redusert satsning og effektene lønn har på resultater. Tromsø IL har hatt en stigende sportslig utvikling siden de var i OBOS-ligaen i 2020, hvor 2022 sesonger var et høydepunkt som følges opp med medaljekamp i 2023. Klubben vant også kåringen av «Årets klubb» av NTF (Hansen & Bjelland, 2023), «en kåring som ikke premierer sportslige resultater, men vektlegger sunn og bærekraftig klubbdrift ...» (Tromsø IL, 2023). I Tromsø IL fremhever de at økonomiske muskler ikke er alt:

«Det er ikke noen sikker vei til suksess, selv om du har et stort budsjett, selv om du har en stor pengebinge»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Variabel lønn er noe de aller fleste klubbene oppgir at de har i mindre grad, eller svært lite av. Dette står i kontrast med funnene til Volden og Ulseth (2019) som i sin masterutredning analyserer Rosenborg Ballklubb, hvor bonusbasert lønn har vært økende. Basert på disse observasjonene kan det virke som at de større klubbene i større grad har behov for å regulere lønnsutgiftene mot resultater, for på den måten kunne holde kontroll på kostnaden og kunne være konkurransedyktige på lønn. At kostnadene skal holdes i samsvar med inntektene til klubben er Sarpsborg 08 klare på:

- «Bonuser gis også ut fra inntekspotensialet»
- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08.

Også Engebretsen og Holt (2012) finner i sin masterutredning at klubbene i Eliteserien i større grad skrev kontrakter med bonusbasert lønn for å redusere kostnadene dersom resultatene på banen uteblir. Dette er en ordning som benyttes mindre i lavere divisjoner, basert på utvalget vårt. Hjelmseth i IL Hødd Fotball anslår at ca. 1 % av lønnskostnadene er basert på bonuser, mens det det i KIL Toppfotball er «svært lite bonus», og Ull/Kisa Fotball opplyser om ingen bonuser. Dette kan være en refleksjon av at klubbene med lavere inntekter opplever mindre variasjoner og dermed har mindre behov for risikominimerende tiltak på lønn.

5.3.3 Trenings-, kamp- og reisekostnader

Trenings-, kamp- og reisekostnader inkluderer utstyr, reise til og fra kamp, arrangementskostnader og treningsleirer.

Trenings-, kamp- og reisekostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	4 539	4 784	4 391	866	1 705	2 071
Hødd IL	-	-	-	1 442	2 886	3 103
KIL Toppfotball	3 495	3 719	3 725	3 493	3 406	6 497
Stabæk Fotball	5 020	6 438	8 679	4 078	6 053	15 429
Sarpsborg 08	11 573	21 894	11 142	4 203	6 538	10 114
Tromsø IL	10 105	8 963	8 825	5 123	7 397	14 370

Tabell 5.15: Trenings-, kamp- og reisekostnader

Klubbene viser ulik utvikling over perioden. Gjennom pandemien reduserer samtlige kostnadene. De øker i 2021, men er fortsatt lavere enn i 2020. For flere klubber ser vi at det øker mer enn en dobling i 2022. Igjen har divisjonsplassering noe å si på kostnadene klubbene kan pådra seg. Det synes å være en proporsjonal effekt her også.

Common size: Trenings-, kamp- og reisekostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	23,6 %	23,6 %	21,7 %	4,9 %	7,4 %	13,3 %
Hødd IL	-	-	-	8,9 %	14,5 %	13,7 %
KIL Toppfotball	21,5 %	19,7 %	15,3 %	17,7 %	19,7 %	24,7 %
Stabæk Fotball	8,3 %	10,6 %	6,9 %	3,8 %	5,4 %	23,0 %
Sarpsborg 08	14,3 %	13,1 %	11,7 %	4,5 %	8,0 %	9,5 %
Tromsø IL	16,2 %	10,7 %	11,3 %	7,2 %	9,7 %	17,0 %

Tabell 5.16: Common size: Trenings-, kamp- og reisekostnader

Vi ser at nivået i 2022 for flere klubber er oppe på, eller over det det var før pandemien, slik at fallet i 2020, som alle utenom KIL Toppfotball har, er reversert gjennom perioden. Kostnaden som andel av inntektene varierer mye gjennom perioden, og det er ikke mulig å skille ut en distinkt forskjell mellom divisjonene.

Intervjuobjektene oppfatning av trenings-, kamp- og reisekostnader

Reisekostnader tilknyttet kamper fremheves som krevende for Tromsø IL grunnet geografisk beliggenhet (Eriksen, 2023) De andre Eliteserierklubbene må dra til Tromsø en gang i året, mens Tromsø IL må fly sørover 15 ganger i året. Dette gir høyere reisekostnader sammenlignet med de andre klubbene. Dette er en kostnadspost som flere intervjuobjekter påpeker som utsatt for økt inflasjon.

Opprykk i Eliteserien bidrar til et større kostnadsbilde, hvor de største relative økningene tilfaller kamp- og treningskostnader (Deloitte, 2023). Dette skyldes økte kostnader tilknyttet vakthold, sikkerhet, oppgraderinger av VIP tilbud på kampdager, økte kostnader til treningsleir. Intervjuobjektene forklarer at opprykk fører til økte forventninger og kostnader, men trakk ikke frem trenings-, kamp- og reisekostnader eksplisitt.

5.3.4 Andre driftskostnader og diverse kostnader

Vi velger å presentere andre driftskostnader og diverse kostnader. Grunnet ulik regnskapsføring og klassifisering av poster er det stor variasjon i hva som synes direkte i årsregnskaper og budsjetter. For klubbene med lisensrapportering inngår administrasjonskostnader, leie av faste trenings- og kampfasiliteter og kostnader ved egne anlegg, samt andre driftskostnader. Basert på informasjon som fremkommer av regnskap og noter er det tilsvarende poster i klubbene uten lisensrapportering, men dette vil være tilnærminger for å illustrere kostnadsbildet til klubbene. Av det som er oppgitt informasjon er det en restpost uten salgs- og reklamekostnader. Tallene må derfor sees på med dette i mente. Av kostnader som er ekskludert er vare- og salgskostnader, som intervjuobjektene har trukket frem som økte grunnet inflasjon.

Diverse kostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	2 152	2 362	2 036	2 929	4 119	4 045
Hødd IL	-	-	-	6 366	8 228	10 347
KIL Toppfotball	2 400	2 676	5 070	2 673	2 176	4 236
Stabæk Fotball	16 865	18 343	15 721	14 212	18 913	10 893
Sarpsborg 08	14 549	23 800	24 056	16 432	14 838	18 318
Tromsø IL	16 572	18 807	18 826	16 263	13 534	17 222

Tabell 5.17: Diverse kostnader

Common size: Diverse kostnader						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	11,2 %	11,7 %	10,1 %	16,6 %	17,9 %	26,0 %
Hødd IL	-	-	-	39,1 %	41,4 %	45,6 %
KIL Toppfotball	14,8 %	14,2 %	20,8 %	13,6 %	12,6 %	16,1 %
Stabæk Fotball	27,8 %	30,2 %	12,4 %	13,2 %	17,0 %	16,2 %
Sarpsborg 08	18,0 %	14,2 %	25,3 %	17,8 %	18,2 %	17,2 %
Tromsø IL	26,5 %	22,6 %	24,0 %	22,8 %	17,8 %	20,4 %

Tabell 5.18: Common size: Diverse kostnader

Tabell 5.17 og 5.18 illustrerer et stort sprik i størrelsen, fra 16,1% til 45,6% i 2022 for KIL Toppfotball og IL Hødd, respektivt. Her er IL Hødd uteliggeren grunnet deres leieavtale for anlegg. Økonomisjef Hjelmeseth forklarer at de har inngått en leieavtale knyttet til eget stadionanlegg som er fast uavhengig av deres inntektsnivå. Ettersom de spilte i PostNord-ligaen i syv år, har dette vært en enorm kostnadspost på størrelse med personalkostnadene som

diskutert i kapittel 5.3.2. Tabell 5.17 illustrerer at klubbene i ulik grad har en relativt stor kostnadspost, slik at effektiv drift og gode avtaler for trenings- og kampfasiliteter kan ha stor påvirkning.

Intervjuobjektene oppfatning av diverse kostnader

Økonomisjef Hjelmeseth i IL Hødd påpeker at det ofte kommer tilleggs-kostnader knyttet til vedlikehold og opprettholdelse av krav knyttet til anlegg og lignende, som gjør denne posten større enn man forventer.

I utvalget finner vi at administrasjonen har fast avlønning, og at lønningene til administrasjonen ikke er prestasjonsbasert eller knyttet opp mot sportslige prestasjoner. Dette stemmer overens med litteratur om utformingen av bonuslønninger, ettersom det er vanskelig å måle og knytte opp administrasjonens innsats med de sportslige prestasjonene. Intervjuobjektene synes det mer hensiktsmessig å heller gi bonuslønninger direkte til spillerne. I tillegg kommenterte flere av klubbene at administrasjonen opererte på minimumsbemanning med en trang økonomi slik at bonuslønninger ble videre uaktuelt, jamfør diskusjonen i personalkostnader.

Oppsummering kostnadssiden

Lønn- og personalkostnader er i likhet med i Eliteserien, den største og viktigste kostnaden for klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen. Situasjonen beskrives ikke som et problem av intervjuobjektene. Gjennomsnittet av personalkostnader som andel av omsetning i klubbene over 5 årsperioden er 53,1 %, hvilket ikke er overraskende basert på bildet som tegnes i mediene om at fotballspillere og trenere tjener for mye penger.

Vi finner ulikheter i veksten i lønnskostnader, men at gjennomsnittlig økning er tilsvarende Eliteserien. Utvalget er ikke stort nok til å konkludere med at lønnskostnadene for klubber i OBOS- og PostNord-ligaen utvikler seg tilsvarende som i Eliteserien, men det kan virke slik.

Vi finner at trenings-, -kamp- og reisekostnader viser tegn til å øke i klubbene som rykker opp. Vi finner også at andre driftskostnader og diverse kostnader utgjør en post som vanskelig lar seg uttales om, da klubbene har ulike praksis for å håndtere den.

5.4 Likviditet- og soliditetsanalyse

Dette delkapittelet i regnskapsanalysen skal analysere klubbenes evne til å betale sine kortsiktige og langsiktige forpliktelser. Dette er for å se om utvalget opplever de samme styringsproblemene som litteraturen i kapittel 4.2 presenterer. I tillegg er likviditets- og egenkapitalandel vesentlige faktorer i beregningen av FOS poengsum. Klubbene som har lav egenkapitalandel og likviditetsgrad har økte muligheter for å bli pålagt handlingsplanen, som legger strenge føringer for den økonomiske styringen i klubbene, som vi videre vil se på i 7.3. Disse nøkkeltallene blir derfor interessante å analysere grundigere i regnskapsanalysen. I intervjuene trekker intervjuobjektene frem egenkapital og likviditet som de viktigste tingene å holde kontroll på, som ikke styres i budsjettet.

5.4.1 Soliditetsanalyse

Egenkapitalandel						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	0,14	0,01	0,06	0,14	0,45	0,81
Hødd IL	-	-	-	0,73	0,75	0,78
KIL Toppfotball	0,66	0,65	0,62	0,63	0,72	0,65
Stabæk Fotball	0,00	0,05	0,23	0,48	0,54	0,38
Sarpsborg 08	0,47	0,65	0,67	0,65	0,54	0,47
Tromsø IL	0,28	0,26	0,35	0,27	0,26	0,22

Tabell 5.19: *Egenkapitalandel*

Egenkapitalandelen i utvalget er svært variabel, og synes nok engang uavhengig av nivåene. Andelene til KIL Toppfotball, Sarpsborg 08, Ull/Kisa Fotball og IL Hødd vitner om solide virksomheter i 2022. Ingen av klubbene er i 2022 i en svak posisjon.

Vi ser imidlertid at det ikke har vært tilfellet gjennom hele perioden. Spesielt Stabæk i 2017 har en egenkapitalandel på 0,00. Med en egenkapital på 18 987 var de nære en negativ egenkapitalandel. Tilsvarende ser vi i Ull/Kisa Fotball i 2018 med 0,01. Begge klubbene har økt egenkapitalandelene sine over perioden og har i dag «sunne» egenkapitalandeler. Over perioden har de to klubbene i utvalget som har slitt med egenkapitalandelen økt disse, mens resterende klubber har hatt stabile egenkapitalandeler.

5.4.2 Likviditetsanalyse

Vi har her valgt å bruke likviditetsgrad I og dermed inkludert varelager. Varelager er ansett som en mindre omsettbare eiendel sammenlignet med bankinnskudd. Vi velger allikevel å inkludere varelager i omløpsmidlene ettersom det er likviditetsgrad I som benyttes i det finansielle oppfølgingssystemet. Dette kan gi et litt misvisende bilde på reell likviditet fordi det øker likviditetsgraden sammenlignet med utelatelse av varelageret.

Likviditetsgrad						
Klubb/År	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ull/Kisa Fotball	0,77	0,76	0,71	0,94	1,61	0,85
Hødd IL	-	-	-	3,44	3,07	3,44
KIL Toppfotball	2,88	2,78	2,58	2,68	3,57	2,82
Stabæk Fotball	0,88	0,94	1,30	2,10	2,45	1,64
Sarpsborg 08	1,20	2,43	0,92	1,32	0,89	0,92
Tromsø IL	0,81	0,35	0,16	0,55	0,56	0,40

Tabell 5.20: Likviditetsgrad

Likviditetsgraden fluktuerer innad og over tid i utvalget. Det er kun KIL Toppfotball og IL Hødd som opprettholder en god likviditetsgrad gjennom hele perioden. På den andre siden har hverken Tromsø IL eller Ull/Kisa Fotball likviditetsgrader på over 2 i løpet av perioden, som klassifiseres som svak etter tommelfingerregelen.

Intervjuobjektene oppfatning av egenkapitalandel og likviditetsgrad

Det er ikke så lett å bygge egenkapital i denne bransjen, det er ikke det.

- Trine Bell, Økonomisjef, Stabæk Fotball

Intervjuobjektene har ulike oppfatninger og erfaringer til hvordan å håndtere klubbens soliditet. Fra Tabell 5.19 ser vi stor spredning i egenkapitalandel, hvor Ull/Kisa Fotball og Tromsø IL opplever store endringer i sin egenkapitalandel. På motsatt side vitner andelene til KIL Toppfotball, Sarpsborg 08 og IL Hødd om gjennomgående solide virksomheter. Dette istemmes av Fjeld i Sarpsborg 08 og Nystuen i KIL Toppfotball, men ikke av Hjelmeseth i IL Hødd, som fremhever inkluderingen av hele idrettslaget som en misvisende faktor, ettersom dette inneholder større balanseverdier.

Et viktig moment tilknyttet egenkapitalvurderingen er at balansen kan undervurderes for de klubbene som utvikler egne spillere. Disse spillernes balanseverdi kan være lavere enn hva de

hadde blitt omsatt i markedet. Følgelig kan egenkapitalandelen bli relativt høyere enn hva den sanne balanseverdien er. Denne vurderingen er særlig aktuell klubbene i Eliteserien, ettersom spillerne i den øverste divisjonen har høyere markedsverdier, jamfør drøftelsen i 5.2.4.

Vi ser at likviditetsgraden til IL Hødd og KIL Toppfotball er ekstremt høye. Hjelmseth kjenner seg imidlertid ikke helt igjen i dette, og mener at det er misvisende for hvordan situasjonen er i IL Hødd Fotball. Her beskrives en situasjon hvor man ikke kan unne seg unødvendige goder og er i en konstant presset situasjon. Nystuen trekker frem lite gjeld og god kontroll som viktige aspekter ved KIL Toppfotball. Dette synes å stemme med tallene.

Tromsø IL har relative lav likviditetsgrad målt opp mot tommelfingerregelen på 2. Sarpsborg 08 har på sin side stor variasjon i likviditetsgrad, med 2,43 i 2018 til 0,92 året etter. De store svingningene istemmer med teori og kommentarer fra intervjuobjektene. Det er vanskelig å predikere inntektene, både størrelse og inntjeningsstidspunkt, mens kostnadene kommer uansett. Det er vanskelig å holde igjen inntekter grunnet utgiftene, samt videre satsing.

Sterk egenkapital og likviditet kan også dempe de uheldige økonomiske konsekvensene av å rykke ned. Flere klubber kommenterte at et negativt driftsresultat kan håndteres ved å overføre fra egenkapitalen, og motsatt bemerker vi oss at ved år med positive driftsresultat har man anledning å bygge opp egenkapitalen. Følgelig vil gullår med høye tabellprestasjoner gi klubbene mulighet å bygge opp sin egenkapital. Vi ser at Stabæk Fotball, til tross for nedrykk i 2021, hadde mulighet til å fortsette med høy satsting grunnet egenkapital og likviditet på bok, som beskrevet i kapittel 5.3.2.

«Da vi rykka ned så vi at vi hadde likviditet og egenkapital som følge av tidligere års spillersalg som gjorde at vi kunne opprettholde satsingen det året.»

- Trine Bell, Økonomisjef, Stabæk Fotball

Klubber med sterk likviditet og soliditet har bedre forutsetninger for å unngå å havne i den onde sirkelen. Dette skyldes at de har mulighet å opprettholde satsting og nivå til tross for nedrykk og midlertidig inntektstap. Vi ser dette hos Stabæk Fotball, da deres høyeste egenkapitalandel og likviditet var begge i 2021, på henholdsvis 0,54 og 2,45. Ved å bygge opp likviditet og soliditet muliggjøre dette at de fortsatt kunne opprettholde kostnadsnivået, til tross for nedrykk i OBOS-ligaen. Sesongen etter rykket Stabæk Fotball opp igjen, og dette var da en god investering for klubben. De klarte å bygge opp likviditet og egenkapital gjennom

spillingsalg, som er særlig aktuelt for Stabæk, da de anser denne aktiviteten som vanskelig å gjennomføre dersom de rykker ned fra Eliteserien ifølge Bell.

Vi kan også belyse disse nøkkeltallene ved å vise til NFFs rapport (Norges Fotballforbund, u.d.) som skriver om hvilke av de tre sonene klubbene befinner seg i, som beskrevet i 4.3. Gjenfortalt har egenkapitalandel og likviditetsgrad stor utslagskraft for endelig FOS poengsum og hvilken sone klubben blir klassifisert.

Eliteserien						
Sone/Dato	30.06.2021	31.12.2021	30.06.2022	31.12.2022	30.06.2023	Gjennomsnitt
Grønn	0,38	0,44	0,50	0,44	0,63	0,48
Gul	0,56	0,44	0,25	0,31	0,31	0,38
Rød	0,06	0,13	0,25	0,25	0,06	0,15

Tabell 5.21: FOS-rangering Eliteserien

OBOS-ligaen						
Sone/Dato	30.06.2021	31.12.2021	30.06.2022	31.12.2022	30.06.2023	Gjennomsnitt
Grønn	0,50	0,50	0,31	0,31	0,44	0,41
Gul	0,38	0,31	0,56	0,38	0,31	0,39
Rød	0,13	0,19	0,13	0,31	0,25	0,20

Tabell 5.22: FOS-rangering OBOS-ligaen

PostNord-ligaen						
Sone/Dato	30.06.2021	31.12.2021	30.06.2022	31.12.2022	30.06.2023	Gjennomsnitt
Grønn	0,67	0,64	0,58	0,50	0,54	0,58
Gul	0,22	0,23	0,26	0,33	0,38	0,28
Rød	0,11	0,14	0,16	0,17	0,08	0,13

Tabell 5.23: FOS-rangering PostNord-ligaen

Ved å sammenligne perioden 2021 – 2023 som presenteres i NFFs mediepresentasjon av klubbisensrapporteringen ser vi at fordelingen ikke har markante differanser mellom de ulike divisjonene. Vi ser imidlertid at PostNord-klubbene avviker litt ved at flere klubber er i grønn sone fremfor gul. Funnene våre i Tabell 5.19 og 5.20 er følgelig ikke overraskende. Det illustrerer at utfordringene synes å være tilsvarende i de ulike divisjonene. De individuelle forskjellene blant klubbene i PostNord-ligaen er stor, hvor mange evner å balansere inntekter og kostnader, mens andre tar større økonomisk risiko som gir klubben økonomiske utfordringer (Madsen, 2023). Vi ser også at dette gjenspeiler seg i fordelingen av klubbene i gul sone, hvor det er færre PostNord-klubber som er i kategori II.

5.5 Konklusjon regnskapsanalyse

I regnskapsanalysen finner vi at ved økte inntekter kommer økte kostnader, ofte proporsjonalt. Når inntektene faller, er det vanskelig for klubbene å justere kostnadsnivået til tilhørende inntekt. Dette finner vi på tvers av de ulike divisjonene. Både regnskapene og intervjuene bekrefter funnene.

I Eliteserien har klubbene flere bein å stå på inntektssiden. Her varierer det mellom klubbene og fra år til år om det er medieinntekter, reklame- og sponsorinntekter og spillersalg. For klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen er den største inntektsposten reklame- og sponsorinntekter, med unntak av ekstraordinære spillersalg,

For alle nivåene er det klart at personalkostnader er den største kostnaden, og spillertroppen den viktigste kostnaden. De siste årene har inflasjonen gjort det vanskeligere for klubbene, å skille ut inflasjonen fra den vanlige spiralen er vanskelig.

Likviditetsgraden og egenkapitalandelen viser at klubbene utsetter seg for stor finansiell risiko uavhengig av nivå, hvilket også kommer frem i NFFs Media Presentasjon 1h2023 hvor 12,5% av klubbene i Eliteserien, OBOS- og PostNord-ligaen er i rød sone (Norges Fotballforbund, 2023). Til tross for dette ser vi at sponsorsiden og investorer følger SBC-teorien og holder liv i klubbene. De siste 15 årene er det kun Øygarden og Lyn som har gått konkurs, som til dels kan bekrefte teorien i Norge.

6. Budsjettavviksanalyse

Introduksjon og bemerkninger

I dette delkapittelet vil vi vurdere i hvilken grad klubbene treffer med budsjettene de utarbeider og dermed evnen det har til å håndtere de økonomiske problemene beskrevet i kapittel 4.2 og 4.3. Med dette kan vi belyse klubbenes budsjetteringsatferd. I likhet med kapittel 5 vil vi supplere budsjettavviksanalysen med intervjuobjektene meninger. Tallgrunnlaget er ikke godt nok for å kun forholde seg til deskriptiv statistikk. Kombinasjonen av faktisk budsjetteringsatferd og kommentarer vil hjelpe oss med å besvare forskningsspørsmålet:

2) *Er budsjettet egnet som styringsverktøy for å levere relevant informasjon til ledelsen?*

Vi beregner alle relative avvik som andel av total omsetning ekskludert finansinntekter. Presentering av relative størrelser på denne måten gjør at vi i bedre grad kan vurdere hvor store avvikene er for hver enkelt klubb. Et avvik på 1 million kroner vil ikke ha samme betydning dersom man har 20 millioner i omsetning, som når man har 100 millioner i omsetning. Dersom avviket med en desimal rundes av til 0,5 % eller mindre kategoriseres dette som «null».

Perioden vi analyserer har vært preget av en pandemi som har vært utfordrende å manøvrere seg gjennom for klubbene. Usikkerhet rundt mulighet til å spille kamper, ha tilskuere og hvordan sponsor-markedet og tilskudd fra staten kan påvirke avvikene vi avdekker. Dette er ikke spesielt trukket frem av intervjuobjektene, som i større grad fokuserte på dagens utfordringer.

Oppsettet er ulikt regnskapsanalysen ettersom vi her i ønsker å belyse budsjetteringsadferd. Derfor anser vi det hensiktsmessig å ikke presentere hver enkelt klubbs budsjettavvik for hver inntekt og kostnad. Vi presenterer heller hver inntekts- og kostnadspost med summert antall positive (fordelaktige) og negative (ufordelaktige) avvik. For å illustrere størrelsen inkluderer vi minimums og maksimumsverdien for avvikene for hvert år, i tillegg til gjennomsnittsverdier.

Postene presenteres i tabeller. Budsjettene er gitt tilsvarende som regnskapene, men forskjøvet et år. Gjennomsnittsverdiene må tolkes forsiktig ettersom utvalget er lite. Utelligere vil påvirke dette betydelig. Leser bes merke seg de samme utfordringene knyttet til ulik

regnskapsføring og tallgrunnlag som i kapittel 5. I tillegg har Sarpsborg 08 FF ulike poster i budsjett og årsregnskap. Her har vi ved å se på endringene i summer klart å sammenstille postene korrekt. Dette er imidlertid en mulig feilkilde i tallene som presenteres, som leser bør være oppmerksom på. Vi vurderer imidlertid tallene som illustrerende nok til å inkluderes i analysen.

6.1 Driftsresultat

Totalt har klubbene over perioden ikke vist generelle tegn til over- eller underbudsjettering. Vi ser imidlertid at variasjonen er stor og at avviket sjeldent går i null. Det viser til den generelle usikkerheten ved budsjettering for klubbene.

2020 stikker seg ut som et avvikende år, av naturlige årsaker. Dette er det eneste året samtlige klubber i utvalget vårt har positive avvik totalt sett. Ser man bort fra 2020 er tallene mindre pene. Det kan tyde på en negativ trend hvor driftsresultatet overbudsjetteres. Inflasjonen trekkes frem som årsak av intervjuobjektene. Utvalget er ikke stort nok for å avdekke årsak-virkning sammenhenger.

Driftsresultat							
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall	Min	Maks	Snitt
2018	1	3	0	4	-13,8 %	19,4 %	1,1 %
2019	2	2	1	5	-11,0 %	50,4 %	8,4 %
2020	5	0	0	5	3,5 %	45,8 %	15,5 %
2021	3	2	1	6	-12,3 %	19,3 %	3,7 %
2022	2	4	0	6	-14,5 %	12,3 %	-2,2 %
Sum	13	11	2	26	-9,6 %	29,5 %	5,1 %

Tabell 6.1: *Budsjettavvik driftsresultat II (med spillersalg)*

6.2 Analyse av inntektssiden

Vi velger å analysere de inntektspostene som er vurdert som viktige og usikre av intervjuobjektene og som i regnskapsanalysen i kapittel 5.

6.2.1 Driftsinntekter

Driftsinntekter							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	3	1	0	4	-2,4 %	42,8 %	19,2 %
2019	5	0	0	5	3,3 %	48,8 %	13,5 %
2020	2	3	0	5	-15,5 %	24,3 %	3,6 %
2021	6	0	0	6	1,7 %	18,7 %	9,5 %
2022	6	0	0	6	-2,8 %	25,8 %	12,3 %
Sum	22	4	0	26	-3,1 %	32,1 %	11,3 %

Tabell 6.2: *Budsjettavvik driftsinntekter*

I 65 % av de analyserte årene har klubbene underbudsjettert driftsinntekter og har et fordelaktig budsjettavvik. Ingen treffer totalt, men avvikene er større på oppsiden enn nedsiden, hvilket vitner om konservativ budsjettering. Før Covid-19 underbudsjetterte de tre eliteserierklubbene, og Ull/Kisa Fotball. Under og etter Covid-19 har det vært budsjettering både på opp og nedsiden for klubbene. Utvalget har økende andel fordelaktige avvik igjen etter Covid-19. I 2021 varierer det uavhengig av nivå, mens det i 2022 er klubbene i PostNord-ligaen som overvurderer inntekter. Gjennomsnittet for de 26 budsjettene er et fordelaktig avvik på 5,6 %, og indikerer en forsiktig budsjetteringsfilosofi for inntektene.

6.2.2 Medieinntekter

Medieinntekter							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	2	1	1	4	-1,0 %	36,4 %	9,1 %
2019	2	2	1	5	-3,8 %	2,3 %	-0,3 %
2020	2	3	0	5	-11,6 %	3,7 %	-1,6 %
2021	1	3	2	6	-4,3 %	0,7 %	-1,0 %
2022	3	2	1	6	-2,9 %	6,5 %	1,3 %
Sum	10	11	5	26	-4,7 %	9,9 %	1,1 %

Tabell 6.3: *Budsjettavvik medieinntekter*

Flere klubber i utvalget treffer budsjett på medieinntekter, hvor den eneste usikre delen er årets plassering, som forklart i kapittel 5.2.2. Med 19% av budsjettene som går i null er dette posten utvalget estimerer best. Det er også en jevn fordeling av under- og overbudsjettering med henholdsvis 42% og 38%. Gjennomsnittlig budsjettavvik er et fordelaktig avvik på 1,1%. Medieinntektene budsjetteres balansert i utvalget.

Uteliggeren i 2018 er Sarpsborg 08 FF hadde inntjening på 53 millioner kroner i forbindelse med spill i Europa League. Ettersom det er det eneste tilfellet av UEFA-inntekter, er denne

inkludert under medieinntekter. Medieinntektene til Sarpsborg 08 står i sterk kontrast med de som i PostNord-ligaen har fått mellom 200 000 – 450 000 kroner.

Intervjuobjektene oppfatning av budsjettering av medieinntekter

Fordelingsmodellen fra medierettighetsinntekter gjør det utfordrende for klubbene å forutsi hvor mye medieinntekter de vil tjene i året. Den historiske potten er lite påvirkbar og kan i stor grad estimeres i forkant av sesongen, mens resultatpotten blir først tydeliggjort etter at endelig tabellplassering er tydelig.

«[...] på medieavtalen må vi vente til uken etter sesongen er over før vi får det endelige resultatet på inntekta»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø Idrettslag

Vi finner også hvordan klubbene tilpasser seg annerledes til usikkerheten i budsjettene sine, og hvordan divisjonsplasseringer påvirker dette. Det er viktig for klubbene å budsjettere for riktig tabellplassering, ettersom man får inntekter basert på tabellplassering. Dersom budsjettert tabellplassering ikke er nærme faktisk tabellplassering vil budsjettavvik oppstå. Gitt de ulike fordelingsnøkklene som er basert på tabellplassering, derimot, utspiller denne budsjetteringen seg annerledes i Eliteserien og OBOS-ligaen.

«med medieavtalen så er det et relativt stort sprang fra fjerde til tredjeplass, ren utbetaling, pengemessig.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø Idrettslag

Dette står i kontrast med KIL Toppfotball sin tilnærming, som vist i dette sitatet:

«det er ikke noen store avvik på om du blir nummer 3 eller 12. Du snakker maks en million kroner. Vi bommer ikke mye der. Det er ikke så stor risiko forbundet med det.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Vi ser at det er større konsekvenser å budsjettere for høy tabellplassering i Eliteserien sammenlignet med OBOS-ligaen. Hvis en klubb budsjetterer for tabellplassering i øvre siktet av Eliteserien, men faller lavere enn disse forventningene, oppstår det betydningsfulle avvik som kan by på vesentlig større konsekvenser for den økonomiske styringen enn aggressiv budsjettering hos den jevne klubben i OBOS-ligaen, som da opplever lavere differanse

tilknyttet medieinntekter for tabellplassering. Forskjellene tyder på at klubbene i Eliteserien bør være mer konservative ved budsjettering for tabellplassering, og at de må godt belegge for sine forventninger, samt fleksibilitet i budsjettet til å justere prognosen hvis det ikke går som forventet.

6.2.3 Spillersalgsinntekter

Spillersalgsinntekter								
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt	
2018	3	1	0	4	-7,5 %	6,0 %	1,7 %	
2019	4	0	0	4	1,1 %	111,1 %	32,0 %	
2020	4	0	0	4	2,9 %	55,7 %	25,4 %	
2021	5	0	0	5	5,6 %	43,2 %	19,1 %	
2022	3	1	1	5	-8,2 %	27,8 %	9,8 %	
sum	19	2	1	22	-1,2 %	48,7 %	17,3 %	

Tabell 6.4: *Budsjettavvik salgsinntekter overganger*

I 86% av budsjettene underbudsjetterer overgangsinntekter, hvilket indikerer en svært forsiktig budsjetteringsfilosofi. De tre tilfellene som ikke er underbudsjettering er det Eliteserieklubbene som står for. I årene 2019-2022 er det Eliteserieklubbene som har størst underbudsjettering. Dette er den budsjettposten som har desidert størst avvik. Overbudsjetteringen er ikke ulik andre poster, men underbudsjetteringen er stor. Den største overbudsjetteringen er på 8,2 %, og gjennomsnittlig minimumsverdi er på -1.2 %, mot 48.7 % gjennomsnittlig maksimumsverdi. Eventuelle spillersalg anses som en positiv overraskelse, til tross for at det er en viktig del av forretningsmodellen. Gjennomsnittlig har klubbene et fordelaktig budsjettavvik på 17,3 %. Det kan gi inntrykk at det er vanskelig å forutse spillersalg, og hvilke summer de kan forvente.

Ettersom investeringsmodellen benyttes av KIL Toppfotball gjør dette at spillerlogistikk blir betraktelig lettere å budsjettere. Posten «overgangsinntekter» fremkommer ikke av regnskapene vi har mottatt, slik at det kun er finansinntektene fra Kongsvinger Fotball Invest som analyseres her. Disse er fastsatte før budsjettet, så de budsjetteres korrekt hvert år (Nystuen, 2023). Dette gjør at tallene i Tabell 6.4 for klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen kun er Ull/Kisa Fotball og IL Hødd, hvor sistnevnte er for 2021 og 2022, dette grunnlaget er særdeles lavt. Disse viser imidlertid lavere gjennomsnittlig fordelaktig avvik, 8,1 %, mot Eliteserieklubbenes 21,6 %.

Intervjuobjektens oppfatning av budsjettering av spillersalgsinntekter

Spillersalg er en omdiskutert post. Dette gjenspeiles i intervjuene hvor spillersalg fremstilles som risikabel og viktig. Ettersom inntekten er usikker av natur vil det være ulike innfallsvinkler. Her ser vi imidlertid klare forskjeller basert på divisjoner.

«Fra nå så kommer vi ikke til å budsjettere med spillersalg igjen, på grunn av at det er en usikker post å ha der»

- Thomas Løvdal, Daglig leder, Ull/Kisa Fotball

«Etter min mening er ikke dette noe problematisk med det, fordi spillersalg er en del av forretningsmodellen»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Hjelmeseth kom med samme standpunkt som Løvdal, mens Fjeld og Bell sa seg enig med Eriksen. Eliteseriekubbene anser dermed spillersalg som en sentral del av forretningsmodellen og kan budsjettere med spillersalg, og på denne måten utsette budsjettet for risiko. Resterende anser dette som en for usikker post til å benytte i budsjettet.

Temaet diskuteres også i «Fotballpunch» episode 16 (TV2, 2023) hvor daglig leder i Stabæk, Jan Tunold, diskuterer hvordan forretningsmodellene i større grad baseres på spillerlogistikk. Spillerlogistikk er noe hovedsakelig Eliteseriekubbene har mulighet til, hvilket også er intuitivt basert på ligaens attraktivitet og nivå. I samme episode intervjues også daglig leder i Sandefjord, Espen Pettersen, en av Eliteseriens minste klubber. Han argumenterer for at større spillersalg gjerne kommer av spillere som er hentet for en vesentlig sum, slik at det er vanskelig for mindre klubber å komme inn på disse nivåene.

Både Løvdal i Ull/Kisa Fotball og Hjelmeseth i Hødd IL presiserer at de positive årene også er unntak. Elias Solberg solgt til Juventus (Ould-Saada & Arntzen, 2021), og videresalg for Fredrik Aursnes solgt til Benfica (Lie, 2023). Funnene for Ull/Kisa Fotball og IL Hødd samsvarer imidlertid med «netto transfer» i Tabell 4.1, hvor spillerlogistikk er mindre utbredt på nivåene under Eliteserien.

Flere klubber reduserer imidlertid egen risiko ved å benytte investeringsmodellen hvor et eksternt aksjeselskap kjøper en andel av spillerstallen, hvor de får en prosentandel eierskap i spillertroppen. Dette dekker underskudd i dårlige tider, men reduserer også potensielle inntektstopper. KIL Toppfotball som diskutert tidligere er et eksempel på dette

6.2.4 Reklame- og sponsorinntekter

Reklame- og sponsorinntekter							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	0	3	1	4	-9,8 %	0,0 %	-3,5 %
2019	2	3	0	5	-4,9 %	0,8 %	-1,6 %
2020	0	5	0	5	-9,2 %	-0,6 %	-5,5 %
2021	2	4	0	6	-6,8 %	5,4 %	-1,7 %
2022	2	3	1	6	-8,2 %	3,9 %	-1,6 %
Sum	6	18	2	26	-7,8 %	1,9 %	-2,7 %

Tabell 6.5: *Budsjettavvik reklame- og sponsorinntekter*

Regnskapsanalysen identifiserte reklame- og sponsorinntekter som den viktigste, eller en av de viktigste inntekstpostene som samtlige klubber i utvalget. Denne overbudsjetteres ofte hos klubbene, men ikke med veldig store summer. Gjennomsnittet er på -2.7 %. I 69 % av tilfellene har klubbene her overbudsjettert reklame- og sponsorinntektene. Budsjetteringen er følgelig litt optimistisk.

Spesielt virker det som at 2020 var et vanskelig år å budsjettere. Dette kan belyses med å se på Tabell 6.5 som illustrerer reklame- og sponsorinntektene. Her ser vi et markant fall som kan forklare overbudsjetteringen i 2020.

Intervjuobjektene oppfatning av budsjettering av reklame- og sponsorinntekter

Når det gjelder budsjettering av reklame- og sponsorinntekter er det usikkerhet tilknyttet nedrykk og divisjonsplassering. Dette kan føre til at sponsorer venter med å annonsere sin støtte, som kan bidra til usikkerhet til de økonomiske rammene fotballklubbene skal forholde seg til.

«Samarbeidspartnerne våre satt på gjerdet på grunn av at de ikke visste om vi spilte i Eliteserien eller OBOS.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø Idrettslag

I tillegg til usikkerheter tilknyttet samarbeidspartnerne vilje til å sponse sponsorobjektet, er det også usikkerheter tilknyttet samarbeidspartnerne evne til å sponse fotballklubbene. Årsaker bak manglende evne er grunnet inflasjon og nedgangstider, som beskrevet i regnskapsanalysen. Følgelig blir denne inntektskilden ansett som usikker. Samtidig hadde

flere klubber ønsker om å innføre tiltak for å minke denne usikkerheten, ved hjelp av inngåelsen av langsiktige kontrakter.

«Vi altfor få lange sponsoravtaler på kontrakt, så det går veldig sånn fra år til år. Det tror jeg også gjør det utfordrende for oss å treffe i stor nok grad på inntektene våre.»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd Fotball

Et annet tiltak for å minke uforutsigbarheten til inntekter fra samarbeidspartnere, er å diversifisere gjennom flere sponsorer.

«Vi har veldig, veldig mange samarbeidspartnere. Vi har totalt sett 230 samarbeidspartnere. Vi fordeler risiko utover flere, kontra om vi skulle ha fem store. Hvis vi budsjetterte med 40 millioner og hadde 10 store på 4 millioner hver, så er det klart at hvis to trekker seg ut da er det jo katastrofe. Vi har nok spredd risikoen utover veldig mange små og mellomstore kontra få store.»

- Raymond Fjeld, Daglig Leder, Sarpsborg 08

Diversifiseringen gjennom flere sponsorer bidrar til at den økonomiske styringen blir lettere å gjennomføre, da risikoen for at budsjettet sprekker grunnet tap av sponsorer blir mindre aktuell. Slik risikostyring har vært et målrettet arbeid i nyere år i Eliteserien, som er preget av få og store sponsorer (Deloitte, 2023).

6.3 Analyse av kostnadssiden

De siste årene har vært utfordrende for mange bedrifter grunnet Covid-19 og økt inflasjon i etterkant av pandemien. Dette er ting som er fremhevet av intervjuobjektene. I sum finner vi at det har vært vanskelig å budsjettere kostnadene for klubbene.

6.3.1 Driftskostnader

Driftskostnader							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	0	4	0	4	7,5 %	23,3 %	15,6 %
2019	0	5	0	5	1,2 %	14,3 %	7,7 %
2020	4	1	0	5	-24,7 %	11,4 %	-8,9 %
2021	2	4	0	6	-4,3 %	14,0 %	4,5 %
2022	0	6	0	6	10,9 %	17,9 %	13,2 %
Sum	6	20	0	26	-1,9 %	16,2 %	6,3 %

Tabell 6.6: *Budsjettavvik driftskostnader*

I utvalget vårt er det kun i 2020 klubbene i snitt, og flertallet av klubbene, har underbudsjettert driftskostnadene. I 2022 ser vi et kraftig hopp, som sammenfaller med den stigende inflasjonen. Diskusjon av kostnadspostene vil komme hver enkelt post i det kommende.

6.3.2 Personalkostnader

Personalkostnader							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	1	3	0	4	-3,4 %	10,8 %	5,4 %
2019	1	4	0	5	-0,7 %	8,2 %	2,3 %
2020	3	2	0	5	-23,6 %	2,2 %	-6,3 %
2021	1	3	2	6	-4,7 %	12,6 %	2,2 %
2022	1	3	2	6	-4,5 %	7,4 %	1,8 %
Sum	7	15	4	26	-7,4 %	8,2 %	1,0 %

Tabell 6.7: *Budsjettavvik personalkostnader*

Personalkostnader er som *funnet og diskutert* i kapittel 5.3.2 den største og viktigste kostnadsposten til samtlige i utvalget vårt. Budsjettavvik på denne posten vil følgelig være av stor betydning for klubbene. Vi ser at det er et ufordelaktig avvik i 58 % av tilfellene. Det er flere ufordelaktige avvik på over 10 %, hvilket utgjør mye for klubbene. I 2020 er KIL Toppfotball en uteligger med positivt avvik på 23,6 %. Personalkostnadene preges av en optimistisk budsjetteringsfilosofi.

Intervjuobjektene oppfattelse av budsjettering av personalkostnader

I intervjuene fremkommer det at avtaler som gjennomføres underveis i året kan føre til endringer som er vanskelige å forutse. Overgangsvinduet om vinteren varer fra 8.1 – 31.3 (Norges Fotballforbund, u.d). Det vil si at store deler av spillertroppen er satt når budsjettet legges, mens overgangsvinduet om sommeren 1.8 – 31.8 kommer midt i budsjettåret. Dette er

noe som fremheves av intervjuobjektene som utfordrende. Spillerlogistikk kan planlegges, men det er fortsatt usikkert. Spesielt for klubber som ligger utsatt til med tanke på nedrykk.

«Lønn er den store variabelen og der er det sånn at man fort kan dra på seg noen millioner ekstra om man ligger og suser nedi i sumpen der når man begynner å nærme seg avslutningen på sommervinduet og henter inn noen ekstra spillere og pådrar seg noen kostnader. Der drar det fort av gårde litt hvis man setter seg i den situasjonen.»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08.

Dette istemmes også av Hjelmseth i IL Hødd og Eriksen i Tromsø IL, hvor leiespillere trekkes frem som kortidsinvesteringer for å holde plassen.

Sett i sammenheng med diskusjonen knyttet til utviklingen og utbredelsen av variabel og fast lønn i kapittel 5.3.2 blir det lettere å budsjettere personalkostnader enn tidligere. I sammenligning med tilsvarende utredninger og rapporter, for eksempel Eliteseriebarometeret, må det hensyntas at dette inkluderer personalkostnader for støtteapparat og administrasjon som hos samtlige klubber har faste lønninger. Avvikene kan derfor være mindre enn ved rene spillerlønninger, ettersom det er disse som oftest endrer i løpet av sesongen.

6.3.3 Andre driftskostnader og diverse kostnader

Denne restposten er identisk med andre driftskostnader og diverse kostnader som analysert i kapittel 5.3.4. Selv om sammenslåingen av postene ikke er helt identiske for klubbene, vil dette imidlertid fortsatt kunne belyse budsjetteringsadferd.

Diverse kostnader							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	1	3	0	4	-2,2 %	5,9 %	2,7 %
2019	0	3	2	5	-0,3 %	10,0 %	4,3 %
2020	3	2	0	5	-2,7 %	9,3 %	1,7 %
2021	1	5	0	6	-3,8 %	12,5 %	4,8 %
2022	1	5	0	6	-14,2 %	18,7 %	4,8 %
Sum	6	18	2	26	-4,6 %	3,8 %	3,8 %

Tabell 6.8: Budsjettavvik diverse kostnader

Vi ser at restposten ofte undervurderes, i 18 av 26 tilfeller. Igjen er 2020 unntaket som det eneste året hvor flertallet av klubbene i utvalget vårt har et positivt budsjettavvik. Utvalgets gjennomsnitt er 3,8 % ufordelaktig avvik.

Intervjuobjektene oppfatning av budsjettering av diverse kostnader

Vi finner at diverse kostnader er en krevende post å budsjettere for.

Det er på alle driftsrelaterte, samfunnsrelaterte kostnader og uforutsette hendelser som dreper oss.

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd IL

Dette underbygges av at budsjettallene hvor diverse kostnader underbudsjetteres i 69 % av tilfellene. Vedrørende baneforhold har vi sett problemer til knyttet til de siste rundene i høst, hvor IK Start står frem som et eksempel. Klubben tok et aktivt valg om å spare 150 000 kroner for oppvarming av bane og dette kostet klubben muligheten til playoff (Simensen & Hugsted, 2023). Hjelmseth problematiserer nettopp dette:

«så kan jeg erfaringsmessig bare si at «lag den prognosen der og legg på en million i kostnader». Det dukker opp så mye rart mot slutten av året som du ellers i året ikke fanger opp av ulike grunner»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd IL

For å unngå slike avvik hadde noen av intervjuobjektene følgelig laget en buffer som kan dempe slike uforutsette hendelser, som Hjelmseth påpeker.

6.3.4 Trening-, kamp- og reisekostnader.

I denne posten inngår også arrangementskostnader. Postene i regnskapet er ikke like for alle klubbene, slik at vi har inkludert arrangementskostnader i denne posten der dette er mulig. Det gjelder for KIL Toppfotball, Sarpsborg 08 og Ull/Kisa Fotball. Hos sistnevnte er det lite å hente fra noter, slik at posten som vurderes er «kamper, trening og utstyr».

Trenings-, kamp- og reisekostnader							
År/Avvik	Ant. Pos	Ant. Neg	I null	Antall	Min.relativt	Maks.relativt	Gj.sn. relativt
2018	0	4	0	4	1,0 %	7,4 %	4,4 %
2019	1	3	1	5	-4,3 %	2,6 %	0,0 %
2020	4	0	1	5	-17,4 %	-0,3 %	-6,0 %
2021	6	0	0	6	-5,3 %	-0,6 %	-2,3 %
2022	3	3	0	6	-2,1 %	11,3 %	3,6 %
Sum	14	10	2	26	-5,6 %	4,1 %	-0,2 %

Tabell 6.9: Budsjettavvik trening-, kamp-, og reisekostnader

I 53 % av tilfellene har klubbene fordelaktige budsjettavvik. Majoriteten av disse kommer i 2020 og 2021, hvor det var mindre mulighet for å dra på seg kostnader i form av treningsleir og større arrangementskostnader. I 2022 ser vi en økning i underbudsjettering av kostnadene som sammenfaller med gjenåpningen etter pandemien og økende inflasjon. Intervjuene ga inntrykk av at dette forverrer seg i 2023, slik at vi trolig vil se en økning. Avvikene er relativt små, hvor det største ufordelaktige avviket er på 11,3 %. Gjennomsnittet er et fordelaktig avvik på 0,2 %.

Intervjuobjektene oppfatning av budsjettering av trening-, kamp- og reisekostnader

Budsjettet blir også brukt til strategiske prioriteringer, som vist i dette sitatet:

Til to kamper prioriterte vi å reise med fly kontra det som var satt opp [i budsjett] med buss.

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd IL

Her tilpasser man budsjettet for å forsikre at spillerne har best mulig forutsetninger til å prestere under kampene. Slike avgjørelser er særlig aktuelle å vurdere for klubbene som er i terskelnivå og satser. Her blir forutsetningene for sportslig satsing vektlagt mer enn å holde seg rigid til budsjettet. Intervjuobjekter påpeker også at inflasjon gjør reisene enda dyrere, slik at strategiske prioriteringer blir enda viktig å vurdere.

6.4 Konklusjon budsjettavviksanalyse

Budsjettavviksanalysen belyser at det er utfordrende å budsjettere. Vi ser at klubbens resultatregnskap avviker fra budsjettene, både på inntekts- og kostnadssiden. Inntektssiden preges av en forsiktig budsjetteringsfilosofi. Kostnadssiden derimot preges av en optimistisk budsjetteringsfilosofi. Det er imidlertid ikke nødvendigvis knyttet til feilaktige estimater, men at kostnadene baseres basert på estimerte inntekter. Budsjettprosessen vil utdypes i kapittel 7.

Analysene våre viser at det er større avvik tilknyttet inntektssiden enn kostnadssiden. Spesielt skiller spillersalgsinntekter seg ut fra inntektssiden med større avvik. Medie-, reklame-, og sponsorinntekter har relative små budsjettavvik, og utvalget treffer relativt godt på budsjetteringen av disse postene målt i gjennomsnitt. Klubbene i Eliteserien har mulighet til å

bli skape store avvik fra budsjett på inntektssiden. I utvalget vårt gjenspeiles dette ved deltakelse i europaspill eller svært fordelaktige spillersalg.

På kostnadssiden treffer utvalget i mindre grad på de sekkeposten diverse kostnader. Inflasjon ble trukket frem som en viktig faktor for avvik fra budsjett. Flere av intervjuobjektene kommenterer at budsjettet for personalkostnader kan pådra seg tilleggskostnader, særlig når klubben nærmer seg slutten av overgangsvinduet. Dette er særlig aktuelt for klubbene som sliter med sportslig prestasjoner og trenger nye spillere. På denne måten kan det være en forsterkende effekt ved at klubber som ikke når sin sportslige målsetting vil pådra seg flere kostnader, samtidig som inntektsgrunnlaget som er betinget i større grad på sportslige prestasjoner, reduseres.

I det neste kapittelet vil vi se på hvordan budsjetteringsprosessen og budsjetteringsadferden kan forklare bruken av budsjett.

7. Diskusjon

I kapittel 5 undersøkte vi sammenhengen mellom divisjonsplassering og økonomiske resultater. Vi fikk avdekket variasjon innad i ligaene og på tvers av tid i klubbene. I kapittel 6 så vi nærmere på budsjetteringsadferden og hvordan budsjettet treffer på de ulike inntekts- og kostnadspostene. Med dette fikk vi avdekket likheter og ulikheter i budsjetteringsadferd.

I dette kapitlet skal vi diskutere funnene våre opp mot intervjuobjektene oppfatning av budsjetteringsadferd, hvordan budsjettet utformes og brukes i den økonomiske styringen til klubbene. I denne vurderingen vil også andre styringsverktøy diskuteres.

Vi vil her utforske forskningsspørsmålet

3) Hvordan endrer budsjettets rolle seg som styringsverktøy, basert på divisjonsplasseringen?

7.1 Budsjettprosess

«Den store utfordringen i norsk fotball ligger når budsjettet blir vedtatt at det ikke er et godt nok gjennomarbeidet budsjett.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Budsjettet setter rammene for fotballklubbene økonomiske aktivitet. For å nå sine sportslige mål, må klubbene fordele sine økonomiske ressurser på en hensiktsmessig måte. Et av hovedformålene med budsjett er å hjelpe til i ressursallokering i organisasjoner (Bergstrand, 2009). Et godt utarbeidet budsjett som fordeler de økonomiske ressurser effektivt slik at de er tilpasset klubbens mål og strategier er derfor viktig. For å oppnå dette krever det at budsjettprosessen er gjennomtenkt og reflekterer de nødvendige styringsbehovene som fotballklubber har. Dette delkapitlet skal belyse budsjettprosessen og hvordan klubbene utarbeider budsjetter, og eventuelle forskjeller innad og mellom divisjonene.

I dybdeintervjuene spurte vi samtlige i utvalget om hvordan budsjetteringsprosessen ser ut. Dette var for å få et innblikk i tallene budsjettene baseres på, og hvordan de ulike avdelingene i klubbene interagerer og diskuterer budsjettet.

Som beskrevet i teoridelen 3.2.2, er det viktig at budsjettprosessen er forankret i hovedformålet til å bruke budsjett som styringsverktøy. Kort oppsummert er oppbygningsmetoden nyttig hvis budsjettet brukes for å motivere og skape ansvarsfølelse. Nedbrytingsmetoden er egnet i krisetider hvor streng økonomisk styring er nødvendig. Den iterative prosessen passer hvis hovedformålet til budsjettet er å tilrettelegge for planlegging og samordning av komplekse forhold. Kombinasjonsmetoden er hensiktsmessig hvis man planlegger å bruke budsjett til å vektlegge prioritering og oppfølging.

I intervjuene ga intervjuobjektene inntrykk av at formålet bak budsjettet er å sette rammer for, oversikt over, og fokus på økonomien.

«[Budsjettet] handler egentlig bare om å få en oversikt over hvordan vi skal drive det neste året. Hvilke muligheter har vi, hvilke begrensninger har vi.»

- Robin Hjelmeseth, Økonomisjef, Hødd IL

Kostnadssiden fremheves som problematisk og viktig å holde kontroll på.

«Jeg tror det er veldig viktig at man har et bevisst bilde og bevisst forhold til spesielt kostnadssiden i en klubb»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Følgelig bør budsjettprosessen gjenspeile at formålet er å sette rammer og gi oversikt over klubbens økonomi. Videre skal vi diskutere våre funn om budsjetteringsprosessene og hvordan det påvirker ønsket formål med budsjett som styringsverktøy.

I utvalget kan budsjettprosessen hovedsakelig beskrives som en demokratisk prosess som deler likhetstrekk med oppbygningsmetoden. Dette innebærer at avdelingene starter med å uttrykke sine budsjettbehov, for å så kommunisere ønskene sine opp til budsjettansvarlig som jobber med et samlet, konsolidert budsjett.

«[Budsjettprosessen] skal forankres hos de ulike avdelingslederne og hver skal ha ansvar for sitt budsjett og kunne ansvarliggjøres for eventuelle sprekker i løpet av året.»

- Stig Eriksen, Daglig leder, Tromsø IL

Intervjuobjektene understreker at det er viktig å involvere ulike avdelinger ved utarbeidelsen av budsjett, slik at de får fanget opp behovene og ønskene hos de ulike

avdelingene. Budsjettet bidrar da med styring gjennom delegering- og ansvarsfordeling. Dette er særlig viktig i toppfotballen fordi bransjen er preget av kompleksitet og kravene til effektivitet er høyt. Videre påpeker intervjuobjektene viktigheten av å unngå at budsjettet føles påtvunget avdelingene.

«Det er nok veldig viktig så man ikke bare får tredd mange tall over hodet, også har man ikke fått være med å påvirke, det er litt mot sin hensikt.»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarposborg 08

Vårt inntrykk av fotballklubbene er at de gjør et bevisst valg ved å benytte elementer av oppbyggingsmetoden. Det var viktig for flere klubber at ledelsen ønsker å skape en eierskapsfølelse til budsjettet blant avdelingslederne ved å involvere dem i budsjettprosessen. Dette kommer frem ved forslag til budsjett som blir lagt til styret. For at budsjettet skal oppleves som oppnåelig, er det viktig at avdelingslederne er involvert i budsjettprosessen og har ansvar for å utarbeide budsjettet for sine avdelinger. I tillegg vil det styrke motivasjon på avdelingsnivå hvis avdelingslederne kjenner igjen sitt forslag i det endelige budsjettet.

En ulempe med denne tilnærmingen er mangelfull økonomisk kunnskap og tendenser til ønsketenking i budsjettprosessen hos noen avdelinger. Eriksen i Tromsø IL utdyper her at en utfordring med budsjetteringen er å få de ulike avdelingslederne til å korrekt estimere ressursforbruket deres. Dette fører til at budsjettet budsjettansvarlig får, ikke er korrekt. Budsjettet må derfor endres for å kunne levere et korrekt bilde av den økonomiske planleggingen til styret. Dette kan ha flere uheldige konsekvenser. Et mulig utfall er at budsjettansvarlig endrer på bidraget fra avdelingslederne, og følgelig fratrar ansvarsfølelsen deres i prosessen. Et annet mulig utfall er at et urealistisk budsjett leveres og godkjennes av styret. Feilaktig planlegging kan i verste fall føre til grove budsjettunderskudd, som beskrevet av Løvdal i sitatet nedenfor.

«Jeg føler vel kanskje at det har vært litt optimistiske tanker da i det budsjettet som vi har fått i år, og i fjor. Og det viser jo underskuddet da, fra i fjor er det jo 2,5 millioner i underskudd. Og da har man jo bomma på noe, det har man jo gjort»

- Thomas Løvdal, Daglig leder, Ull/Kisa Fotball

Flere av klubbene kommenterte at de i tillegg har elementer i sin budsjettprosess som kan beskrives som en nedbrytningsprosess, som bidrar med å sikre de økonomiske rammene

avdelingene må forholde seg til. Den økonomiske situasjonen i fotballklubber er usikker og preget av varierende resultater. Dette fører til at nedbrytningsmetoden kan være passende, siden ledelsen lettere kan ta beslutninger som er best for klubben gitt ledelsens overordnede perspektiv på klubbens målsetting. En annen fordel ved bruk av nedbrytningsmetoden er risikoen for å havne i nedgangstider som krever streng økonomisk styring. Ved klar økonomisk styring sikrer man at rammene blir satt nedover i organisasjonen, og følgelig blir denne metoden et virkemiddel for å redusere underskuddene. Streng økonomisk styring blir særlig aktuelt tilknyttet handlingsplanen som klubbene blir pålagt å lage dersom økonomien til klubbene blir kategorisert i den røde sonen. Disse klubbene får lav FOS-score og presterer dårlig på de økonomiske kriteriene. I verste fall får man inndratt klubbisens av NFF dersom klubben forblir i røde sone. I slike situasjoner ser man klare fordeler for å kunne fortsette drift ved å da benytte nedbrytningsmetoden.

Klubbene i utvalget har følgelig elementer av både oppbygnings- og nedbrytningsmetoden. Det er derfor nærliggende å argumentere for at budsjettprosessen deres ligner kombinasjonsmetoden. Slike budsjettprosessmetoder er særlig effektive dersom formålet bak budsjett er prioritering og oppfølging. Effektiv prioritering av budsjettposter sikrer at budsjettet er i samsvar med fotballklubbenes strategier og mål som kan forsvare bruken av kombinasjonsmetoden. Bruk av kombinasjonsmetoden tilrettelegger i større grad oppfølging av budsjettavvik, ved at den gir en oversikt over både de overordnede budsjettmålene i nedbrytningsmetoden og de konkrete budsjettpostene i oppbygningsmetoden. I kapittel 6 avdekker vi budsjettavvik både på inntekts- og kostnadssiden. Bruk av kombinasjonsmetoden gjenspeiler ønsket å innskrenke avvikene, og redusere overforbruket av kostnader gjennom budsjettoppfølging.

Den iterative budsjettprosessen har ikke stor oppslutning i utvalget. En mulig forklaring på dette er at utvalget defineres som SMB-virksomheter og at klubbene og budsjettene er relativt små. Iterative budsjettprosesser blir hovedsakelig brukt i virksomheter hvor lederen ikke har mulighet til å utarbeide gode budsjettforutsetninger grunnet kompliserte forhold innad i virksomheten. Klubbene beskrives som relativt flatt hierarkisk, hvor flere intervjuobjekter forklarer at det er lav terskel for å diskutere innholdet i budsjett. I tillegg har flere av intervjuobjektene jobbet med budsjetter i klubbene i flere år, og kjenner godt til budsjettprosessen. Siden det ikke er særlig komplekse forhold innad i klubbene kan dette være en forklaring for hvorfor den iterative budsjettprosessen ikke har oppslutning i utvalget.

Vi avdekker ingen distinkte forskjeller mellom divisjonene når det gjelder preferert budsjetteringsprosess. Samtlige i utvalget beskriver bruk av en form for kombinasjonsmetoden. En mulig forklaring på dette er at de systematiske og institusjonelle forholdene i bransjen er likere enn forskjellene mellom divisjoner, og at med det overordnede målet med budsjettet er førende. Kombinasjonsmetoden er et hensiktsmessig valg når budsjettet brukes for å sette kostnadsrammer og gi avdelinger eierskap til kostnadsstyringen.

Det synes å være fornuftig at kombinasjonsmetoden er den mest utbredte budsjettprosessen. Ved å kun benytte oppbygningsprosessen kan det føre til ønsketenking og urealistiske budsjetter, slik at budsjetter risikerer å sprekke. På den andre siden kan man forvente frafall av motivasjon dersom nedbrytingsmetoden blir brukt for mye. I så fall kan mye av den indre motivasjonen og dugnadsfølelsen tilknyttet å jobbe i klubben bli svekket. Dette er særlig aktuelt for norske fotballklubber som er organisert som frivillige organisasjoner. Kombinasjonsmetoden åpner for muligheten til dialog og tilbakemelding mellom de ulike avdelingene i klubben, som kan bygge opp under motivasjonen samt forsikre at avvik fra budsjett blir tilstrekkelig oppfulgt. Det synes derfor hensiktsmessig med bruk av kombinasjonsmetoden, hvor nedbrytingsmetoden blir mer fremtredende i klubber med trangere økonomi.

7.2 Budsjettoppbygging

I utredningen har vi fokusert på inkrementell og nullbasebudsjettering. Vi skal nå drøfte utbredelsen av disse metodene for budsjettoppbygging.

Fra teoridelen henter vi formelen som illustrerer inkrementelle budsjettering:

$$Budsjett_{t+1} = \alpha * Budsjett_t + \Delta_{t+1}$$

Årets budsjett består av α som er justeringen av fjorårets budsjett, mens Δ_{t+1} er endringer som gjøres i budsjettet for det kommende året gjennom økninger eller reduksjoner av enkelte poster.

Vi finner at utvalget favoriserer bruk av den inkrementelle budsjetttilnærmingen.

«Vi starter med å se på resultatet til fjoråret, hva endte vi faktisk på. Det er på en måte baseline for når vi begynner på budsjettering»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd IL.

Intervjuobjektene problematiserte om hvorvidt fjorårets budsjett kunne anses om overførbar til det neste året, og derfor kan benyttes som grunnlag for budsjettet.

«Så må man tenke, var dette et veldig godt år i foregående år, eller var dette et dårlig år. Hvis det var et godt år, så må man budsjettere i henhold til at det ikke er sikkert at man får et sånt år hvert år. Da må man budsjettere ut fra et normalår. Helst et worst case scenario, hvert fall om man har liten egenkapital»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Dersom budsjettansvarlig er bevisst rundt overførbarheten til fjorårets budsjett vil dette videreføre problemet til det neste året. Dette utgjør en større bekymring for klubber med svak soliditet ettersom optimistisk budsjettering kan føre til underskudd og likviditetsproblemer. Den økonomiske styringen kan føre klubbene inn i den onde sirkelen. Dette understreker viktigheten av en gjennomtenkt budsjettprosess, slik at diskusjonene rundt forventninger til budsjettet som skal bli utformet er hensiktsmessig organisert. På denne måten kan man ha bedre forutsetninger for å lage et veloppbygget og realistisk budsjett.

Konkrete endringer som gjøres i ulike poster uttrykkes i Δ_{t+1} . I budsjettavviksanalysen avdekker vi at noen inntekts- og kostnadskilder er vanskeligere å budsjettere enn andre. Ved bruk av inkrementelle budsjetter vil man vurdere forventede endringer i de ulike postene for det kommende budsjettåret for å tilpasse baseline. Klubbene i utvalget poengterer at de diskuterer hva de tror vil skje, og hvordan budsjetttrammene skal tilpasses dette. Kostnadsbasen består av faste kontraktsbaserte kostnader som oppdateres årlig eller sjeldnere, mens andre operative kostnader justeres med inflasjonen. Denne er i utgangspunktet enkel å justere. Inntektssiden derimot oppfattes som mer variabel og prestasjonsbetinget, og følgelig vanskeligere å justere med den inkrementelle metoden. Inkrementelle budsjetter egner seg godt når prestasjonene er relativt stabile. I forbindelse med opp- og nedrykk er situasjonen annerledes.

I intervjuene forklarte flere at de utarbeider to ulike budsjetter parallelt dersom de utover høsten befinner seg i en situasjon som gir mulighet for opp- eller nedrykk.

«Også internt her i perioder har vi rett og slett jobbet med to budsjett. Et OBOS-budsjett og et Eliteserie-budsjett parallelt. Helt inntil det var avgjort, om vi havna opp eller ned.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Dette gjelder uavhengig om klubben var mellom Eliteserien og OBOS-ligaen, eller OBOS-ligaen og PostNord-ligaen.

«Det er i høst jobbet med to ulike budsjett, et for PostNord og et for OBOS. Hvis vi skal rykke ned er det 7-8 millioner som forsvinner. Da er vi nede på et inntektsgrunnlag som kun dekker våre faste kostnader.»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, Hødd

Muligheten for opp- og nedrykk har store påvirkninger for utformingen av endelig budsjett. For klubbene som balanserer mellom divisjoner krever det å danne to parallelle budsjetter som kan benyttes i den endelige divisjonen de spiller i den kommende sesongen. I regnskapsanalysen finner vi at opp- og nedrykk har store påvirkninger for inntektsgrunnlaget, og følgelig hvor mye kostnader klubbene kan pådra seg. Å lage to parallelle budsjetter er da et risikominimerende tiltak disse klubbene gjør når de lager budsjett for å unngå for store budsjettavvik og problemer tilknyttet den økonomiske styringen.

Utarbeidelse av parallelle budsjetter er et brudd med den inkrementelle budsjetteringen. Her diskuteres endrede forutsetninger som fører til større endringer enn det delta (Δ_{t+1}) indikerer. Hjelmseth beskriver at for deres del vil inntektsnivået falle ned på et kritisk nivå som kun dekker faste kostnader. I et slikt scenario vil de tilgjengelige kostnadene behandles som i et nullbasebudsjett. Hver enkelt kostnadspost må vurderes for å kunne velge kostnader som må kuttes. Dersom klubber setter seg i en slik situasjon hvor de må redusere kostnader må man vurdere nytten av de ulike kostnadene man har, og på denne måten bygge opp budsjettet fra bunnen, for å kutte ned. De parallelle budsjettene kan også sees på som scenarioanalyser, som et eget styringsverktøy.

Nullbasebudsjettering er nyttig å bruke når virksomheter må gå gjennom ressursbruken for å finne steder å kutte kostnader. På denne måten kunne det vært aktuelt for klubber å benytte seg av denne tilnærmingen til budsjettoppbygging dersom klubben havner i rød sone og må forbedre sin økonomiske situasjon. Samtidig virker nullbasebudsjettering i sin originale form mindre aktuelt for fotballklubber, ettersom flere av kostnadene er faste, slik at det er begrenset

nytte av å iverksette omfattende ressurser på å lete etter mindre poster å kutte. Et eksempel på dette har man sett de siste ukene hvor Ull/Kisa Fotball må gjennomføre drastiske kutt for å få en lånegaranti fra kommunen (Engstad, 2023).

At nullbasebudsjettering er mindre utbredt i utvalget vårt stemmer godt med teorien, da samtlige norske fotballklubber er kategorisert som SMB-bedrifter etter FSFIN Forskrift til skatteloven (Skatteetaten, 2021). Nullbasebudsjettering kan derfor virke for omfattende og ressurskrevende for fotballklubbene sammenlignet med større foretak. Det er i tillegg mange aspekter som er stabilt for klubbene uavhengig av sportslige prestasjoner som gjør at en stor del av budsjettbasen er konstant. De spiller 13 – 15 hjemmekamper i serien, avhengig av spill i PostNord-ligaen eller OBOS- og Eliteserien. De spiller tilsvarende antall bortekamper med tilhørende reisekostnader. Spillere er fremhevet som det viktigste, slik at klubbene fordeler ressurser dit dersom det er mulig. Det er begrensede muligheter for å endre treningsfasiliteter fordi klubbene enten eier, eller inngår lengre leiekontrakter for trenings- og kampfasiliteter.

Økt detaljnivå

«Det øyeblikket budsjettet er godkjent, så er det også historisk»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

En del av kritikken mot budsjettet baserer seg på at det er statisk, ressurskrevende og fort blir historisk (Bogsnes, 2016; Hope & Fraser, 2003). Kritikken vedkjennes på ulike nivåer av intervjuobjektene, eksemplifisert med Eriksens sitat. Flertallet beskriver imidlertid at detaljnivået i budsjettene øker. I utarbeidelsen av budsjettet går de i større grad ned på kontonivå og budsjetterer derfra og bygger det opp til et aggregert budsjett. Detaljfokus i budsjettet svarer derfor til mye av kritikken mot budsjettet, og følgelig utbredelsen av budsjettets motsvar; Beyond Budgeting-filosofien. Utviklingen i budsjettoppbygning- og prosessen indikerer derfor at filosofien ikke har en plass i økonomistyringen til norske fotballklubber. Ingen av intervjuobjektene forteller om bruk av filosofien, men forteller heller om at det økte detaljfokuset er en nødvendighet for å tidligere kunne identifisere og rette opp avvik. Økt detaljfokus fremheves følgelig ikke som problematisk av intervjuobjektene. De vedkjenner problemet, men problematiserer det ikke. For å håndtere manglene velger klubbene å enten bistå med flere styringsverktøy, gjennomføre tettere oppfølging, eller ingenting.

Oppsummering budsjettoppbygging

Inkrementelle budsjetterer er preferert i utvalget. Valget er hensiktsmessig dersom man har jevne sportslige prestasjoner. Da vil både kostnader og inntekter være utsatt for små justeringer. Grunnet usikkerhet knyttet til hvilken divisjon man spiller i kommende sesong benyttes parallelle budsjetter som en følge av dramatisk inntektsfall. Her må klubbene gjøre større vurderinger knyttet til de ulike kostnadspostene og bruker elementer fra nullbasebudsjetteringen. Flere i utvalget forteller om økt detaljfokus i budsjetteringen for å lettere kunne avdekke avvik og følge opp disse.

7.3 Bruksområdet for budsjett i toppfotballen

Vi har vurdert budsjettprosessene i utvalget til å være hensiktsmessig utviklet for at klubbene skal kunne realisere sine formål. I foregående delkapittel vurderer vi utvalgets budsjettoppbygninger og vurderer om disse tilrettelegger for at man skal kunne korrekt predikere den økonomiske situasjonen klubben står i det neste året. I forbindelse med opp- og nedrykk avdekkes problemer med budsjettoppbygningsprosessen. I dette delkapittelet vil vi hensynta usikkerheten som fremkommer i intervjuene og regnskaps- og budsjettavviksanalysen og vurdere budsjettets bruksområde i Bergstrands rammeverk for budsjettets bruksområder som ble introdusert i 3.2.5.

7.3.1 Forutsigbarhet

Vi starter drøftelsen med å kaste lys over hvor nøyaktig klubbene kan estimere kostnadene sine, for å så drøfte forutsigbarheten til inntektssiden. Vi velger å skille mellom inntekter og kostnader, ettersom flere av intervjuobjektene kommenterte på forskjellen i evne til å estimere størrelsen på dem.

«På kostnadssiden kan vi fastslå stort sett alt av kostnader.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Små avvik mellom budsjett og resultat på kostnadssiden synliggjør aktivitetsforbruk og gjør det lettere med økonomisk styring gjennom budsjett. På denne måten kan budsjett legge kostnadsrammer til de ulike avdelingene slik at det oppnås effektiv bruk av de økonomiske midlene i fotballklubbene. I budsjettavviksanalysen finner vi imidlertid at driftskostnadene underbudsjetteres i 77% av tilfellene. Dette kan komme av ønskebudsjettingen som drøftet i 7.2, men Hjelmseth påpeker at de av erfaring kan legge til en million på kostnadsestimatet

for andre halvdel av sesongen. Dette gjøres fordi de erfaringsmessig vet at det kommer uforutsette kostnader i løpet av året.

I noen tilfeller er de ufordelaktige budsjettavvikene ønskelige. Klubbene har mulighet til å påføre seg tap i inneværende år for å investere for de kommende årene. Ufordelaktige avvik må derfor ikke sees på uten å ha dette i mente. Det opplyses ikke eksplisitt om hvilke poster det er, men investeringer i spillertropp på postene spillerinvesteringer og personalkostnader er aktuelle poster. Den reelle forutsigbarheten er følgelig noe høyere enn budsjettavvikene tilsier.

Samtidig har flere intervjuobjekter vært bekymret for den generelle prisstigningen i samfunnet som gjør kostnadene høyere enn man forutså.

«Vi ser det på samtlige faktura vi får, enten det er kioskvarer, kantinemat, ting går opp i pris, trykkekostnader. Vi ser i hvert fall nå at i år har [avvikene fra budsjett] tatt voldsomt av med inflasjonen i samfunnet.»

- Robin Hjelmseth, Økonomisjef, IL Hødd Fotball

Den høye prisveksten byr på utfordringer for styringen av fotballklubbene, da den gjør kostnadssiden mindre forutsigbar. Vi finner at bekymringer tilknyttet inflasjon utgjør en større bekymring på kostnadssiden sammenlignet med inntektssiden. Dette stemmer overens med litteratur om budsjett og håndtering av inflasjon i budsjettet (Bergstrand et al., 1999). Å forutsi prisendringer på inntektssiden er vanligvis lettere i bransjer hvor man selv kan bestemme prisen. For fotballklubber vil dette være delvis aktuelt, da de har noe kontroll over prisene på billetter og medlemskap. Samtidig er andre poster som sponsor- og medieinntekter i større grad gitt og vanskeligere å bestemme selv. Disse inntektspostene har derimot en relativt håndterbar inflasjon, ettersom inflasjonen ikke påvirker langsiktige kontrakter. Mange kontrakter er ettårige, og vil påvirkes av inflasjon. På kostnadssiden derimot har fotballklubbene ikke annet valg enn å tilpasse seg prisutviklingen i innsatsfaktorer.

Inntektssiden blir beskrevet som mer uforutsigbar enn kostnadssiden.

«Men så er det sånn i fotball at man ikke vet om alle inntektene som kommer inn. Kostnadene er lettere å vite om.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Eliteseriebarometeret viser til at forretningsmodellen i Eliteserieklubbene er preget av høy andel faste kostnader og variable inntekter (Deloitte, 2023). Uttalelser fra våre intervjuobjekter

underbygger denne konklusjonen, samtidig som at problemstillingen også gjelder klubbene i OBOS- og PostNord-ligaen. Som beskrevet i foregående kapittel er spesielt spillersalg en usikker post som byr på utfordringer ved utformingen av budsjett.

Forutsigbarheten av inntekter vil kunne variere mellom og innad i divisjoner. Klubbene som avslutter sesongen med tilnærmet lik tabellplassering, vil oppleve mindre variasjon i inntektsgrunnlag sammenlignet med lag som over- eller underpresterer. Dette kan også bidra til at klubben havner i den gode sirkelen. Jevne prestasjoner og stabilitet kan også gjøre prosessen enklere og mer presis (Nystuen, 2023). Mellom divisjonene er det ulik forutsigbarhet knyttet til medie- og spillersalgsinntekter. I Eliteserien er disse inntektskildene mer variable enn i OBOS- og PostNord-ligaen, og følgelig kan det påvirke forutsigbarheten.

Samlet sett anser vi omstendighetene til fotballklubber som relativt forutsigbar, spesielt på kort sikt. Inntektssiden utgjør det største usikkerhetsmomentet, og varierer blant annet i takt med tabell- og divisjonsplassering. Mediepotten er imidlertid fastsatt hvert år, slik at det kun avhenger av å predikere plassering. Ved en nøktern budsjetteringsadferd vil klubbene følgelig holde det nokså forutsigbart, men med en risiko på oppsiden. Kostnadssiden kan i større grad fastslås enn inntektssiden, som sett i kapittel 6, hvilket taler for en høy forutsigbarhet.

7.3.2 Handlingsfrihet

Den andre dimensjonen handlingsfrihet uttrykker hvor mye man låser seg til planene sine og evne man har til å endre disse planene. Intervjuobjektene forteller om like prosesser og idealer om hvordan planene skal nås og hvor mye man låser seg inn. Samtlige beskriver budsjettet som en ettårig plan, og at det finnes sports- eller strategiplaner på 3 – 5 års perspektiv. Det er flere faktorer som påvirker handlingsfriheten til klubbene. Graden av forutsigbarhet fører til at man i mindre grad evner å nå målene som satt i planene. Gjennom intervjuene forteller intervjuobjektene om at deres målsetning er å være lojale mot budsjettet, men at dette er vanskelig grunnet usikre inntekter og kostnader, som avdekket og drøftet i kapittel 5 og 6. I drøftelsen om forutsigbarhet argumenterer vi for at det er bruk av langsiktige kontrakter som låser inn kostnader. Dette gjør at klubbene til dels blir tvunget til å følge planen og at handlingsfriheten reduseres. Det er mindre rom for å kunne bruke midler på å nå sportslige og økonomiske mål.

Ønskelige ufordelaktige budsjettavvik ble drøftet under forutsigbarhet. Muligheten til dette fremheves av Nystuen og Fjeld som illustrerende for handlingsfriheten deres. De beskriver en

mulighet for å gjøre slike endringer i de kortsiktige planene for å nå de lengre, eller eventuelt endre de langsiktige planene, hvilket taler for en høyere handlingsfrihet.

Evnen til å endre planene avhenger av blant annet spillersalg.

«For eksempel kan spillersalg ha mye å si, hvis man selger en spiller til 10 millioner på et budsjett til 30 millioner. Det vil jo gi oss større handlefrihet og det kan påvirke underveis, og da oppdaterer vi.»

- Espen Nystuen, Daglig leder, KIL Toppfotball

Spillersalg ekspanderer budsjettets rammer slik at de har mer økonomisk handlingsrom til å foreta seg de strategiske prioriteringene de anser som hensiktsmessig til å nå sine mål. Dette er et marked som øker i størrelse for klubber med sterke sportslige prestasjoner. Følgelig vil handlingsfriheten kunne øke med sportslige prestasjoner. En innskrenkende faktor for handlingsfriheten er langsiktige kontrakter på flere år. Dette låser inn flere kostnader over en lengre periode. Dette kan for eksempel være leie av anlegg som varer over mange år og spillerkontrakter. I tillegg blir det lagt begrensninger i handlingsfriheten dersom en klubb er i rød sone i det finansielle oppfølgingssystemet. Klubbene som er i rød sone, blir pålagt handlingsplaner av NFF. Handlingsplanen utarbeidet med NFF kan legge begrensninger på hvilke investeringer og kostnader klubbene kan pådra seg. Dette fører til en innskrenking av handlingsfriheten.

Vi anser imidlertid at klubbene i relativ liten grad låser seg helt fast til målene sine, og at måtene de vil nå sine sportslige og økonomiske mål vil variere basert på hvordan inneværende sesong går. Her avdekkes holdningsendringer i intervjuene, hvor flere fremhever et langsiktig fokus på bekostning av det kortsiktige, slik at handlingsfriheten kan være i ferd med å reduseres.

Oppsummering

Basert på den foreliggende drøftelsen kan man anse at klubbene delvis har relativt høy handlingsfrihet til å nå sine strategiske mål, og en relativ høy forutsigbarhet.

Disse faktorene vil variere til viss grad basert på variasjonen av sportslig prestasjon og divisjonsplassering. Ifølge Bergstrand sin modell vil planlegging gjennom årsbudsjetter fungere som et effektivt styringsverktøy for at klubbene skal nå målene de har satt seg. Dette foregår på tvers av divisjoner og følgelig er det solid grunnlag for å vurdere budsjett som et effektivt styringsverktøy for fotballklubber. Dette ser vi også i utvalget, hvor samtlige

opplever at nytteverdien av budsjett overgår kostnaden. Dette gjelder også for klubbene som befinner seg i usikkerhet knyttet til opp- og nedrykk som lager to budsjetter parallelt. En svakhet med rammeverket er at det kun hensyntar markedssituasjonen med to dimensjoner. Dette hensyntar ikke alle relevante problemer som virksomhetene står overfor, hvilket vi vil se nærmere på i neste delkapittel.

7.4 Andre styringsverktøy

Budsjettet har klare fordeler som styringsverktøy i fotballklubber, men det har sine begrensninger. Som et statisk styringsverktøy kan det være utdatert før året er kommet i gang. Dette kan skyldes brudd med forventningene eller endringer i omgivelsene. Budsjettet baseres på finansregnskapet og oppfølging av dette er bakoverskuende. Det kan derfor være en mistilpasning i rammene budsjettet forsøker å sette, og behovene for fleksibilitet og dynamikk klubbene trenger for å konkurrere best mulig. I dette delkapittelet skal vi derfor undersøke utbredelsen av alternative styringsverktøy som kan supplere budsjett og styrke den økonomiske styringen.

Prognoser

I likhet med budsjett er også bruk av prognoser pålagt av det finansielle oppfølgingsystemet. Prognosen må utarbeides etter første halvår og gjøres for andre halvår. Klubbene benytter prognoser for å avdekke eventuelle avvik fra budsjett, planlegge andre halvår, og eventuelt gjennomføre oppfølging av avvikene. Prognoseoppfølgingen varierer mellom klubbene, hvor noen kun benytter prognoser som kravet om halvårsrapporteringen til FOS pålegger dem, mens andre klubber bruker prognoser oftere. Flertallet i utvalget utarbeider og følger opp prognosene i forbindelse med styremøter oppfølgingen og prognosene vurderes.

Utarbeidelsen av prognosene har klare likhetstrekk hos de ulike klubbene, hvor de baserer prognosene på vedtatt budsjett og ikke benytter rullerende prognoser. Kun ett av intervjuobjektene forteller at de oppdaterer baseline i prognosene og benytter noe som ligner mer på rullerende prognoser. Rullerende prognoser og andre mer dynamiske styringsverktøy baserer seg på kritikken om at budsjettet forholder seg til kalenderåret, mens prosjekter, inntekter og kostnader ikke nødvendigvis gjør dette. Ettersom seriespillet, medieinntektene, reklame- og sponsoravtaler og spillerkontrakter er innenfor kalenderåret gir det i større grad mening for klubben å benytte årlige budsjetter. Deres langsiktige prosjekter må imidlertid

holdes utenfor budsjettet, noe som flere intervjuobjekter forteller at de i større grad også gjør. Noen av intervjuobjektene problematiserer bruken av kalenderåret grunnet likviditet. Likviditetsstyring vil vi se på i det følgende avsnittet.

Likviditet og soliditet

«Men det er slik at hvis du ikke klarer å løse problemene som er nærmest, klarer du ikke å løse problemene som er lengre frem i tid»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

I likhet med prognoser kan likviditetsbudsjetter være et supplement til budsjettet. Likviditetsproblemer er et fremtredende trekk for fotballklubber og dette ble belyst i delkapittel 5.4.2 og fremhevet av samtlige intervjuobjekter. Flere dro frem ulike bruk av likviditetsstyring som alternative styringsverktøy. Fjeld i Sarpsborg 08 forklarte bruk av en langsiktig likviditetsplan. Dette beskrives som et verktøy som hjelper de med å holde fokuset lengre frem i tid enn hva bruk av budsjett og resultat vil gi. Bell i Stabæk Fotball fremhever også bruk av likviditetsprognoser. Disse er hovedsakelig for et år, men de følger også med i en periode på flere år fremover. For Eliteserieklubbene kan dette være mer aktuelt ettersom de i større grad er involvert i spilleroverganger. Fjeld forklarer at summene man ser i mediene ikke kommer inn på konto ved spillerens overgang, men gjerne deles opp i avdrag over flere år. På denne måten er ikke spillersalgsinntekter som analysert i kapittel 5 og 6 relevante for styring av likviditet. Dette gir et styringsproblem som et annet styringsverktøy enn det tradisjonelle budsjettet må løse.

Det er flere muligheter for å planlegge for likviditeten. Som beskrevet i foregående avsnitt har Sarpsborg 08 et lengre perspektiv og en sunn økonomi som åpner muligheten for langsiktig planlegging. Nystuen i KIL Toppfotball beskriver en tilsvarende situasjon, men at likviditetsbudsjettet ikke hentes frem før det behøves.

Likviditet beskrives som en sentral vurdering av overganger. Dette kan også trumfe budsjettets føringer for spillersalg. Flere intervjuobjekter ser på det som en selvfølgelighet at ved sviktende likviditet vil spillersalg tvinge seg frem og forklarer at dette har vært tilfellet i løpet av de siste årene. Å ha kontroll på likviditeten og dermed styre tidspunkt for spillersalg kan ha positiv påvirkning på både økonomi og sportslige resultater. Eriksen forklarer at fleksibilitet i likviditet kan ha store påvirkninger for økonomien.

«... men spilleren ble solgt i neste vindu, og da ble den solgt til dobbel pris. Så, akkurat det regnestykket på kort sikt, var det ikke så lurt, men på lengre sikt var det en god beslutning å gjøre det på den måten»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Sportslig begrunnes det med at man kan planlegge behov for spillerlogistikken, hva er det troppen behøver. Hvilke spillere ser man seg nødt til å selge, og følgelig erstatte grunnet likviditeten. Dette gir kontinuitet og bedre muligheter for å slippe «panikk»-kjøp.

Styring av soliditet

Balanserbudsjett ble ikke fremhevet som et styringsverktøy klubbene i utvalget bruker. Utvalget poengterer at negativt årsresultat kan håndteres ved å overføre fra egenkapitalen, og motsatt kan et positivt årsresultat bygge egenkapitalen. Dette indikerer at styring av egenkapitalandelen håndteres gjennom eksisterende styringsverktøy i klubbene.

Balansert målstyring og Beyond Budgeting

Ingen av klubbene benytter alternativer til budsjettet som balansert målstyring eller Beyond Budgeting «i ren form». Likevel har flere av klubbene strategi- og sportsplaner som deler tydelige likhetstrekk med balansert målstyring. Balansert målstyring forsøker å sette fokus på virksomhetens overordnede strategi og visjon, og forsøker å omgjøre den langsiktige strategien til kortsiktige handlinger. På denne måten skal de ulike målene virksomheten har satt seg bygge opp under den overordnede strategien og visjonen. I intervjuene spurte vi samtlige klubber hva de hadde satt seg som mål langs både sportslige og økonomiske dimensjoner, og om de skilte mellom kortsiktig og langsiktig planer. Av svarene fremkommer det at sportslige resultater er viktigere enn økonomiske resultater.

«Det overordna målet er å drifte frem et A-lag som er best mulig. Det er den frukten som henger høyest, men vi må ikke la den overskygge andre ting.»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø

Utsagnet over og likende uttalelser fra klubbene understreker at det ikke er særskilt fokus på lønnsomhetsmål. Dette henger sammen med Sloane (1971) sin beskrivelse av fotballklubber som nyttemaksimerende istedenfor profittmaksimerende. Følgelig er fokus på å maksimerende antall poeng gitt de økonomiske midlene man er gitt.

Det sportslige målet blir operasjonalisert gjennom strategi- og sportsplaner, sammen med oppnåelsen av økonomiske mål.

«[Strategiplanen] forteller noe om hver enkelt føring. Strategiplanen er egentlig like mye til for å fortelle oss hva vi skal gjøre, men den er også veldig viktig i å fortelle oss hva vi ikke skal gjøre, og hva vi ikke skal bruke tiden på. Så strategiplanen opp imot budsjetter er et godt styringsverktøy. Det må jo også da henge sammen. Du kan ikke fortelle noe i strategiplanen som kolliderer totalt med budsjettet du legger.»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Et annet fellestrekk med balansert målstyring vi fant hos Sarpsborg 08, som går under styringsperspektivet læring og vekst i balansert målstyring

«Rett kompetanse, er kanskje et av de viktigste punktene vi har, det å finne rett person til rett oppgave og rett jobb.»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Lærings- og vekstperspektivet er ansett som viktig for å lykkes på virksomheters konkurransearena (Kaplan & Norton, 1992). Kompetente arbeidere er en viktig forutsetning for sportslige prestasjoner. Klubber som investerer i kompetanseutvikling for sine ansatte, vil kunne være bedre rustet til å bygge opp under klubbens overordnede målsetting. Det kan også bidra til å løse deler av budsjettprosessen hvor det er bekymringer for at delbudsjettet som sendes til ledelsen ikke er godt nok bearbeidet.

I intervjuet ønsket vi å finne ut hvorvidt balansert målstyring kunne vært et aktuelt styringsverktøy for en fotballklubb og eventuelt hvilke kjennetegn en klubb som bruker dette styringsverktøyet har.

«Jeg ser ikke helt hvordan vi skal klare det, [...] økonomien er så stram her at å måle oss på andre ting enn økonomi med såpass lite bemanning, det tror jeg er umulig.»

- Robin Hjelmseth, økonomisjef, Hødd IL

For Hødd IL utgjør bekymringer tilknyttet økonomien den største begrensningen for å innføre balansert målstyring. Etter å ha blitt stilt et oppfølgingsspørsmål om hvorvidt balansert målstyring kan være et aktuelt styringsverktøy for en klubb i Eliteserien svarte Hjelmseth:

«Hvorfor ikke? Jeg tror [balansert målstyring] kunne passet. Jeg tror at [klubbene] som tør å «gutse», de tror jeg hadde tjent på det faktisk. Det handler om hvordan du organiserer deg og jobber internt hele tiden. Jo bedre de rutinene og prosessene man har internt, jo større, tror jeg, muligheter for å generere større verdi enten det er sportslig, kommersielt eller hva det er. Jeg tror den øker».

Hjelmseth kommenterer at balansert målstyring kan brukes til å effektivisere de interne prosessene i fotballklubben, som kan hjelpe langs både økonomiske og ikke-økonomiske dimensjoner. På denne måten skiller balansert målstyring seg fra budsjett, som kun fokuserer på de økonomiske kriteriene.

Selv om en strategiplan deler likhetstrekk med balansert målstyring, er det også forskjeller mellom balansert målstyring og bruk av strategiplan. Ingen av klubbene har formalisert sine planer i de fire styringsperspektivene. Dette er ikke et problem isolert sett ettersom klubbene kan operasjonalisere strategien sin i andre styringsperspektiver enn de fire vi presenterte i kapittelet om balansert målstyring i 3.3.2. Målene deres i styringsperspektivene må organiseres i årsak-virkningssammenhenger, hvilket det ikke fremkommer at de har gjort.

Videre var bruken av KPI'er utenom aktiviteter tilknyttet det rent sportslige lite brukt i utvalget.

«Jeg har vært på leting etter noen gode dashboards og gode nøkkeltallsfremstillinger, men så langt har jeg ikke funnet noe»

- Trine Bell, Økonomisjef, Stabæk Fotball

Dette henger sammen med ideen om at KPI'er er ment å bygge opp under den overordnede strategien til fotballklubbene. Hvis man derimot ikke har aktuelle dimensjoner å måle prestasjonen til fotballklubben langs, begrenser det nytten å bruke balansert målstyring som et alternativ i den økonomiske styringen hos fotballklubbene.

En annen begrensning tilknyttet bruk av alternative styringsverktøy i utvalget vårt var at noen av klubbene kommenterte at man bør være forsiktig med å benytte seg av for mange styringsverktøy. Dette begrunnes med at det kan skape unødvendig arbeid og lite nytteverdi.

«i en bransje som det her hvor ting er såpass dynamisk og du gjennom året opererer så mye på prognose så kan det nok være litt utfordrende å ha for mange styringssystemer som krever oppfølging underveis»

- Raymond Fjeld, Daglig leder, Sarpsborg 08

Dette stemmer overens med litteraturen tilknyttet styring av foretak om at ikke alt som kan måles, bør måles, da dette kan ha uheldige vridningseffekter fra den overordnede strategien (Bragelien, 2022).

Beyond Budgeting har ikke oppslutning i utvalget, hverken formelt eller i andre uformelle former. Beyond Budgeting krever store omorganiseringer for å fungere, og kan virke unødvendig destabiliserende for fotballklubbene som har relative stabile rammebetingelser å forholde seg til, som vi drøftet i 7.3. På denne måten kan Beyond Budgeting fungere mot sin hensikt og heller bidra til mer komplikasjoner tilknyttet den økonomiske styringen. I tillegg tilsier bransjeforholdene i fotballen at det krever å må ha stort fokus på kostnadsbildet, som drøftet kort under «Økt detaljfokus» i kapittel 7.2. Beyond Budgeting tilrettelegger i mindre grad for dette målet sammenlignet med budsjett.

7.5 Oppsummering diskusjonskapittelet

Formålet til fotballklubbene er å maksimere sportslig suksess gitt økonomiske rammer, fremfor å maksimere profitt. Den økonomiske styringen gjenspeiler dette ved budsjetter som brukes til å sette økonomiske rammer for å tilrettelegge sportslig suksess. Budsjettene brukes til å vurdere inntektskildene og mulighetene deres, og hva klubbene kan pådra seg av aktiviteter og kostnader i perioden. Ifølge det teoretiske rammeverket for bruksområdet for budsjett, synes budsjettet til å være et hensiktsmessig styringsverktøy for utvalget vårt. Vi anser forutsigbarheten til klubbene som relativ høy, da klubbene har treffer godt med sine estimer. Handlingsfriheten er større grad betinget av forhold i klubben, men anses også som relativ høy. Teorien om budsjettets bruksområde stemmer overens med uttalelsene fra intervjuobjektene, som kommenterer at nytteverdien av budsjett er høyere enn den tilhørende kostnaden.

For at budsjettet skal være et effektivt styringsverktøy, er det viktig med en godt gjennomtenkt budsjettprosess. For å sette økonomiske rammer tydelig kan kombinasjonsmetoden benyttes, da det tilrettelegger for fokus på oppfølging og prioritering av poster. Dette gjenspeiles også i utvalget, som benytter denne tilnærmingen til budsjettprosess. Aktivitetsforbruk synliggjøres ved diskusjon mellom de ulike delene i klubbene, slik budsjettavviksanalyser kan benyttes til få identifisere årsaker til avvik og for å utvikle tiltak for å redusere overforbruket av kostnader.

Den inkrementelle budsjettoppbyggingen er utbredt i utvalget, og anses til å fange de fleste endringene mellom året nøyaktig. Samtidig er den inkrementelle metoden mindre egnet til å fange større endringer i budsjett tilknyttet endringer av divisjoner. Derfor lager flere av klubbene parallelle budsjetter som deler likhetstrekk med nullbasebudsjettering for å hensynta store endringer som oppstår ved opp- eller nedrykk.

Til slutt finner vi lite formell utbredelse av alternative styringsverktøy. Utvalget er pålagt bruk av prognoser av FOS, men majoriteten av utvalget benytter prognoser opptil månedlig fremfor halvårlige. Vi finner generelle mangler tilknyttet håndteringen av likviditet, og dette byr på store utfordringer tilknyttet den økonomiske styringen i utvalget vårt. Vi ser aspekter av balansert målstyring i form av sportsmål og dimensjonering hos Sarpsborg 08.

Flere av de budsjettansvarlige fremhever at budsjettbruken øker og at man vektlegger dette tyngre i klubbene over tid. Dette kan tyde på at man ser bruksområdet, og evner å ta nytte av budsjettet jo mer man får erfaringer med det

8. Avslutning

I dette kapittelet vil vi oppsummere oppgaven ved å besvare forskningsspørsmål og problemstilling.

8.1 Konklusjon

1) Sammenheng mellom økonomiske prestasjoner og divisjonsplassering

Utvalget viser som forventet, og tilsvarende NFF sine tall, at det er mer penger involvert desto bedre sportslige prestasjoner klubbene har, og følgelig hvilken liga man spiller i. Klubbene pådrar seg imidlertid de samme utfordringene uavhengig av nivå. Kostnadene til klubbene øker proporsjonalt med inntektene, og det avdekkes ikke systematiske forskjeller. I regnskapsanalysen avdekker vi ulikheter ved at Eliteserieklubbene har flere bein å stå på for å generere inntekter. For OBOS- og PostNord-klubbene er reklame- og sponsorinntektene den største inntektskilden, mens det varierer mellom reklame- og sponsor, UEFA og overgangsinntekter for Eliteserieklubbene. På kostnadssiden er det personalkostnader og spillertroppen som er den største og viktigste, i tråd med tidligere empiri tilknyttet hva som driver sportslige prestasjoner. Dette kan forklares med at man har et overforbruk for å nå de sportslige målsetningene.

Alle intervjuobjektene fremhever sportslige prestasjoner som viktig for å tiltrekke seg tilskuere, sponsorer, i tillegg til økte medieinntekter og muligheter for å drive lønnsom spillerlogistikk. Det fører imidlertid til økte forventninger i fremtiden og at man pådrar seg et økt kostnadsnivå som er vanskelig å reversere. Dette er noe som gjenspeiles i regnskapene ettersom klubbene på alle nivåene sliter med periodevis underskudd.

2) Er budsjettet egnet som styringsverktøy for å levere relevant informasjon?

Vi avdekker en balansert budsjetteringsfilosofi for utvalget vårt. Utvalget budsjetterer inntekter forsiktig, men budsjetterer kostnadene optimistisk. Budsjettet er for mange av klubbene ikke koblet til langsiktige mål, men legger allikevel rammene for ressursene som fordeles. Budsjettering av kostnader kan bære preg etter å tilpasses budsjetterte inntekter. Samtlige klubber har en klar intensjon om å benytte budsjettet som et sentralt styringsverktøy og å være lojale til dette. Det synes imidlertid å kunne være lettere å forholde seg til budsjettet og å kunne være lojale mot det i perioder det går godt.

Budsjettet er mer effektivt for klubbene som er presset økonomisk. I pressede situasjoner er kostnadskontroller helt nødvendig. Dersom klubbene faller ned i rød sone vil handlingsplanen til NFF hemme deres handlingsfrihet og langsiktige budsjetter er mer hensiktsmessig. Likviditetsstyringen fremheves som utfordrende og førende på kort sikt. Dette illustrerer en mangel ved det tradisjonelle budsjetter ettersom det ikke hensyntar, eller kan håndtere disse problemene.

«Men det er slik at hvis du ikke klarer å løse problemene som er nærmest, klarer du ikke å løse problemene som er lengre frem i tid»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Fjeld i Sarpsborg 08 beskriver et lengre tidsperspektiv og flere dimensjoner enn det økonomiske og sportslige som målsetninger. Da kan det være passende å benytte et mer fleksibelt styringsverktøy som sidestilles eller akkompagnerer med budsjettet. Budsjettet kan ikke tilføre informasjon om andre kortsiktige og langsiktige mål for alle syv dimensjoner. Dette kommer blant annet av at budsjettet baserer seg på finansregnskap som av natur er bakoverskuende. Regnskapet og oppfølging av dette kan ikke fortelle noe om fremtiden, men kun hva man bommet med i foregående periode.

Vi vurderer budsjettet til å være strengt nødvendig, men ikke tilstrekkelig som styringsverktøy for klubbene i utvalget vårt. Usikkerheten på kort sikt er for stor til at budsjettet alene er egnet som styringsverktøy for å levere relevant informasjon til ledelsen.

3) Hvordan endrer budsjettets rolle seg som styringsverktøy, basert på divisjonsplasseringen?

Utvalgets budsjettprosesser er alle unike, men de har fellestrekk som ikke avhenger av størrelse og divisjon. Kombinasjonsmetoden er mest utbredt, og det legger til rette at budsjettets rolle skal bidra med prioritering og oppfølging av ulike poster. Gitt klubbens målsetning om å maksimere de sportslige prestasjonene gitt kostnadsrammene, vil kombinasjonsmetoden bygge opp under formålet å redusere overforbruk av kostnader. Utvalget preferer en inkrementell budsjetteringsstil, men hvor man i usikre perioder benytter parallelle budsjetter med elementer av nullbasebudsjettering. Dette forekommer uavhengig av divisjon, men påvirkes av divisjonsplasseringen.

Til tross for ulikheter i inntektsnivå, hvilke inntektsposter som er størst, organisasjonsstørrelse og ambisjoner, ser vi relativt like budsjettprosesser og bruksområde.

Flere klubber, uavhengig av nivå, fremhever bruken av budsjettet for å nå langsiktige mål satt i strategi- eller sportsplan. Det kommer ikke frem som en endring på tvers av divisjoner, men som en endring felles for alle divisjoner over tid. Det påpekes hvordan man er nødt til å se det større bilde og bygge klubb i større grad enn tidligere.

«... i 2012 hadde vi en andreplass i Eliteserien. Men mer internt her, så var vi mer på det stadiet hvor vi hadde en trenerstyrt klubb. Da var det treneren som bestemte at vi må ha den spilleren, vi må kjøpe de spillerne og litt sånt. Så akkurat det fokuset har vi nå snudd litt på. Sporten og treneren har sine ønsker og det blir tatt til daglig leder og sportslig utvalg, som får styre sitt. Det er en større grad av kontroll, økonomisk kontroll og vi har i større grad kontroll, hvor vi sørger for at strategiene blir oppfylt. Især de langsiktige, ikke bare det som skjer i de neste kampene og ut sesongen»

- Stig Eriksen, Økonomisjef, Tromsø IL

Basert på det intervjuobjektene har fortalt har budsjettprosessen blitt grundigere og mer detaljert i løpet av de siste årene. Dette er stikk i strid med motsvarene til budsjettet, som Beyond Budgeting, kan bidra med. Dette er en interessant utvikling i sett i sammenheng med budsjettkritikken.

Avslutningsvis ønsker vi å besvare problemstillingen vår:

«Hvordan brukes budsjett som styringsverktøy i norsk toppfotball sett i sammenheng med divisjonsplassering?»

Fotballbransjen har en rekke særtrekk som skiller den fra alminnelig næringsliv. Intervjuobjektene beskriver en situasjon hvor sportslige resultater er hovedmålet og at en sunn og bærekraftig økonomi er en vei for å nå målet. Målfunksjonen til klubbene synes å være slik at nytten av sportslige resultater er større enn økonomiske resultater. Dette fører til vanskeligheter i avveiningen mellom å satse og å være nøkterne. Dette er en problemstilling som fremheves på alle nivåene i analysen, og det er følgelig ikke enklere på høyere eller lavere nivå.

Samtlige av klubbene i utvalget vårt beskriver budsjettet som et nødvendig styringsverktøy. Sett i lys av markedssituasjonen og bransjetrekk anbefales bruk av budsjettet, men at det suppleres med mer dynamiske styringsverktøy etter individuelle behov. Utbredelsen i detaljnivå, oppfølging og utarbeidelse virker å være relativt likt. Klubbene som er i finansielle problemer forklarer en mer rigid bruk av budsjettet, hvilket er naturlig. Vurderingen av rangeringen til NFF over årene 2021 – 2023 viser ingen store ulikheter mellom de tre ligaene og dette støtter opp under våre funn knyttet til budsjettbruken.

Budsjettbruken avhenger i mindre grad av divisjonsplassering, men heller finansielle resultater.

8.2 Svakheter ved utredningen

Vi mener at informasjonen vi har fra hver enkelt klubb er god, og at seks klubber illustrer problemstillingen godt. Imidlertid har vi for få klubber per nivå til å generalisere for hver liga. For eksempel mangler vi bidrag fra de største klubbene i Eliteserien som har større økonomier og administrasjoner. I motsatt ende har vi ikke med noen av de mindre klubbene i PostNord-ligaen. Dette er to ulike perspektiver som kunne påvirket våre funn og konklusjoner.

I et større prosjekt ville vi gjerne ha fått inn tall fra flere klubber, samt benyttet en spørreundersøkelse til resterende klubber. På denne måten kan man undersøke om dybdeintervjuene er representative. Det gir også et bedre grunnlag for å se etter ulikheter på tvers av divisjonene. Det vi kan uttale oss om nå er kun trender eller at det kan tyde på noe. Vi har god innsikt i de klubbene vi har vært i direkte kontakt med, men vi ser at det er veldig store variasjoner i økonomien mellom alle klubbene, slik at det kan forventes å være tilfellet for resterende klubber i norsk toppfotball.

Vi drøfter enkeltår i regnskapet – tilknyttet opp og nedrykk. For å se på budsjettadferd finner vi det mer hensiktsmessig å se på det på aggregert nivå. Det gjør at vi ikke eksplisitt får drøftet eller sett på hvorvidt klubbene opplever større ufordelaktige avvik ved for eksempel nedrykk.

En feilkilde i oppgaven er at det er ulike regnskapsrapporter brukt for de ulike klubbene. Dette gjør at det ikke er helt sammenlignbart siden innholdet i regnskapet er ulikt, både når det gjelder klassifisering av kontoer og innholdet i rapporteringen iht. fotballklubb, idrettslag og konsoliderte selskaper. Eventuelle feil i selvrappingen til NFF i lisensrapporten vil vi også

ha, og årsregnskaper vi har fått tilsendt eller funnet har vi manuelt hentet ut tall fra slik at det kan oppstå glipper i overføring av tall. Vi har dobbeltsjekket alle tallene, men man kan ikke være helt sikker.

8.3 Forslag til videre forskning

Utredningen vår har vist at styringsproblemene som i tidligere utredninger er vist for Eliteserieklubbene også finnes igjen i OBOS- og PostNord-ligaen.

Se nærmere på økonomien i OBOS- og PostNord-ligaen. Hvordan påvirkes driften av at de har de samme utfordringene, men betydelig mindre ressurser? Gjennomføre studier på et mer overordnet nivå, eventuelt kun og en liga. Det er lite å finne nedover i systemet.

En annen innfallsvinkel som vil være interessant er å få meningene og holdningene til de ulike avdelingene i klubbene ettersom vi har intervjuet daglig leder og økonomiansvarlig. Føler de sportslig ansatte at økonomi gjør det riktige, eller er deres begrensninger uforståelige/dårlig begrunnet?

Se nærmere på utviklingen vi har sett i det siste hvor flere av de største klubbene underpresterer, Rosenborg, Vålerenga, Start, Brann (i 2021/2022), mens Bodø/Glimt, KFUM og Tromsø fremheves som eksepsjonell klubbdrift. Driftes de annerledes, og er dette knyttet til budsjetteringsadferd? Ser man ulikheter i regnskapene i periodene før suksessperioder eller i nedgangsperioder? Benytter de andre styringsverktøy som lar de drive mer langsiktig?

9. Bibliografi

- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bertheussen, B. A. (2011). Lønnsspiralen i fotballnæringen - en gordisk knute. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 61 - 66.
- Bertheussen, B. A. (2023, Mars 7). Hard talk, costly walk: The evolution of a soft budget constraint syndrome in a football club at the periphery of Europe. *Frontiers in Sports and Active Living*.
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske lønnsomhetsanalyser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the performance potential*. Hoboken, New Jersey : Wiley.
- Boye, K., Bergstrand, J., & Bjørnenak, T. (1999). *Budsjettering*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Bragelien, I. (2022). *Forelesningsplansjer fra BUS400 - Styling av større foretak: Balansert Målstyring og strategi kart*. Norges Handelshøyskole, Bergen .
- Brakstad, T. (2023, November 24). *Eliteseriens heteste sponsorobjekt*. Hentet fra Brann.no: <https://www.brann.no/nyheter/eliteseriens-heteste-sponsorobjekt>
- Burns, J., Quinn, M., Warren, L., & Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. New York : McGraw-Hill Education .
- Butler, R. (2022). *Advances in sport economics*. Newcastle: Agenda Publishing.
- Baardsen, J. (2020, Desember 20). *TV2 har kjøpt norsk fotball for 45 milliarder*. Hentet fra E24.no: <https://e24.no/naeringsliv/i/6zPEOo/tv-2-har-kjoept-norsk-fotball-for-45-milliarder>
- Deloitte. (2023). *Eliteseriebarometeret 2023*. Oslo: Delotte.
- Ekholm, B.-G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? . *European Accounting Review*, ss. 519 - 539 .

- Engebreetsen, J., & Holt, Ø. (2012). *Masterutredning ved Norges Handelshøyskole: Hvorfor er det så vanskelig å drive fotballklubber forsvarlig?* .
- Engstad, C. C. (2023, Desember 12). *Fotballklubb styrer mot millionunderskudd - får lånegaranti av kommunen: . Vi tenker på barna*. Hentet fra MittJessheim: <https://www.mittjessheim.no/fotballklubb-styrer-mot-millionunderskudd-far-lanegaranti-av-kommunen-vi-tenker-pa-barna/s/5-111-221042?key=2023-12-19T14:28:02.000Z/retriever/5f440e8c3f22b798d6e28fa84642e45d90f6a387>
- Fredriksen, H. C. (2022, August 24). *Bekreftet: Aursnes klar for Benfica*. Hentet fra VG.no: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/k6q3V6/bekreftet-aursnes-klar-for-benfica>
- Gamlemoen, P. S. (2021, Juni 10). *Lyn var toppklubben som forsvant. Nå tar de et historisk grep for å komme tilbake* . Hentet fra Aftenposten.no: <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/qAGWXo/lyn-var-topklubben-som-forsvant-naa-tar-de-et-historisk-grep-for-aa-komme-tilbake>
- Gammelsæter, H., & Jakobsen, S.-E. (2008, Mars). Models of Organization in Norwegian Professional Soccer. *European Sport Management Quarterly*, ss. 1 - 25.
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder (2.utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2020, Juni 04). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/kvantitativ_metode
- Halvorsen, K. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Norge: Kopinor.
- Hansen, O. H., & Bjelland, V. (2023, Desember 4). *Sesongens Beste*. Hentet fra TV2: https://www.tv2.no/direkte/q2zhj/sesongens-beste/656e1f9815bb263d2470ed76/dette-er-arets-klubb-i-eliteserien-supportergruppe-fikk-premien?fbclid=IwAR1Vt82tIZHbYCWUNnIBtJd_rNExlujRmqremNdoNq80u8WE TiKK4IxWIPw

-
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective . *Journal of Management Accounting Research*, ss. 95-116.
- Hoff, K. G. (2010). *Driftsregnskap og Budsjettering (5.utg)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., & Helbæk, M. (2020). *BED1 grunnleggende bedriftsøkonomi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holm, J. (2021, November 5). *Europa Conference League*. Hentet fra Store norske leksikon på snl.no: <https://snl.no/oml%C3%B8psmidler>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Traps*. Brighton, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Hornigren, C. T., Bhimani, A., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). *Management and Cost Accounting (6.th edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Norge: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til vitenskapelig metode (5. utg.)*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization. . *Strategy & Leadership*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992, Jan - Feb). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskap - en grunnleggende innføring* . Bergen : Fagbokforlaget
- Lie, A. M. (2023, Mars 8). *Så mye ble overskuddet*. Hentet fra Fædrelandsvennen: <https://www.fvn.no/sport/i/6959xO/saa-mye-ble->

overskuddet?fbclid=IwAR3CBYWo3cMbyXdhLg0bJB5Du38D-
zmUa_8MtWetmVNujCp2ZLrgdrgG0Mw

Madsen, C. (2023, September 28). *Økte inntekter første halvår*. Hentet fra Fotball.no: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2023/okte-inntekter-forste-halvar/#:~:text=De%20individuelle%20forskjellene%20blant%20klubbene,%C3%B8kt%2C%20det%20gjenspeiles%20i%20halv%C3%A5rsregnskapene>

Madsen, D. Ø., Stenheim, T., Hansen, S. B., Zagheri, A., & Grønseth, B. O. (2018, April 18). Wage expenditures and sporting success: An analysis of Norwegian and Swedish football 2010 - 2013. *Cogent Social Sciences*.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, ss. 287 - 300.

Neale, W. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sport: A Contribution to The Theory of The Firm in Sporting Competition and in Market Competition . *The Quarterly Journals of Economics*, ss. 1 - 14.

Noll, R. G. (2006). Sports Economics at Fifty. *Stanford Institute for Economic Policy Research*, ss. 6 - 11.

Norges Fotballforbund. (2022). *Media presentasjon: 1h2022*. Hentet fra Fotball.no: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-okonomi-1h2022.pdf>

Norges Fotballforbund. (2022, Januar 17). *Retningslinjer økonomi*. Hentet fra Fotball.no: https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/toppserien/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/?fbclid=IwAR2KXsT_Kymf8IfmmDg9Pq0YvkV3WRIp6KWZh20dAuJtBt_hz8cyu90ztpE#Toppen

Norges Fotballforbund. (2022, Januar 17). *Retningslinjer økonomi*. Hentet fra Fotball.no: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/2.div/retningslinjer/retningslinjer-okonomi/#154655>

-
- Norges Fotballforbund. (2023). *Media presentasjon - Klubblisens 1h2023*. Hentet fra Fotball.no:
<https://www.fotball.no/contentassets/7b8594754b88498f91055002f81389d4/mediapresentasjon-1h2023.pdf>
- Norges Fotballforbund. (2023). *Overganger*. Hentet fra Fotball.no:
<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/overganger/>
- NRK. (2023, Januar 24). *Historisk millionpott utbetalt til norsk toppfotball - Det gir forutsigbarhet*. Hentet fra NRK.no: https://www.nrk.no/sport/historisk-millionpott-utbetalt-til-norsk-toppfotball_-_det-gir-forutsigbarhet-1.16269184
- Ould-Saada, A. B., & Arntzen, M. (2021, Juli 19). *Stortalentet Elias Solberg klar for Juventus*. Hentet fra VG.no: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/QxaErP/stortalentet-elias-solberg-klar-for-juventus>
- Petersen, C., Plenborg, T., & Kinserdal, F. (2019). *Financial statement analysis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Philippou, C., & Maguire, K. (2022, Mars 11). *Assesing the Financial Sustainability of Football*. Hentet fra GOV.UK:
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62690039e90e07168e3fdc4a/Assesing_the_financial_sustainability_of_football__web_accessible_.pdf
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*, ss. 242 - 258 .
- Saunders, M., Lewis, P., & Adrian, T. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Simensen, H. M., & Hugsted, C. M. (2023, November 26). *Taper på walk over*. Hentet fra Dagbladet: <https://www.dagbladet.no/sport/taper-pa-walk-over/80578028>
- Skatteetaten. (2021). *Skatte-ABC 2021*. Hentet fra Skatteetaten.no:
<https://www.skatteetaten.no/rettskilder/type/handboker/skatte-abc/2021/forsknings--og-utviklingskostnader--skattefunn/F-29.034/F-29.035/>

- Sloane, P. (1971). The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility. *Scottish Journal of Political Economy*, ss. 121 - 145.
- Smørdal, S. (2023, Juni 14). *Tjente en kvart milliard på Europa-spill*. Hentet fra TV2.no: <https://www.tv2.no/direkte/0nr51/sportsdognet-live/648973a611c3a8a3144346b3>
- Sperling, J., Nordskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet udenfor banen: Succes og fiasko i dansk fodbold*. København: L&R Business.
- Store norske leksikon (2005-2007). (2022, September 26). *omløpsmidler*. Hentet fra Store norske leksikon på snl.no: Hentet 11. desember 2023 fra <https://snl.no/oml%C3%B8psmidler>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, ss. 183 - 201.
- Szymanski, S. (2021, Mai 11). *Stefan Szymanski on the business of football*. Hentet fra OpenLearn, The Open University: https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.open.edu%2Fopenlearn%2Fmoney-management%2Fmanagement%2Fbusiness-studies%2Fstefan-szymanski-on-the-business-football%3Ffbclid%3DIwAR0jMkTmWRe_4Lpp1e5PiKpfMrj-lbeaeES84XqtwRYdvRfhwf2QrITBvBw&h=AT1Gt1-kE6EULHm
- Torjusen, T. (2022, Desember 2). *Fordelingsmodell fra 2023*. Hentet fra Eliteserien.no: <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsmodellen-fra-2023>
- Torjusen, T. (2023, Desember 4). *Beste tilskuertall på 12 år*. Hentet fra Eliteserien.no: <https://www.eliteserien.no/nyheter/beste-tilskuertall-pa-12-ar>
- Torjusen, T. (2023, November 23). *Eliteserien er Norges mest spennende sponsorobjekt for fjerde år på rad*. Hentet fra Eliteserien.no: <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteserien-er-norges-mest-spennende-sponsorobjekt-for-fjerde-ar-pa-rad>
- Torjusen, T. (2023, August 31.). *Kan få 3 Eliteserie-klubber i Europa for første gang på 18 år*. . Hentet fra Eliteserien.no: <https://www.eliteserien.no/nyheter/kan-fa-3-eliteserien-klubber-i-europa-for-forste-gang-pa-18-ar>

-
- Tromsø IL. (2023, November 08). *Nominert til årets klubb*. Hentet fra Tromsø IL : <https://www.til.no/nyheter/nominert-til-arets-klubb>
- TV2. (2023, September 13). Fotballpunch - Økonomi i norsk fotball. *Sesong 1, Episode 16*. <https://play.tv2.no/sport/sportsprogrammer/fotballpunch/fotballpunch-2023-oekonomi-i-norsk-fotball-1891451.html?play=true> : TV2.
- Vik, Ø. (2022, Mai 31). *No er Øygarden-konkursen klar*. Hentet fra BT.no: <https://www.bt.no/fotball/i/z7o8E1/no-er-oeygarden-konkursen-klar>
- Volden, J. H., & Ulseth, N. F. (2019). *Masterutredning ved Norges Handelshøyskole: Norsk fotballs flaggskip*.
- Wallander, J. (1999). Budgeting - an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, ss. 405 - 421.
- Waagard, M. S. (2017, Januar 31). *Norge på topp i europeisk klubbøkonomi*. Hentet fra Fotball.no: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/>

Intervjuer

- Bell, T. (2023). Økonomisjef Stabæk Fotball. (T. S. Pedersen, Intervjuer)
- Eriksen, S. (2023). Økonomisjef Tromsø IL (T. S. Pedersen, Intervjuer)
- Fjeld, R. (2023). Daglig Leder Sarpsborg 08 (T. S. Pedersen, Intervjuer)
- Hjelmeseth, R. (2023). Økonomisjef IL Hødd Fotball (T. S. Pedersen, Intervjuer)
- Løvdal, T.F (2023). Daglig leder Ull/Kisa Fotball (T. S. Pedersen, Intervjuer)
- Nystuen, E. (2023). Daglig leder Kongsvinger IL Toppfotball (T. S. Pedersen, Intervjuer)

Rapporter: regnskap- og budsjett

- Kongsvinger IL Toppfotball. (2019). *Årsmøte 2019*
- Kongsvinger IL Toppfotball. (2020). *Årsmøtepapirer 2020*

Kongsvinger IL Toppfotball. (2021). *Årsmøtepapirer 2021*

Kongsvinger IL Toppfotball. (2022). *Årsmøtepapirer 2022*

Kongsvinger IL Toppfotball. (2023). *Årsmøtepapirer 2023*

NFF klubblisens. (2021). *Regnskapspakke NFF klubblisens Hødd IL 2020*

NFF klubblisens. (2022). *Regnskapspakke NFF klubblisens Hødd IL 2021*

NFF klubblisens. (2021). *Regnskapspakke NFF klubblisens Hødd IL 2020*

NFF klubblisens. (2018). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2017*

NFF klubblisens. (2019). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2018*

NFF klubblisens. (2020). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2019*

NFF klubblisens. (2021). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2020*

NFF klubblisens. (2022). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2021*

NFF klubblisens. (2023). *Regnskapspakke NFF klubblisens Stabæk Fotball 2022*

NFF klubblisens. (2018). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2017*

NFF klubblisens. (2019). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2018*

NFF klubblisens. (2020). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2019*

NFF klubblisens. (2021). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2020*

NFF klubblisens. (2022). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2021*

NFF klubblisens. (2023). *Regnskapspakke NFF klubblisens Tromsø IL 2022*

Sarpsborg 08 FF. (2018). *Årsmøte 2018*

Sarpsborg 08 FF. (2019). *Årsmøte 2019*

Sarpsborg 08 FF. (2020). *Årsmøte 2020*

Sarpsborg 08 FF. (2021). *Årsmøte 2021*

Sarpsborg 08 FF. (2022). *Årsmøte 2022*

Sarpsborg 08 FF. (2023). *Årsmøte 2023*

Ullensaker/Kisa Fotball. (2019). *Årsregnskap 2018*

Ullensaker/Kisa Fotball. (2020). *Årsregnskap 2019*

Ullensaker/Kisa Fotball. (2021). *Årsregnskap 2020*

Ullensaker/Kisa Fotball. (2022). *Årsregnskap 2021*

Ullensaker/Kisa Fotball. (2023). *Årsregnskap 2022*

10. Vedlegg

10.1 Appendiks 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Kontaktetablering:

- Introdusere oss selv
- Takke for å ta seg tid til å delta.
- Spørre om tillatelse for opptak.
- Presenter problemstilling: Vi ønsker å finne ut budsjettets rolle i norske fotballklubbers økonomistyring, og om det egnet som styringsverktøy for å levere relevant informasjon til ledelsen, samt avveiningen mellom de sportslige og økonomiske målene til fotballklubben.
- Fortell at noen av spørsmålene i denne intervjuguiden kan virke åpenbare eller ledende. Dette er gjort for å sikre at informasjonen som samles inn er nøyaktig og kommer fra en troverdig kilde

Innledende spørsmål

- 1) Hva er din stillingstittel?
- 2) Har du tidligere erfaring med dette?
- 3) Fortell om rollen din og arbeidsoppgavene dine?

Situasjonen i dag

- 4) Fortell kort om hvordan situasjonen er i klubb X i dag?
- 5) Hva tenker du rundt tabellplassering?

Virksomhetens mål:

- 6) Hvilke kortsiktige mål har dere?
 - a) Sportslig
 - b) Økonomisk
- 7) Hvilke langsiktige mål har dere?
 - a) Sportslig
 - b) Økonomisk
- 8) Skiller dere mellom de økonomiske og sportslige målene?
- 9) Er det en sammenheng med hvordan disse fastsettes, er det avhengige eller uavhengige prosesser.
- 10) Hvordan styrer dere for å kunne nå disse målene?
 - a) Kan du som daglig leder påvirke måloppnåelse? Hvordan, og i hvilken grad?

Økonomisk styring:

-
- 11) Hvordan vurderer du den økonomiske situasjonen i dag og hvilke implikasjoner har det for den økonomiske styringen?
 - 12) Hvordan er klubbens eierstruktur, og hvordan påvirker denne måten dere styrer økonomien på?
 - 13) Hvilke styringsparametere bruker dere?
 - 14) Hvilke styringsverktøy benytter dere?
 - a) Hvorfor har dere valgt disse?
 - 15) Hva er dine tanker rundt Beyond Budgeting, og har dere vurdert å benytte dette som styringsverktøy?
 - 16) Hva er dine tanker rundt balansert målstyring, og har dere vurdert å benytte dette som styringsverktøy?

Budsjett:

- 17) Bruker dere budsjett?

Hvis ja

- 18) Hvorfor har dere valgt å utarbeide budsjetter?
- 19) Hva er strategien bak budsjettet?
 - a) Har budsjettet sammenheng med kortsiktig og langsiktige sportslige mål?
- 20) Er dere lojale mot budsjettet?
- 21) Hva er dine tanker rundt å budsjettere med underskudd?
 - a) Om det gjøres, er det
 - På inntektssiden eller kostnadssiden
- 22) Er dere avhengig av spillersalg for å nå budsjettert resultat?
- 23) Angående spillerlogistikk:
 - a) Hvordan budsjetterer dere spillersalg i løpet av året?
 - Budsjetterer dere med overskudd?
 - b) Hvordan vurderes bud dersom man:
 - Ikke har solgt spillere, når dette er budsjettert.
- 24) Ønsker å beholde en spiller, men økonomien tilsier at salget er nødvendig.
- 25) Hvordan er risikostyring integrert i den økonomiske styringen?
- 26) Er budsjettkravet etter lisenskriteriene for standardiserte, eller er disse i stor nok grad tilpasset deres behov?
- 27) Hvordan kan budsjettet brukes til å forbedre klubbens prestasjoner?
- 28) Hvordan håndterer dere usikkerhet i budsjettet?
- 29) Hva er de største utfordringene med budsjett i fotballklubb, og hvordan kan disse løses?
- 30) Hvordan kan budsjettering bidra til å skape en mer bærekraftig økonomi i norsk toppfotball?

Prosess

- 31) Hvordan er budsjettprosessen deres?
a) «Top-down» eller «Down-up»?
- 32) Hvordan delegeres budsjettet?
a) Utarbeides det delbudsjetter for ulike avdelinger?
- 33) Er budsjettet årlig?
a) Er det en for lang periode?
b) Er antakelsene som tas i utarbeidelsen korrekte?
c) Er antakelsene realistiske eller optimistiske?
- 34) Hvor ofte følger dere opp budsjettet?
a) Kontinuerlig, månedsvis, kvartalsvis, årlig eller etter x antall kamper?
- 35) Benyttes prognoser, eller rullerende prognoser?
- 36) Kritikere av budsjettet hevder at ved bruk av budsjett fokuseres det for mye på finansielle måltall, og at dette hemmer strategiske langsiktige beslutninger. For eksempel kan større investeringer gå utover over flere budsjettperioder, er dette noe du kjenner deg igjen i?
- 37) Har budsjettprosessen endret seg over tid?
- 38) Hvor mye tid, anslagsvis, brukes på budsjettarbeid i løpet av året?
- 39) Vurderer dere budsjettet som nødvendig?
a) Hvorfor / hvorfor ikke?
b) Er nytteverdien større enn kostnaden ved utarbeidelse?

Nøkkeltall

- 40) Benytter dere nøkkeltall? Hvis ja:
a) Hvilke sportslige?
b) Hvilke økonomiske?

Knyttet til regnskap og budsjett

- 41) Kan du beskrive lønnsstrukturen? Momenter vi ønsker:
a) Variable / Faste lønninger
b) Prestasjonsbasert for
▪ Sportslige ansatte
▪ Administrasjon
c) Prestasjonsbasert på andre områder enn sportslige resultater?
- 42) Hva vurderer dere til å være deres viktigste
a) Inntektskilde
b) Utgiftspost
- 43) Hva er den største usikkerheten når det kommer til økonomiske momenter?
- 44) Et nevnt problem er andelen faste kostnader og variable inntekter, hva tenker du om dette?
- 45) Hvor stor andel av kostnader og inntekter kan dere med sikkerhet fastslå før sesongstart?
- 46) Hva er kildene til avvik? Sportslige prestasjoner?

- 47) Er positive prestasjoner utelukkende positivt for økonomien? (bedre enn forventet)
- 48) Hvor viktig anser du de sportslige resultatene til å være for å tiltrekke seg tilskuere, sponsorer og investorer?
- 49) Hvordan påvirkes økonomien til norske fotballklubber av den norske økonomien? Og den internasjonale økonomien?

Eierskap

- 50) Hva er dine tanker rundt dualmodellen, synes du denne fungerer?
- 51) Kan denne forklare noen av de økonomiske trekkene i norsk fotball?
Dersom klubben har eiere:
- 52) Krever eierne avkastning?
- 53) Krever andre investorer avkastning?
- 54) Hvis nei, hva ellers kan motivere til å investere i norske fotballklubber?

Avslutningsspørsmål

- 55) Er det noen temaer, eller momenter, som vi ikke har vært innom som du mener at kan forklare styringsproblemer i fotballen, og budsjettets rolle for styringen?
- 56) Har du andre kommentarer som du ønsker å få nevnt før vi avslutter intervjuet?

10.2 Appendiks 2: SIKT godkjenning

Referansenummer

532207

Vurderingstype

Automatisk ⓘ

Dato

10.10.2023

Tittel

Masteroppgave NHH

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for foretaksøkonomi

Prosjektansvarlig

Øystein Foros

Student

Thorvald Solvåg Pedersen

Prosjektperiode

10.10.2023 - 21.12.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.02.2024.