

Henrik Mykland

En kvalitativ studie av effektene ved FOS

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Morten Kringstad

Mai 2021

Henrik Mykland

En kvalitativ studie om effektene av det finansielle oppfølgingsystemet

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt 2-årige masterprogram ved Handelshøgskolen NTNU, hovedprofil økonomistyring. Det har vært to lærerike og bra år, til tross for pandemi og hjemmekontor.

Arbeidet med oppgaven har til tider vært krevende, men det har alltid vært interessant og lærerikt. Problemstillingen ga meg mulighet til å kombinere min interesse for fotball og økonomi, og dette har gjort arbeidet engasjerende og givende.

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg lært mye om både fotballen som næring og om hvordan norske fotballklubber driftes. Det har også vært spennende å lære om organisasjoners tilpasning til sine omgivelser.

Jeg vil benytte anledningen til å takke veileder Morten Kringstad, som har vært behjelpelig gjennom hele forskningsprosessen, og seminarledere som har gitt gode tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Informantene som satt av mye tid i en hektisk hverdag.

Til slutt vil jeg takke alle ansatte og mine medstudenter ved handelshøgskolen for to meget gode år!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 26. Mai 2021

Sammendrag

I 2008 traff finanskrisen verden, Norge og norsk fotball. På dette tidspunktet hadde norske fotballklubber allerede i lang tid prioritert sportslig suksess fremfor økonomisk stabilitet, og da finanskrisen traff i 2008, rapporterte Tippeligaen og 1.divisjon aggregert underskudd før spillersalg på hele 418 millioner kroner. Året før var underskuddet 162 millioner (Norges fotballforbund, 2013)

Norges fotballforbund inkluderte av den grunn, i 2008, et finansielt oppfølgingssystem (FOS) i de økonomiske lisenskriteriene, som medførte at norske fotballklubber ble underlagt finansiell regulering.

13 år senere er norsk fotballøkonomi på mange områder friskmeldt, og en ser betydelige forbedringer i regnskapstallene. Fire kontinuerlige år med aggregert overskudd viser gode tegn i en bransje som hovedsakelig har sportslige prestasjoner som mål. Allikevel er det lite forskning på hva FOS sin rolle er i dette, og hvilke effekter en har sett av den finansielle reguleringen. Dette ville jeg lære mer om, og formulerte følgende problemstilling:

«Hvilke effekter har innføringen av et finansielt oppfølgingssystem hatt på norske fotballklubber?»

For å belyse problemstillingen har jeg gjennomført 5 dybdeintervjuer med økonomiansvarlige fra ulike Eliteserie-klubber, og avdekket flere interessante funn. FOS har medført et økt fokus på, og prioritering av økonomi. Dette betyr ikke at all målkonflikt mellom sportslige og økonomiske mål er løst, og dataen indikerer at selv om de økonomiske tallene er forbedret, så er det begrenset hvor mye FOS brukes internt, og hvor mye den påvirker klubbens valg. Samtidig ser vi en profesjonalisering i fotballen, og økt kommunikasjon på tvers av klubbene. Klubbene lærer av å være i rød sone, og de deler i større grad sine erfaringer på tvers av klubbene. Informantene berettet også at det var viktig for deres absolutte interessenter og omgivelser at de opptrådte profesjonelt, og at de i økende grad oppfattet dagens fotballklubber som like. Sone-systemet gjorde det dessuten lettere for dem å kommunisere sin økonomiske stilling.

Ved å koble dette til DiMaggio og Powell (1983) sine teorier om isomorfisme, og Freeman's (1984) interessenteori, kan også en homogeniseringsprosess virke å være en av effektene av FOS som kan forklare den økte effektiviteten og de forbedrede tallene.

Abstract

In 2008, the financial crisis hit the world, Norway and Norwegian football. At this time, Norwegian football-teams had already prioritized on-field success over financial stability for quite some time. And when the crisis hit, Tippeligaen and league1 reported aggregated deficits, before player-transfers, at shocking 418 million kroner. The year prior, the deficits were 162 million (Norges fotballforbund, 2013). For this reason, NFF included a financial-regulating system (FOS) in the economic license criterions.

13 years later, Norwegian football-economy is healthy, and the financial numbers has improved a lot. Four consecutive years of profits is a good sign in an industry mostly focused on football-performances. Despite this, it has been minimal research on FOSs role in this, and the overall effects of FOS. I wanted to learn more about this, and formulated the following research question:

“What effects has the implementation of FOS had on Norwegian football-clubs?”

To answer this question, I have completed 5 in-deph interviews with finance-managers from different Eliteserie-clubs, and uncovered interesting results. FOS has entailed increased focus, and prioritization of economy. This doesnt mean that the discrepancy between financial and on-field goals are solved, and the data indicates that even though the numbers are better, its limited how much the clubs use FOS internally. At the same time, we see a professionalization of the field, and increased communication between the clubs. The clubs learns from being in the red zone, and the clubs share their experiences between clubs more than before. The informants also meant that its important for their stakeholders and surroundings that they behave professional, and that they perceive the clubs more alike than before. The sone-system also made it easier for the clubs to communicate their financial position.

By connecting this to DiMaggio and Powells (1983) theories on isomorphism, and Freemans (1984) stakeholder-theory, a process of homogenization can help explain some of the effects from FOS, and in itself contribute to increased efficiency and better financial statements.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INTRODUKSJON.....	1
1.1 PROBLEMSTILLING.....	5
1.2 AVGRENSNING	5
2. DEN NORSKE FOTBALLEN	7
2.1 FOTBALLEN SOM NÆRING:.....	8
2.2 LISENSKRITERIER:.....	9
2.3 FINANSIELT OPPFØLGINGSSYSTEM - FOS	12
2.4 FINANCIAL FAIR PLAY	13
3. TEORI	15
3.1 INSTITUSJONELL TEORI	16
3.2 NY-INSTITUSJONELL TEORI	17
3.2.1 Organisatoriske felt	17
3.3 ISOMORFISME.....	19
3.3.1 Tvingende isomorfisme.....	20
3.3.2 Hermende isomorfisme	21
3.3.3 Normativ isomorfisme	22
3.4 Predikatorer på organisasjons-nivå.....	23
3.4.1 Predikatorer på felt-nivå.....	24
3.5 INTERESSENTTEORI	25
3.5.1 Kategorisering av interesserter:.....	28
3.5.2 Makt:	28
3.5.3 Legitimitet	29
3.5.4 interessentgrupper	30
3.6 TIDLIGERE FORSKNING	31
3.6.1 Rat-race theory.....	31
3.6.2 Soft budget constraints	32
3.6.3 Dimitropoulos (2016).....	35
4 METODE	37
4.1 FORBEREDELSESFASEN	37
4.1.1Forskningsdesign	38
4.2 DATAINNSAMLING	39
4.2.1 Semistrukturerte intervju.....	39
4.2.2 Utvalg	40
4.2.3 Intervjuene:.....	41

4.2.4 Intervjuguide.....	42
4.3 DATAANALYSE	43
4.4 FORSKNINGSKVALITET.....	44
4.4.1 Svakheter ved semistrukturerte intervju	44
4.4.2 Reliabilitet.....	45
4.4.3 Validitet	45
4.5 FORSKNINGSETIKK	47
5 EMPIRI.....	48
5.1 ØKT FOKUS PÅ ØKONOMI.....	48
5.2 UFORUTSIGBARHET:.....	50
5.3 SPORTSLIGE VS. ØKONOMISKE MÅL	51
5.4 MÅL	53
5.5 INTERN BRUK.....	55
5.6 STYRINGSSYSTEM: LIKVIDITET OG BUDSJETT.....	58
5.7 KOMMUNIKASJON	59
5.8 PROFESJONALISERING OG ØKT KOMPETANSE	59
5.9 LÆRING.....	61
5.10 SAMARBEID OG HOMOGENISERING	62
5.11 BENCHMARKING.....	65
5.12 INTERESSENER, OMGIVELSER OG OMDØMME	67
5.13 ØVRIGE FUNN	71
5.14 KORT OPPSUMMERING EMPIRI:	72
6 DISKUSJON	73
6.1 ISOMORFISME.....	73
6.1.1 Normativ isomorfisme	74
6.1.2 Interessentene	75
6.1.3 Hermende isomorfisme	77
6.2 SPILLERUTVIKLING.....	79
7 - KONKLUSJON.....	79
7.1 SVAKHETER VED STUDIEN	81
7.2 VIDERE FORSKNING	81
7.3 BIDRAG	82
8 REFERANSER.....	83
9 VEDLEGG	90
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE	90

Figurliste:

FIGUR 1- KLUBBLISENSKRITERIER	11
FIGUR 2 - FOS VEKTING	13
FIGUR 3 - UTVALGET	41
FIGUR 4- DATAANALYSE	44

1 INTRODUKSJON

Den moderne fotballen, slik vi kjenner den i dag har sin opprinnelse i England i begynnelsen av den industrielle revolusjonen, sent på 1700-tallet. Da ble reglene strengere, og fotballen ble tydelig skilt fra den opprinnelige rugbyen. Fotballen startet som lek for arbeiderklassen, og ble kalt “The dribbling game”. Populariteten til the dribbling game økte raskt, men det tok likevel relativt lang tid før profesjonell fotball ble godkjent i 1885. Fortsatt fikk ingen fikk tjene mer enn maksimal bestemt fastlønn før i 1960. I Norge tok det enda lengre tid, og ikke før i 1984 fikk klubbene lønne sine spillere slik de selv ville (Holm, 2021).

I dag er fotball den mest populære idretten i verden, målt både i antall utøvere og i publikumsinteresse. Hele 211 land er medlem av det internasjonale fotballforbundet; Fédération Internationale de Football Association (FIFA), og de fleste medlemslandene har fotball som nasjonalidrett. Også i Norge er Norges Fotballforbund det største særforbundet under Norges idrettsforbund, med 1744 medlemsklubber og over 243 000 aktive utøvere. (Norges fotballforbund, 2021a)

Ingen annen idrett eller arrangement samler større tilskuertall enn fotball, og FIFA rapporterte at over halve verden fulgte verdensmesterskapet (VM) i Russland 2018, med over 3,5 milliarder seere (FIFA, 2018). Foruten VM er Champions League (CL) i toppen blant verdens største sportsbegivenheter, der den største utfordreren er Amerikansk fotball og Superbowl. Til sammenlikning fulgte over 360 millioner mennesker fra over 200 ulike land CL-finalen mellom Barcelona og Juventus i 2015, mens ca. 114 millioner fra 180 land fulgte Superbowl i 2014 (Bergh, 2015). Samme kilde melder at i Norge har CL i gjennomsnitt 300 000 seere de siste 3 årene, mens Super Bowl har hatt ca. 54 000.

Også interessen for norsk toppfotball er høy. I 2018 kunne Eliteserien rapportere et snitt på 97 000 seere i snitt per kamp, dette til tross for at den tradisjonelle TV-seingen stadig minker (Eliteserien, 2018). Selv om tilskuertallene har sunket betraktelig de siste årene grunnet Korona, melder ulike medier stadig om gode seertall i Eliteserien, og økt interesse under pandemien. Tilskuertallene i norsk fotball er og relativt gode, med Rosenborg som den store vinneren. I perioden 2010-2020 hadde Rosenborg i snitt 14198 tilskuere per kamp, nesten det dobbelte av andreplassen: Molde. Dersom en utelater 2020 som var et utfordrende år blir

tallene vesentlig bedre, og gjennomsnittlig tilskuertall per kamp blir rett i underkant av 7000 (Norsk internasjonal fotballstatistikk, u.å.).

Den store fotballinteressen har ført til enorme pengestrømmer, og den engelske arbeiderklassens “Dribbling game” har utviklet seg til en global milliardindustri. Den aggregerte gjennomsnittsinntekten til norske fotballklubber i Eliteserien og OBOS-ligaen i perioden 2007-2018 var på hele 1,59 milliarder kroner (Norges Fotballforbund, 2014-2022). Deloitte laget hvert år en økonomirapport for både norsk og europeisk fotball, henholdsvis “Eliteseriebarometeret” og “Money league”. Her kan en blant annet finne at Barcelona alene tjente over 800 millioner pund i 2020, og at med kun ett unntak genererte alle klubbene på topp 10 listen over 500 millioner pund i 2020, som var et meget utfordrende år for fotballen (Deloitte, 2020). Også i norsk fotball har inntektene økt, fra 1,57mrd i 2007 til 1,92 milliarder i 2019 (Norges Fotballforbund, 2014-2020).

Mer penger i sirkulasjon medfører stadig mer kompliserte avtaler, regnskap og budsjett og behovet for ledelse, styring og kontroll øker. Det er blitt en profesjonalisering av fotballen, både ved klubbens sportslige og administrative side. På samme måte som det ikke lengre holder med enkle strategier og uforberedte spillere på kampdag, holder det ikke lengre med simple budsjett og regnskap, uten kontroll på inntekter og utgifter. Som et resultat av den store interessen og de store pengeinnskuddene, har klubbene vokst til store profesjonelle organisasjoner, som er avhengige av god økonomistyring, og gode relasjoner til interessentene sine for å holde ballen rullende.

Samtidig som behovet for god økonomistyring har økt, vil en i konkurransesport, og som et idrettslag alltid vekte sportslige ambisjoner og mål svært høyt. Om det er å slå rivalen, å vinne ligaen eller å unngå nedrykk, så vil alle idrettslag ha et mål og en motivasjon om å levere på banen. Selve hovedmålet til idrettslag er å vise gode idrettsprestasjoner, og hvor godt de profesjonelle utøverne gjør jobben sin kommer til uttrykk på kampdag og ved poeng på tabellen. I dagens fotball koster det mye å skulle nå ambisiøse sportslige mål. For å hevde seg i Eliteserien og i europeiske cuper er fotballklubber avhengig av å enten kunne kjøpe de beste (dyreste) spillerne og/eller klare å beholde sine største talenter, som krever stadig større lønninger. En vet også at ved å prestere godt på fotballbanen kan en vinne store pengepremier, øke publikumsinteressen og tiltrekke seg større sponsoravtaler. Fotballklubber har og et helt spesielt forhold til sine supportere, som også vokter sportslige prestasjoner svært

høyt. Det er derfor mange faktorer og incentiver som gjør at avveiningen mellom sportslige og økonomiske mål er vanskelig.

Avveiningen mellom sportslige ambisjoner og sunn økonomisk drift har vært og er vanskelig for både norske og europeiske klubber, som i lang tid prioriterte kortsiktig sportslig suksess fremfor langsiktig økonomisk stabilitet (Stanisic Waagaard, 2017). Mange lag både i Europa og i Norge opererte med alt for høy risiko og kjøpte spillere med en forventning om å tjene pengene tilbake ved at handelen skulle hjelpe klubben å nå sine sportslige mål. Mange klubber er også svært viktige for sitt lokalsamfunn, og har historisk hatt penger lett tilgjengelig, og har derfor ansett risikoen for konkurs som lav til tross store underskudd. I NFF sin lisensrapport presenteres det et aggregert underskudd for tippeligaen og 1.div på 223 millioner kroner i 2008. Dersom en ikke inkluderer salg av spillere, andre driftsmidler og immaterielle eiendeler øker underskuddet til hele 418 millioner kroner. I 2007 var dette underskuddet på 162 millioner kroner (Norges fotballforbund, 2013)

NFF innså at dette ikke var bærekraftig for norsk fotball, og for å bryte den negative trenden innførte de i 2008 et finansielt oppfølgingssystem (FOS). FOS ble inkludert i de økonomiske lisenskravene, og klubbene måtte nå holde seg utenfor den “røde sonen” for å kunne delta i de høyeste nivåene av norsk fotball. Da hadde norske fotballklubber over lengre tid prioritert kortsiktig sportslig suksess, og NFF så at underskuddene ble større, og økonomistyringen forsømt. Ved å utvide de økonomiske lisenskravene ga NFF et tydelig signal om at trenden måtte snus. På sine hjemmesider opplyser NFF at formålene med de økonomiske lisenskravene blant annet er å; øke standarden og kvaliteten på økonomistyringen, øke klubbenes transparens og troverdighet, sikre kontinuitet, og forbedre klubbenes økonomiske situasjon. De skriver videre at for klubbene bør lisenskravene og FOS bidra med å skape økonomisk stabilitet, og øke deres evner til å generere inntekter og holde kontroll på utgiftene. (Norges fotballforbund, 2021b.)

Etter innføringen av det finansielle oppfølgingssystemet er den økonomiske situasjonen i norsk fotball betraktelig bedret. Selv om det er uvisst hvilken rolle FOS har hatt i denne forbedringen, hadde en aggregerte overskudd fire år på rad før 2018, og 2019 var det første året hvor ingen klubber havnet i oppfølgingssystemets røde sone (Deloitte, 2019). Samtidig beskrives 2018 som et “økonomisk vanskelig år”, og corona vil nå også ha påvirket klubbenes inntekter betraktelig.

Det er ikke problemfritt å innføre finansiell regulering i idrett, og det finnes mest forskning på effektene av Financial Fair Play (FFP) som UEFA implementerte i 2011 som sin løsning på de økonomiske utfordringene i europeisk fotball (UEFA, 2019). Schubert (2014) så at asymmetrisk informasjon mellom klubbene og UEFA gjorde reguleringen problematisk, og skriver at økt regnskapsmanipulasjon var en konsekvens av denne asymmetrien. også Dimitropoulos, Lenventis & Dedoulis (2016) undersøkte innføringen av FFP, men gjennom interessentteorien. De ville se om innføringen av FFP hadde påvirket regnskapskvaliteten til europeiske klubber. De argumenterte for at en fotballklubb skiller seg fra en vanlig organisasjon ved at dens kunder, supporterne, i mange tilfeller er dens viktigste interessenter, hvor dette i vanlige bedrifter ofte er eieren. En fotballklubb vil derfor i mange tilfeller prioritere å tilfredsstille supporterens behov, som i all hovedsak er sportslige mål. Dimitropoulos, Lenventis & Dedoulis (2016) konkluderte med at på bekostning av god regnskapskvalitet fokuserte administrasjonen på å fremstå som en “robust organisasjon” og at legitimitet var viktigere enn faktisk effektivitet. Studiet viser at klubbene ble mindre konservative i regnskapsføringen, de skiftet revisor oftere, og bruken av earnings management økte.

Med dette som grunnlag er formålet med denne masteroppgaven å studere hvilke effekter innføringen av FOS har hatt for norsk fotball. Vi har innledningsvis sett at NFF har klart definerte formål med FOS og de økonomiske lisenskriteriene. Jeg lurer på om de norske fotballklubbene mener at FOS har virket til sin hensikt, og hva de mener er de fremste effektene av reguleringen. Basert på den tidligere forskningen som kort er nevnt ønsker jeg å ta i bruk nyinstitusjonell teori og interessentteori. Denne teoretiske innfallsvinkelen kan hjelpe oss å forstå hvorfor FOS har hatt de effektene som kartlegges i oppgaven.

1.1 PROBLEMSTILLING

“Hvilke effekter har innføringen av et finansielt oppfølgingssystem hatt på norske fotballklubber?”

For å besvare problemstillingen har jeg som sagt valgt ny-institusjonell teori, interessenteori og tidligere forskning som grunnlag. Det kan hjelpe oss å forstå hvorfor FOS har hatt de eventuelle effektene som kartlegges i oppgaven. Et nærliggende spørsmål å stille seg i forbindelse med ny-institusjonell teori og isomorfisme er;

“Har det finansielle oppfølgingssystemet ført til at norske fotballklubber blir likere hverandre?”

Dette vil derfor utgjøre et forskningsspørsmål jeg ønsker å finne svar på ved hjelp av den teoretiske innfallsvinkelen. I tråd med interessenteorien er det og nærliggende at fotballklubber tar hensyn til og er opptatt av en god relasjon med sine viktigste interesser. Det blir derfor også spennende å se om klubbenes interesser kan ha hatt en påvirkning på hvilke effekter FOS har hatt.

1.2 AVGRENSNING

Oppgavens omfang og tidsbegrensning gjør det nødvendig å sette noen avgrensninger for studien. «(...) Ingen forskningsprosjekter bør ha som mål å avdekke hele virkeligheten. Det beste vi kan håpe på, er å avdekke en flik av den» (Jacobsen, 2015, s77). Den første avgrensningen er at studien kun omhandler lag fra Eliteserien. Også klubber fra OBOS-ligaen, Post-Nord og Toppserien er underlagt FOS-rapportering, men denne oppgaven vil fokusere på erfaringer fra Eliteserien. Det er flere grunner til dette, FOS har vært lengst i bruk i denne ligaen, dette er den mest profesjonelle ligaen, med mest penger og behov for økonomistyring og administrasjon, det er her en finner flest økonomiansvarlige med fotballøkonomi og FOS-rapportering som hovedoppgave, og det er også serien jeg personlig syntes det ville være mest interessant å forske på. Den andre avgrensningen jeg gjorde var at utvalget skulle bestå av økonomiansvarlige fra eliteserien. Helt tilfeldig hadde en av informantene også arbeidet i NFF med å utarbeide, implementere og håndheve FOS, så gjennom han fikk jeg også noen perspektiver fra denne siden. Samme informant hadde også arbeidet i NTF som er et viktig “samlingspunkt” og aktør i norsk toppfotball. De økonomiansvarlige vil ha erfart hvilke

effekter FOS faktisk har hatt for drift og økonomistyring i norske fotballklubber, og ble derfor ansett som svært pålitelige kilder, gitt problemstillingen. I et tilfelle var økonomiansvarlig også daglig leder i klubben, så oppgaven vil også ha noen innblikk fra dette nivået.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg benyttet kvalitativ forskningsmetode, og gjennomført dybdeintervjuer med fem fotballklubber fra Eliteserien. Dette ga mulighet til å gå i dybden med de enkelte informantene, og slik belyse en problemstilling det er forsket relativt lite på i norsk sammenheng. For å forklare funnene bruker jeg isomorfisme som en del av nyinstitusjonell teori, og interessenteori. Disse teoriene handler om hvordan organisasjoner blir stadig likere hverandre, og hvordan organisasjoner må ta hensyn til ulike interesser. Ved denne teoretiske tilnærmingen håper jeg å forstå hvordan ulike typer press er med på å påvirke norske fotballklubber, og hva dette har hatt å si for implementeringen av, og effektene av FOS.

Oppgaven er strukturert i kapitler, hvorav dette utgjør kapittel 1: introduksjon. I kapittel 2 vil jeg gjøre rede for lisenskriteriene og FOS, og jeg vil se nærmere på forutsetninger som er særegent for fotballen. Her inkluderes også en presentasjon av UEFAs Financial Fair Play (FFP) som er grunnlaget for det meste av tidligere forskning på området. I kapittel 3 går jeg gjennom institusjonell teori med fokus på isomorfisme, og interessenteori. Kapittel 3 vil og gjøre rede for tidligere forskning på regulering av fotball. For å være så transparent og åpen som mulig angående forskingsprosessen vil jeg i kapittel 4 gjøre rede for alle relevante metodiske valg og betraktninger, før jeg i kapittel 5 presenterer empirien som er resultatet av datainnsamlingen. Kapittel 6 vil være en diskusjon av empirien, og kobling av empiri og teori. Kapittel 7 vil oppsummere og konkludere oppgaven og dens resultater.

1. DEN NORSKE FOTBALLEN

Før en innføring i NFFs lisenskriterier og det finansielle oppfølgingssystemet, vil jeg gi leseren et innblikk i fotballen som næring, og fotballklubbenes omgivelser. Hvilken kontekst norske fotballklubber opererer innenfor er sentralt for å forstå hva slags effekt regulering kan ha.

Det er nærliggende å starte bredt og snakke kort om Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF), som er idrettens øverste organ. NIF har over 2.1 millioner medlemmer fordelt på ca. 10 000 idrettslag. NIFs formål er å arbeide for at alle skal ha like mulighet til å utøve idrett, og skal fungere som en positiv verdiskaper for individ og samfunn (Norges idrettsforbund, 2021). NIF ble først stiftet i 1961 som “Centralforeningen for udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug” og var det første organet som drev organisert idrett i Norge. Idrettstinget er den organiserte idrettens høyeste myndighet og avholdes hvert fjerde år, og mellom tingene er det idrettsstyret idrettens høyeste myndighet. Styret har som oppgave å gjennomføre vedtak som er fattet på tinget, samt andre nasjonale og internasjonale fellesoppgaver. Norges idrettsforbund har slik makt over sine særforbund, og stiller krav til dem (Norges idrettsforbund, 2021).

Under NIF finner vi 55 særforbund, 11 idrettskretser og 375 idrettsråd. Særforbundene skal organisere og lede de ulike idrettsgrenene, og har ansvar for konkurranse-virksomheten og utviklingen av særidretten både nasjonalt og internasjonalt (Norges idrettsforbund, 2021). Det første særforbundet i Norge var Norges fotballforbund (NFF), som ble stiftet i 1902. I dag er NFF det største særforbundet i Norge, med over 242 000 aktive utøvere fordelt på 1746 klubber (Norges fotballforbund, 2021a). Som norsk fotballs øverste organ er det NFF som har ansvar for all konkurranseidrett fra Eliteserien til breddefotballen. NFF har og ansvaret for å sette klare rammeverk og regler for sine medlemsklubber. Dette har NFF blant annet løst ved lisenskravene og det finansielle oppfølgingssystemet, som vil bli gjort rede for i neste kapittel.

I tillegg til NFF ble Norges Toppfotball (NTF) stiftet i 1972. NTF er en interesseorganisasjon for toppfotballklubbene på herresiden, og arbeider med å gi klubbene i Eliteserien gode rammebetingelser, og skal i samarbeid med NFF tilrettelegge og styre arbeidet med Eliteserien (Eliteserien, 2016). NTFs visjon er å sammen med klubbene kunne begeistre og tilrettelegge for Norges beste idrettsopplevelse, og har som målsetting å være ledende i

utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå både sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt ved å fungere som tilrettelegger, pådriver, utvikler og som støtteapparat (Eliteserien, 2018). På NTF sine sider kan klubbene derfor få tips og veiledning med disse problemstillingene.

Det norske fotballforbundet har siden 1908 også vært medlem av det internasjonale fotballforbundet: Fédération Internationale de Football Association (FIFA) som består av 211 nasjonale fotballforbund. FIFA ble nødvendig som et resultat av globaliseringen og profesjonaliseringen av fotballen og har som hovedoppgave å etablere felles spilleregler (Holm, 2019). I 1954 ble NFF og medlem av det europeiske fotballforbundet: Union of European Football Associations (UEFA), som blant annet arrangerer Champions League, Europa League, Supercupen og Europamesterskapet. For at norske fotballklubber skal kunne delta i de europeiske turneringene må de derfor også tilfredsstillere lisenskravene til UEFA. Både UEFA og NFF har tidvis møtt kvass kritikk i media for dårlig økonomistyring. Relativt nylig har det også vært svært omtalte korrupsjonssaker, som har bidratt til strengere lisenskrav, interne granskinger og lederskifter. I 2020 ble tidligere FIFA president Sepp Blatter og UEFA president Michel Platini utestengt fra åttått fotball i åtte år, og flere FIFA-topper arrestert for korrupsjon. Saker som dette har ført til et stort fokus på økonomien i fotball (NRK, u.å.).

2.1 FOTBALLEN SOM NÆRING:

Gammelsæter og Ohr (2002) har identifisert fem trekk ved fotballen som skiller den fra vanlig næringsvirksomhet. Dette er relevant for å gi leseren et innblikk i omgivelsene norske fotballklubber befinner seg i.

Det første kjennetegnet ved fotballen som næring, er at det er en blanding av business og frivillig arbeid. Tradisjonelt har norsk idrett vært basert på frivillighet og dugnadsånd, og i Norge er disse verdiene fremdeles sentrale. Profesjonaliseringen av fotballen har dog gjort at frivillighet er viktigst for de lavere divisjonene. På 1990-tallet ble også aksjeselskaper sentrale i norsk fotball, som et middel for å få mer kapital til klubbene. Dette har ført til den særnorske dualmodellen. Det andre kjennetegnet i fotballen, er avhengigheten mellom klubbene. Fotballen er helt avhengig av sin konkurranse med andre klubber for å ivareta interessen hos publikum (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Det tredje kjennetegnet til Gammelsæter og Ohr (2002) er at klubbenes resultater er sterkt medieeksponert og utsatt for måling fra mange ulike interessenter. Eiere og investorer måler de finansielle resultatene slik vanlige organisasjoner ville ha gjort, men fotballklubber måles også på deres prestasjoner på fotballbanen. Her skjer prestasjonene foran publikum, og det vil være mange meninger om innsats og resultat i ulike mediekanaler. Ved at klubbens prestasjoner er så synlige kjennetegnes fotballen også av at prestasjonene er mer transparent. (Gammelsæter & Ohr, 2002).

For det fjerde kjennetegnet peker Gammelsæter og Ohr (2002) på at fotballen kjennetegnes av høy satsing. Oppsiden ved å vinne kan være enorm, samtidig som nedsiden ved tap og nedrykk kan være tilsvarende dårlig. Som et resultat av oppsiden ved å vinne og frykten for å tape, gjør det lettere å være risikable og satse over evne. Dette er et problem da det er svært liten plass for vinnere i fotballen, og premiene vil aldri dekke de totale kostnadene klubbene har brukt i håp om seier. Det siste kjennetegnet er at fotballen har vært utsatt for store omveltninger i rammebetingelser og regelverk. Dette har mye å si for driften av fotballklubber, som er underlagt relativt strenge krav fra organisasjoner som FIFA, UEFA, NFF og NIF. (Gammelsæter & Ohr, 2002).

2.2 LISENSKRITERIER:

Før teorikapitlet, vil jeg gjøre rede for lisenskravene som norske fotballklubber må tilfredsstille. Det var en viktig del av forskningsprosessen, og det er hensiktsmessig å gi leseren tilstrekkelig innblikk i de lisenskravene norske fotballklubber opererer under, og hvilke sanksjoner de risikerer ved å bryte dem. Informasjonen i dette delkapitlet er hentet fra Norges fotballforbunds sine sider om lisenssystemet: (Norges fotballforbund, 2021c)

For at fotballklubber skal kunne delta i norske klubbturneringer må klubbene ha lisens. For å få dette må klubbene innfri lisenskravene, som består av fem deler; sportslige kriterier, infrastruktur kriterier, personrelaterte- og administrative- kriterier, lov- og reglements-kriterier, og økonomiske kriterier. All informasjon i dette kapitlet er hentet fra NFF sine hjemmesider, hvor en finner lisenskravene i sin helhet (Norges fotballforbund, 2021c).

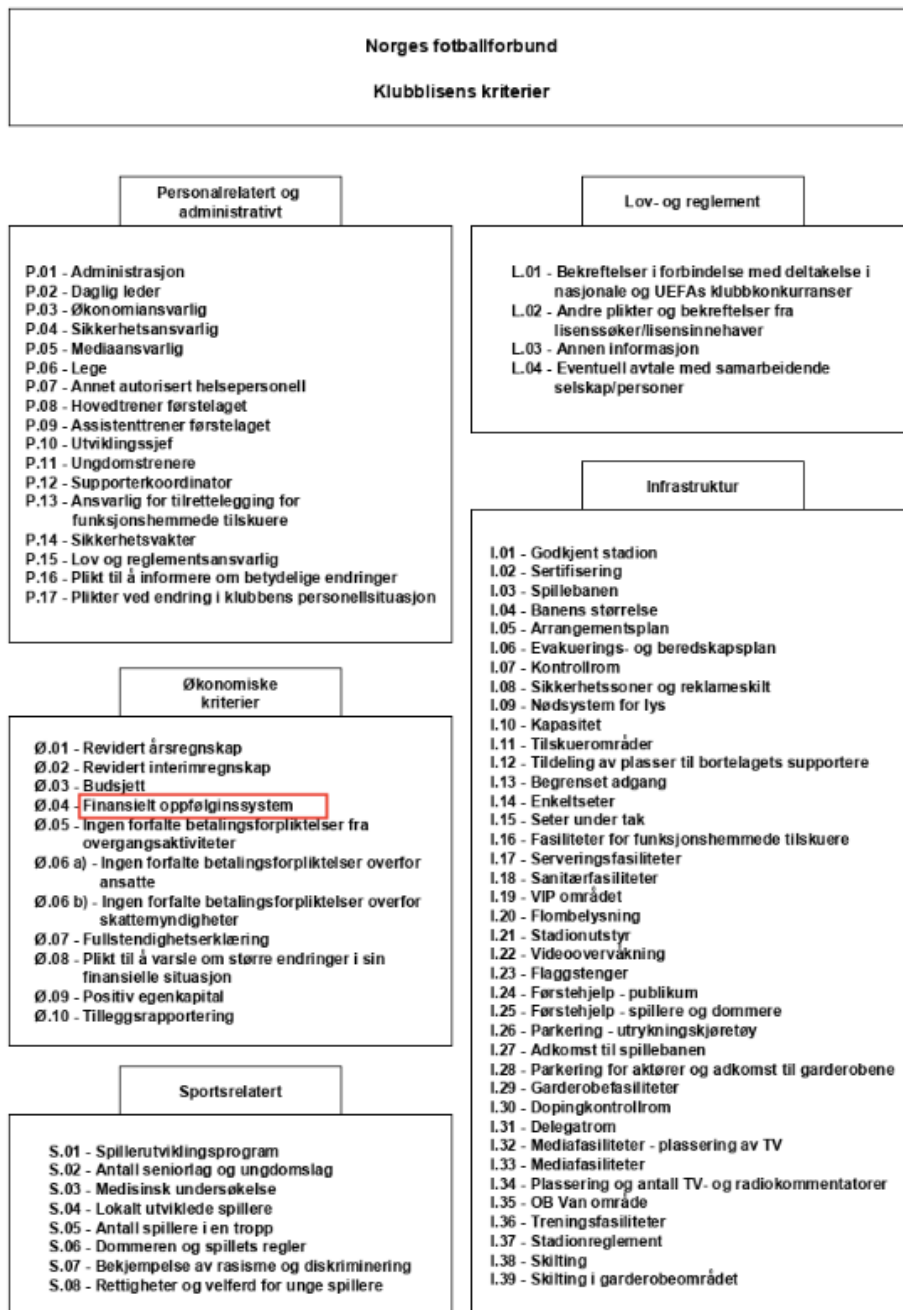
De sportslige lisenskravene handler i hovedsak om hvordan klubbens sportslige aktivitet skal være strukturert. Her stilles det blant annet krav til klubbens spillerutviklingsprogram,

antall lag klubben minimum skal bestå av, retningslinjer for medisinsk oppfølging, krav til antall spillere, og retningslinjer for lokalt utviklede spillere. En av fotballens største fanesak er kampen mot rasisme. De sportslige kriteriene inkluderer derfor at hver lisenssøker skal etablere rutiner for hvordan den skal håndtere rasisme og diskriminering (Norges fotballforbund, 2021d) Infrastruktur kriteriene stiller omfattende krav til klubbens stadion og treningsanlegg, for eksempel krav til antall tilskuerplasser, fasiliteter for servering, funksjonshemmede, sanitet, VIP-område osv. (Norges fotballforbund, 2021e)

Med kriteriene for personell og administrasjon stiller NFF krav til at klubbene har tilstrekkelig med administrasjon. Her finner en blant annet krav om en sikkerhetsansvarlig, medieansvarlig, hovedtrener, en medisinsk ansvarlig, og vakthold. Her stilles det også krav om at klubben skal utnevne en økonomiansvarlig med relevant høyere utdanning. Den økonomiansvarlige kan være både intern og ekstern, og vil i denne sammenheng utgjøre et svært relevant intervjuobjekt (Norges fotballforbund, 2021f). Under lov og reglements-kriterier må klubben blant annet skriftlig anerkjenne lover, regelverk og direktiver fra FIFA, UEFA, NIF og NDD som rettslig bindende. UEFAs lisensreglement blir relevant dersom klubben kvalifiserer seg til europeiske turneringer (Norges fotballforbund, 2021g). Den siste delen av lisens-kriteriene er de økonomiske lisenskravene, som blir hovedfokus i denne oppgaven.

NFF opplyser at de økonomiske kriteriene har som hovedmål å sikre kontinuitet for konkurransene, øke klubbens finansielle transparens og troverdighet, sikre økonomisk fair-play, beskytte kreditorer og forbedre klubbens økonomiske situasjon (Norges fotballforbund, 2021b). NFF opplyser og at de økonomiske kriteriene skal bidra til at klubbene øker standarden og kvaliteten på økonomistyringen sin og bidra til et sunnere og ryddigere økonomiske forhold i tippeligaen. De skal bidra til et bedre beslutningsgrunnlag, og øke klubbens økonomiske og forretningsmessige troverdighet. De avslutter med at kriteriene i tillegg skal bidra til å skape økonomisk stabilitet og øke klubbens evne til å generer inntekter og holde kontroll på utgiftene (Norges fotballforbund, 2021b). I de økonomiske lisenskravene stilles det krav til rapportering av regnskap hver 15. mars etter oppsettet til NFFs finansielle Lisensdokumentasjon (FLD). Her må klubbene blant annet sende resultatregnskap, balanse, kontantstrømoppstilling, noter og likviditetsbudsjett. Det stilles og krav til interim regnskap, budsjett, at klubben ikke har forfalte betalingsforpliktelser fra overgangsaktiviteter eller ovenfor ansatte og skattemyndigheter. Klubbene må ha positiv egenkapital og plikter å

rapportere om større endringer i sin finansielle situasjon. Det er under disse økonomiske lisenskravene NFF har inkludert det finansielle oppfølgingssystemet. Figur 1 viser klubblisens kriteriene i sin helhet. Dersom en klubb ikke tilfredsstillter de økonomiske lisenskravene, vil den miste sin mulighet til å delta i de øverste divisjonene. Det finansielle oppfølgingssystemet ble i 2008 implementert som en del av de økonomiske lisenskravene. (Norges fotballforbund, 2021b).



FIGUR 1- KLUBBLISENSKRITERIER

(Norges fotballforbund, n.d.)

2.3 FINANSIELT OPPFØLGINGSSYSTEM - FOS

Etter en lengre periode med dårlige økonomiske resultater i norsk fotball, inkluderte NFF i 2008 det finansielle oppfølgingssystemet i de økonomiske lisenskravene. De så en negativ trend i den norske fotballøkonomien, og for å snu dette ble de nødt til å gjøre tiltak.

Det finansielle oppfølgingssystemet innebar at klubbene halvårlig skal rapportere syv regnskapsparametere. Disse består av (1) totalkapitalrentabilitet, (2) resultat før skatt, (3) bærekraftig resultat, (4) personalkostnader, (5) arbeidskapital, (6) likviditetsgrad og (7) egenkapitalandel. Basert på disse regnskapstallene får klubben poeng, og deles inn i tre ulike soner. Sone 1 er under 65 poeng, sone 2 går fra 65 til 130 poeng, og sone 3 er over 130 poeng. Disse kategoriene blir kalt rød, gul og grønn sone (Norges fotballforbund, 2021h).

En klubb som havner i rød sone (under 65 poeng) blir pålagt av klubbisensnemnda å utarbeide en handlingsplan for hvordan de skal forbedre sin økonomiske situasjon og komme seg opp i gul og grønn sone i løpet av 3 år. Handlingsplanen må godkjennes, og i tiden fremover må klubben rapportere fremgangen sin hyppigere enn lagene i gul og grønn sone. En lisenshaver kan maksimalt befinne seg i rød sone i 36 måneder innenfor en 60-måneders periode, og dersom klubben ikke lykkes får den heller ikke delta i norske klubbturneringer (Norges fotballforbund, 2021h). Klubber i rød sone blir også regulert i form av at de ikke kan handle på transfermarkedet uten å få tillatelse fra NFF. En handlingsplan i rød sone skal minimum vise at klubben har nok likviditet til å gjennomføre konkurransen. Planen må ha klare, målbare og verifiserbare resultater med tidsfrister, og planen må tydelig vise hvordan lisenshaver skal tilfredsstille alle kriterier og komme seg til gul sone innen maksimum tre år. (Norges fotballforbund, 2021h).

Figur 2 viser hvordan fotballforbundet vekter de ulike regnskapsparametere, og vi ser at Likviditetsgrad 1 og soliditet er de parametere som potensielt kan gi mest poeng (72 hver). Soliditeten viser hvor stor del av klubbens eiendeler som er finansiert med egenkapital, og viser slik klubbens evne til å tåle tap før eierens fordringer er i fare. Soliditeten er en indikasjon på klubbens muligheter til å ta opp langsiktig gjeld, og er en indikasjon på hvorvidt klubben har et sunt samsvar mellom anvendelse og anskaffelse av kapital (Norges

beskytte kreditorer og sikre at europeiske fotballklubber møtte deres forpliktelser til ansatte, andre klubber og skattemyndigheter. Ved å implementere FFP håpte UEFA også å introdusere mer disiplin og rasjonalitet i klubbenes finansielle avgjørelser. Det skulle oppmuntre klubbene til å operere basert på deres egne inntekter, og ansvarlig bruk av penger for bærekraftig utvikling av fotballen. Til slutt skulle FFP hjelpe å beskytte og sikre levedyktigheten og bærekraften i europeisk klubb-fotball (UEFA, 2019) Vi ser at flere av disse målene sammenfaller med målene NFF hadde ved innføringen av FOS i 2009.

Innføringen av FFP betydde at europeiske klubber som kvalifiserer seg til UEFA konkurranser nå må bevise at de ikke har forfalt gjeld, og at de har betalt skatt. (UEFA, 2019) I 2013 ble det også inkludert et break-even krav, som gjør at klubbene må balansere utgiftene sine med inntekter, for å begrense at klubbene bygger opp for mye gjeld. For å evaluere dette analyserer den uavhengige "Club Financial Control Body (heretter CFCB) hvert år de finansielle tallene til alle klubber som deltar i UEFAs konkurranser (UEFA, 2015).

Dersom klubbene ikke følger FFP-reglene risikerer de ulike konsekvenser basert på graden av overtredelsen. De risikerer blant annet bøter og poengtap, UEFA kan tilbakeholde pengepremier, de kan miste muligheten til å delta i UEFA-konkurranser, og de kan miste muligheten til å handle på overgangsmarkedet (UEFA, 2015). Siden lisenssystemet til UEFA ble introdusert i 2003/04 sesongen har 53 klubber ved 57 ulike anledninger mistet muligheten til å delta i Champions League eller Europa League fordi de ikke klarte å innfri lisenskravene (UEFA, 2015).

UEFA skriver på sine hjemmesider at de finansielle resultatene i europeisk klubbefotball har forbedret seg hvert eneste år siden introduksjonen av FFP (UEFA, 2019) klubbenes balanse er signifikant styrket, netto egenkapital har doblet seg, og netto gjeld/inntekt har sunket fra 65% til 35%. UEFA skriver videre at tallene snakker for seg selv, og at de svarer mange av kritikerne som mente prosjektet FFP var for ambisiøst og komplisert å innføre (UEFA, 2019). UEFA skriver at FFP har bidratt til snuoperasjonen i europeisk klubbefotball ved å begrense noen av de mest gjeldtyngede klubbene.

Vi ser at mens FOS fokuserer på de syv regnskapsparameterne, er FFP sitt hovedfokus at klubbene betaler sine forpliktelser til ansatte, skattemyndigheter og andre klubber, og at de har balanse mellom inntekter og utgifter (break-even). FFP ikke er et oppfølgingssystem slik som FOS, og de finansielle tallene som blir rapportert er annerledes. I FOS er det flere

kriterier, de syv regnskapsparameterene, og et system for hvordan klubbene skal komme seg ut av den røde sonen. Deloitte (2018) argumenterer i sin rapport at norske klubber svært sjeldent har underskudd lavere enn 5 millioner euro, og breakeven-kravet blir derfor mindre relevant i norsk sammenheng. Break even kravet er også over en treårs periode, hvilket gir klubbene fleksibilitet til å gå med store underskudd i noen år, og fortsatt være innenfor kravene til UEFA. Under FOS har ikke klubbene den samme fleksibiliteten, og det stilles strengere krav til bærekraftige regnskapstall hvert år, da de ikke kan reddes av historisk gode regnskapstall. Vi ser likevel at formålene med FFP og FOS sammenfaller i stor grad, og jeg velger derfor å inkludere FFP når jeg ser på tidligere forskning på finansiell regulering av fotballen.

3. TEORI

En essensiell del av enhver forskningsprosess er å sette seg inn i relevante teorier og tidligere forskning. Dette gjøres før datainnsamling og analyse, og bidrar belyse problemstillingen fra et teoretisk perspektiv. I dette kapitlet vil jeg derfor gjøre rede for teoriene denne undersøkelsen baseres på, og presentere forskning som er gjort på feltet tidligere. Teoriene som vil gjennomgås i dette kapitlet er ny-institusjonell teori med fokus på isomorfisme, og interessentteori.

For å forstå hvordan et finansielt reguleringsystem kan påvirke norske fotballklubber, er det som nevnt tidligere viktig å sette seg inn i klubbens kontekst og omgivelser. Vi så i kapittel 2 at fotballen som næring preges av sterk konkurranse, og at det er vanlig med konflikt mellom sportslige mål og sunn økonomistyring. Eliteserien skriver og på sine hjemmesider at de arbeider i en bransje som er preget av hyppig utvikling og høy grad av uforutsigbarhet (Eliteserien, 2021)

Dette er kjennetegn som legger til rette for Isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Det finansielle oppfølgingssystemet er krav til fotballklubbene om hvilke tall de skal rapportere, og hvor gode disse tallene skal være. Det stilles også krav til at de klubbene som ikke presterer godt økonomisk, lager en plan for hvordan de skal forbedre tallene. Da er det nærliggende å anta at klubbene ser til sine konkurrenter i samme bransje for hvordan de løser liknende utfordringer. Nyinstitusjonell teori og isomorfisme forklarer hvorfor organisasjoner stadig blir likere hverandre. I denne oppgaven vil jeg undersøke om FOS i tillegg til å være et

forsøk på å endre klubbenes økonomiske atferd, også kan ha bidratt til en homogeniseringsprosess hvor klubbene blir likere hverandre. Det er ulike oppfatninger om hvorvidt finansiell regulering er positivt for fotballen, og isomorfisme kan derfor antas å være en medvirkende faktor til hvorfor de økonomiske tallene har hatt en positiv utvikling.

Det første teoretiske rammeverket i denne oppgaven er derfor nyinstitusjonell teori, med fokus på isomorfisme. Denne teorien er tuftet på en hypotese om at regnskapstrender ikke lenger sprer seg fordi de representerer den mest effektive løsningen, men fordi organisasjoner søker anerkjennelse og legitimitet i sine omgivelser (DiMaggio & Powell, 1983). Interessentteori er den andre teorien som blir brukt i oppgaven. Interessentteorien argumenterer at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser og nærmeste omgivelser for å kunne nå sine mål (Freeman, 1984).

I del to av dette kapitlet vil jeg se nærmere på tidligere forskning på finansiell regulering av fotballklubber. Her får leseren innblikk i hva slags kunnskap som allerede foreligger om temaet, og hva som har utgjort utgangspunktet for egen problemstilling. Her finner en blant annet forskning med fokus på Soft Budget Constraints, Rat-race og interessentteori i forskning på effektene av FFP. Det meste og beste av tidligere forskning har fokusert på UEFAs Financial Fair Play som ble redegjort for i forrige kapittel.

3.1 INSTITUSJONELL TEORI

Institusjonell teori er en teori med sosiologiske røtter som er mye brukt innenfor organisasjonsteori. I institusjonell teori ser en verden som et sett av institusjoner, og institusjonene fungerer som et fundament for det sosiale liv. Tidlig institusjonsteori handlet om hvordan en organisasjon ble påvirket av sine omgivelser av institusjoner, og gikk senere over til hvordan samspillet mellom organisasjoner blir påvirket av institusjoner (Greenwood et. al., 2008). Dette ble utgangspunktet for ny-institusjonell teori hvor en har fokus på ressursbruk, behov for legitimitet og organisatoriske felt (Meyer & Rowan, 1977). En prøvde å forklare hvordan organisasjoner blir påvirket av hverandre og relevante institusjoner, og hva dette betydde for utviklingen av organisasjonene. DiMaggio & Powell (1983) koblet dette til en homogeniseringsprosess ved hjelp av tre isomorfe mekanismer: tvungen- hermende- og normativ isomorfisme.

3.2 NY-INSTITUSJONELL TEORI

Meyer & Rowan (1977) var tidlige og svært viktige bidragsytere til ny-institusjonell teori med forskningsartikkelen “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.” ideene og teoriene fra denne artikkelen har vært utgangspunkt for mye av den videre utviklingen av teorien, og blir av Greenwood et. al, (2009) identifisert som en av hovedfaktorene for den ny-institusjonelle endringen på 1980-tallet.

Meyer og Rowan (1977) forsket på årsakene til hvorfor organisasjonsstrukturer stadig ble mer komplekse, og deres behov for legitimitet blant omgivelsene. Hovedargumentet til Meyer & Rowan (1977) var at organisasjoner nærmest ble tvunget til å implementere praksiser og prosedyrer som blir ansett som gode eller legitime av samfunnets institusjoner. Det ble et forstørret fokus på et sosialt perspektiv på institusjonell teori. Organisasjonenes strukturelle og strategiske valg blir påvirket av, og bestemt av, de institusjonelle rammene organisasjonen opererer i, hvor sosial konsensus og tankemønstre blir regel-liknende. Slik blir organisasjoners formelle organisasjonsstruktur utviklet som en refleksjon av institusjonelle regler. Meyer og Rowan (1977) definerte institusjoner som “sosiale prosesser, forpliktelser og andre aktuelle forhold som får en regel liknende status. Dette inkluderer blant annet sosiale ordninger, regler, normer, tankemåter og symboler, og kan og defineres som “skrevne og uskrevne regler”. I institusjonell teori er verden konstruert av et uendelig sett av disse sosialt konstruerte institusjonene. (Meyer & Rowan, 1977)

For å fremstå som legitime etterfølger organisasjoner det institusjonelle presset for å adoptere de relevante sosiale prosessene i sin egen organisasjon (Meyer & Rowan, 1977). Når en snakker om legitimitet i organisatorisk sammenheng, handler det om hvordan organisasjoner tilpasser seg etter sosiale normer og formelle lover (Weber, u.å., sitert i Deephouse & Suchman, 2008). Ved å innrette seg etter de sosiale normene og formelle lovene organisasjonen påvirkes av, sikrer den seg mot press, og øker sjansen for måloppnåelse (Deephouse & Suchman, 2008)

3.2.1 ORGANISATORISKE FELT

Ved utviklingen av ny-institusjonell teori endret en syn på en organisasjonens avhengighet og påvirkning fra dens omgivelser, og begrepet organisatoriske felt ble introdusert. DiMaggio & Powell (1983) definerer et organisatorisk felt som de organisasjonene som “samlet sett utgjør

et anerkjent område av institusjonelt liv” (s148). I definisjonen inkluderes viktige leverandører, ressurs- og produkt- konsumere, regulerende myndigheter og andre organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter (DiMaggio & Powell, 1983). Teorien om organisatoriske felt skilte seg fra tidlige teorier som kun hadde fokusert på konkurrerende organisasjoner og inter-organisatoriske nettverk. Organisasjoner som opererer under samme regulerende myndigheter, bruker like ressurser og produserer liknende tjenester og produkter, og lik kundegruppe kan sies å operere i samme organisatoriske felt (DiMaggio & Powell, 1983).

Et organisatorisk felt er mer enn en organisasjons konkurrenter eller nettverk, det er et fokus på “totaliteten av relevante aktører” (DiMaggio & Powell 1983, s148). Et organisatorisk felt eksisterer kun dersom det er institusjonelt strukturert, og dette skjer gjennom fire ulike prosesser. Den første er økt interaksjon mellom organisasjonene i feltet, dominerende Inter-organisatoriske strukturer og koalisjoner, økt informasjon som organisasjonene i feltet må ta hensyn til, og gjensidig bevissthet blant organisasjonene i feltet om at de deltar i samme bransje (DiMaggio & Powell, 1983 s148). Organisatoriske felt etablerer seg ved at stadig flere organisasjoner samhandler med hverandre, og påvirkes av hverandres valg. Det opparbeides et avhengighetsforhold til andre organisasjoner, og det etableres organisatoriske felt og språk. Jo større og mektigere en organisasjon er, og jo mer legitim den ansees, jo større makt vil denne organisasjonen kunne utøve på de øvrige organisasjonene i feltet, i stedet for å måtte tilpasse seg selv (DiMaggio & Powell, 1983).

Norske Fotballklubber inngår i et slikt organisatorisk felt. De opererer under de samme regulerende myndighetene: NFF, utnytter de samme ressursene: fotballspillere, produserer det samme produktet: underholdning, og konkurrerer om den samme kundegruppen: fotballinteresserte/fans. Da det er totaliteten av relevante aktører som utgjør et organisatorisk felt, er også NFF, NTF og andre fotballorganisasjoner inkludert i feltet. Det er regelmessig interaksjon mellom ulike klubber og NFF, det finnes dominerende interorganisatoriske strukturer hvor en kan definere hvem som er på utsiden av feltet, og hvem som er inkludert. Det er mye informasjon innad i feltet, som både klubber og NFF må ta hensyn til, og det er gjensidig bevissthet blant klubbene om at de opererer i det samme feltet.

Meyer og Rowan (1977) identifiserer en rekke fordeler ved at organisasjoner finner sin plass i institusjonelle felt, den fremste er stabilitet. Ved at flere organisasjoner drar i samme retning

dannes det et slags kollektiv som skaper forutsigbarhet og motvirker store endringer. I et felt som har implementert de samme sosiale prosessene er det mindre friksjon, og organisasjonene ser til hverandre når formelle strukturer skal implementeres. Dette skaper homogenitet, og jo fler som følger de sosiale prosessene, jo større blir presset til å følge strømmen. (Meyer & Rowan, 1977)

Meyer & Rowan (1977) ser også ulemper ved homogeniteten, og identifiserer flere utfordringer ved at organisasjoner søker å tilpasse seg sitt organisatoriske felt. Blant annet kan for stort fokus på legitimitet gå på bekostning av effektivitet. Organisasjoner risikerer å implementere administrative og sosiale prosesser som ikke er effektive for deres organisasjon. Produksjon og struktur blir mer påvirket av organisasjonens omgivelser enn hva som faktisk må til for å gjøre arbeidsoppgavene eller produksjonen mest mulig effektiv. Når renommé og legitimitet blir for viktig, kan det også føre til at organisasjonen prøver å fremstå som mer legitim enn hva den faktisk er. Dette resulterer i en dekobling mellom omgivelsenes oppfatning av organisasjonen, og hvordan den faktisk fungerer (Meyer & Rowan, 1977). Med utgangspunkt i at organisasjoner søker legitimitet og anerkjennelse fremfor effektivitet ønsket DiMaggio og Powell (1983) å undersøke hvorfor organisasjoner stadig blir likere hverandre, og startet forskningen på isomorfisme. Dette er et område innen ny-institusjonell teori som blir svært sentral i min tilnærming til problemstillingen.

DiMaggio og Powell (1983) bygget videre på nyinstitusjonell teori med forskningsartikkelen "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". De påstår at motivet bak strukturell endring ikke lenger er konkurranse og økt effektivitet, og ønsket å finne ut hvorfor organisasjoner blir stadig likere hverandre. DiMaggio & Powell (1983) argumenter derfor for organisatoriske felt og behov for legitimitet som årsaker til at organisasjoner blir likere hverandre. De så og at det i tidlige organisatoriske felt fantes betydelig diversitet, men når feltene utviklet seg ble de tilhørende organisasjonene stadig mer homogene (DiMaggio & Powell, 1983). For å forklare homogeniseringen pekte DiMaggio & Powell på de isomorfske kreftene: tvingende, hermende og normativ isomorfisme.

3.3 ISOMORFISME

Innad i organisatoriske felt, argumenterer DiMaggio og Powell (1983) for at det finnes ulike isomorfske mekanismer som påvirker at organisasjoner gjør strukturelle og økonomiske

endringer. DiMaggio & Powell (1983) følger forskningen til Meyer (1979) og Fennel (1980) og argumenterer at det finnes to hovedretninger for isomorfisme: kompetitiv og institusjonell. Kompetitiv isomorfisme antar systematisk rasjonalisme med fokus på markedskonkurranse og mikroøkonomiske tilnærminger. Organisasjoner endrer seg for å følge sine konkurrenter og for å kjempe om ressurser, kunder og markedsandeler. DiMaggio & Powell (1983) argumenterer at et slikt synspunkt er relevant i felt med åpen konkurranse, og at det kan brukes til å forstå hvordan organisasjoner opererer. For å kunne konkurrere i sitt felt må en organisasjon ta til seg de praksisene som gjør den konkurransedyktig. Likevel presenterer det ikke et fullstendig bilde av den moderne verden av organisasjoner, for å få dette må en i tillegg ta i bruk et institusjonelt perspektiv på isomorfisme. Her bygger en på tankene til Aldrich (1979) om at organisasjoner ikke bare konkurrerer om ressurser og kunder, men for politisk innflytelse, institusjonell legitimitet, og for sosial og økonomisk styrke. (DiMaggio & Powell, 1983, s150)

Innenfor institusjonell isomorfisme identifiserte DiMaggio og Powell (1983) tre isomorfiske mekanismer som førte til homogenisering. Den første kalte han “coercive isomorfism”, som oversatt kalles “tvingende isomorfisme”. Den andre heter “mimetic” isomorfisme, på norsk; hermende, og den siste mekanismen er normativ isomorfisme. Det poengteres at typologien er analytisk, og at de tre ikke alltid kan skilles fra hverandre. (DiMaggio & Powell, 1983)

3.3.1 TVINGENDE ISOMORFISME

Tvungen isomorfisme er både formell og uformelt press på en organisasjon fra andre organisasjoner, eller kulturelle forventninger fra dens omgivelser (DiMaggio & Powell, 1983). Denne typen press kan oppfattes som tvang eller overtalelse, og i noen tilfeller er organisatoriske endringer et direkte resultat av regulerende myndigheter, slik som ved lisenskriteriene og det finansielle oppfølgingssystemet. I dette tilfelle blir det finansielle oppfølgingssystemet pålagt de norske fotballklubbene, og som et resultat blir klubbene nødt til å gjøre grep, og styre etter de rammene som settes for dem. De må regne ut de ulike regnskaps parameterne, og rapportere dem. Samtidig vet de at det er disse parameterne de blir evaluert etter, og vil gjøre grep for å holde akkurat disse tallene innenfor den aksepterte grensen.

DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at eksistensen av et felles sett lover og regler påvirker mange aspekter ved en organisasjons atferd og struktur. Felles lisenskrav og

finansielt oppfølgingssystem stiller spesifikke krav som gjør at norske fotballklubber må tilpasse seg og ta i bruk de nødvendige styringsverktøyene som gir dem mulighet til å tilfredsstillende de pålagte kravene. På samme måte som regnskapskrav og lover/regler med på å påvirke hvordan vanlige bedrifter er nødt til å organisere seg. Pfeffer og Salancik (1978) argumenterer at organisasjoner i slike “politisk konstruerte omgivelser” har to kjennetegn: den første er at beslutningstakere ikke direkte får oppleve effekten av deres handlinger. Den andre er at organisasjonene blir mindre fleksible og tilpasningsdyktige (DiMaggio & Powell 1983, s 150). I tillegg argumenterer Meyer og Hannan (1979) at som et resultat av lover og regler blir organisasjoner homogenisert innen sine domener. De blir slik i økende grad strukturert likt som større institusjoner, og i mindre grad av egne aktiviteter og produksjon. Dette kan gjøre at organisasjoner ikke er optimalt strukturert for sine formål, men heller for å tilfredsstillende sine omgivelser.

Det kan også forekomme mer diskrete tvungen isomorfisme. Som eksempel bruker DiMaggio og Powell (1983) forskningen til Milofsky (1981). Han oppdaget at nabolag-organisasjoner i urbane samfunn strukturerte seg hierarkisk for å få støtte fra hierarkisk strukturerte donasjons-organisjoner. Slik ser vi at tvungen isomorfisme og er fungerer som et press på organisasjoner til å organisere seg etter omgivelsenes forventninger. De er avhengige av samarbeid, anerkjennelse og legitimitet, og dette gjelder også for fotballklubber. Det er nærliggende å anta at sponsorer ikke vil assosieres med en klubb som ikke har kontroll, og klubbene kan slik oppleve press til å strukturere seg profesjonelt.

3.3.2 HERMENDE ISOMORFISME

Den andre isomorfiske mekanismen er “mimetic” eller “hermende” isomorfisme. Når en organisasjons omgivelser preges av usikkerhet, vil organisasjonene i feltet ofte herme etter dem som gjør det godt. Det samme skjer dersom en organisasjons mål er utydelige, eller når de organisatoriske teknologiene er dårlig forstått. Omgivelsene kan og skape en “symbolsk usikkerhet” som er med på å styrke den hermende isomorfiske mekanismen. (DiMaggio & Powell, 1983, s151)

Det finnes både ulemper og fordeler med dette. En fordel er at hermende atferd ofte kan bidra til å finne rimelige og brukbare løsninger på problemer med uklar løsning (DiMaggio & Powell, 1983). Organisasjonene som blir hermet etter kan være uvitende, og kopieringen kan skje indirekte ved bruk av samme av ansatte, eller direkte ved bruk av rådgivere. DiMaggio

og Powell (1983) kaller dette å “modellere”. Bedrifter bruker slik andre organisasjonsmodeller/strukturer til å strukturere sin egen.

Som eksempel brukes Japan sitt forsøk på å modernisere nye statlige tjenester basert på suksessfulle vestlige institusjoner. Japan sendte statlig ansatte for å studere politi, domstol og hæren til Frankrike, marinen og postsystemet til Storbritannia og bankene og utdannelsessystemet i USA. Til gjengjeld har USA forsøkt å modellere Japanske organisasjoner for å løse effektivitet og personell-problemer i sine egne (DiMaggio & Powell, 1983).

Organisasjoner gjør dette for å opparbeide legitimitet, og for å kommunisere at de prøver å utbedre arbeidsforholdene. Generelt er størrelsen på en organisasjon viktig for hvor stort press det er på organisasjonen. Derfor kan både antall ansatte og en bred kundebase påvirke hvor mye hermende isomorfisme som finnes i feltet. Høy grad av homogenitet i dagens organisasjoner skyldes at nye organisasjoner modelleres på de gamle suksessfulle (Kimberly, 1980 i DiMaggio & Powell, 1983). Det gjøres her også et poeng ut av at store organisasjoner i samme bransje, ofte må velge fra et relativt lite utvalg av rådgivningsfirmaer.

3.3.3 NORMATIV ISOMORFISME

Den tredje isomorfiske mekanismen er normativt press, som i hovedsak handler om profesjonalisering. DiMaggio & Powell (1983) definerer profesjonalisering som *“den kollektive kampen et yrke har for å definere betingelser og metoder for deres arbeid, for å kontrollere produksjonen av produsere, og for å etablere en kognitiv base og legitimering av deres yrkesmessige autonomi”* (DiMaggio & Powell, 1983, s152).

Det er to aspekter ved profesjonalisering som er viktige kilder for isomorfisme. Den første handler om formell utdanning. Flere tar i dag høyere utdanning, og flere bransjer har derfor bedre tilgang på en utdannede ansatte. Gjennom formell utdanning til et spesifikt yrke, tilegner mange i det organisatoriske feltet seg relativt like kunnskaper, og antakelser om hvordan ting bør gjøres. Når en for eksempel i fotballen ansetter ledere, økonomiansvarlige og administrasjon med relativt lik bakgrunn som det de har i andre klubber, vil dette føre til at klubbene vil bli styrt relativt likt. En måte å styrke normativ isomorfisme er derfor gjennom rekruttering av personell.

I tillegg til utdanning og erfaring, viser forskning at personer i et organisatorisk felt møter de samme forventningene fra omgivelsene om hvordan de skal oppføre seg, hvordan de skal kle seg og hva slags ordforråd de skal ta i bruk i jobbsammenheng (Cicourel, 1970; Williamson, 1975, i DiMaggio & Powell, 1983 s 153). Når ledere og ansatte filtreres etter de samme egenskapene, pleier de å møte utfordringer relativt lik, og har like syn på struktur, politikk og prosedyrer. De med ulike egenskaper blir utsatt for en sosialiseringssprosess der også de blir likere hverandre, slik fungerer også sosialisering som en isomorfisk mekanisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Alle de isomorfske mekanismene kan forventes å finnes selv uten at en kan bevise økt effektivitet i organisasjonene. Likevel argumenterer DiMaggio og Powell (1983) at I den grad et organisatorisk felt blir mer effektivt, kan forklares av at organisasjonene blir likere hverandre. Denne homogeniteten gjør det lettere for organisasjonene å handle med hverandre, å tiltrekke karriere-interesserte arbeidere, og å bli anerkjent som legitim og profesjonell. Dette betyr likevel ikke at organisasjonene, som har blitt likere hverandre, har blitt mere effektive. Organisatoriske felt som kjennetegnes av høy profesjonalitet i arbeidsstaben, drives i hovedsak av en status-konkurrans. organisasjonens renommé og kjennetegn er viktig for å tiltrekke seg profesjonelle arbeidere, og denne prosessen fører til en homogenisering av organisasjonene (DiMaggio & Powell, 1983)

3.4 PREDIKATORER PÅ ORGANISASJONS-NIVÅ

Sammen med det teoretiske rammeverket presenterer DiMaggio og Powell (1983) en rekke hypoteser. De argumenterer at sammen med rammeverket bør det være mulig å predikere hvilke organisatoriske felt som vil være mest homogene i struktur, prosesser og atferd. De første hypotesene inngår i det de kaller "organizational-level predictors". Her ser en at hvor mye organisasjoner i et felt ligner hverandre, varierer. Noen organisasjoner svarer raskt til press fra omgivelsene, mens andre lar seg ikke påvirke like fort. Den første hypotesen under disse predikatorene sier at jo mer avhengig en organisasjon A er av organisasjon B, jo likere vil den bli denne organisasjonen i struktur, klima og atferd. Dette kjenner vi igjen som et av kjennetegnene på fotball som næring av Gammelsæter og Ohr (2002). Organisasjoner som ikke er avhengig av andre, er mer motstandsdyktige til de isomorfske mekanismene. I organisatoriske forhold hvor A er avhengig av B vil tvungen isomorfisme bli en del av deres relasjon.

Den andre hypotesen under dette temaet argumenterer at jo mer sentralisert en organisasjons ressurser er, jo mer vil organisasjonen endre seg for å ligne de organisasjonene den får ressursene fra. Organisasjoner som er avhengig av de samme ressursene, personell og legitimitet, er mer tilbøyelige til å føye seg etter tilbyderer. Den tredje hypotesen om organisatoriske prediktorer sier at jo mer usikkert forholdet mellom midler og mål, jo mer vil organisasjonen modellere seg etter andre organisasjoner som den anser som suksessfulle (DiMaggio & Powell, 1983).

Den fjerde hypotesen sier jo mer usikker en bedrifts mål er, jo mer vil organisasjonen herme etter andre organisasjoner den anser som suksessfull. (DiMaggio & Powell, 1983) Dette er fordi organisasjoner med vage eller omdiskuterte mål er mer sannsynlige å være avhengige av å fremstå som legitimitet i omgivelsene. En annen grunn til dette er at i situasjoner hvor det er konflikt over organisasjonens mål oversees eller undertrykkes det for å skape harmoni. Slik blir det lettere for organisasjonen å herme etter andre enn å ta avgjørelser på bakgrunn av egne analyser som kan virke splittende eller forstyrrende internt i organisasjonen (DiMaggio & Powell, 1983).

Den femte og sjette hypotesen på det organisatoriske nivået handler om normative isomorfiske prosesser. Den nest siste sier at jo mer opptatt organisasjonen er av utdanning ved rekruttering, jo likere vil organisasjonen bli andre organisasjoner i sitt felt. Den siste hypotesen påstår at jo større deltakelse av ledere i handel og profesjonelle foreninger, jo likere vil organisasjonen bli andre i sitt felt.

3.4.1 PREDIKTORER PÅ FELT-NIVÅ

I tillegg til predikatorene på organisasjons-nivå utarbeidet DiMaggio & Powell (1983) også prediktorer for det organisatoriske feltet. Her undersøker de kjennetegn ved felt som kan bidra til isomorfisme. DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at siden effekten av isomorfisme i et organisatorisk felt er homogenitet, vil den beste indikatoren være redusert i variasjon og diversitet. Dette kan måles ved lavere avvik i verdiene av utvalgte indikatorer i et sett av organisasjoner i feltet. Disse indikatorene kan variere fra felt til felt, men i alle tilfeller vil feltets indikatorer påvirke alle organisasjonene i feltet uavhengig av deres egne score på organisasjons-nivå predikatorene. Den første predikatoren sier at i jo større grad et organisatorisk felt er avhengig av de samme kildene for ressurser, jo høyere grad av isomorfisme vil det være i feltet. Den andre hypotesen sier at jo mer organisasjonene i feltet

har kontakt med staten eller regulerende myndigheter, jo mer isomorfisme vil en finne i feltet. Har argumenterer DiMaggio og Powell (1983) at myndigheter stadig setter standarder for felt, som gjør at organisasjonene er nødt til å tilpasse seg.

Den Tredje og fjerde predikatoren på felt-nivået er et resultat handler om usikkerhet og herming. Her ser en blant annet at jo færre mulige organisasjons-modeller en ser i et felt, jo raskere vil de isomorfske mekanismene fungere. DiMaggio & Powell (1983) argumenterer at i ethvert felt vil det finnes en grense for organisatoriske strategier eller strukturer som er hensiktsmessige. Fjerde hypotese sier at i jo større grad teknologien/produksjonen er usikker, og målene tvetydig innad i feltet, jo mer isomorfisme vil en se. Økt usikkerhet og tvetydige mål vil derfor bidra til å øke isomorfisk endring. Hypotese 5: Jo mer profesjonalisme en ser i et felt, jo mer isomorfisme vil en se. Den sjette hypotesen sier at jo mer struktur en ser i et felt, jo mer isomorfisme vil en finne. Felt som har stabile og anerkjente sentre og hierarki vil være mer homogene både fordi spredningen av orgmodeller og normer er mer rutinemessig og fordi det er høyere grad av interaksjon mellom organisasjonene i feltet (DiMaggio & Powell, 1983).

3.5 INTERESSENTTEORI

I tillegg til ny-institusjonell teori og isomorfisme, vil stakeholderteori være den andre teoretiske tilnærmingen for å besvare problemstillingen. Dette er en teori knyttet til organisasjoners interesser, og har slik klare koblinger til den institusjonelle teorien som ser på hvordan organisasjoner tilpasser seg og blir påvirket av sine omgivelser. Organisasjoner er koblet sosialt og økonomisk, frivillig eller ikke, koblet med mange andre interesser. Interessentene utgjør omgivelsene, og idrettsklubber generelt har et annerledes forhold til sine interesser enn “vanlige” organisasjoner har. Stakeholderteori har også blitt brukt av Dimitrapoulos et. al (2016) i hans forskning på effektene av Financial Fair Play.

Freeman (1984) er en sentral bidragsyter til interessenteorien, og definerer en interessent som enhver person eller gruppe som blir påvirket av eller påvirker prestasjonene og/eller resultatet til en organisasjon (s46). I interessenteorien anerkjenner en at en organisasjons suksess er knyttet til behovene, målene og motivasjonen til de organisasjonene i dens omgivelser som den påvirker og blir påvirket av. Alle interesser har noe på spill, derav brukes ordet “stake”holders på engelsk. Organisasjoner som har noe på spill har risiko og muligheter

knyttet til en annen organisasjon, og en risikerer å miste noe/bli påvirket av organisasjonens resultater. Fordi organisasjonens suksess er avhengig av dens forhold til sine interessenter, er det viktig at den har oversikt over hvilke interessenter den må forholde seg, og i hvor stor grad de har mulighet til å påvirke eller blir påvirket av disse interessentene (Friedman et. al., 2004). En annen viktig bidragsyter er Clarkson (1995) som argumenterer at et av organisasjonens hovedmål er å være interessent-tilfredsstillende. Organisasjoner er stort sett bevisst på sin avhengighet av sine interessenter og arbeider med deres relasjon til dem de anser som viktigst.

Ved interessenteoriens inntog mente Freeman (1984) at organisasjonsteorien og næringslivet sto ovenfor konseptuelt skifte. Tidlig næringsliv hadde vært mindre komplisert; antall interessenter organisasjonene måtte ta hensyn til var betraktelig mindre, og de hadde også mindre påvirkningskraft. Det står i sterk kontrast til nyere organisasjonsteori. I takt med globalisering og teknologisk utvikling har organisasjonenes renommé blitt stadig viktigere. Dette er i tråd med ny-institusjonelle teorien som argumenterer at organisasjoner gjør valg for å øke sin legitimitet i sine omgivelser. Ved globalisering og teknologisk utvikling har antall aktører en organisasjon må ta hensyn til økt, og de økte valgmulighetene kunder og interessenter har, gjør at organisasjoner er avhengig av legitimitet for å overleve. Dette medfører at organisasjoner i langt større grad enn tidligere må reflektere over sin posisjon i sitt felt, og ta hensyn til stadig flere interessenter. Disse poengene bruker Freeman (1984) når han argumenterer for det konseptuelle skiftet.

Ulike interessenter vil ha ulik påvirkning, og bli påvirket ulikt av organisasjonene. Dette medfører at interessentene har ulike mål tilknyttet organisasjonen, og en må behandle dem og tilpasse seg deretter. For at organisasjoner skal overleve i dagens klima må de være klar over sine interessers behov og møte dem for å bedre egen sjanse for måloppnåelse (Freeman, 1984). Dersom bedriften ikke klarer dette risikerer de å miste interessentenes støtte, deltakelse og relasjon. Dette vil redusere bedriftens mulighet til å oppnå sine egne mål. Dette gjør at organisasjoner omtales som "sosialt ansvarlige", de må i større grad administrere sitt forhold til sine omgivelser. (Freeman, 1984). Med administrering av omgivelsene menes hvordan organisasjonen behandler sin relasjon til ulike interessenter, og hvordan de velger å plassere seg i sitt felt. Ved å kontinuerlig arbeide med organisatoriske relasjoner tar organisasjonen sosialt ansvar.

Corporate Social Responsibility er et kjent begrep i organisasjons-etikk, og det er stadig diskusjon om hvilket ansvar organisasjoner har. Mens noen argumenterer at “greed is good” og at organisasjoner kun er ansvarlig for å skape profitt, argumenterer andre for at organisasjoner i dag har et større sosialt ansvar. De fire klassiske perspektivene på CSR er todelt. Ansvarsperspektivet og mulighetsperspektivet argumenterer henholdsvis at organisasjoner bør drive med CSR fordi det er moralsk forpliktet til det, og fordi de kan tjene på det. Grønnvaskingsperspektivet og BOBIB-perspektivet argumenterer at organisasjoner ikke bør drive med CSR fordi det kun er et skalkeskjul med bakomliggende motiver, og fordi det er utenfor organisasjonens mandat (Kosberg et.al, 2014)

Wartick og Cochran (1985) argumenterte at organisasjoner er sosialt ansvarlig langs fire dimensjoner: økonomi, lovmessighet, etikk og samfunnsbidrag. Dersom organisasjonen ikke tar hensyn til dette vil det påvirke deres forhold til sine omgivelser, og vil redusere organisasjonens mulighet til måloppnåelse. Å jobbe langs disse dimensjonene krever at organisasjonen tar hensyn til sine interesser, og arbeider med forholdene sine, dette krever management ovenfor interessentene for å fremstå som sosialt ansvarlige organisasjoner. Clarkson (1995) referer til dette som stakeholder management.

Å kunne arbeide med organisasjonens forhold til interessentene krever at den har oversikt. Den bør gjøre en interessentanalyse og vite hvem som er dens interesser, hvordan deres resultat påvirker dem, og hvordan interessenten kan ha innflytelse på organisasjonen. Når en organisasjon har oversikt og forstår sine forhold til sine interesser, vil den være bedre rustet til å drive stakeholder management. Dette vil øke organisasjonens muligheter for måloppnåelse, og skape bedre levekår på lang sikt (Friedman et. al., 2004)

For å tilpasse seg sine interesser og opprettholde et sunt forhold med sine omgivelser kan organisasjoner velge ulike strategier. Ifølge Wartrick og Cochran (1985) kan organisasjoner velge mellom fire strategier i sitt arbeid med interesser. Ved den første strategien kan organisasjonen velge å være reaktiv. En organisasjon med en reaktiv interessent-strategi tar ikke mye ansvar og initiativ, og kjemper ofte mot endringer. Ved en defensiv strategi innrømmer organisasjonen at den har et ansvar ovenfor sine omgivelser, men gjør ikke mer enn det den absolutt må. Ved en påpasselig strategi ønsker en å være progressiv, og er tidlig ute og møter sine interesser ved endringer. Ved denne strategien møter en interessentenes behov, og tilfredsstiller de forventningene som stilles til organisasjonen fra dens omgivelser. Den siste strategien er proaktiv. Dette er organisasjoner som gjør mer enn det som forventes

av dem. Disse har ofte høy anseelse og legitimitet i sine omgivelser, og fremstår som en leder i industrien (Clarkson, 1995)

3.5.1 KATEGORISERING AV INTERESSENER:

Mitchell et. al. (1997) argumenterer at en organisasjons forhold til sine interesser er dynamiske, og at de ofte ulike behov som har ulik prioritering i ulike perioder. Dette gjør at organisasjonene kontinuerlig må arbeide med sine interesser, og for å ha oversikt over interessentene og deres behov er det vanlig å kategorisere dem. En skiller derfor mellom primære og sekundære interesser (Clarkson, 1995). Det er en grov kategorisering, men den er effektiv for å få oversikt over hvilke interesser en må tilegne ekstra oppmerksomhet. De primære interessentene er de som har sterke interesser og påvirkning på organisasjonen. Disse må tilfredsstilles for at organisasjonen skal overleve, og deres relasjon til disse interessentene må derfor ivaretas og vies oppmerksomhet. De sekundære interessentene er ikke nødvendigvis for organisasjonens overlevelse, og man har relativt lite kontakt med dem i hverdagen (Clarkson, 1995).

Dette utgjør en grov-kategorisering av interessentene som hjelper å kartlegge organisasjonens omgivelser. For å få en enda dypere forståelse, og øke sjansene for måloppnåelse enda mer kreves det finere kategorisering av interessentene. Mitchell et. al. (1977) kategoriserer derfor interesser etter tre attributter: makt, legitimitet og press.

3.5.2 MAKTT:

Det finnes utallige definisjoner på makt, i dette tilfelle handler det om interessentens påvirkningskraft. I hvilken grad må organisasjonen tilpasse seg interessentens krav og behov. Mitchell et. al. (1997) bruker definisjonen til Pfeffer (1981): Makt i en relasjon handler om hvilken grad én aktør A kan få en annen aktør B til å gjøre noe aktør B vanligvis ikke ville ha gjort (Mitchell et. al. 1997, s869). I denne sammenheng skiller Mitchell et. al. (1997) mellom tre typer makt en interessent kan ha overfor en organisasjon: tvingende makt, utilitaristisk makt og normativ makt, hvilket har klar sammenheng til to av de isomorfske mekanismene til DiMaggio og Powell (1983)

Tvangsmakt innebærer at interessenten besitter en psykisk ressurs i form av makt, vold eller forbud, som den bruker til å tvinge organisasjonen til å handle annerledes enn den ellers hadde gjort. Utilitaristisk makt handler om kontroll over fysiske ressurser. Mitchell et. al.

(1983) argumenterer at en interessent som innehar en viktig ressurs for organisasjonen, som er vanskelig å kopiere eller skaffe andre steder vil besitte utilitaristisk makt. Interessenten kan velge om den vil dele eller ikke dele, og kan slik utøve makt til å få organisasjonen til å handle annerledes enn den ellers ville gjort. Interessenter som ikke har makt over viktige ressurser eller tvingende makt, kan være i besittelse av normativ makt. Mitchell et. al. (1983) beskriver normativ makt som makt for prestisje og aktelse. Det henger sammen med normer for oppførsel, og hvilken status en interessent har i sitt felt.

3.5.3 LEGITIMITET

Det andre attributtet en interessent kan ha er legitimitet. Dette attributtet handler om hvilke rettigheter, eller hva slags lovlige eller moralske krav interessenten kan ha rett til ovenfor organisasjonen (Mitchell et. al. 1983). Deres posisjon i omgivelsene skaper en aksept i feltet, og gir dem en type påvirkning som skiller seg fra ressurskontroll og makt. Kombinasjonen av makt og legitimitet gir en interessent autoritet. En interessent får legitimitet ved at den spiller på normer eller verdier som skaper positive assosiasjoner. Dette kan minne om makt, men er en posisjon interessenten har fått av omgivelsene uavhengig av hvilken reell makt organisasjonen faktisk besitter. Legitimitet er ikke en objektiv status, men det subjektive inntrykket til de andre aktørene i feltet (Mitchell et. al. 1983).

Det siste attributtet som styrer relasjonen mellom interessent og organisasjon er press. Mitchell et. al (1997) forbinder dette med interessentens evne til å overbevise, og hvor avgjørende interessenten er for organisasjonens måloppnåelse. En interessent utøver press på to måter: dersom den har påvirkning over noe som er tidssensitivt, og dersom organisasjonen er kritisk avhengig av sin relasjon med interessenten (Mitchell et. al. 1997). Jo mer press en interessent kan legge på organisasjonen, jo viktigere er det for organisasjonen å vie dem oppmerksomhet og "pleie forholdet". (Mitchell et. al. 1997)

Ved å kartlegge norske fotballklubbers interessenter kan en finne ut hvordan disse relasjonene fungerer, og hva klubbene gjør for å tilfredstille de ulike kravene som stilles til dem. Dette kan hjelpe oss å finne ut av hvem klubbene eventuelt ønsker å hente legitimitet fra, og hjelpe å forklare hvorfor FOS har hatt de effektene de har hatt. De har ikke bare påvirket fotballklubbene, men deres interessenters forventninger til dem - hvilket igjen påvirker hvilken effekt FOS har hatt på klubbene.

3.5.4 INTERESSENTGRUPPER

På bakgrunn av hvor mange av disse attributtene en interessent innehar, kategoriseres de i ulike grupper. Interessenter som kun har én av attributtene kalles latente interessenter. Disse krever lite eller ingen oppmerksomhet, og har ingen sterk påvirkning eller forventninger til organisasjonen. Under latente interessenter deler Mitchell et. al. (1997) i hvilende- diskre og krevende interessenter. De hvilende har kun attribusjonen makt, men har ikke evne til å utøve i fravær av de andre attributtene. Diskre interessenter har legitimitet, men mangler de to andre attributtene. Før de hvilende interessentene tilegner seg flere attributter argumenterer Mitchell et. al. (1997) at det er lite å tjene på å ta hensyn til denne relasjonen. De krevende interessentene er de som innehar attribusjonen press. Disse presenteres som en krevende interessentgruppe som forlanger mye, men mangler makten og legitimiteten til å kunne ha reell påvirkningskraft. Mitchell et. al. (1997) omtaler de krevende interessentene som plagsomme men ufarlige.

Den neste gruppen interessenter er dem som er i besittelse av to attributter, og blir kalt "forventede interessenter". Med to attributter er dette naturligvis en gruppe som i større grad har mulighet til å påvirke bedriften, og som derfor krever mer oppmerksomhet. Fra å ha en passiv rolle ovenfor de latente interessentene, anbefaler Mitchell et. al. (1997) å ha en mer aktiv relasjon med denne kategorien. De har en større interesse av organisasjonens handlinger, og har mer, men varierende grad av mulighet til å påvirke. Også i denne gruppen definerer Mitchell et. al. (1997) underkategorier basert på hvilken kombinasjon av de tre attributtene interessenten innehar. Disse underkategoriene blir kalt farlige interessenter, avhengige interessenter og dominerende interessenter. De dominerende interessentene besitter både makt og legitimitet, og har slik innflytelse på organisasjonen, og evner å presse gjennom egne ønsker og behov gjennom sin posisjon i det organisatoriske feltet. Fordi den mangler press, kan organisasjonen vurdere selv hvor mye den vil la seg påvirke. Farlige interessenter har makt og press. De har mulighet til å utøve tvangsmakt og tvinge frem handlinger hos organisasjonen som den ikke hadde gjort uten påvirkning. De avhengige interessentene har press og legitimitet, men mangler makt. Dette gjør at de er avhengig av andre organisasjoner i det organisatoriske feltet for å kunne presse gjennom sine ønsker og behov (Mitchell et. al., 1997).

Den siste kategorien kalles absolutte interessenter, og kjennetegnes ved å inneha alle tre attributtene. Ved å besitte makt, legitimitet og press er disse interessentene svært viktige for

organisasjonen, og den er avhengig av å ta hensyn til disse for å sikre sine langsiktige levevilkår og fremme sin mulighet til måloppnåelse. Ifølge Mitchell et. al (1997) er det vanligste at en dominant interessent som allerede besitter en sentral posisjon i det organisatoriske feltet tilegner seg attributtet press. En organisasjons omgivelser er i konstant endring, og dens relasjon med sine interessenter er dynamisk. Interessenter beveger seg inn og ut av de ulike kategoriene, og det er viktig for organisasjonen å opprettholde oversikt og følge med på endringer i sitt organisatoriske felt.

3.6 TIDLIGERE FORSKNING

3.6.1 RAT-RACE THEORY

En teori som er mye brukt i sportsøkonomi kalles rat race-teorien. Teorien refereres til som “det genuine paradokset av ikke-eksisterende eller konstant lave driftsresultat til tross for nesten-eksploderende inntekter” (Muller et al. 2012, s108). Den originale teorien forklarer at når flere rotter konkurrerer om en ostebit, vil ikke økt total innsats hos rottene øke total mengde ost. Den økte innsatsen vil derimot kunne øke sannsynligheten for at en enkelt rotte oppnår et relativt bedre resultat/mer ost enn de andre.

Muller et al. (2012) benytter denne teorien som analogi for fotballkonkurranser hvor plassering bestemmer pengepremien, og undersøkte hvorvidt FFP er tilstrekkelig for å sikre den langsiktige levedyktigheten og bærekraften i europeisk klubb-fotball. Ved denne analogien argumenterer Muller at ved fravær av finansiell regulering, vil klubbene aggregert bruke og risikere mer økonomiske ressurser enn hva premiepottene er i stand til å dekke. Med utgangspunkt i UEFAs mål analyserte og evaluerte Muller et al. (2012) de enorme endringene FFP førte med seg, og konkluderer med at finansiell regulering er viktig og “teoretisk rettfærdiggjort”. FFP motvirker at klubbene bruker over evne, og kan bidra til å motvirke de negative eksternalitetene ved overforbruk (Muller et al. 2012). Muller et al. (2012) argumenterer blant annet at ubetalte fordringer mellom klubbene er skadelig, og at mindre klubber som ikke klarer å dekke tap vil bli fristet til å ta enda større risiko. Dette vil kunne skade idrettens omdømme og redusere pengepremiene/ostebiten UEFA vil kunne tilby til turneringene sine. Ved å implementere FFP mener Muller derfor at UEFA motvirker de negative effektene av “rotteracet” om premiepengene.

Motargumentet:

Som UEFA selv poengterer var det delte meninger om FFP, og de mottok til tider mye kritikk. En av kritikerne var professor i Sport Management, Stefan Szymanski. Szymanski er svært kritisk til FFP, og er aktuell både ved Mullers anvendelse av Rat Race teorien og ved Soft Budget teorien som blir gjort rede for i neste avsnitt. Szymanski har og diskutert effekten av rat race, og argumenterer i motsetning til Muller at effektene ikke kun er negative. Szymanski (2014) argumenterer at overinvestering i fotballen bidrar til å øke fotballens popularitet. Den enorme pengebruken gjør at tilbudet av gode fotballspillere vil øke. Dette vil bidra til å øke kvaliteten på fotballen, og slik også interessen, som igjen vil kunne bidra til å kunne øke pengepremiene. Å redusere pengebruken i fotballen vil en derfor redusere fansens interesse for fotball, til tross for at klubbenes rangering forblir relativt uendret (Szymanski, 2014). Dessuten ser FFP ut til å hindre mulighetene til mindre klubber til å utfordre de store. Szymanski hevder og at Financial Fair Play er et misvisende navn, som er valgt for å fremme dens legitimitet. En kobler slik finansiell regulering til et helt sentralt moment i idrett: Fair Play. Dens hensikt er nemlig ikke Fair Play, men finansiell effektivisering av fotballen, hvilket den også mislykkes i (Szymanski, 2014)

3.6.2 SOFT BUDGET CONSTRAINTS

En annen viktig teori i sportsøkonomi, og som brukes som argument både for og imot finansiell regulering av fotballen, er tilstedeværelsen av “soft budget constraints” (SBC). Konseptet SSBC ble originalt utarbeidet av Kornai (1979) for å forklare overlevelsen av organisasjoner uten overskudd i sosialistiske land i 1979 (i Storm & Nielsen, 2012). Her ble organisasjoner som ikke genererte nok inntekter reddet av offentlige myndigheter eller kreditorer. Det motsatte, “Hard budget constraints”, er når organisasjonens eksistens avhenger av dens evne til å generere større inntekter enn utgifter. Storm og Nielsen (2012) implementerte teorien for å forklare hvordan europeiske fotballklubber i lengre tid kunne operere på grensen til insolvens, og hvorfor ikke flere klubber gikk konkurs når fotballen som bransje ikke genererte overskudd.

Organisasjoner og ledere som forventer å bli reddet fra finansielle problemer har sterke insentiver til å øke kostnadene, slik at prinsipalen må betale. resultatet er “myking” av budsjett-restriksjonene deres. Storm & Nielsen (2012) argumenterer for at fotballøkonomien preges av Soft budget constraints ved å vise eksemplere fra Europa. Blant annet viste UEFAs klubb-lisens rapport i 2010 at over halvparten av europeisk klubber rapporterte store

underskudd, og 28% av dem rapporterte utgifter hele 120% større enn inntektene. Den viser også til Hamil og Walters (2008, 2008, og Walters, 2007) sin rapport, hvor en ikke så noe tegn til profitt-orientert atferd i engelske Premier League. Det til tross for at inntektene økte hele 900% i perioden 1992-2007. De økte inntektene ble brukt på økte lønninger og overgangskostnader. Grunnet dette har det ikke siden Premier Leagues opprinnelse i 1992 blitt skapt aggregert overskudd før skatt et eneste år (Storm & Nielsen, 2012). Den samme tendensen så en i Italia, hvor spillerlønninger økte med 700% i de største klubbene i en periode på seks år.

Til tross for de dårlige tallene i europeisk fotball, bar bransjen også preg av ekstrem stabilitet. Szymanski (2009) viser til at europeiske fotballklubber svært sjeldent blir slått konkurs, og sammenlignet med organisasjoner generelt er overlevelsesraten meget god. For eksempel besto den engelske fotball ligaen i 1923 av 88 lag. I 2008 eksisterte fremdeles 97% av dem, og 75 befant seg fremdeles i de fire øverste divisjonene.

Til sammenlikning har kun 20 av de 100 største virksomhetene i England fra 1912 beholdt sin topp 100 plassering. Kun 50 av dem har overlevd, og hele 37 har blitt kjøpt opp av andre foretak (Kuper & Szymanski, 2009, s288). I tillegg viste Storm og Nielsen (2012) til en undersøkelse som studert insolvens i alle nivåer av engelsk fotball, og kartlagt at ut av totalt 68 insolvens-situasjoner har kun 6 klubber blitt likvidert, og ut fra alle disse har det alltid oppstått nye klubber med nye eiere (i Storm & Nielsen, 2012, s 186). Insolvens defineres som situasjonen hvor en låntaker ikke lenger evner å betale det den skylder en långiver, eller ikke klarer å oppfylle andre forpliktelser knyttet til lånet. For at en virksomhet skal kunne slås konkurs, må den være insolvent (Konkursrådet, 2021). Den samme situasjonen ser en i Italia, hvor kun to av 60 klubber gikk konkurs mellom 1929 og 2012, tross dårlige økonomiske resultater (Storm & Nielsen, 2012).

For å forklare den gode overlevelsesraten til tross for negative resultater argumenterer Storm & Nielsen (2012) for tilstedeværelsen av Soft budget constraints i europeisk fotball. Ifølge Kornai et al. (2003) er SBC sannsynlig der virksomheter har mulighet til å forhandle om refinansiering, kreditt eller subsidier etter at en avtale er ferdig. Slik befinner fotballklubbene seg i et agent-prinsipal forhold, hvor agenten forventer å bli "reddet" av prinsipalen, og har derfor sterke incentiver til å drive med høy risiko, og la prinsipalen dekke tapene. Storm og

Nielsen (2012) forklarer at soft budget derfor er et resultat en virksomhets relasjon til omgivelsene.

Fotballklubber har et ganske annerledes forhold til sine omgivelser enn normale virksomheter, og har mange interessenter som er interessert i en støtte-funksjon. Fotballklubber er institusjoner som skaper både sosiale og emosjonelle relasjoner (Storm og Nielsen, 2012). De representerer i ulike sammenhenger sitt lokalområde, sin by og sitt land, og skaper tilhørighet og identifikasjon for dem de representerer. De har derfor høy sosial status, og blir derfor i mange tilfeller sett på som “too big to fall”.

Soft Budget Constraints finnes både i form av rike onkler, mykere skatteoppgjør, mykere priser fra leverandører og løsere avtaler fra banker. Et eksempel er når Lazio fikk tillatelse til å nedbetale skatteforpliktelse på 120 millioner pund over en periode på 23 år. Da var statsministeren i Italia også eier av klubben AC Milan, som forsvarte avtalen med “*We are talking about a team that has a huge number of supporters and there could have been public disorder and grave consequences*” (Storm & Nielsen, 2012, s194).

En dansk undersøkelse forsøkte å svare på hvorfor offentlige myndigheter velger å bistå fotballklubber, siktet til isomorfisme som en medvirkende faktor. Alm og Storm (2019) argumenterte at tvingende, normative og hermende mekanismer var årsaken til at danske kommuner var villige til å hjelpe klubbene med bygging av dyre stadioner og implementering av profesjonelle standarder. Kommunene etterlikner kommuner de anser som suksessfulle, og ser på idrettslaget som en stor del av byens identitet. Dette gjør at også de vil satse på utviklingen av lokalfotballen, som de igjen tror vil trekke flere tilflyttere til byen (Alm & Storm, 2019). Også tvingende isomorfisme bidro til en homogenisering hvor kommunene ble mer samarbeidsvillige med sine fotballklubber.

Storm & Nielsen (2012) mener det er to effekter i europeisk fotball som fører til SBC. Den første er den institusjonelle mekanismen av fotballmarkedet, her sikter de til problemet med opprykk, nedrykk og skjev fordeling av premiepenger. Dette kan kobles til Rat-race teorien som ble gjort rede for over. Samtidig viser forskning at selv om det er noe korrelasjon mellom sportslig suksess og økte inntekter, er det mindre samsvar mellom suksess og faktisk fortjeneste (Storm & Nielsen, 2012, s192).

Storm & Nielsen (2012) argumenterer derfor for finansiell regulering av fotballen, og forklarer at FFP har som intensjon å motvirke SBC-atferd, og bidra til sunnere drift i europeisk fotball.

3.6.3 DIMITROPOULOS (2016)

I forskning på effektene av finansiell regulering av fotball, er artikkelen til Dimitropoulos, Leventis og Dedoulis (2016) svært ofte referert til. De forsket på hvilke effekter FFP hadde på europeiske fotballklubbers regnskapskvalitet, og brukte interessentteori som innfallsvinkel. Dimitropoulos et .al (2016) argumenterte at europeiske fotballklubber er kjent for institusjonalisert ledelse, og en kultur som prioriterer sportslig suksess fremfor finansielle resultat. Dette skaper ekstrem konkurransekultur hvor de fleste klubbene opererte med store underskudd og gjeld.

Bakgrunnen for studien var at Dimitrapoulos ved tidligere forskning hadde avdekket at den europeiske fotballindustrien viste tegn til å ikke være i stand til å tilpasse seg regulerende rammeverk, og at institusjonell overvåkning av regnskapsdata hadde ført til at ledere blir mer tilbøyelige til å nedprioritere troverdige finansregnskap, for å kunne vise tilfredsstillende resultater til regulerende myndigheter. Som proxy for regnskapskvalitet brukte Dimitropoulos et .al (2016) Earnings Management (EM), regnskaps konservatisme, og revisor skifte. Earnings management sikter til lederens skjønnsmessige regnskapsvalg, og ble av Healy & Wahlen (1999) definert som:

Earnings management occurs when managers use judgment in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers. (Healy & Wahlen, 1999, s368).

Forskningen til Dimitropoulos et. al. (2016) besto av overvåkning av 109 europeiske fotballklubber i perioden 2008-2014 (tre år før og etter innføringen av FFP). For å undersøke effektene av FFP brukte Dimitropoulos et. al. (2016) interessentteorien som innfallsvinkel, og argumenterte at for å sikre klubbens suksess må den evne til å prioritere og ta hensyn til sine interessenter. Likevel er ikke alle interessenter like viktige, og her skiller fotballklubber seg fra vanlige organisasjoner. Dimitropoulos et. al. (2016) argumenterer at fotballklubber ikke kjennetegnes ved den typiske separasjonen av eierskap og administrasjon, fordi eieren av

klubben alltid har kontroll over klubbens drift. Klubbens største investorer har nesten alltid interesse av å være med i beslutningstakingen i klubben, og er ofte kjente personer med økonomisk suksess utenfor idretten. De investerer i klubben fordi de ønsker makt eller legitimitet, eller fordi de har en genuin interesse for idretten og klubben. Dette er lederegenskaper som historisk har hatt en tendens til å nedprioritere kvaliteten på økonomisk rapportering. (Michie & Oughton, 2005, i Dimitropoulos et. al. 2016).

I tillegg argumenterer Dimitropoulos et. al. (2016) at fotballklubber utvikler et helt spesielt og sterkt forhold til sine supportere. Dette forholdet kjennetegnes ved at supporterne i høy grad identifiserer seg med klubben, og har en følelse av tilhørighet, lojalitet og eierskap. Av den grunn argumenterer Kennedy (2013) at supportere ikke kan ansees som “bare” kunder (i Dimitropoulos et. al. 2016). Blant supporterne velger de fleste sin klubb i ung alder, og vokser opp med to grunnideer: å vinne er klubbens viktigste mål, og det er dem som supportere som er de egentlige eiere av klubben og dens arv, mens eierne fungerer som “midlertidige verger.” (Kennedy, 2003, s286, i Dimitropoulos et. al. 2016, s462). I finansielt vanskelige tider kan supporterne være villige til å kjøpe aksjer i klubben uten et økonomisk motiv, men grunnet deres forhold til klubben.

Det sterke forholdet mellom klubb og supporter har gitt supporterne betydelig makt, også over klubbens ledelse og drift. Når klubben underpresterer vil supporterne kreve dyre overganger, og høye lønninger for å beholde de beste spillerne, uavhengig om klubben har midlene til det eller ikke. Klubben kan heller ikke overse supporterne da de er svært avhengige av dem, og dette kan skape negativ publisitet og skade forholdet deres til supporterne. Dette kan videre føre til lavere tilskuertall og salgssinntekter, og mindre inntekter fra media og sponsorer (Solberg & Haugen, 2010, i Dimitropoulos et. al. 2016). Av denne grunn er sportslige prestasjon et ønske som er sentralt for enhver fotballklubb.

Klubbene bruker til gjengjeld det sterke forholdet til sine supportere til å få politisk støtte og til å sikre seg særegen behandling fra ulike organisasjoner. I frykt for supportere er ofte banker, investorer, långivere og skattemyndigheter forsiktige med å iverksette strenge krav ovenfor fotballklubber. Buraimo, Simmons og Szymanski (2006) oppdaget i sin forskning at selv de mest rigide interessentene var uforventet tålmodige og tolerante ovenfor klubber med kreditt og ubetalte regninger. Av denne grunn går klubber sjeldent konkurs, og de får fortsette med drift selv når økonomien ikke strekker til. At fotballklubber opererer under slike

omgivelser hindrer samsvar med regulerende rammeverk (Elliott & Smith, 2006; Storm & Nielsen, 2012, i Dimitropoulos et. al. 2016).

Ved interessenteori-tilnærmingen så Dimitropoulos et. al. (2016) at europeiske fotballklubber må balansere mellom kravene til to store interessenter: deres supportere og UEFA. Historisk har klubbene alltid prioritert fornøyde supportere over økonomiske mål, samtidig er de nødt til å tilfredsstille de strenge kravene til FFPR for å sikre seg tilgang til UEFA sine konkurranser. Dette forholdet er viktig for hvilken effekt FFP har på regnskapskvaliteten i europeiske klubber (Dimitropoulos et. al. 2016). Alle hypotesene til Dimitropoulos et. al. (2016) ble signifikant bevist. De så mer bruk av EM, hyppigere revisorbytter og en mindre konservativ regnskapskutyme i europeisk toppfotball.

4 METODE

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en skal innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen bør analyseres og hva den sier om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et. al. 2011, s33). For å belyse problemstillingen valgte jeg en kvalitativ tilnærming. Samme kilde argumenterer at de viktigste kjennetegnene innen samfunnsvitenskapelig metode er systematikk, grundighet og åpenhet. Dette kapitlet blir sentralt for å oppnå nettopp dette, og for å være mest mulig systematisk, er kapitlet strukturert etter forskningsprosessens fire faser: forberedelsesfasen, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. Slik kan leseren få et systematisk innblikk i hvordan arbeidet med oppgaven har foregått fra start til slutt. Avslutningsvis vil jeg drøfte oppgavens forskningskvalitet, og etikk.

4.1 FORBEREDELSESFASEN

Johannessen et.al. (2011) argumenterer at ethvert forskningsprosjekt starter med en eller annen virkelighet en ønsker mer kunnskap om. Utgangspunkt for all forskning er nysgjerrighet rundt et tema, og fra dette vokser det frem en problemstilling en ønsker å besvare. Motivasjonen for studien har vært en personlig interesse for både fotball og økonomi, og å arbeide med problemstillingen har gitt mulighet for å gjøre en studie jeg har stor interesse for. Resultatet av dette ble problemstillingen: «Hvilke effekter har

implementeringen av det finansielle oppfølgingssystemet hatt for norske fotballklubber?» med tilhørende forskningsspørsmål: Har FOS gjort norske fotballklubber likere hverandre? I forberedelsesfasen var det viktig at problemstillingen ble operasjonell, gjennomførbar, spennende og faglig relevant (Johannessen et.al. 2011)

En sentral del av forberedelsesfasen er å sette seg inn i relevant litteratur og tidligere forskning på temaet. Forberedelsesfasen utgjør slik kapittel 1, 2 og 3 av oppgaven, hvor jeg har presentert tema, problemstilling og gjort rede for kontekst og relevant teori og tidligere forskning.

4.1.1 FORSKNINGSDESIGN

I en forskningsoppgave er det første metodiske dilemmaet om en vil samle inn kvalitative eller kvantitative data, en bestemmer seg for et forskningsdesign. Det skilles mellom to hovedretninger innen metode; kvantitativ og kvalitativ. Ved bruk av kvalitativ metode gjør man undersøkelser på få observasjoner som går i dybden, mens man ved bruk av kvantitativ metode undersøker et større antall observasjoner for å kunne trekke deskriptive slutninger eller påvise årsaksforhold (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Oppgavens problemstilling og formål gjorde det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode og semistrukturerte dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Dette er innsamling av det Johannesen et.al. (2016) identifiserer som myke data, som foreligger i form av tekst, lyd eller bilde.

I kvalitative forskningsstrategier søker en ofte etter mening og formålsforklaringer, og forskeren har ofte en induktiv tilnærming ved en skal sette seg inn i informantenes situasjon og handlinger, for deretter å implementere teori for å besvare problemstillingen. En slik tilnærming er ofte teoristyr, og forskeren har behov for nok generell kunnskap til å kunne utlede og teste hypoteser (Ringdal, 2013).

Oppgaven har som formål å undersøke hvilken effekt det finansielle oppfølgingssystemet til NFF har hatt på norske fotballklubber. Dette er et tema det fantes lite eksisterende forskning på, og ved gjennomgang av tidligere forskning ga det ikke tilstrekkelig kunnskap om problemstillingen. Da ønsker en myke, kvalitative data fra personer med dyp innsikt og forståelse av temaet du ønsker å dekke. Oppgaven har altså et eksplorerende forskningsdesign. Denne typen design “har til formål å utforske forhold eller fenomener som

er mindre kjent eller helt ukjent. Den kunnskap vi har om fenomenet kan være mangelfullt eller ikke-eksisterende” (Johannesen, et.al, 2011, s. 62)

Innenfor kvalitative undersøkelser, argumenterer Ringdal (2013) at det er fire vanlige forskningsdesign, som ikke er gjensidig utelukkende: tverrsnittsdesign, langsgående design, casestudie og komparativt design. Oppgavens formål og tidsbegrensning gjorde det hensiktsmessig med tverrsnittsdesign. Dette er undersøkelser som benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode (Johannesen, et.al, 2011). Intervjuene har blitt gjennomført i perioden mars-mai 2021. Ved å se på hvilke effekt FOS har hatt på norske fotballklubber er det og relevant å undersøke hvordan klubbene oppfattet sin virkelighet før FOS. Oppgaven bærer derfor også preg av å være langsgående, eller retrospektiv, ved at jeg ønsker å undersøke hvordan FOS har ført til endring.

4.2 DATAINNSAMLING

Etter forberedelsesfasen hvor en bestemmer seg for tema, formål, problemstilling, setter seg inn i relevant teori og tidligere forskning og bestemmer seg for et forskningsdesign, starter arbeidet med datainnsamling. Dette delkapittelet vil gjøre rede for datainnsamlingsmetoden og hvilke betraktninger som ble gjort på forhånd og underveis.

4.2.1 SEMISTRUKTURERTE INTERVJU

«Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervju, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden.» (Johannesen et. al. s.145)

For å fange informantenes meninger, holdninger og erfaringer, var det hensiktsmessig å foreta dybdeintervjuer. Ved å gjøre intervjuene semistrukturerte var hensikten å ha en ferdig intervjuguide, men ha mulighet til å gå vekk fra guiden i tilfeller hvor dette ble det mest naturlige. En åpen samtale med normal flyt kan være en god måte å innhente kvalitative data, og åpner for at en kan snakke om nye temaer og perspektiver som intervjuobjektet tar opp. Tjora (2017) argumenterer at slike intervjuer være hensiktsmessig i situasjoner hvor man ønsker å utforske nyanser i opplevelser og erfaringer, og jeg kunne slik fange opp både direkte og indirekte effekter av FOS. Selv om denne løsningen ga mulighet til en løs og ledig samtale var det viktig for meg at vi var gjennom alle de overordnede temaene, og at jeg fikk

svar på de spørsmålene som var viktig for oppgaven. Intervjuguiden var derfor et svært viktig virkemiddel under intervjuene, og hjalp meg å ha kontroll over hvilke temaer vi hadde snakket om.

4.2.2 UTVALG

Utvalget av informanter som var relevant for oppgaven var begrenset til Eliteserien, OBOS ligaen, Post-Nord ligaen og Toppserien. Klubbene i disse nivåene er avhengig av lisens for å delta i konkurransen, og er derfor underlagt FOS. Post-Nord ligaen har vært underlagt FOS kortere, og hvis mulig ønsket jeg å prioritere klubber fra Eliteserien.

I første omgang tok jeg utgangspunkt i FOS-rapporten, og tok kontakt med et utvalg klubber som både hadde holdt seg jevnt i grønn sone, og noen klubber som fra tid til annen har vært i rød sone. Jeg ville ha noen klubber med erfaring fra rød sone, da jeg var interessert i hvordan arbeidet med handlingsplanen fungerte, og om dette var et tidspunkt som klubbene så til andre klubber for hvordan de hadde løst samme situasjon tidligere. Det viste seg at å finne intervjuobjekter ble vanskeligere enn først antatt, og i første runde var det kun to klubber som sa seg villig til å stille til intervju. Jeg skjønnte at jeg måtte gå ut bredere, og kontaktet totalt 13 Eliteserierklubber med forespørsel om å stille til intervju.

Utvalget besto av økonomiansvarlige fra Eliteserien. Dette utvalget jobber til daglig med sin klubbs økonomi, og vil slik ha stor innsikt i effektene av FOS, og flere erfaringer enn det andre ansatte i en klubb ville hatt. Gjennom klubbens hjemmesider var det lett å finne ut hvem som var ansvarlig for klubbens økonomi, og jeg kontaktet dem via mail. Mailen inneholdt informasjon om at jeg skrev masteroppgave om FOS sin effekt på norske fotballklubber, og hvorfor de utgjorde en relevant informant. Etter runde to med mail, og en telefonsamtale endte jeg til slutt opp med fem intervjuer. De aller fleste svarte på mailen, men det var svært mange som hadde en hektisk hverdag, og som ikke hadde tid til å sette av en drøy time til intervju, hvilket er svært forståelig.

Tabellen under oppsummerer den informasjonen om informantene jeg anså som relevant for oppgaven, for å sikre anonymiteten til alle informantene vil jeg ikke oppgi navn, eller hvilke klubber som har stilt til oppgaven. Hvilken stilling de har er derimot relevant for oppgavens reliabilitet og er derfor inkludert i tabellen. Ingen av informantene ba om å være anonym, men det var dette som ble avtalt med norsk senter for forskningsdata. Vi ser av tabellen at alle

informantene var ansvarlig for klubbens økonomi, og det var de som hadde ansvaret for arbeidet med FOS-rapporten, og økonomistyringen i klubben. En av informantene var i tillegg klubbens daglige leder, som eide et regnskapsfirma som han brukte til å behandle klubbens økonomi. Slik fungerte han som både daglig leder og klubbens økonomiansvarlige. En informant hadde også arbeidet som økonomiansvarlig i NFF, og var med på å utarbeide, implementere og håndheve FOS. Slik fikk jeg også noe innblikk i erfaringer fra denne siden.

Klubb	Informant	Stillingstittel	Antall år i stilling	lengde	Type intervju	Annen erfaring
1	I1	Økonomisjef	16	62m	Teams	Revisjon
2	I2	Daglig leder/ økonomiansvarlig	6	90m	Teams	Administrative stillinger i fotballen + ledererfaring vanlig næringsliv
3	I3	økonomisjef	22	33m	Telefon	Økonomiansvarlig (ikke i idrett)
4	I4	økonomiansvarlig	7	55m	Teams	NFF, NTF
5	I4	Økonomiansvarlig ++	14	71m	Teams	Revisjon
Totalt			65	5,2 timer		

FIGUR 3 - UTVALGET

4.2.3 INTERVJUENE:

Grunnet Covid-pandemien var det i dette tilfellet nærliggende å gjennomføre intervjuene digitalt, og jeg ønsket primært å gjennomføre intervjuene ved hjelp av Teams, hvor jeg hadde mulighet til å både ta opp samtalen med video, og se intervjuobjektene. Det finnes både fordeler og ulemper ved å gjennomføre intervjuer digitalt. En stor fordel var å slippe å reise til hver enkelt klubb, som er lokalisert over hele landet. På den annen side mister en noe mulighet til å lese kroppsspråk. Selv om video-funksjonen hjelper mister en for eksempel øyekontakt, som kan bidra til å skape tillitt. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, hvilket informantene godtok før innspillingen startet. Ved å ta opp samtalen kunne jeg være sikker på at jeg ikke gikk glipp av noe som ble sagt, slik at jeg kunne konsentrere meg om samtalen isteden for å bruke tid på å notere. Dette var svært viktig for å ha noe å gå tilbake til, og var helt nødvendig for transkribering og dataanalyse. Et problem som dukket opp under et intervju, var at et innkommende anrop stanset lydopptaket. I de resterende intervjuene ble det derfor gjort opptak både med telefon og PC-en. Etter intervjuene ble opptakene transkribert fortløpende, og ble utgangspunktet for dataanalysen. Opptakene blir slettet etter oppgavens leveringsfrist. Til sammen tok intervjuene i overkant av 5 timer, og transkriberingen utgjorde

et datamateriale på 84 sider. Transkriberingen ble gjort på bokmål, også dette for å sikre intervjuobjektene anonymitet ved bruk av sitater i empiri-kapittelet.

Før intervjuene gjorde jeg meg kjent med klubben den økonomiansvarlige arbeidet for. Jeg leste meg opp på de ferskeste regnskapstallene som var tilgjengelig på proff.no, og hadde også oversikt fra NFF over når klubbene hadde vært i rød, grønn og gul sone. I tillegg undersøkte jeg klubbens hjemmesider hvor det sto en del om administrasjon, filosofi, visjon og mer. Jeg lette også i de nyeste årsrapportene fra klubbens årsmøter, og så på hva deres økonomiske diskusjoner og problemstillinger hadde handlet om. I tillegg søkte jeg opp de siste nyhetsoppslagene om klubbene, for å undersøke om noen av dem var i søkelyset for noe spesielt. Ett av intervjuene ble gjennomført på bare et minuttts varsel, og dette var derfor ikke tilfellet ved dette intervjuet. Dette ble også et veldig kort intervju, hvor jeg kun rakk å stille de aller viktigste spørsmålene. Dette fordi informanten hadde en svært stram timeplan.

4.2.4 INTERVJUGUIDE

I forkant av intervjuene brukte jeg god tid på å utarbeide en intervjuguide som skulle inneholde ulike temaer med forankring i teori. Det var viktig at selv om selve intervjuet skulle være dynamisk og føles som en uanstrengt samtale, så måtte samtalen dekke de viktigste temaene og spørsmålene i intervjuguiden. Intervjuguiden startet med en kort kontaktetablering med presentasjon av meg, problemstilling og formålet med oppgaven. Deretter fortsatte intervjuguiden med enkle spørsmål, ofte kalt oppvarmingsspørsmål (Johannesen, et.al, 2011). Dette var spørsmål om informantens stillingstittel, erfaring, og litt om klubben. Oppvarmingsspørsmål brukes for å bygge tillit og “varme opp” informanten før det kommer mer teoritunge spørsmål (Johannesen, et.al, 2011). Tjora (2017) argumenterer at en intervjuguide til dybdeintervju bør balansere av ferdig formulerte spørsmål for hvert tema, med uformelle og samtalepregede oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene ble derfor kategorisert, slik at vi ikke skulle hoppe for mye fra tema til tema, men sikre gode svar før vi gikk videre. I flere tilfeller tok informanten opp temaer som det kom spørsmål om senere i intervjuet, og da ble det likevel naturlig at samtalen fløt over til dette temaet. Intervjuguiden var da veldig viktig for å sikre at jeg kom tilbake til de spørsmålene jeg visste jeg trengte svar på.

Etter oppvarmings-spørsmålene var neste tema klubbens økonomistyring, og hvordan klubben arbeidet med økonomi og administrasjon i det daglige. Dette var for å se hvilke

økonomistyringssystemer klubben brukte, og se etter likheter på tvers av klubbene. Her var det også spørsmål om deres meninger om økonomistyringen i norsk fotball, og om de selv så likheter mellom seg selv og andre. Det var også inkludert spørsmål om rammeverkene til NTF og NFF. Mål og målkonflikt var et eget tema, som kobles til flere av teoriene. Deretter hadde jeg noen spørsmål knyttet til Lisenskriteriene, før spørsmålene som handlet om FOS. I alle kategoriene var det spørsmål knyttet til nyinstitusjonell teori og interessentteori, som også fikk tildelt egne kategorier med spørsmål som ikke gikk å fordele på de andre temaene. De resterende kategoriene var knyttet til tidligere forskning på område; rat-theory, og soft budget constraints.

De åpne spørsmålene gjorde at de fleste informantene svarte såpass utfyllende at jeg i mange tilfeller ikke fikk behov for mange av oppfølgingsspørsmålene, og at vi senere i intervjuet kunne hoppe over spørsmål som informanten selv hadde tatt opp. Dette gjorde at intervjuene følte veldig naturlige, og ikke som et kunstig intervju hvor man slavisk følger en guide. Dette kan ha gjort intervjusituasjonen mer komfortabel for begge parter, og informasjonen ble ikke presset ut av informantene. Intervjuguiden ligger i sin helhet som vedlegg nr.1

4.3 DATAANALYSE

Intervjuene ble, som sagt, transkribert fortløpende. Ettersom jeg både holdt intervjuene og transkriberte dem, var jeg godt kjent med datamaterialet da det var tid for å bearbeide og analysere den store datamengden. «Å analysere betyr å dele opp i biter eller elementer for å avdekke et budskap, en mening eller et mønster i datamaterialet» (Johannessen et. al. s. 186). Tjora (2017) argumenterer at analyse av kvalitative studier ikke skal være basert på kategoriene for intervjuguiden, men heller på detaljer i intervjuene som generer temaer. I min analyse brukte jeg transkriberingen til å lete etter detaljer i intervjuene som genererte disse temaene og kodet disse med stikkord. Stikkordene ble så kategorisert i temaer som utgjorde studiens fremste funn. Altså ble interessante sitater og funn kodet, og så kategorisert under de ulike temaene. Dette gjorde jeg gjennom en tabellfunksjon i programmet One-note, hvor en har mulighet til å lage svært omfangsrike tabeller, og ha flere av tabellene i samme ark. Figur 3 under er et eksempel på hvordan funn og sitat ble tildelt stikkord og kategorier. En kategori var ikke alltid utelukkende, og et sitat kunne ofte være relevant for flere kategorier.

KODE	SITAT	KATEGORI
INTERESSENER SAMARBEID OMGIVELSER AVHENGIGHET	vi sier at hvis du skal overleve i Eliteserien – så er det et byanliggende. Som betyr at befolkningen må ville, næringslivet må ville, og kommunen må ville og evne og skjønne. De tre partene, det vil si kommunen og folket og næringslivet hvis alle de tre vil, så har du en fair sjanse til å være med der oppe. Men hvis en av de partene ikke synes dette er noe særlig spennende, så er du sjanseløs til å være der over tid.	AVHENGIGHET TIL OMGIVELSENE

FIGUR 4- DATAANALYSE

Dataanalysen var en tidkrevende prosess, og det ble laget ulike tabeller både til informant, stikkord, kategori og fremste funn. Dataen ble til gjengjeld veldig oversiktlig.

4.4 FORSKNINGSKVALITET

Johannessen et. al. (2011) argumenterer det ved kvalitative undersøkelser er spesielt viktig med åpenhet og transparens, da de kjennetegnes ved fraværet av en fast analytisk metode. Metoden bør derfor kommuniseres nøyaktig og detaljert for å fremme oppgavens validitet og reliabilitet (Johannessen et.al. 2011, s. 86). For å være så transparent og åpen som mulig vil jeg i dette kapitlet gjøre rede for både styrker og svakheter ved oppgaven

4.4.1 SVAKHETER VED SEMISTRUKTURERTE INTERVJU

Tjora (2017) identifiserer flere potensielle svakheter ved bruk av semistrukturerte intervju. Blant annet vil en ved denne typen datainnsamling risikere at informanten snakker seg bort, slik at kvaliteten på intervjuet blir svekket. Da blir det viktig for intervjueren å få samtalen tilbake til de ønskede temaene, og holde samtalen på riktig spor. Dette ble spesielt tydelig i ett intervju, hvor vi snakket svært lenge om ett tema. Temaet var relevant, men var i utgangspunktet ikke var tiltenkt så mye oppmerksomhet og tid som det fikk. Heldigvis var ikke tiden et problem i dette tilfelle, og kvaliteten på intervjuet ble ikke dårligere av den grunn. Det kan heller antas at dette gjorde samtalen lystigere og mer flytende, og at det ble enda lettere for intervjuobjektet å snakke fritt om de videre temaene. En annen svakhet Tjora (2017) poengterer er at informantene kan fortelle forskeren det han ønsker å høre. Det er vanskelig å vite om informantene gjorde det i dette tilfelle, men det er ikke et sensitivt tema, og informantene har svært få grunner til å svare usant til spørsmålene som ble stilt. Det kan tenkes at intervjuobjektene har en stolthet i arbeidet sitt, og at de i noen tilfeller ønsker å representere fotballnorge eller klubben sin på en best mulig måte.

4.4.2 RELIABILITET

Oppgavens reliabilitet handler om hvorvidt forskningen er pålitelig og troverdig. En må kunne stole på dataen som er samlet inn, måten den er analysert på, og andre forskere skal kunne komme til samme resultat dersom de følger den samme forskningsprosessen. I kvalitative studier betyr dette at alle intervjuene undersøker det samme (Tjora, 2017). Johannessen et.al.(2011) foreslår at for å øke reliabiliteten i en kvalitativ undersøkelse kan en gjennomføre en test-retest etter en gitt periode. Slik vil en kunne undersøke om resultatene samstemmer. Dette tiltaket ikke blitt benyttet, grunnet oppgavens tidsbegrensning, og av hensyn til at informantene har svært travle arbeidsdager. Dette er et tiltak som kunne ha bidratt til å øke oppgavens reliabilitet. For å sikre en høy grad av reliabilitet valgte jeg å prioritere informanter fra den samme ligaen: Eliteserien. Dette for at informantene skal operere under mest mulig like forutsetninger.

Det hadde vært ønskelig å møte informantene personlig, men covid-19 gjorde at det ble mest fornuftig med digitale intervju. Jeg brukte også den samme intervjuguiden til alle informantene, og strebet etter åpne spørsmål hvor jeg som intervjuer ikke ledet informantene i noen retning. Alle intervjuene ble også gjennomført innenfor en relativt kort tidsperiode. Utvalget er også med å styrke oppgavens reliabilitet. Med en problemstilling om FOS sin effekt på norske fotballklubber er det svært nærliggende å spørre dem i klubbene som arbeider med FOS, og som direkte merker dens effekt. De økonomiansvarlige er etter min mening de som vil ha best oversikt over effektene av FOS, og det er nærliggende å anta at de har reflektert over problemstillingen før. For at svarene ikke skulle være innøvd eller forberedt fikk heller ikke informantene noen av spørsmålene på forhånd, de fikk kun vite temaet oppgaven skulle handle om.

4.4.3 VALIDITET

Tjora (2017) deler validitetsbegrepet i to: ytre og indre validitet. Ytre validitet handler om resultatenes generaliserbarhet, dersom resultatene fra oppgaven kan brukes i andre kontekster enn ditt, vil studien ha høy grad av ytre validitet. Indre validitet handler om sammenhengen mellom problemstillingen og resultatene for studien, og om forskeren måler det h*n ønsker å måle.

For å maksimere graden av ytre validitet ønsket jeg så mange informanter som mulig. Det viste seg å være vanskelig å få tak i så mange som jeg opprinnelig ønsket, og oppgavens tidsintervall satte også begrensninger for dette. Johannessen et. al. (2011) anbefaler en utvalgsstørrelse på 10-15 informanter, og dette at utvalgsstørrelsen er i minste laget. Dette kan være en svakhet ved studien, og svekker den ytre validiteten av forskningen. Det er viktig å poengtere at jeg jobbet lenge med å få inn de informantene jeg fikk tak i, og at å få tak i informanter rett og slett var en vanskelig prosess. Jeg tok kontakt med 15 lag fra Eliteserien, det tok lang tid å få svar, og til slutt var dessverre kun 33% villige til å stille til intervju.

På den annen side bar de fem intervjuene frukter, og studien har definitivt ledet til flere interessante funn. Informantene hadde også ulike forutsetninger både med tanke på størrelse og på nylige økonomiske resultater, dette kan bidra til validiteten ved at de representerer et bredere spekter. Flere av informantene var også i mange tilfeller veldig enig, og kommenterte også at etter deres oppfatning var dette likt for alle klubbene i Eliteserien. Noen funn kan derfor etter min mening generaliseres for Eliteserien. Likevel tar oppgaven utgangspunkt i FOS, som er unikt for norsk fotball. Dette gjør at oppgaven nok i mindre grad kan generaliseres for klubber utenfor Norge, som opererer under andre forutsetninger og regler. I min rolle som forsker har jeg oppdrått så subjektiv som mulig. Annet enn en at jeg hadde lyst på relevante funn hadde jeg ingen incentiv eller utgangspunkt som gjorde at resultatene skulle helle i hverken den ene eller andre retningen. Det er derfor liten grad av forsker-bias, og at dette kan styrke den interne validiteten i oppgaven. Tjora (2017) argumenterer likevel at gjennom intervjuprosessen kan forskeren bli påvirket til å vektlegge funn annerledes enn hva en hadde gjort i utgangspunktet.

For å øke validiteten kunne det og vært interessant å intervju dem som jobber med FOS hos NFF i dag. De arbeider med rapporten, og har en hensikt med alle regnskapsparameterne de inkluderer i rapporten. Å høre deres argumentasjon for de ulike kravene, og hvilke effekter de mener dette har på norske fotballklubber ville vært meget interessant. De pålegger også klubbene handlingsplanen, og hjelper dem å lage utkast. Ifølge informanten er dette to personer, som er felles for alle klubbene som må lage handlingsplan, og ved et så lite antall er det nærliggende å anta at de gir mange av klubbene de samme tipsene. De opparbeider seg erfaring hver gang de hjelper noen, og har dette med seg videre når nye klubber havner i rød sone. Dette kan definitivt bidra til økt isomorfisme i norsk fotball, og et intervju med dem hadde derfor ville vært svært relevant for oppgaven. Det kunne og vært hensiktsmessig å

inkludere en kvantitativ undersøkelse for å understøtte eller motbevise noen av funnene. En svakhet jeg oppdaget etter intervjuene, var at jeg aldri spurte informantene om de tror det er viktig for deres interesser at de satser på egenutviklede spillere, dette kunne bidratt til å støtte opp ett av funnene.

4.5 FORSKNINGSETIKK

Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) argumenterer at all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standarder (s93). Etiske regler og retningslinjer gjelder for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet, og den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har derfor vedtatt egne forskningsetiske retningslinjer. Disse retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn en forsker må ta: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s95). Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at den som spørres om å delta, den som deltar, og den som har deltatt, skal kunne bestemme over sin deltakelse i prosjektet. Vedkommende skal gi samtykke til å delta, være klar over at det er frivillig, og skal til enhver tid ha mulighet til å trekke seg fra prosjektet uten noen form for ubehag. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv handler om at informanten skal ha rett til å bestemme over hvem de “slipper inn” i livet sitt, og hva slags informasjon som gis ut om dem. Informanten skal kunne stole på at forskeren ivaretar avtalt konfidensialitet, og ikke bruker opplysninger som gjør at informanten kan identifiseres.

I Norge er det Norsk senter for forskningsdata (NSD) som passer på at forskere holder seg innenfor de etiske retningslinjene som er satt for norske forskere. Til tross for at jeg ikke har innhentet sensitiv informasjon om informantene, var jeg pliktig å søke tillatelse fra NSD for å gjennomføre studien. Dette fordi jeg skulle gjennomføre intervju, og fordi disse skulle tas opptak av. Dette gjorde jeg derfor før jeg gjorde intervjuer. Når studien ble godkjent ble det formulert et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring som ble sendt til informantene. Informasjonsskrivet presenterte oppgaven, og gav litt mer informasjon enn hva som først ble gitt da jeg kontaktet dem ved mail. I samtykkeerklæringen kunne informanten krysse av på hvilke samtykker de ville gi i forbindelse med studien: samtykke til å stille til intervju som transkriberes, at opplysninger som kan gjøre dem gjenkjennelige publiseres, og samtykke til

at personopplysninger lagres frem til prosjektslutt. Ingen av informantene ytret et ønske om å være anonym, og samtykket til alle punktene.

5 EMPIRI

I dette kapittelet presenteres datasettet som ble innhentet ved hjelp av de semistrukturerte dybdeintervjuene. Kapittelet er strukturert etter temaene, som etter dataanalysen skilte seg ut som de mest spennende fokusområdene. Dette kapittelet vil blant annet vise at FOS kan virke å ha medført en holdningsendring i norsk fotball, hvor økonomi blir i stadig større grad prioritert og likestilt med sportslige ambisjoner. Dataene indikerer også at FOS kan ha medført en profesjonalisering av fotballen, og at det i økende grad har blitt viktig for klubbenes omgivelser at klubben drives forsvarlig og profesjonelt. Samtidig som hele utvalget var enige om at FOS var positivt og at det har en meget positiv effekt på norsk fotballøkonomi, var det et fåtall av dem som brukte rapporten internt, eller som gjorde valg basert på regnskaps parameterne den inneholder. Kapittelet viser også at selv om utvalget ser positive effekter av FOS, beskriver flere en økonomiansvarligs hverdag som preges av uforutsigbarhet. Dataene indikerer og at det også er økt kommunikasjon og administrativt samarbeid på tvers av klubbene.

5.1 ØKT FOKUS PÅ ØKONOMI

En av årsakene til at FOS ble innført var at norske fotballklubber i lang tid hadde prioritert sportslig suksess ovenfor sunn økonomistyring. Ved innføringen av FOS ga NFF et tydelig signal om at denne trenden måtte snus. Det var bred konsensus i utvalget om at det finansielle oppfølgingssystemet har hatt en meget positiv effekt på den norske fotballøkonomien, og alle beskriver en holdningsendring i fotballnorge hvor økonomi i langt større grad blir prioritert enn før. På spørsmål om hva som var den fremste effekten av det finansielle oppfølgingssystemet svarte I4, som både hadde lang erfaring som økonomiansvarlig i sin klubb, erfaring fra Norsk Toppfotball og fra NFF, hvor h*n blant annet hadde som oppgave å utarbeide FOS:

Nei, det er altså at det fordrer en bevisstgjøring og en disiplin i klubbene i forhold til at økonomi faktisk er viktigere enn sport. Fra å være en viktig aktør i sporten, så må man faktisk prioritere økonomi 10 av 10 ganger når man spør om økonomi og sport.
(Informant 4)

I2 var enig i holdningsendringen, og argumenterte at norske fotballklubber nå i større grad blir styrt som vanlige bedrifter med fokus på omdømme og økonomi *“Den fremste effekten tror jeg faktisk er at klubbene begynner å bli styrt som ordentlige bedrifter, før så var det veldig lett å skylde på at det var litt dårlig, og uforutsigbart”* (Informant 2)

Informant 5 argumenterer at den fremste effekten av FOS er å regulere mot de mest risikofylte prosjektene:

Det er å holde norsk fotball sin økonomi godt planta på jorda - ved at klubbstyrene ikke tar av, de vet at det er et kontrollorgan som er bak dem, som følger med på dem, akkurat som banker og finanstilsynet, så er klubbene underlagt NFF og i noen tilfeller UEFA, så ikke man setter alt over styr. Da unngår man cowboy virksomheten som kanskje har vært da, tidligere. igjen da, styremedlemmer har satt egen prestisje øverst og sagt at nå skal vi vinne serien koste hva det koste vil - så FOS er en god moderator i forhold til å ta ned de villeste satsningsprosjekter. (Informant 5)

Informant 5 var også tydelig på det finansielle oppfølgingssystemet har bidratt til en sunnere økonomisk utvikling i norsk fotball, og at den var spesielt viktig da den ble innført i 2008/2009.

Ja jeg tror FOS i seg sjøl i den gamle varianten har bidratt til en sunnere økonomiske utvikling i fotballklubber i Norge. Det var vel sånn i 2008- 2009 da finanskrisen kom litt innpå hele fotballverden - så raste det en del hos flere fotballklubber da, da var FOS godt å ha som styringsverktøy for noen da - det ble gjort store grep. det er jo risen bak speile her da, at er du der over lengre tid, at du blir fratatt beslutningsmyndighet da til slutt. (Informant 5)

I denne sammenheng er det viktig å nevne at samtlige informanter mener at FOS er et viktig tilskudd også i dag, og at en ikke kan fjerne reguleringen selv om fotballøkonomien i dag har forbedret seg betraktelig siden den ble innført i 2009:

Ja! Eller for å si det motsatt da, hvis ikke FOS hadde vært her så tror jeg nok det hadde vært litt mer ville vest, i klubber og generelt. kanskje også i ytterste fall at man ikke hadde den kompetansen på økonomisiden. (informant 5)

5.2 UFORUTSIGBARHET:

Likevel er ikke stillingen som økonomiansvarlig i Eliteserien helt problemfritt, og flere av informantene peker på usikkerhet og uforutsigbarhet som den største utfordringen i deres hverdag.

Uforutsigbarheten vil jeg tenke på som den største utfordringen, og at det er vanskelig å justere de største og tyngste kostnadene, for de største og tyngste kostnadene det er spillerstallen. Og de er på veldig spesielle kontrakter så de kan vi ikke se opp, de kan vi ikke permittere, man kan ikke, altså, en har et helt annet lønssystem enn det en har i vanlig næringsliv. Så hvis vi skulle gå på en skikkelig trøkk, som vi jo har gjort noen ganger, så er det veldig vanskelig å få justert kostnadene deretter.” (Informant 1)

I3 - “Det er veldig uforutsigbart da, rammebetingelsene endres veldig, det er liksom veldig lite som er helt sikkert. Klart nå har det vært veldig spesielt i 2020 og 2021” (informant 3)

Det er et viktig poeng at Covid-situasjonen de siste to årene er ferskt i minnet hos mange av informantene, og at usikkerheten rundt dette kan ha vært med å påvirke svarene. Alle informantene beskriver pandemien som svært utfordrende, og at det har gjort dem oppmerksomme på hvor følsom bransjen er for en lockdown. Dette poengterte også I4 da vi snakket om uforutsigbarhet i norsk fotball:

Ta for eksempel oss da, så er jo en kamp mot Rosenborg, som vi har hatt for tomme tribuner her nå, det er jo en kamp som typisk drar inn to millioner i billettinntekter. Det er klart, når du ikke får billettinntekter for noen av kampene, og det går et halvt år før du får kompensert det, så er det en ekstra belastning, og en ekstra usikkerhet. Så jeg tror du må se svare litt i lys av den perioden vi faktisk er i, og har vært i i over ett år nå. (Informant 4)

Selv om pandemien representerer økt grad av uforutsigbarhet i norsk fotball, og samfunnet generelt, var dette noe informantene var klar over, og presenterte det som at uforutsigbarhet

også var et kjennetegn i norsk fotball før pandemien inntraff. Informant 1 forklarte at store deler av inntektene var avhengig av sportslig prestasjon, og at dette var årsaken til mye av usikkerheten: “ (...)du har en forventning, og du har et håp om plassering, og utbetalinger, og sponsorer og alt det der, men lenge før du vet hva du får av inntekter så har du forplikta 99% av kostnadssiden din for hvert fall et år, og kanskje tre år.” (informant 1)

5.3 SPORTSLIGE VS. ØKONOMISKE MÅL

Svarene om uforutsigbarhet kom ved spørsmål om hva som er de største utfordringene med å jobbe som økonomiansvarlig i en norsk fotballklubb i dag. Her var det spesielt tre svar som gikk igjen: uforutsigbarhet, likviditet og sportslige vs. økonomiske mål. Studien viser at selv om økonomi har fått økt viktighet i klubbene, og at sunn økonomistyring stort sett trumfer høy risiko og overambisiøse sportslige mål - er målkonflikten fortsatt en del av hverdagen i norske fotballklubber. Informant 1 argumenterer at selv om det fortsatt motstridende mål i klubben så “føler jeg at vi har fått mye bedre styring på det de siste åra, og at det nå på en måte harmonerer” (informant 1). H*n tror også at FOS kan ha vært med å bidra til dette “på lik linje som at man har mer og mer fokus på at fotballen skal være nøktern, og at det ikke skal være så ukultur”

Informant nummer 5 tok opp målkonflikten som en av de største kjennetegnene ved norsk fotball, på spørsmål om hva han anser som den største utfordringen ved å jobbe med økonomi i en norsk fotballklubb:

så det er egenarten, og noe som gjør det litt spesielt å jobbe i en fotballklubb da. som det her er. det er at du hele tiden på å planlegge økonomien utfra det det sportslige apparatet vil ha, eller trenger, de får aldri det de vil ha, det går ikke. men det blir jo, holdt på å si, en krangel om høsten når man driver med budsjettet. (Informant 5)

Målkonflikt var og et eget tema senere i intervjuet, og på spørsmål om det ofte var konflikt mellom sportslige og økonomiske mål svarte h*n: “ja, for å si det litt flåsete: hver dag” (informant 5). Han forklarte videre at motstridende mål er et fremtredende kjennetegn i norske fotballklubber.

“Dynamikken i en fotballklubb er at man må ta diskusjonene hele tiden. Og det er jo som jeg sa at vi bruker budsjettarbeidet som en sånn overordnet strategisk diskusjon,

hvor vi prøver å diskutere oss ferdig på de store linjene, også er det jo selvfølgelig alltid noen detaljer som, altså et budsjett er jo aldri et økonomisk veikart, og det kan jo være at virkeligheten blir noe litt annet da.” (informant 5)

At motstridende mål fortsatt er sentral i en fotballklubb er ingen overraskelse, å spille fotball er tross alt formålet med en fotballklubb. Likevel ser FOS ut til å ha bidratt til at klubbene nå ser viktigheten av sunn økonomistyring for å kunne levere gode sportslige resultater over tid. Å tjene penger og holde utgiftene nede er med på å påvirke klubbens evne til å prestere på fotballbanen, og Informant 2 argumenterer at:

“økonomi er jo blitt det viktigste vi driver med. Det går jo ikke an å drive en god fotballklubb hvis ikke økonomien er i orden. Så det er klart at det er jo prioritet nummer 1. Det hjelper ikke hvor du ligger på tabellen hvis ikke økonomien er på plass. Også tror jeg alle nå har skjont at det med regnskap og budsjett – skal du være med der oppe så handler det om å skaffe nok penger.” (informant 2)

Informant 4 beskriver og en klubb med to avdelinger med ulike mål, men at det nå i større grad enn tidligere er harmoni, og at også den sportslige delen ser viktigheten av sunn økonomistyring:

Ja, det er jo jobben til sport å be om mere penger og bedre spillere, også er jobben vår å forklare dem at alt henger sammen, så akkurat nå så føler jeg at med det mannskapet som er på sport og på økonomi og i ledelsen, så er det ganske idyllisk enig om at vi tar ikke sjanser økonomisk. (informant 4)

Samtlige av informantene var enige om at FOS hadde vært et viktig bidrag til at økonomien i større grad blir prioritert, og et viktig poeng var at FOS kan ha gjort det lettere for økonomiansvarlig å kommunisere viktigheten av sunn økonomistyring internt. Flere av informantene sa at de i måldiskusjoner hadde FOS i ryggen:

Det er ikke bare det at jeg kan si at dette er dårlig økonomisk drift holdt jeg på å si, men jeg kan si at hvis ikke vi klarer å forbedre den her så havner vi i rød sone, og da får vi restriksjoner i forhold til å kjøpe å selge spillere. Så ja, du har litt mer å true med.” (informant 1)

5.4 MÅL

Til tross for at informantene pekte på en forbedring av norsk fotballøkonomi, og at økonomi og sunn drift nå blir prioritert i større grad enn før, hadde de færreste definert klare økonomiske mål, og det var overraskende få som hadde mål om å havne i grønn sone.

“Det har ikke så mye å si for oss om vi er i gul eller grønn. Det er mer å slippe å ha det hengende over seg, og vite hva en kan være komfortabel med” (Informant 1)

Noen økonomiske mål utenfor likviditet og kortsiktig kapital mente ikke Informant 5 var hensiktsmessig for en fotballklubb:

“Nei, vi har ikke noen sånn faste, det høres litt rart ut, vi har ikke noen faste økonomiske mål vi. Vi har en handlingsregel, og det er på likviditet. Den eneste økonomiske reglen vi har, styringsregel: vi skal aldri gå under et visst nivå på likviditet. vi skal bestandig ha en reserve som gir oss handlingsfrihet, i så og så lang tid. det er eneste vi har. vi har ikke noe definerte økonomiske resultatmål eller rentabilitet og sånne ting - det gir ikke noe mening for en fotballklubb” (Informant 5)

Det som var felles for klubbene var at de ikke skulle havne i rød sone, om de lå i gul eller grønn var ikke så viktig: *“Nei vi har ikke noe mål om å være i grønn, vi skal minimum være i gul. Så vi skal ikke være i rød, du kan jo si det sånn da”* (Informant 4)

En informant som skilte seg ut på dette, var informant 4, som både hadde klart definerte økonomiske mål, og også et skriftlig vedtak på at de skulle ligge i grønn sone:

Jada, vi har sagt at vi relativt kjapt skal opp og ha en klubb som omsetter for rundt 120 millioner, for vi mener at det kommer, det er ikke veldig lenge til. Vi vet at Rosenborg omsetter for et par hundre millioner, vi vet at Brann budsjetterer hvert år for 120, Molde gjør det, vi vet at Vålerenga er på vei dit. Så vi vet at lista ligger oppe på 100 nå hvis vi vil være mer der oppe (informant 2).

Ved spørsmål om de hadde noen økonomiske mål direkte knyttet til FOS, svarte informant 2: *“Ikke annet enn at vi har egentlig et vedtak på at vi skal være i grønn sone.”* (Informant 4)

At så få av informantene hadde målsetting om grønn sone var overraskende, og førte til flere spørsmål. FOS er, som vi skal se senere, viktig for kommunikasjon av en klubbs økonomiske stilling, og å rapportere grønt kommuniserer en klubb med god og sunn økonomi. I en bransje med svært sterk konkurranse, kan dette føre til at de andre klubbene setter opp prisene når de forhandler med klubben. Det er et kjent fenomen fra Europa at de største klubbene ofte må betale litt mer enn andre, fordi selgerklubben er klar over den økonomiske situasjonen til kjøperen. I norsk sammenheng er ikke dette like pregende, men informant 5 belyste spørsmålet:

Det vi ofte blir møtt med, som [klubben], er når vi er vekselvis i gul og grønn sone - Og de gangene vi er i grønn da, som kanskje er litt over halvparten av tiden. Så har de andre klubbene veldig inntrykk av at vi er så store og sterke, og at for eksempel overgangssummene blir justert litt opp av den grunn da. Så du kan få en sånn type sideeffekt av det. Så, men vi, i den reelle forhandlingssituasjonen tror jeg ikke det betyr så veldig mye, men det kan ha litt å si. (informant 5)

Som informant 5 formidler, tror h*n selv at i selve forhandlingssituasjonen betyr ikke hvilken sone klubben er i så veldig mye. Informant 2 refleksjon rundt soneinndeling er utfyllende og representerer det alle informantene ulikt formidlet sitt ståsted rundt det å være i gul eller grønn sone: det er ikke så farlig, så lenge man ikke er i rød.

Så jeg tror at, de klubbene som har det ålreit, som jeg tror faktisk er de fleste, der tror jeg FOS er veldig bra, og dette med gul, rød og grønn sone det har en effekt, for vi blir så bevisste. Og å bevisstgjøre tror jeg er veldig ålreit. Men det kan jo være fornuftig noen ganger, hvis du sier at nå skal jeg gjøre noen grep – noen investeringer som er bra på lang sikt, men litt dårlig på kort sikt som gjør at nå havner du i gul sone i stedet for grønn sone, det sa til og med [navn] en gang til meg, at det er ikke alltid det er fornuftig å ligge i grønn sone, det er mer fornuftig å gjøre en god investering innimellom. Så vi må være forsiktig med å tenke at alle klubber i gul sone liksom er i faresonen liksom, de er jo ikke det. Det kan være et helt bevisst valg som de har fullstendig kontroll på. Som for eksempel Rosenborg som er innimellom i gul sone, med stor økonomi og alt det her.” (informant 2)

Selv om et fåtall av informantene hadde egne definerte økonomiske mål, hadde alle relativt ambisiøse sportslige mål, som var definert og kommunisert i hele klubben. Det var en fellesnevner at alle lagene ville kjempe i toppen tabellen, og at de til tider og ville kjempe om medalje. En viktig motivasjon for informantene var å ha mulighet til å spille i Europa. Et gjennomgående svar fra informantene var og at de hadde som mål å være blant de beste på spillerutvikling, og at dette var en svært viktig del av inntektssiden deres. *“Også har vi en visjon sånn helt sportslig, om at vi skal ligge på øvre del av tabellen og at vi av og til skal ut i Europa.”* (informant 1) *“Til nå så har måla vært på være i toppen, og at vi skal være den beste utviklingsklubben i Norge – det har vært måla.”* (informant 4)

Informant 5 poengterer at de ønsker at flest mulig norske klubber skal ha europeiske ambisjoner, og at dette er med på å øke det sportslige nivået i Eliteserien.

Ja , den visjonen er ganske klar - det er alltid til Europa. Vi skal spille, nå høres det cocky ut, men det er ikke det. Men vi ønsker å spille og utvikle oss ved å spille mot lag som er bedre enn oss i Europa. (...). Men også, vi ønsker å ta ansvar for norsk fotball - vi ønsker at flest mulig norske klubber skal ha europeiske ambisjoner - for å få kvaliteten og statusen til norsk fotball opp, gjennom rankingpoeng og rett og slett kvaliteten i lagene. (...) og da snakker jeg ikke om pengene som er i Europa, da snakker jeg om den sportslige utviklingen.” (informant 5)

Europa League fører også til store ekstrainntekter, og informant 2 og 5 poengterte også viktigheten av dette. *Driften til [klubben] er egentlig mer eller mindre avhengig av du har regelmessig opptredener i europa-gruppespill, for den vanlige, norske serien og sånne ting greier ikke finansiere klubbdriften sånn som den er i dag da.”* (Informant 5)

“Budsjett i Eliteserien, nesten uansett hvilken klubb du er i, det er veldig enkelt å sette opp. For du har medieinntektene fra NTF, du har billetter, sesongkort, sponsor, og da har du tatt de tre store, også har du noen sånne små med kiosk, sponsor- artikler, grasrot-inntekter, solidaritet fra UEFA; men det er veldig forutsigbart, og det er veldig likt i 9/10 klubber. Så det er de variable inntektene en må få til, det er spillersalg og Europacup. (Informant 2)

5.5 INTERN BRUK

Til tross for bred konsensus om at FOS har vært et viktig virkemiddel for økonomien i norsk fotball, varierer det hvorvidt informantene bruker FOS til intern økonomistyring i egen klubb.

Den er mer bakomliggende og blir tatt frem når det er tid for rapportering. Informantene påstår at FOS ikke påvirker valgene deres eller den daglige driften og økonomistyringen i særlig stor grad. Det kan virke som at FOS blir viktigere jo nærmere enn er rød sone, så soneinndelingen kan sies å virke til sin hensikt. Informantene mener også at FOS er mest interessant for dem selv som økonomiansvarlige, og til dels også styret som må informeres om FOS-score og den økonomiske stillingen: *“Nå er det nok jeg som er mest opptatt av det, og styret selvfølgelig da”* (Informant 3). Dette nevnte også informant 1: men som poengterte at hvilken sone klubben lå i, det var lettere for resten av klubben å sette seg inn i:

Men FOS er relevant for et ganske begrenset antall av ledelsen, for å si det sånn. For de som sitter i sport eller som drifter til daglig i de andre avdelingene, de har ikke noe forhold til FOS-parameterne altså. De vet vel så vidt hva det er, men de vet om en er i gul eller rød sone. (informant 1)

På spørsmål om klubben hadde noen økonomiske mål knyttet til FOS svarte informant 5 at FOS var mer en kontrollmekanisme i bakgrunnen, og at den ikke ble inkludert i noe styringssystem:

Nei ikke direkte til FOS, vi kjører FOS som en kontrollmekanisme som ligger i bakgrunnen og sikrer at norske fotballklubber drives på et noenlunde fornuftig nivå. våres styringsverktøy på økonomisiden er rett og slett et godt gammeldags budsjett, eh, og vi bruker budsjettprosessen hvert år som en sånn strategiprosess.”
(informant 5)

Informantene mener at FOS hadde en mer indirekte påvirkning på økonomistyringen ved at det hadde økt dens prioritet i klubben, og ved at en ved rapportering var nødt til å havne utenfor rød sone. Informant 4 poengterte ved samme spørsmål også fordelene ved å ha et samarbeidende AS dersom en lå an til å ikke nå FOS-kravene: *“Nei ikke sånn til det daglige, men det er jo, de nøkkeltallene som gir poeng i FOS de er jo viktige. Det viktigste er likviditet og egenkapital.”* (informant 4) Dette er de regnskapsparameterne som gir mest mulige poeng og poengtap i det finansielle oppfølgingssystemet:

Ja det er de som gir mest poeng, så indirekte styrer man jo etter, og scorer i FOS. Det som kan være fordelene for en klubb som har et samarbeidende selskap. Det er at en har mulighet til å låne inn penger fra aksjonæren (informant 4)

Å ha et samarbeidende selskap er svært utbredt i Norge, og blir kalt dualmodellen. Dette er en egen måte å administrere fotballklubber for som er særegen for Norge. Det samarbeidende selskapet kjøper kommersielle rettigheter av klubben, som igjen får større tilgang på kapital gjennom aksjeselskapet.

Informant 1 mente også at FOS ikke hadde noen direkte påvirkning på deres valg eller økonomistyring til det daglige, men at *“når du ligger og balanserer mellom gul og rød, så gjør det nok det. Ved at du må prøve å planlegge og tenke litt. Og det er klart at det har vært noen sånne taktiske transaksjoner for enkelte klubber sånn på slutten av året eller rett før rapportering.”* (Informant 1)

Den eneste informanten som sa at FOS var med på å påvirke den daglige driften og økonomistyringen anså det dog som et meget effektivt styringsverktøy, og poengterte at når en må rapportere to ganger i året så er det nærliggende at den blir aktuell også utenfor selve rapporteringsperioden. Informanten trodde også at FOS var et viktig styringsverktøy for andre klubber, og hadde dette inntrykket etter å ha kommunisert med andre økonomiansvarlige fra eliteserien.

Nei jeg tror FOS er veldig effektivt, og det skal sant sies at du har et øye på den rapporten hele tiden. Hvis du gjør noe økonomisk så tenker du hele tiden, for det er jo en rapport i halvåret, så er det liksom rett over nyttår så skal du begynne å forberede deg på å gjøre det ferdig, også går det ikke så langt utpå våren så begynner du å tenke på den igjen når vi skal levere i juni. Så det har nok blitt et viktig styringsparameter for klubbene bortover. Så er det veldig greit for styret, etter hvert som de kjenner FOS rapporten ganske godt, å blinke ut hva er det vi skal ta tak i, de trenger ikke lese hele rapporten, men hvilke nøkkeltall er det vi skal holde fokus på.” (Informant 2)

5.6 STYRINGSSYSTEM: LIKVIDITET OG BUDSJETT

Samtlige av klubbene pekte på budsjett og likviditetsprognoser som sine viktigste styringsverktøy. Det var overraskende lite fokus på resultat og andre FOS-parametere, og det var ingen bruk av verktøy som balansert målstyring. Det var gjennomgående fokus på likviditeten, som informant 1 identifiserte som *“akilleshælen til alle fotballklubber”* og da jeg spurte informant 4 om likviditet var det viktigste styringsparameteret i norske fotballklubber var svaret *“Ja, det tror jeg helt klart. Hvis de sier noe annet så lyver de”*

Likviditetsgraden er det regnskapsparameteret i FOS, som sammen med EK, potensielt kan gi flest poeng, eller flest minuspoeng. Dette tyder på at NFF har truffet med vektingen av de ulike parameterne, og det var bred konsensus om at likviditet var det aller viktigste for norske fotballklubber. Alle klubbene leverer som en del av FOS budsjett to ganger i året, og fra dette utarbeidet informantene prognoser for likviditet.

Ja vi bruker utelukkende budsjett vi, også bruker vi, historiske regnskapstall blir via veldig lite oppmerksomhet, løpende prognoser er det styringsverktøyet vi har da. når vi etablerer et budsjett og vedtar det sånn rundt nyttår, så begynner den virkelige verden å rulle, også rapporterer vi hele tiden på prognoser da - det vil si at vi ser på avvik i forhold til budsjett, også i tillegg så har vi en, til enhver tid, en rullerende likviditetprognose for de neste tolv månedene som vi jobber med da. (informant 5).

Informant 5 forklarte også at den eneste økonomiske handlingsregelen de hadde i klubben handlet om likviditet: *“Den eneste økonomiske regelen vi har er én styringsregel: vi skal aldri gå under et visst nivå på likviditet”* (informant 5)

Informant 2 oppga også likviditet som den største utfordringen i fotballklubber i dag: *“Jeg vil tippe at det svaret som kommer hos de fleste i norsk fotball når det er mest krevende med økonomi, det er at det er krevende med likviditet.”* (informant 2). Også informant 2 hadde budsjett og likviditetsprognoser som fremste styringsverktøy: *“Vi kjører en veldig, kall det gjerne kontrollert likviditetsstyring på cash, likviditet er jo cash holdt jeg på å si, vi er veldig på det, og vi lager budsjett som vi viser generalforsamlingen, og etter det så styrer vi alltid etter prognoser”* (informant 2). På spørsmål om h*n trodde dette gjaldt for de øvrige klubbene i eliteserien også svarte h*n: *“Ja, det tror jeg er nesten 1/1 forhold, det er budsjett til generalforsamling, det er likviditetsstyring og det er prognoser.”*

5.7 KOMMUNIKASJON

Et annet viktig funn er at FOS brukes som et virkemiddel for å kommunisere klubbens økonomiske tilstand både til omgivelsene, og til resten av klubben. FOS fungerer på mange måter som en termostat for den norske fotballøkonomien, og klubbene bruker den både til å se hvordan andre klubber gjør det, og for å kommunisere egen situasjon til omgivelsene. Spesielt sone-inndelingen har gjort det lettere for de økonomiansvarlige å kommunisere med resten av klubben, for selv om ikke alle er like opptatt av økonomi, så er alle klar over konsekvensene ved å havne i rød sone.

Sitatet fra informant 1 som ble brukt tidligere i oppgaven forklarer hvordan soneinndelingen har ført til at h*n føler kommunikasjonen med de andre avdelingene i klubben har blitt bedre som følge av FOS og soneinndelingen:

“Ja, det har det. Det er ikke bare det at jeg kan si at dette er dårlig økonomisk drift holdt jeg på å si, men jeg kan si at hvis ikke vi klarer å forbedre den her så havner vi i rød sone, og da får vi restriksjoner i forhold til å kjøpe å selge spillere. Så ja, du har litt mer å true med.”
(informant 1)

FOS brukes også for å formidle sunn økonomi til sponsorer og investorer, og informantene er samstemte om at en klubb i grønn sone er et mer attraktivt sponsorobjekt enn en klubb i rød.

(...)men det er en temp på hele fotballnorge når den bli offentliggjort to ganger i året som du sikkert veit, så. så jeg tror - jeg kan ikke svare for alle - men jeg tror veldig mange legger vekt på at du skal ha litt kontroll på det og da. (Informant 3)

5.8 PROFESJONALISERING OG ØKT KOMPETANSE

Samtlige av klubbene anser seg i dag som profesjonelle organisasjoner, og sier at dette er nærmest et krav for å kunne delta i Eliteserien. På spørsmålet svarte informant 5: *“Ja, absolutt, absolutt, Vi har, jeg har jo jobbet noen plasser før i liknende funksjoner, og sånn som vi driver klubben oppå her, er akkurat det samme som en middels stor bedrift i [byen].*
(informant 5)

Også tror jeg også at rundt styrebordene så har det blitt en større profesjonalitet de siste 10-15 årene og. Det er ikke så mye, hva skal jeg si, det er ikke så mye styremedlemmer som vil at økonomien skal gå av seg sjøl gjennom resultatene i klubben lenger. de er mer profesjonelle i forhold til sin tilnærming på det her.
(informant 5)

Informant 2 var anså også klubben sin som en profesjonell organisasjon, og gikk mer inn i hva som gjorde dem mer profesjonelle enn for 15 år siden:

Ja det gjør jeg – vi har mye dyktige folk, vi har mange med lang fartstid, vi har stor kjennskap til både, vi er veldig opptatt av å til enhver tid vite hva de fire beste i Norge gjør, til enhver tid vite hva de fire beste i norden gjør, og til enhver tid vite hva midtsjiktet i Europa gjør. Så jeg føler vi er veldig, veldig motiverte da, til å følge med på utviklinga da. (informant 2)

Dette var gjennomgående i alle intervjuene, og informant 2 supplerte: “*profesjonaliseringen de siste 15-20 årene har bidratt til at omverdenen oppfatter norsk fotball som mye mer det mye mer ryddig og det har blitt mer ordening enn det en gang var.*” Informant 2 mente en var helt avhengig av å være profesjonell og ha kontroll på drift og økonomistyring for å i det hele tatt ha mulighet til å konkurrere i Eliteserien:

Hvis du tar budsjett-tabellen eller omsetningstabellen og setter den med tabellen samtidig, så ser du at det er nesten et 1 til 1 forhold med at de som har mest og bruker mest, de ligger øverst. Så det er ganske, det er et rigid system som vi sier, at vi lurer oss ikke med å tro og håpe, men dette er ganske, skal vi være der oppe så må vi ha budsjetter på en 70-80 millioner kroner. (Informant 2)

Informant 4 poengterte at investorer og sponsorer forventer at klubben skal drives profesjonelt: “*det vil jeg si at vi har blitt, absolutt. Vi begynner jo å, altså halvparten av inntekten vår kommer jo fra det private næringsliv, og for at de skal være fornøyde så må vi drive profesjonelt.*” (Informant 4)

Informant 2 poengterer at det økonomiske kompetansenivået i Eliteserien har blitt bedre etter innføringen av FOS, og at fotballen som yrke har blitt vanligere.

Nei jeg føler at det er blitt veldig mye bedre dem siste åra. Og vi behøver ikke gå så veldig langt tilbake, da jeg begynte som daglig leder, da var snitt-tida på en daglig

leder i Eliteserien på ett og et halvt år. Og det er utelukkende en grunn – og det er tøff dårlig økonomi. Også er det blitt bedre og bedre og bedre, også er fotballen også blitt litt mer vanlig yrke da, så det er litt lettere å prate penger med andre, og å hente det hvis du har noen som garanterer. Så nå sitter jo ledere lenger, det er klart det er noen klubber som bytter jevnt, det er bare en grunn du bytter for, og det er at det er ekstremt vanskelig økonomisk (informant 2)

5.9 LÆRING

Det var også interessant å høre om klubbene mente at FOS kunne ha bidratt til læring. Her var flere av klubbene enige om at dette måtte være tilfellet. Den ene informanten som i dag er økonomiansvarlig, hadde tidligere erfaring både fra NTF og NFF. H*ns erfaring var at klubbene hadde lært mye av å havne i rød sone. Det er og gjennomgående i intervjuene at man i mye større grad samarbeider og diskuterer økonomiske problemstilling på tvers av klubbene, og at man lærer av hverandre. Dette vil bli gjort mer rede for i neste delkapittel om samarbeid og homogenisering.

ja, jeg opplevde hvert fall det når jeg var i NTF, så var jeg jo med på hjelpersiden da, og ikke kontrolliden som jeg var i i NFF. Og ja, de lærer jo av det, og det må være tæring etter læring. Spesielt i OBOS klubber med litt liten økonomi, det er jo, for dem at de må ned kostnadmessig med en million, det kan jo være kjempetøft. Men man lærer litt å leve med det, og man får det inn i blodet at sånn må det være om man skal være med i norsk toppfotball. Så Absolutt, Jeg tror det har vært mye læring for dem som har havna ut i det, men det har vært [banneord] tøffe tak også, for noen, det vet jeg med selvsyn. Men det at det er tøffe tak, man lærer jo av det og. At dette var faktisk ikke så lurt, og dette må vi gjøre på en annen måte i fremtiden. (Informant 4)

Informant 5 og 2 mente og at det å havne i rød sone førte til mye læring i klubbene, mens informant 1 selv ikke følte at de hadde lært noe nytt av å havne i rød sone.

Informant 2 poengterte også at den forbedrede økonomiske stillingen i norsk fotball har bidratt til kontinuitet, som er et av formålene med de økonomiske lisenskriteriene. Ledere og økonomiansvarlige sitter lenger i stillingen sin, og dette er med på å akkumulere kunnskap og bidra til læring og profesjonalisering. (Spørsmålet var om h*n følte det økonomiske kompetansenivået i norsk fotball hadde endret seg etter innføringen av FOS):

Nei jeg føler at det er blitt veldig mye bedre de siste åra. Og vi behøver ikke gå så veldig langt tilbake, da jeg begynte som daglig leder, da var snitt-tida på en daglig leder i Eliteserien på ett og et halvt år. Og det er utelukkende en grunn, og det er tøff/dårlig økonomi. Også er det blitt bedre og bedre og bedre, også er fotballen også blitt et litt mer vanlig yrke da, så det er litt lettere å prate penger med andre, og å hente det hvis du har noen som garanterer. Så nå sitter jo ledere lenger, det er klart det er noen klubber som bytter jevnt, det er bare en grunn du bytter for, og det er at det er ekstremt vanskelig økonomisk. (Informant 2)

5.10 SAMARBEID OG HOMOGENISERING

Det var bred enighet blant utvalget om at norsk fotball i dag i større grad enn tidligere preges av åpenhet, tillit og samarbeid på tvers av klubbene. Informantene var alle enige om at klubbene i dag er likere hverandre, og det var også enighet om at på administrativt og økonomisk nivå så anså informantene dette som positivt.

Informant 4 poengterte dette på spørsmål om hvordan han anså kompetansenivået i norsk fotball i dag: “ (...) Også er vi ganske flinke til å, på økonomiområdet, til å dele. Så det tror jeg er en styrke med det og prate mye sammen og møtes mye, at man kan dra ut det beste på tvers av hverandre. (Informant 4)

Informant 4 hadde som sagt også tidligere arbeidet i norsk toppfotball, som i senere år har fasilitert både ledermøter og møter for de økonomiansvarlige i Eliteserien. Han fortalte blant annet at under pandemien hadde det vært organisert et daglig leder-møte nesten en gang i uka, og at de i NTF prøver å fasilitere for flere av arbeidsoppgavene i en klubb, f.eks. billettsalg, arrangement og marked. til dette kommenterte også informant 4:

Og noen ganger kan det være bra, noen ganger kan det være litt sånn kjedelig, men jeg tror det er viktig at man prater på tvers. Og du sier «jamenn blir ikke klubbene til slutt alt for like» Jo, men, vi driver jo faktisk med det samme, så at de blir litt like er ikke farlig, så lenge det man gjør er bra. (Informant 4)

Samtidig gjorde Informant 4 det klart at fotballklubber har lange tradisjoner og historie og at hans klubb derfor aldri vil helt lik sine konkurrenter:

Det vil aldri bli helt likt med Brann uansett. (...)Men at man har mulighet for å få korreksjoner på tvers av klubbene det tror jeg er kjempesmart. Så betyr ikke det nødvendigvis at klubbene blir helt strigla like av det, jeg tror det er viktig at man har noen felles knagger hvert fall.” (Informant 4)

Gjennom sin erfaring ved å utarbeide og utøve det finansielle oppfølgingssystemet kunne Informant fire og fortelle at klubbene som havnet i rød sone kontakter hverandre og sparrer om like økonomiske problemstillinger: *“Ja det vet jeg positivt at det er klubber som har snakka i lag og spurt “hvordan har dere løst det, og kan det være en løsning hos oss.” Så det vet jeg positivt, at det er klubber som har gjort.” (Informant 4)*

Både informant 1 og 3 var også enige i at FOS har ført til at klubbene har blitt likere hverandre. Informant 1 mener dette er positivt i økonomisk forstand, men mener det kan ha negative følger for det sportslige: *“For økonomiens del, så er det vel greit at det er ganske likt, men for det sportslige og for det kreative så kunne det vel vært større forskjeller”. Da informant 3 fikk spørsmål om han så noen pregende likhetstrekk mellom sin egen klubb og øvrige, var svaret: “ja det er det! Mer og mer faktisk så synes jeg at, jeg ser jo når jeg snakker med de andre økonomiansvarlige så er det mye vi har samme på, men alle klubbene har jo noe forskjellig, som sin særegenhet da.” (Informant 3). Også informant 3 anser dette som noe positivt, og kommenterer at det gjør det lettere å samarbeide og at “Det er nok og blitt åpnere mellom klubbene.”*

På spørsmål om det hadde blitt mer samarbeid og kommunikasjon på tvers av klubbene etter innføringen av FOS, Trakk flere av informantene fram økonomisamlingene til NTF som veldig positive opplevelser som de lærte mye av:

Ja det gjør vi. Vi har økonomisamlinger en til to ganger i året. Også har vi jo digitale nettverk, som vi spør hverandre om ting hvor vi spør hverandre hvordan en løser ulike problemer. Det er hvert fall noen av oss som sparrer litt der. Så det er mer åpenhet nå en det var før. For før satt alle på talla sine og ville ikke si noen ting. Men nå er det mer at, også vi økonomiledere mellom oss, så prøver vi å hjelpe hverandre.

(Informant 1)

Også informant 5 - som kommer fra en av de større klubbene i Eliteserien kunne fortelle om at de fikk flere henvendelser fra andre klubber om hvordan de løste driftsrelaterte og økonomiske problemstillinger:

Ja det hender jo vi får spørsmål "Hvordan gjør dere det" med ditt og datt da. Og vi deler, vi sitter ikke med noen hemmeligheter. og det kan handle om utfordringa til kontrakter, nye rutiner, moms og skatt og sånne ting. også kan vi si at vi gjør sånn og sånn og sånn fordi revisor har sagt at vi skal gjøre det sånn." (Informant 5)

Informant 5 utdypet med at det er mest nærliggende å diskutere drift med klubber som likner sin egen:

Så er det jo gjerne at man diskuterer med folk som er på samme, skal man si, nivået du er da. så vi snakker mest med Molde, Brann, Viking og Vålerenga da. det er sjeldent vi snakker med Vest Otra og Toten for å si det sånn, om klubbdrift." (Informant 5)

Informant 2 kommenterte også at klubbene i dag drives relativt likt, og at det er mye kommunikasjon på tvers av klubbene:

"Nei, jeg tror det drives Ganske likt. Vi prates jo ganske ofte, så jeg tror de fleste har en eller to på kontoret, også har dem et eksternt revisjonsregnskap, også har dem noen som driver litte grann bistand på FOS-rapporteringer, men nå har det vært så lenge at en begynner å få litt taket på det, men jeg tror det er ganske likt drevet skal jeg være helt ærlig." (informant 2)

Informant 2 var også eneste informant som i tillegg til økonomiansvarlig, også hadde stillingstittel "Daglig leder". H*n fortalte at det også på leder-nivå var stor grad av kommunikasjon og informasjonsdeling på tvers av klubbene:

På daglig leder nivå så har vi veldig gode kolleger og vi deler stort sett det vi kan. Og lurert jeg på noe, og vi går på kvelden og sånn, så tar vi bare en telefon og lurert hvordan har du gjort det her eller hvordan synes du jeg skal gjøre dette? Og det føler jeg er veldig bra. Og det er faktisk veldig motiverende å være på sånn daglig leder

stemne og sånn, for det er når du er sammen med over en to dagers tid – og det er til syvende og sist – så sitter vi ikke og diskuterer om de mangler en høyreback fra eller til, det er stort sett økonomi og bygging av soliditet i klubben, det er stort sett det som diskuteres. (Informant 2)

5.11 BENCHMARKING

Flere av klubbene nevnte og at de i økende grad har mulighet til å sammenlikne seg med og lære av klubber som de ser gjør det bra. Samtlige av klubbene sa at de gjør ulike former for benchmarking og at de tar til seg det som de ser fungerer. Informant 2 tok opp dette første gang ved spørsmål om han anså [klubben] som en profesjonell organisasjon:

ja det gjør jeg – vi har mye dyktige folk, vi har mange med lang fartstid, vi har stor kjennskap til både, vi er veldig opptatt av å til enhver tid vite hva de fire beste i Norge gjør, til enhver tid vite hva de fire beste i Norden gjør, og til enhver tid vite hva midtsjiktet i Europa gjør. Så jeg føler vi er veldig, veldig motiverte da, til å følge med på utviklinga.”

Samme kilde kommenterer at FOS, rammeverkene til NTF og NFF har gjort det lettere å sammenlikne seg med andre klubber:

Det er på en måte litt fundamentet I å ha blitt en helprofesjonell fotballklubb, med 60 personer på lønnslista og alt det her (...)Det er veldig ålreit, for det er jo en benchmarking når du får se hvordan det ligger an med de 32 beste laga i Eliteserien. Og du får års og halvårsrapport og får sett hvordan ståa er. Så det er veldig ålreit, og det gir jo mye kompetanse. Og jeg tror også det, når vi sier at – når du spør om vi har noen økonomiske målsettinger så ja – hvis de andre kan, så mener vi at vi kan og. Hvis Molde kan så skal vi også kunne omsette for 120. (...) Og det brukes jo som motivasjon for oss. Akkurat som at jeg er sikker på at mange av de andre klubbene tenker “[banneord], når [klubben] kan, så skal vi og kunne. (Informant 2)

fotballklubber er jo veldig like hverandre, enten dem heter Heerenveen eller, det er bare forskjell på størrelse eller antall ansatte, eller størrelse på anlegg er, så det er veldig likt hverandre fra før. Men jeg tror, en FOS-rapport gjør det mulig å benchmarke og sammenlikne, og se og lære av hverandre – og det tror jeg er bra (...). Jeg tror det gjør at det er litt lettere å tilegne seg kompetansen. Istedenfor at alle sitter med litte grann hemmelighetsholderi om hvordan de gjør det og Vica verca (Informant 2)

Både Informant 2,4 og 5 omtalte “fotballfamilien” og økende grad av tillit på tvers av klubbene: «Vi har hatt noen sånne benchmarking avtaler med klubber utenom FOS systemet for å, for eksempel Vålerenga og Molde, for å se hvordan ting er der da. for vi er jo en ganske liten fotballfamilie, så man kjenner jo alle folkene etter hvert. så da er det litt større tillit. (...) “vi har bestandig sånn best practice på ting. Så hvis klubber har noe som fungerer bra, så kan vi få en kopi da.” (Informant 5)

Nei altså jeg føler at fotballfamilien den er ikke så fryktelig stor, så jeg tror, hvis det er noen som lurere på noe så tar de en telefon til hverandre og lurere på hvordan det er og sånt, litt sånn. (Informant 2)

Flere av klubbene opplyste også om at de til stadighet drar på “klubbesøk” hvor de besøker andre klubber både i hjemland og utland for å lære og bygge relasjoner:

Vi elsker å dra på klubbesøk, det å besøke Ståle Solbakken i LSK, og seminar der, hvordan han forteller om alt fra økonomi til investor som eier, spillerutvikling, det å være ute å lære av andre sånne. Jeg sitter akkurat her med, en oppgave her i går på en bunke, der jeg sitter og benchmarker, jeg har sagt hele tiden at. Belgia Østerrike Nederland, sveits, det er land vi bør kunne sammenlikne oss med. (...) Og vi har en lege og to fysioer, mens når jeg går inn og benchmarker og ser at de har som regel mellom 6-8 i det fysikalske apparatet sitt. Også når vi da i tillegg skal prøve å strekke oss etter dem vi skal bli like gode som da, så er det viktig at vi også har de samme rammebetingelsene. Og det tror jeg er noe av kjernen i det her, å se på hverandre og lære av hverandre og dette her – det tror jeg faktisk har gjort norsk fotball bedre, at vi treffes og lærer av hverandre” (informant 2)

Det viktigste vi gjør det er å hente hele tiden kompetanse og motivasjon. Så nå sitter vi og benchmarker de seks beste klubbene i seks forskjellige land, ift hva er forskjellen på [klubben] og dem. Og da går vi gjennom anlegg, økonomi, spillerstall, medisinsk apparat, størrelse på byer, også går vi gjennom og ser – er dette noe vi, dette er klubber som er et godt stykke foran oss, hvordan finner vi dem. Og det er nok noe av drivkraften, og noe av grunnen til at [klubben] gjør det så godt, at vi er ganske sultne på dette her.” (informant 2)

5.12 INTERESSENER, OMGIVELSER OG OMDØMME

Samtlige av informantene forteller at nærområdet deres er svært viktig for dem, og at de ønsker å være en viktig del av sin by, og i noen tilfeller fylke. De fleste kan fortelle om godt fotfeste og relasjon til sine nærområder, og de som ikke kan det har et sterkt ønske om å forbedre dette:

Vi skulle ønske vi var veldig mye viktigere! Altså vi hadde masse entusiasme rundt oss i 2006-7-8 delvis 9, når det gikk veldig bra og fotballverden var der oppe. Og så synes jeg vel at det bærer preg av at det er mye bra fotball på TV – mye bedre fotball – og at en mister litt av den dere lokale tilhørigheten. så nei – vi har ikke den tilhørigheten vi skulle ønske vi hadde. Vi jobber jo hele tiden med det, og prøver å fokusere på at vi er mye mer enn en fotballklubb. (Informant 1)

Sånn vi ser det, så er, når du tar vekk og kan huke av helse, skole og eldreomsorg og alt dette her, så er vi det viktigste. Og da deler jeg det i to, at med [navn] og alle de her, alle arbeidsplasser har noe som befolkningen og byen kan leve av, mens vi er det byen kan leve for (Informant 2) Dette var det også gjort spørreundersøkelser på, som tydet på at [klubben] var det viktigste som fellesskapet i [byen] har. (Informant 2)

Informant 2 hadde i tillegg en klar filosofi på at hvis [klubben] skulle overleve i Eliteserien, så var det et “byanliggende” som betydde at både befolkningen, næringslivet og kommunen måtte “ville og evne”. Dersom disse tre partene var med, da har man ifølge Informant 2 en fair sjanse til å være med i Eliteserien over tid, og sjanseløs uten.

Alle de resterende informantene anså seg selv som svært viktige for nærområdet sitt, og informant 5 forklarte at dette ikke var tilfeldig, og at de hadde jobbet målrettet i mange år for å få oppslutning og support i sitt nedslagsfelt. Informant 3 forklarte lurt at fotball for mange var viktigere enn religion, og at de var et viktig samlingspunkt for mange, både supportere og bedrifter. Det var alt i alt bred enighet om at fotballklubben er svært viktig for dens lokalområde, og at de er med på å skape identitet og tilhørighet for mange.

Det var også bred enighet i utvalget om at deres viktigste interessenter er samarbeidspartnere (sponsorer) og supportere: *“Partnerne er viktige for oss – altså sponsorene. Men omdrømmemessig og engasjementsmessig så er det jo alle supporterne som er viktigst.”* (Informant 1)

Informant 5 hadde god oversikt over interessentene til klubben, og argumenterte at supportere var de det var viktigst å ta hensyn til:

“Til oss så er det samfunnet rundt oss, vi har jo en sånn interessentsirkel rundt oss som, jeg tror det er 20-25 ulike prikker der, fra publikum, til sponsorer, til jaa samfunnsaktører, gamle spillere, så alle i og rundt klubben som har en mening skal høres. viktigst er jo selvsagt dem vi skaper litt begeistring for, det er publikum både på og utenfor banen.” (Informant 5)

Informant 2 vil ikke rangere interessentene og argumenterer at det er viktig å holde en god relasjon til både sponsorer, supportere og kommunen:

Jeg tror ikke du kan sette noen som viktigst eller mindre viktig, jeg tror dette må fungere alt sammen. Fansen er selvfølgelig kjempeviktig, men uten næringslivet så hjelper det ikke at fansen står der. For det er som regel næringslivet som betaler mesteparten av gildet, og iallfall på stadioner og byer som det er hos oss. Har du en stadion med 70 000 så er jo byen og fansen en mye mye større del av det. Men det er klart i små byer sånn som hos oss, med relativt begrensa publikum, så er fansen viktig for å bygge hele produktet for at næringslivet skal ville, altså dette er jo en næringskjede, det er et hjul, og næringslivet synes ikke det er stemning hvis ikke det er folk, og er det ikke folk så kommer jo ikke næringslivet – og til syvende og sist da, så gidder du ikke. Men det blir jo høna og egget som en sier. Men alle er viktig. (Informant 2)

For hele utvalget var det meget viktig å ha legitimitet i sine omgivelser, og at deres interessenter og omgivelser generelt oppfattet dem som en profesjonell klubb: De tror også at det er viktig for deres interessenter at de fremstår som legitime.

Det er viktig – det er viktig å bli ansett som noe som er solid og trygt, og som driver forsvarlig.” “Ja det tror jeg. Kanskje ikke like viktig for fans som for investorer og samarbeidspartnere, men. Mhm. Noen av de største hang veldig hardt på oss den gangen vi var i rød sone. For å si det sånn, da var det viktig for dem å vite litt mer, for det går jo på deres rennømmé og. (Informant 1)

Informant 2 argumenterer at omdømme trumfer alt annet klubben gjør, og så lenge omdømme er på plass, vil det være lettere å få til de andre fokusområdene til klubben:

(...) Det som er forankra i klubben er at vi har omdømme, økonomi og sport. Og vi stiller alltid spørsmålet: er det bra for omdømme? Er det bra for økonomien? Og til syvende og sist: er det bra for det sport? Så det trumfer jo det hver gang, så er det en gambling så gjør vi det aldri. (Informant 2)

(...) Og da er det som jeg sier, omdømme først – vi er veldig opptatt av – hvis vi skal få til det jeg sa med folket, næringsliv og kommunen, så må jo dem først og fremst ønske å være assosiert med oss og klubben. Så det ligger jo en del føringer i det at vi må fremstå stødige og profesjonelle. For hvis ikke så har vi ikke sjans til å stå i det i hverdagen, og da blir det litt sånn røpebedrift, og det skal vi ikke være. Det kan vi ikke være, det går ikke an. (Informant 2)

Også informant 5 er svært opptatt av omdømme og på spørsmål om hvor viktig legitimitet i sine omgivelser var svarte informanten: “*Det er Alfa Omega! det er det, det er, sånn Sarpsborg08 snakket vi med, vi har en ganske god relasjon til, og de sier at sportslige resultater er viktig det og, men omdømme kommer øverst.*” Informant 5 sier også at det er viktig for interessentene deres at de ansees som en profesjonell organisasjon:

Det er mer viktig enn folk aner, for hvis folk skal gå inn som partnere og investorer hos oss. så vil de gjerne identifisere seg verdiene i klubben. og hvis de verdiene er litt skakkjørt, og man er litt sånn på felgen med omdømme og økonomisk. Så synes ikke partneren eller sponsorene at det er OK. jeg tror det er slutt på tiden der du har

sponsorer som synes synd på klubben og som gjerne ville hjelpe med å gi dem et økonomisk bidrag. Nå er det helt motsatt, hvert fall hos oss er det helt motsatt at de sponsorene som er hos oss, forventer en profesjonalisme i klubben. Sånn at sponsorens egen merkevare har en god havn å være i da, ikke sant. Hvis det bare er skandale etter skandale så vil de ikke være med. (Informant 5)

Mens det er klar konsensus om at sponsorer krever profesjonalisme, er det mer usikkert hvilke krav supporterne stiller til klubben sin. De stiller helt klart sportslige mål, men hvorvidt de bryr seg om hvordan klubben ledes og styres er det ikke 100% enighet om:

Informant 2 mener at FOS tallene er viktig for alle i omgivelsene, og at det er spesielt viktig å kunne vise til en tilfredsstillende FOS rapport hvis en har levert under pår sportslig:

Ja det tror jeg! Spesielt hvis du har, kall det gjerne en gjennomsnittlig kanskje (-) sesong. Det å da kunne huke av at, ja, vi er fortsatt i vater økonomisk, vi hadde en litt dårlig tabbeplassing, men butikken er fortsatt solid og kan leve videre – det er viktig. (informant 2)

Informant 1 kommenterte også at det verste med å havne i rød sone, var reaksjonen til omgivelsene, og merarbeidet med handlingsplanen: *“Det er klart det er ingen som vil i rød sone – det er ikke fordi det er så forferdelig å være i rød sone, men fordi at kanskje market og partnere blir litt kritiske(...)”* (Informant 1). Dette var også informant 2 enig i: *“(...) Og det er jo omdømmemåling, det er ikke veldig bra å rapportere i rødt.”* Informant 2 fortalte også at omgivelsene la merke til FOS-rapporten og at den var med på å gi “temperaturen” på norsk fotballøkonomi. H*n mente at heller ikke supporterne hadde lyst til å *“identifisere seg med en roteklubb”* Og at det derfor også var viktig for dem at klubben fremsto som stabil og profesjonell.

Utvalget var også enig i at FOS-rapporten var med på å bygge legitimitet blant omgivelser og interessenter, og at en klubb i grønn sone ofte ble ansett som mer profesjonell og legitim enn en klubb i rød sone. På spørsmål om hvilke interessenter som utøver mest press var utvalget samstemt: på økonomi og drift er det sponsorer og eiere som presser mest, mens på det sportslige er det supporterne som presenterer størst press. Informant 4 identifiserte også media som en viktig interessent, og at situasjoner i fotballen ofte blir hauset opp ekstra på grunn av

den store interessen. Dette kan bidra til at fotballen ansees som litt mer “ville vesten” enn det den egentlig er (informant 4)

5.13 ØVRIGE FUNN

En effekt av et mer “nøkternt” fotballnorge med fokus på sunn økonomistyring, og som reguleres mot å ta de største risikoprojektene, kan synes å være økt fokus på spillerutvikling. Flere av klubbene har som mål å være blant de fremste på å produsere egne spillere. Dette er en strategi som både sparer klubbene for store transfer kostnader og lønnskostnader, men som også bidrar med store inntekter dersom spillerutviklingen er vellykket. *“Vi har jo nå veldig nedfelt at vi skal være de beste egenutvikla og den beste utvikleren i Norge.”* (Informant 4)

De siste to årene nå har vi sett effekten av at vi – den gang – satset på akademi – satse på at vi skulle utvikle egne unge spillere – og de har vi fått skikkelige frukter av nå de siste åra. Så nå har vi en solid EK, god likviditet, og gjør det bra. (Informant 1)

Denne driftsmodellen kan og virke å fjerne noe av problemet med målkonflikt, da sportslig avdeling i disse klubbene har større fokus på å utvikle egne spillere, enn risikokjøp på transfermarkedet.

Som et resultat av dette har spillersalg blitt en svært viktig inntektspost for mange norske fotballag, og dette er grunnlaget for noe av kritikken mot FOS, som i utregning av personalkost dividerer på inntekter før salg av spillere. Dette argumenterer flere av informantene mot som lite hensiktsmessig, da spillersalg i mange fotballklubber er en svært viktig del av driften og inntektssiden. Annen kritikk mot det finansielle oppfølgingssystemet er at den av noen oppfattes som litt gammeldags (Informant 5) og at den gjerne skulle vært litt med proaktiv og oppdaget negative trender i klubbene tidligere (Informant 1 og 4)

Klubbene er også oppmerksomme på sin samfunnsrolle, og samtlige av klubbene fortalte at de tar samfunnsansvar på ulike måter. Informant 5 formulerte det fint:

Vi er jo i underholdningsbransjen, så den ene delen er jo at vi skal underholde og begeistre folk, den andre delen er at vi skal gi noe tilbake til samfunnet vi er den del av. så samfunnsansvaret. jeg har jo sagt at de klubber som ikke bidrar og leverer tilbake til samfunnet de er en del av, de har ikke forstått rollen sin.” (informant 5)

Hvorvidt FOS kunne ha medført en mindre konservativ regnskapskutyme som følge av ønske om å fremstille klubben i et bedre (grønnere) lys enn det den egentlig er, var det ulike svar på. Informant 1 mente at nei, h*n trodde heller at regnskapene var blitt enda grundigere og mer troverdige. Informant 2 var meget overrasket over at så mange klubber holdt seg utenfor rød sone ved forrige rapport. Dette var under Korona, og på dette tidspunktet hadde klubbene kun fått inntektsført 1 ligakamp. At så mange var i gul og grønn sone mente han kunne tyde på at flere justerte regnskapsføringen sin for å oppnå gul eller grønn. Informant 3 svarte at dette ikke gjaldt for egen klubb, “men for helheten av norsk fotball så tror jeg nok det”. Informant 5 var enig med informant 1, og mente at dette nok var mer relevant i Europa hvor pengene er mye større. Dersom det er tilfelle at klubber pynter på tallene sine for å oppnå en høyere FOS-score, vil dette være hva DiMaggio og Powell (1983) kaller dekobling. Da er ikke klubben like legitim og effektiv som den gir uttrykk for utad.

5.14 KORT OPPSUMMERING EMPIRI:

Det er bred enighet om at det finansielle oppfølgingssystemet har vært positivt for norsk fotballøkonomi, og at den har ført til økt fokus på økonomi i klubbene. FOS fungerer som regulator, og stanser de mest risikable prosjektene, og har bidratt til profesjonaliseringen av norsk fotball. Klubbene er generelt svært opptatt av omdømme, legitimitet og oppslutning i nærområde, og samtlige er opptatt av å fremstå som en profesjonell organisasjon. Informantene identifiserer supportere og sponsorer som klubbens viktigste interessenter, og er klar over at disse setter betydelige krav til dem. Spesielt sponsorene er opptatt av at klubbene skal drives profesjonelt, og FOS trekkes frem som en måte å kommunisere stabilitet og sunn økonomistyring både til omgivelsene, og internt i klubben. Til tross for bred enighet om at FOS er positivt og nødvendig, er det et fåtall som bruker rapporten internt, og den virker ikke som den blir viet mye oppmerksomhet utenom rapporteringstiden. Dette endrer seg dersom klubbene nærmer seg rød sone, da blir FOS viktigere som styringsverktøy. Som et resultat av at klubbene nå driver sunnere økonomistyring, virker det som at fler av klubbene satser på å utvikle egne spillere. Dette er en strategi som sparer dem for store transfer-kostnader, og som for fler er en svært viktig inntektskilde. Det er og betydelig med kommunikasjon og samarbeid på tvers av klubbene, og flere peker på dette som en viktig kilde til kunnskapsdeling og læring. Sammenstillt en disse funnene med formålene til de økonomiske lisenskriteriene, kan man huke av at FOS har bidratt til å øke klubbenes transparens og troverdighet, kontinuiteten er langt bedre og klubbenes økonomiske situasjon er forbedret

6 DISKUSJON

I dette kapitlet vil jeg belyse de viktigste resultatene fra datainnsamlingen, og koble dem til det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Dataene indikerer at de viktigste effektene av det finansielle oppfølgingssystemet er: Økt fokus på økonomi, FOS som middel for kommunikasjon, profesjonalisering, økt samarbeid på tvers av klubbene, omdømmefokus og regulering mot de mest risikable prosjektene. Samtidig ser vi at FOS brukes minimalt internt i klubbene, og at de peker bevisstgjøring og holdningsendring i hele det organisatoriske feltet som de fremste effektene. I dette kapitlet vil jeg prøve å koble disse funnene til den teoretiske innfallsvinkelen, og se om isomorfisme og interessenteori kan hjelpe å forklare disse effektene.

6.1 ISOMORFISME

Som all den tidligere forskningen antok, finner vi også i norsk fotball målkonflikt mellom en fotballklubbenes sportslige og økonomiske avdeling. Samtlige av klubbene beskrev en hverdag hvor de sportslige målene var vektet svært høyt, og at jobben til sportslig avdeling er å be om mer penger til bedre spillere, mens det var deres jobb å ta vare på økonomien og sørge for en hensiktsmessig drift og økonomistyring. Samtidig som informantene beretter om dette, forklarer de også at dette er langt bedre i dag, og at både styret og sportslig avdeling har forståelse for at klubben ikke kan havne i rød sone. Flere informanter mener at det finansielle oppfølgingssystemet har bidratt til dette, og at FOS er årsaken til det økte fokuset på økonomi i norsk fotball. Men hvorfor det? Samtidig som klubbene viser til bedre tall og bevisstgjøring rundt økonomi, bruker de færreste av klubbene FOS som internt styringsverktøy, og de fleste avviser og at FOS i stor grad påvirker hva slags valg de tar. Å utarbeide rapporten er og tidkrevende, og når den ikke brukes internt i klubben, så kan det argumenteres at selve FOS-rapporten ikke nødvendigvis har gjort klubbene mer effektive.

Dette er i tråd med argumentet til DiMaggio og Powell (1983) om at i den grad et organisatorisk felt blir mer effektivt, kan forklares av at organisasjonene, eller klubbene i denne sammenheng, har blitt likere hverandre. Denne homogeniteten gjør det lettere for klubbene å handle med hverandre, og tiltrekke seg folk som gjør næringen legitim og profesjonell. DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at dette betyr likevel ikke at

organisasjonene, som har blitt likere hverandre, nødvendigvis har blitt mer effektive. Selv om teorien argumenterer dette, viser de forbedrede tallene og datainnsamlingen tydelig indikasjoner på at klubbene faktisk har blitt mer effektive etter innføringen av FOS, men det er ikke nødvendigvis FOS-rapporten i seg selv som er årsaken til den økte effektiviteten. Det er de indirekte effektene av FOS: profesjonalisering, økt fokus på økonomi, omdømmefokus og bedre kommunikasjon som har ført til fotballklubber som i større grad driver bærekraftig. Samtlige av informantene var enige om at FOS var positivt for norsk klubbøkonomi, og at reguleringen også var nødvendig i dagens fotballnorge.

Funnene tyder på at det har vært en homogeniseringsprosess som har kommet hele Eliteserien til gode. En forklaring kan være at FOS har medført, eller fremskyndet denne prosessen. Med dette mener jeg at FOS helt klart og u diskutabelt er tvingende isomorfisme. NFF som den regulerende myndigheten pålegger klubbene å rapportere i henhold til FOS, og krever at de ligger innenfor visse standarder på ulike regnskapstall. Dette er formelt press i det DiMaggio og Powell (1983) definerte som tvingende isomorfisme: Tvungen isomorfisme er både formell og uformelt press på en organisasjon fra andre organisasjoner, eller kulturelle forventninger fra dens omgivelser. (DiMaggio & Powell, 1983) Samtidig brukte klubbene rapporten minimalt internt, og pekte på effekter ved FOS som kan kobles til både hermende og normativ isomorfisme.

Effektene av FOS som kan knyttes til tvingende isomorfisme er at klubbene i dag unngår de mest risikofylte prosjektene i frykt for at dette kan knekke økonomien og sende klubben til rød sone. NFF fungerer som regulerende myndighet, og frykt for poengtap, bot eller å miste lisensen sin gjør at alle Eliteserierklubbene lager en FOS-rapport, og gjør sitt ytterste for å havne i minst gul sone.

6.1.1 NORMATIV ISOMORFISME

Samtlige av informantene var enige om at FOS har ført til en profesjonalisering av norsk fotball, og at Eliteserien i langt større grad enn for 15 år siden er profesjonell. To av informantene tok opp dette som sitt svar på hva som er den aller største effekten av FOS, og det var også et gjentakende tema i de øvrige intervjuene. Profesjonalisering av et organisatorisk felt er det DiMaggio og Powell (1983) sikter til når de snakker om normativ isomorfisme. De definerer profesjonalisering som *“den kollektive kampen et yrke har for å definere betingelser og metoder for deres arbeid, for å kontrollere produksjonen av*

produsere, og for å etablere en kognitiv base og legitimering av deres yrkesmessige autonomi” (oversatt fra, DiMaggio & Powell, 1983, s152). Når informantene snakker om profesjonalisering av fotballen, mener de at klubbene i større grad enn tidligere drives som vanlige organisasjoner, med økonomiske mål likestilt med sportslige. De ser at de er avhengige av profesjonell drift og økonomistyring for å kunne være med å kunne konkurrere i Eliteserien over tid, og at kontroll på inntekter og utgifter er viktig også for å kunne nå sine sportslige mål.

Relevant for den normative mekanismen er også situasjoner hvor klubber rykker opp til eliteserien. Her forteller informantene at det legges til rette for at klubbene skal lære, og at de får oppfølging fra NFF. Klubbene er også selv hjelpelige dersom nyopprykkede lag har spørsmål til dem.

6.1.2 INTERESSENTENE

I tråd med interessentteorien, er klubbene meget klar over at de er helt avhengig av gode relasjoner med sine viktigste interessenter for å sikre sin overlevelse og måloppnåelse (Freeman, 1984) Ifølge interessentteorien har ulike interessenter ulik påvirkning, og bli påvirket ulikt av organisasjonen. Dette medfører at interessentene har ulike krav og forventninger til klubben, og en må derfor tilpasse seg interessentene (Freeman, 1984). Dette brukes også til å kategorisere interessentene både i primære/sekundære interessenter, og de mer utfyllende kategoriene til Mitchell et. al. (1997). I datainnsamlingen viste det seg at informantene var svært klar over at deres interessenter var helt essensielt for deres muligheter til å nå deres mål. Informantene forklarte at de var helt avhengige av både supportere og sponsorer, og at de var oppmerksomme på hvordan de bygde relasjonen med disse interessentene. Det var tydelig at informantene ønsket å inkludere dem så mye som mulig i sin drift, og at å tilfredsstille kravene fra interessentene var et viktig fokusområde for klubbene. Informant 2 refererte til deres eksistens i Eliteserien var et “byanliggende” og at de var helt avhengig av både supportere, næringsliv og kommunen for å kunne befinne seg i øverste liga over tid.

Vi så og i kapittelet om tidligere forskning at Dimitrapoulos (1983) i sin bruk av interessentteori beskrev et veldig tett forhold mellom klubb og supporter, som skilte fotballklubber fra vanlige organisasjoner. Dette ser ut å stemme også for norsk fotball, og informantene beskriver supportere som en meget viktig interessent. Supporterne innehar alle

de tre attributtene: makt, legitimitet og press, og utgjør slik det Mitchell et. al. (1997) omtalte som absolutte interessenter. Flere av informantene viste til den kontante avslutningen av Super League når vi diskuterte supporterernes makt. Mitchell et. al (1997) definerer legitimitet som et attributt hvor interessenten har fått en type makt gjennom sin posisjon i omgivelsene, uavhengig av hvilken reell makt interessenten faktisk besitter. Når vi snakket om hva slags press supporterne presenterte, var det i hovedsak sportslig, men flere av informantene mente også at supportere ikke har lyst til å identifisere seg med en klubb som ikke har kontroll eller fremstår profesjonell.

Det var derfor svært viktig for informantene, ikke bare å være profesjonelle, men også å fremstå profesjonelle. Informantene var klar over at de som fotballklubb hadde et bredt spekter av interessenter, men de eneste to som ble nevnt som primære interessenter var supportere og partnere (sponsorer). Sponsorer stilte langt flere krav til at klubben skulle oppføre seg og fremstå profesjonelt. De stilte klare krav, og det var tydelig fra informantene at sponsorer ikke sender pengegaver, men at det er en transaksjon hvor sponsoren forventer noe tilbake. En sponsor vil ikke assosieres med en klubb som ikke har kontroll over økonomistyringen sin, og som ikke blir ansett som profesjonell.

Flere av klubbene antydte også at en klubb i grønn sone automatisk fremstår som mer profesjonell og legitim dersom den ligger i grønn sone enn dersom den ligger i rød, og FOS blir slik også en måte for klubbene å kommunisere sunn og god drift av klubben, og skaffe seg legitimitet i sine omgivelser. Det var gjennomgående positive holdninger til sone-systemet, og flere poengterte at fargekodingen gjorde det lettere for klubben å kommunisere sin økonomiske stilling både internt og til interessentene sine. Når interessentene har en god oppfatning av oppfølgingssystemet, tilfører det også til effekten av tvingende isomorfisme. Hovedargumentet til Meyer og Rowan (1977) var at organisasjoner så og si ble tvunget til å implementere praksiser og prosedyrer som blir ansett som gode eller legitime i det organisatoriske feltet.

Økt fokus på omdømme er derfor også et viktig funn i studien. Samtlige av intervjuobjektene beskrev omdømme som et svært viktig satsningsområde, og informant 3 identifiserte det at klubbene måtte jobbe opp mot omdømme og sone var den aller fremste effekten av det finansielle oppfølgingssystemet. Dette er i tråd med tankene til Rowan og Meyer (1977) og

DiMaggio og Powell (1983) om at organisasjoner i dag konkurrerer om legitimitet blant sine omgivelser. Informantene delte meningen om at norsk toppfotball som bransje har fått økt legitimitet i samfunnet.

En av formålene med det finansielle oppfølgingssystemet var å øke klubbenes troverdighet. Ved å øke profesjonaliteten i feltet, og også gi klubbene en plattform hvor de lett kan kommunisere sin økonomisk stilling til sine omgivelser, kan det argumenteres at FOS har fått til nettopp dette. Et av hovedfunnene er dermed at FOS har gjort det lettere for klubbene å kommunisere sin økonomiske stilling til omgivelsene. Og også at sonesystemet gjør det lettere for de økonomiansvarlige å kommunisere økonomi internt i klubben. alle skjønner fargesystemet, og skjønner konsekvensene av for risikabel drift, eller av å være i rød sone for lenge.

6.1.3 HERMENDE ISOMORFISME

Et annet av formålene med de økonomiske lisenskriteriene var at norske fotballklubber skulle bli mer transparente. Dette er gjennomgående i alle intervjuene, hvor informantene blant annet beskriver et felt med mer åpenhet og tillit på tvers av klubbene. Dette kan kobles til den tredje isomorfisme mekanismen som sier at organisasjoner i et organisatorisk felt vil se til hverandre for å lære. DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at når en organisasjons omgivelser preges av usikkerhet, så vil klubbene, i denne sammenheng, herme etter dem som gjør det godt. Dette gjelder også dersom organisasjonens mål er utydelige (DiMaggio og Powell, 1983). Dette passer godt med situasjonen som utvalget beskriver. To av informantene påsto at uforutsigbarhet var det mest utfordrende med å jobbe som økonomiansvarlig i en fotballklubb, og to andre var helt enige i at uforutsigbarhet var en stor del av hverdagen. Dette legger til rette for hermende isomorfisme. Det var og tydelig at selv om økonomien har fått en økt prioritet etter innføringen av FOS, er konflikten mellom sportslige og økonomiske mål fortsatt svært relevant også i dagens fotballnorge.

Dette utgangspunktet legger til rette for hermende isomorfisme, hvilket informantene også hevder er til stede i alle høyeste grad. De økonomiansvarlige har jevnlig kontakt, og samtlige kunne fortelle at de diskuterte økonomiske problemstillinger på tvers av klubbene. De var enige i at dette medførte homogenisering av norsk fotball, og alle var enige om at dette var positivt. Meyer og Rowan (1977) argumenterte at en fordel ved at organisasjoner finner sin plass i organisatoriske felt skaper stabilitet. Når flere klubber drar i samme retning kan det

dannes et slags kollektiv som skaper forutsigbarhet og motvirker store endringer (Meyer og Rowan 1977). Dette virker klubbene å være enig i, og sier at åpenhet og kompetansedeling er en viktig årsak til at klubbene i dag er mer profesjonelle enn de var for 15-20 år siden. At de blir likere hverandre gjør ikke noe, og så lenge ting gjøres rett så er det bare positivt at klubbene har noen “felles knagger” (Informant 4). Informantene pekte på NTF som en viktig aktør for den forbedrede kommunikasjonen i feltet, da de jevnlig arrangerer både daglig-leder møter og møter for de økonomiansvarlige. Meyer og Rowan (1977) argumenterte også at faren ved at et felt blir for homogent, er at organisasjoner tar til seg strukturer og systemer som ikke er effektive for dem

Et annet poeng informantene tok opp, som er relevant i sammenheng med hermende isomorfisme er benchmarking. Det finansielle oppfølgingsystemet er en åpen rapport, og alle får se alles score og sone. Dette gjør det mulig for klubbene å sammenlikne seg med hverandre, og benchmarke. Benchmarking var viktig for informantene også utenfor FOS, og flere klubber oppga at de benchmarket både med utenlandske og norske klubber. Dette var et svært viktig virkemiddel for å ta opp kompetanse for flere av klubbene.

Utenom 1 informant var også utvalget enig om at klubbene i rød sone lærte av å arbeide med handlingsplanen. Her visste og informanten som tidligere hadde arbeidet i NTF og NFF at klubber som havner i rød sone, ofte ser til andre klubber for hvordan de skal forbedre den økonomiske stillingen sin. Dette er en usikker situasjon for klubben, og er i tråd med DiMaggio og Powells (1983) argument om at organisasjoner da ser til andre organisasjoner som de anser som suksessfulle. Informant 5 som er en relativt stor klubb i norsk fotball og som har mye legitimitet, sa seg enig i dette, og hadde opplevd flere ganger at andre klubber kom til dem og lurte på hvordan de gjorde ting.

Med dette ferskt i minne tror jeg det er trygt å svare “ja” på forskningsspørsmålet. Norske fotballklubber har blitt likere hverandre, og dataen kan og indikere at det finansielle oppfølgingsystemet har bidratt til dette både ved hjelp av tvingende makt, og som pådriver for hermende og normativ isomorfisme.

Med disse funnene kan man argumentere at NFF langt på vei har nådd sitt mål om at norske fotballklubber skulle bli mer transparente. Som informant 5 sa til henvendelsene fra andre klubber “og vi deler, vi sitter ikke med noen hemmeligheter.” Flere av informantene refererte

også til det organisatoriske feltet som “fotballfamilien” som og indikerer høy grad av tillit på tvers av klubbene.

Samtlige av intervjuobjektene informerer også om at det er budsjett og likviditetsprognoser som er de viktigste styringsverktøyene i klubben. Om dette er et resultat av herming vites ikke, men det er bred konsensus om at dette er de mest effektive styringsverktøyene, og at det er likviditeten som er fotballens “akilleshæl” (informant 1). Dette harmonerer godt med FOS, da de parameterne som har mest potensielle poeng/poengtap er likviditetsgraden og soliditeten.

6.2 SPILLERUTVIKLING

Som et resultat av den økende prioriteringen av økonomi, virker egenutviklede spillere å være en del av løsningen. Alle klubbene var klare på at dette var et satsningsområde, og to av dem hadde som et sportslig mål å være best i Norge på akademi og utvikling. Dette er sportslige mål som i stor grad harmonerer med de økonomiske, og som kan føre til mindre målkonflikt. Å utvikle egne spillere er billigere enn å kjøpe etablerte, og når de blir gode nok kan de også representere en stor inntektskilde. Flere av klubbene har nettopp spillersalg som en viktig post for deres økonomi, og sier derfor at det er frustrerende når spillersalg ikke inkluderes i utregningen av noen av FOS-parameterne.

Intervjuet inneholdt ikke spørsmål om egenutviklede spillere var et viktig tema for klubbenes interessenter. Mange supportere drømmer eller har drømt om å en gang spille for klubben, og det er gøy for lokalområdet å se «innfødte» bli profesjonelle i egen klubb. Det kan og ligge mye omdømme og legitimitet i å utvikle store stjerner. Da min intervjuguide ikke inneholdt spørsmål rundt dette, kan det være et interessant punkt for videre forskning.

7 - KONKLUSJON

I det siste kapittelet i oppgaven kommer konklusjonen på problemstillingen. Her presenteres det viktigste effektene av det finansielle oppfølgingssystemet, og forskningsspørsmålet besvares. Her presenteres også implikasjoner for studien, og forslag til videre forskning.

I denne oppgaven har jeg studert problemstillingen: “Hvilke effekter har innføringen av et finansielt oppfølgingsystem hatt på norske fotballklubber?” – med tilhørende forskningsspørsmål: “Har det finansielle oppfølgingsystemet ført til at norske fotballklubber blir likere hverandre?”

Gjennom fem semistrukturerte dybdeintervjuer har jeg kommet frem til at det finansielle oppfølgingsystemet har hatt flere effekter på norske fotballklubber. Den mest fremtredende er at norske fotballklubber i dag i langt større grad har fokus på, og prioriterer økonomi på lik linje som sport. Dette betyr ikke at målkonflikten mellom sportslige og økonomiske mål er borte, men vi ser at FOS har bidratt til å stanse de mest risikable prosjektene, og slik har bidratt til en sunnere fotballøkonomi. For det andre har FOS bidratt til en profesjonalisering i norsk fotball. Klubbene er i større grad opptatt av å både være profesjonelle, men også fremstå som profesjonelle. Informantene anerkjenner supportere og sponsorer som klubbens absolutte interessenter, og er klar over at de er avhengige av å ha et godt forhold til dem. De vet og at det er viktig for interessentene at de styrer en profesjonell bedrift, og dette bidrar til profesjonaliseringen av fotballen. I tillegg ser vi at FOS kan ha bidratt til å forbedre klubbens økonomiske kommunikasjon, både til sine omgivelser og på tvers av avdelinger. Soneinndelingen er effektivt for at klubben kan kommunisere sin økonomiske stilling til sine interessenter, og også ansatte utenfor økonomisk avdeling skjønner faren ved å havne i rød sone. Dessuten ser vi i langt større grad at det er åpenhet og kommunikasjon på tvers av klubbene, som bidrar til læring og kompetansedeling. Som en effekt av en sunnere prioritering av økonomi vs. Sport, kan intervjuene indikere at økt fokus på utvikling av egne spillere er en strategi som lønner seg. Ved spillerutvikling kan klubbene spare mye penger på transfer-markedet, og også tjene penger hvis de selger talentene videre.

Ved å koble funnene til Isomorfisme og interessenteori, har jeg forsøkt å forstå hvorfor FOS har ført til akkurat disse effektene. Ved å bruke denne innfallsvinkelen, tyder studien på at FOS, som en tvingende isomorfisk mekanisme, kan ha startet eller fremskyndet en homogeniseringsprosess som gjør at Eliteserien som organisatorisk felt har blitt mer effektivt. Dette kan forklares ved at til tross for at alle klubbene er positive til FOS, og sikter til alle effektene nevnt over, så bruker de færreste av dem FOS til intern økonomistyring, og oppgir at FOS i liten grad påvirker hvordan de styrer klubben. DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at i den grad en ser økt effektivitet i et felt, kan skyldes en homogeniseringsprosess hvor organisasjonene blir likere hverandre. Når organisasjoner blir

likere blir det lettere å handle med hverandre, kommunikasjonen øker og kompetansedeling fører til profesjonalisering og økt effektivitet.

Flere av funnene kunne kobles til normativ og hermende isomorfisme, og informantene var entydige på at dagens fotballklubber er likere i dag enn for 15 år siden. FOS ser derfor ut til å ha bidratt til at norske fotballklubber har blitt likere hverandre, og det korte svaret på forskningsspørsmålet er; ja.

7.1 SVAKHETER VED STUDIEN

Den mest fremtredende svakheten ved studien er at utvalget er for lite til å i noen særlig grad kunne generalisere. Johannessen et. al (2016) anbefaler 10-15 informanter ved kvalitative undersøkelser, og jeg har i denne oppgaven kun gjennomført fem intervjuer. Det kan likevel argumenteres at Eliteserien kun består av 16 lag, og utvalget utgjør derfor i overkant av 31% av den øverste ligaen i norsk fotball. Informantene antydte også at flere av svarene deres også gjaldt for resten av Eliteserieklubbene. Det finnes også svakheter ved den valgte teorien. Thornton et. al. (2012) kritiserer DiMaggio & Powell (1983) sin teori om homogenisering og tre isomorfiske mekanismer med at teorien ikke forklarer hvordan autonomi påvirker organisatorisk atferd. Vi ser også at teorien ikke kunne kobles til alle effektene av FOS. Utvalget besto også utelukkende av økonomiansvarlige fra Eliteserie-klubber, og studien dekker ikke (i særlig stor grad) perspektiver fra NFF, NTF, interessenter eller andre stillinger i Eliteserien. Det kan og være at funnene hadde vært annerledes dersom studien hadde blitt gjort for eksempel i Post-Nord ligaen, hvor forutsetningene er annerledes, og FOS har virket mye kortere. Studien kan og ha blitt påvirket av Pandemien. DiMaggio og Powell (1983) argumenterer at hermende isomorfisme er mer sannsynlig i felt som preges av usikkerhet. Pandemien har medført betydelig usikkerhet, og flere av informantene gjør et poeng av at feltet preges av uforutsigbarhet. Dette kan ha blitt påvirket av situasjonen vi har befunnet oss i de siste 18 månedene, som igjen kan ha påvirket tolkningen av dataen.

7.2 VIDERE FORSKNING

Studien legger til rette for videre forskning på norsk fotball som et organisatorisk felt, og bruk av andre teoretiske innfallsvinkler. Videre forskning kan ta hensyn til at Isomorfisme ikke forklarer hvordan autonomi kan påvirke klubbenes atferd. En kan og bygge videre på studien

ved å kombinere resultatene med kvantitative undersøkelser, som for eksempel kan undersøke hvor viktig det er for interessentene at klubben deres driver profesjonelt. FOS blir også stadig revidert, og flere av informantene ønsket seg et system som kunne fange opp negative trender i økonomien tidligere, og fange opp utviklingen før klubbene var så dårlig stilt at de befant seg i rød sone. Hvis dette blir tilfelle vil det legge til rette for ny forskning, som kan bygge på resultatene fra denne studien. Det ville og vært interessant å se hva en kvalitativ undersøkelse på effektene av FOS i Post-Nord ligaen, hvor FOS ganske nylig er implementert. Det er også noen resultater fra intervjuene som ikke ble med videre til empiri og diskusjon, fordi informantene ikke var enige. Noen av informantene indikerte at oppfølgingssystemet har ført til en mindre konservativ regnskapskutyme i norsk fotball, mens andre avviste dette. En kvantitativ studie lik Dimitropoulos et.al (2016) i norsk sammenheng hadde vært meget interessant.

7.3 BIDRAG

Oppgaven kan bidra til norsk fotball som et nytt blikk på FOS sin rolle og dens effekt på norske fotballklubber. Den kvalitative tilnærmingen belyser de økonomiansvarliges erfaringer og meninger rundt FOS, og disse innspillene kan være av interesse for NFF, i deres videre utvikling av oppfølgingssystemet. Oppgaven er og et bidrag til institusjonell teori og isomorfisme, da spesielt i idrettssammenheng, som har ulike forutsetninger enn vanlig næring. Det er blitt gjort relativt lite forskning på FOS tidligere, og jeg fant ingen studier på effektene av hverken FOS eller FFP med en isomorfisk innfallsvinkel. Studien kan slik være et bidrag belyse hvordan DiMaggio og Powells (1983) teorier, kombinert med interessenteori, kan bidra til å forklare effektene av finansiell regulering. Oppgaven kan og være et bidrag til å skjønne hvordan tvingende isomorfisme kan være en pådriver for de to andre isomorfistiske mekanismene. I tillegg kan studien legge grunnlag for videre forskning på fotball og sportsøkonomi.

8 REFERANSER

Alm, J. Storm, R, K. (2019). *Isomorphic Forces and Professional Soccer Standardizations: Instruments of Governance for Municipal Investments?* International journal of public administration, 2019-02-17, Vol.42 (3), p.185-194. Doi: 10.1080/01900692.2017.1422746

Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). *English football*. Journal of Sports Economics, 7, s29–46. DOI: 10.1177/1527002505282911

Bergh, N. (2015, 6.juni). Tallene som viser at champions league finalen er større enn super bowl. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/nam07n/tallene-som-viser-at-champions-league-finalen-er-stoerre-enn-super-bowl> (Hentet 26.05.2021)

Clarkson, M. B. E (1995). *A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The Academy of Management Review Vol 20, No 1, 92-117. Doi: 1995.9503271994

Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s.49-71). London: SAGE Publication Ltd.

Deloitte. (2017). *Eliteseriebarometeret 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/hat-trick-pa-bunnlinjen/Eliteseriebarometeret%202017.pdf>. Hentet 20 januar, 2021

Deloitte. (2018). *Eliteseriebarometeret 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2018>. Hentet 20 januar, 2021

Deloitte. (2019). *Eliteseriebarometeret 2019*. Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2019/Eliteseriebarometeret-2019.pdf>. Hentet 20 januar, 2021

Deloitte (2020). *Football money league*. Tilgjengelig fra:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf> (Hentet: 15 februar, 2021).

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48(2), s. 147–160. DOI

Dimitropoulos, P., Leventis, S. & Dedoulis, E. (2016) Managing the European football industry: UEFA's regulatory intervention and the impact on accounting quality, *European Sport Management Quarterly*, 16(4), s. 459–486. doi: 10.1080/16184742.2016.1164213

Eliteserien. (2016, 20.11). *Om norsk toppfotball*.
<https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/om-norsk-toppfotball> Hentet 15.02.2021

Eliteserien. (2018, 31.05). *Visjon og misjon* <https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/visjoner>. Hentet 15.02.2021

Eliteserien. (2018, 27.11). *Eliteserien har fortsatt sterkt grep om tv-seerne*.
<https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteserien-har-fortsatt-sterkt-grep-om-tv-seerne>. Hentet 15.02.2021

Eliteserien. (2021). *Om merkevaren*. Tilgjengelig fra:
<https://www.eliteserien.no/merkevare/om-merkevaren>. Hentet 26.05.2021

FIFA. (2018, 21.12). *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup*.
<https://www.fifa.com/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>. Hentet 15.02.2021

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. USA: Pitman Publising Inc.

Friedman, M., Parent, M. & Mason, D. (2004). *Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory*. *European Sport Management Quarterly* 4 (3), s170-190. Doi: 10.1080/16184740408737475

Gammelsæter, H & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publication Ltd.

Healy, P, M. & Wahlen, J, M. (1999). *A Review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting*. *Accounting horizons*, 1999-12-01, Vol.13 (4), p.365-383. DOI: 10.2308/acch.1999.13.4.365

Holm, J. (2019, 28, 03): *FIFA i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 26. mai 2021 fra <https://snl.no/FIFA>

Holm, J. (2021, 13.04). *fotball*. *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 26. mai 2021. <https://snl.no/fotball>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Konkursrådet. (2021). *Innføring I konkurs*. Tilgjengelig ved: <https://www.konkursradet.no/innfoering-i-konkurs.305266.no.html>. Hentet 26.05.2021

Kosberg, N, Laudal, T, Skauge, T, Carson, S, G. (2014). *Etikk for beslutningstakere*. Cappelen Damm

Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England loses, why Germany and Brazil win, and why the US, Japan, Australia, Turkey and even Iraq are destined to become the kings of the world's most popular sport*. New York: Nation Books.

Kornai, J., Maskin, E. & Roland, G. (2003) Understanding the Soft Budget Constraint, *Journal of Economic Literature*, 41(4), s. 1095–1136.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Doi: 10.1086/226550

Meyer, J & Hannan, M. (1979). *National Development and the World System: Educational, Economic, and Political Change*. Chicago: University of Chicago Press.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886. Doi: 10.2307/259247

Muller, J. C., Lammert, J. og Hovemann, G. (2012) The Financial Fair Play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?, *International Journal of Sport Finance*, 7(2), s. 117–140.

Norges fotballforbund (2013) *Klubblisens 2013*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-medapresentasjon-2013.pdf> (Hentet: 20 januar 2021).

Norges fotballforbund (2015). *Klubblisens 2015*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-2015.pdf>. Hentet: 20 januar, 2021)

Norges fotballforbund (2017). *Klubblisens 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-2017.pdf> (Hentet: 20 januar 2021).

Norges fotballforbund (2018). *Klubblisens første halvår 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-mediapresentasjon-1h2018.pdf> (Hentet: 20 januar, 2021).

Norges fotballforbund (2019). *Klubblisens 1H 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/contentassets/dd47a9217d6e48bf84fb46c83cfdcab0/klubblisens-mediapresentasjon-1h2020.pdf> (Hentet: 20 januar, 2021)

Norges fotballforbund (2020). *Klubblisens 1H 2020*. Tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/contentassets/dd47a9217d6e48bf84fb46c83cfdcab0/klubblisens-mediapresentasjon-1h2020.pdf>. Hentet: 20 januar, 2021

Norges fotballforbund. (2021a, ukjent dato). *Nff i tall*. <https://www.fotball.no/tema/om-nff/statistikk-og-historikk/> Hentet 15.02.2021

Norges fotballforbund. (2021b). *Retningslinjer økonomi*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#Toppen>. Hentet: 20.januar, 2021)

Norges fotballforbund. (2021c). *Lisenskriterier og retningslinjer for Eliteserien og OBOS-ligaen*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/lisenskriterier-og-retningslinjer-for-tippe--og-obos-ligaen/>. Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund. (2021d). *Sportslige kriterier*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/sportsrelaterte-kriterier/> . Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund. (2021e). *Infrastrukturkriteriet*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/infrastrukturkriterier/#Toppen>. Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund. (2021f). *Personrelaterte og administrative kriterier*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/personalrelaterte-og-administrative-kriterier/> Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund. (2021g). *Lov- og reglements-kriterier*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/lov--og-reglements-kriterier2/> Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund. (2021h). *Retningslinjer økonomi*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#154207>. Hentet 26.05.2021

Norges fotballforbund (n.d.) Lisenskriterier og retningslinjer for Eliteserien og OBOS-ligaen. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/lisenskriterier-og-retningslinjer-for-tippe--og-obos-ligaen/>

Norges Idrettsforbund. (2021). *Hvem er vi?* Tilgjengelig fra: <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/>. Hentet 26.05.2021

Norsk internasjonal fotballstatistikk (u.å). *Tilskuertall*. <https://www.nifs.no/tilskuertall.php?land=1&t=5&fra=2010&til=2020&kamper=&sortering=avgplass> Hentet 01.04.2021

NRK. (u.å) *Fifa og korrupsjon*. Tilgjengelig ved: <https://www.nrk.no/nyheter/fifa-og-korrupsjon-1.11197981>. Hentet 26.05.2021

Pfeffer, J & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Schubert, M. (2014) *Potential agency problems in European club football? The case of UEFA Financial Fair Play*, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(4), s. 336–350. DOI: 10.1108/SBM-02-2014-0006

Stanisic Waagaard, M. (2017) Norge på topp i europeisk klubbøkonomi, *Norges fotballforbund*. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/> (Hentet: 20 januar, 2021).

Storm, R.K. og Nielsen, K. (2012) *Soft budget constraints in professional football*, *European Sport Management Quarterly*, 12(2), s. 183–201. doi: 10.1080/16184742.2012.670660

Szymanski, S. (2014) Fair is foul: a critical analysis of UEFA financial fair play, *International Journal of Sport Finance*, 9(3), s. 218–229.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

UEFA (2015). *Financial Fair Play – All you need to know*. <https://www.uefa.com/news/0253-0d7f34cc6783-5ebf120a4764-1000--financial-fair-play-all-you-need-to-know/> Hentet 26.05.2021

UEFA (2019). *Financial Fair Play*. <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>. Hentet 26.05.2021

Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769. Doi: 10.2307/258044

9 VEDLEGG

VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

Det finansielle oppfølgingssystemets effekt på norske fotballklubber

Notater om klubben som intervjues:

-
-
-

Kontaktetablering

Kort kontaktetablering – presentere meg selv, og informere om at jeg skriver masteroppgave ved handelshøyskolen NTNU – litt smalltalk er også greit – hvertfall om informant inviterer til det.

- Presentere tema og problemstilling, og kort hvilke teoretisk tilnærming jeg har valgt
 - o Isomorfisme, interessenteori, Soft budget Constraints, regnskapskvalitet, risiko
- Takk for at informanten har tatt seg tid til å stille
- Forklar at spørsmålene er ment å være åpne, og at hensikten er å få utfyllende svar. Dersom noe er uklart eller utydelig er det bare å spørre-
- Noen av spørsmålene kan og virke å ha ganske åpenlyse svar, men de er likevel viktig å få med i intervjuet, slik at de ikke virker som noe jeg finner på selv.
- Be om tillatelse til å ta opp intervjuet på opptak

Innledende spørsmål

- Hva er din stillingstittel?
- Hvor lenge har du vært i denne stillingen?
- Har du tidligere erfaring som er relevant for stillingen?
- Hva er det som er mest utfordrende med å jobbe med økonomi i en norsk fotballklubb?

Litt om klubben

- Hvordan er [klubben] organisert?
- Hvordan vil du si [[klubben]] har utviklet seg de siste 10-15 årene?
- Har dere en spesiell visjon, eller filosofi som dere arbeider etter?
 - o Gjelder det både administrativt og sportslig?

- Hvor viktig er [klubben] for deres lokalområde?
- Ser du på som en profesjonell organisasjon?

Styringssystemer

- Hvordan arbeider dere med økonomisk styring i det daglige?
 - o Bruker dere noen spesielle styringssystemer? Budsjettet det viktigste? / prognoser
 - o Mener du at styringssystemene virker til sin hensikt?
- Ser dere mange ulike styringssystemer/ organisasjonsmodeller i norsk fotball som – hypotetisk sett – også kunne ha passet for dere? Tror du FOS kan ha bidratt til å redusere valgmulighetene her?
- Bruker dere noen av rammeverkene til NTF? Tror du det er mange som tar i bruk NTF sine rammeverk?
- Tror du FOS kan ha bidratt til å redusere valgmulighetene på styringssystem og organisasjonsmodeller, setter det begrensninger?
- Tror du de fleste norske fotballlagene bruker de samme styringssystemene? Er det budsjett og prognoser som på en måte er hovedverktøyet?
- Hva med FOS, blir rapporten brukt til styring i klubben? / i kombinasjon med andre styringssystemer?

Kompetanse

- Hvordan føler du det økonomiske kompetansenivået er i toppfotballen i dag?
 - Har dette endret seg?
- Hvor viktig er formell utdanning og tidligere erfaring for dere ved nyansettelser?
- **hvor viktig er det for dere å bli ansett som en profesjonell klubb?**
- **Viktig for sponsorer? Supportere? Ansatte? Styret? Investorer? Kommunen?**
- har dere mye fokus på kursing og kompetanse?
- Profesjonalisering

Mål

- Hva er [klubben]s sportslige mål, og hvor ambisiøse vil du si at de er?
 - o Har dere og noen økonomiske mål?
 - Har dere noen mål som er direkte knyttet til FOS?
 - Ambisiøse?
- Opplever du noen gang at det er konflikt mellom deres økonomiske og sportslige mål?

- Kan FOS ha bidratt til å motvirke dette? Eller trukket prioriteringen i en spesiell retning?
- Gir ledelsen uttrykk for at noen mål skal prioriteres fremfor andre?
- Tror du mange av de andre klubbene i Eliteserien deler deres mål?
- Har FOS ført til at flere Eliteserielag definerer økonomiske mål?
 - Tror du andre Eliteserielag har mål knyttet til FOS-parameterne?

Lisenskriterier

- Hva er din generelle oppfatning av lisenskriteriene? Strengt/milde/omfattende?
 - Bidrar de til en sunnere økonomi?
- Et av kravene er å ansette en økonomiansvarlig med relevant utdanning – føler du dette er viktig for utviklingen av norsk fotball?
- Opplever du at det er mye usikkerhet rundt hvordan [klubben] bør styres økonomisk?
- Hoved hensiktene med lisenskriteriene og FOS er:
 - Øke standarden og kvaliteten på økonomistyringen
 - Øke klubbens transparens og troverdighet
 - Sikre kontinuitet og sikre klubbens økonomiske situasjon
 - Skape økonomisk stabilitet
 - Øke klubbens evne til å generere inntekter og holde kontroll på utgiftene
- Har FOS bidratt til dette? – DEL OPP spørsmålet så det ikke blir for mye å svare på med en gang.

FOS -

- Hva synes du om at NFF bruker et oppfølgingssystem som FOS?
 - Virker det til sin hensikt? (som jeg nevnte ovenfor)
 - Er det noe du ville endret med FOS?
- Er det disse parameterne som er mest effektive for dere, eller er det andre som hadde vært bedre?
 - Føler du FOS er nødvendig i dagens fotball Norge?
- påvirker FOS i noen grad hvordan dere strukturerer dere, eller hvordan dere jobber med økonomistyring?
- Er kravet om handlingsplan riktig fremgangsmåte for å sikre sunn økonomistyring?
- Fører FOS til læring? Hvis en først har havnet i rød sone, lærer en noe av å jobbe med handlingsplanen?

- Hvor stort arbeid ligger bak FOS-tallene?
- Fungerer sone-indelingen til sin hensikt?
 - o Kommunikasjon – legitimitet –
 - o Lønner det seg å havne i gul sone>grønn?
- De økonomiske tallene i Eliteserien og FOS-Scorene forbedret betraktelig etter innføringen av FOS, hva tror du er FOS sin rolle i dette?
- Fremmer FOS økonomisk Fair Play
- Enighet innad i [klubben] om at FOS er positivt/negativt?
- Bruker dere disse regnskapsparameterne som beslutningsgrunnlag internt i [klubben]?
- føler du at FOS har bidratt til økt bevisstgjøring – og da dels til profesjonalisering av norsk fotball
- Hvor viktig er rammeverkene til NFF og NTF for dere
- Øker forventningene til [klubben] når dere havner i grønn sone?
- **Beslutninger:** Hvilke beslutninger har FOS en innvirkning på, om noen?
 - o - Lønnsnivå
 - o - Overganger
 - o - Opptak av gjeld
 - o - Eksempel på en situasjon hvor FOS har tvunget dere til en beslutning
- **Dersom: Rød sone**
 - o Vet du hva som var årsaken til at dere havnet i rød sone?
 - o hvordan foregikk arbeidet med handlingsplanen?
 - o Så dere til hvordan andre klubber hadde gjort dette tidligere?
 - o Hvordan innflytelse hadde NFF på handlingsplanen?
- Hvor strenge mener du FOS kravene er?
-
- Har norske fotballklubber etter din mening høy/god legitimitet i samfunnet?
 - (Oppslutning, støtte, omdømme)
 -
 - o Har klubber i grønn og gul sone mer legitimitet/respekt/bedre omdømme enn øvrige?
 - o Kan dette motvirke effektene ved FOS og makten til regulerende myndigheter? (lettere straff, soft budget)
- Gir FOS-rapporten deg som økonomiansvarlig mer tyngde, og gjør den det lettere for deg å kommunisere økonomiske prioriteringer og mål?

- Kan FOS slik ha ført til økt prioritering av økonomistyring og sunn drift?
- Merker dere noe til at det blir økte krav og forventninger når dere havner i grønn sone? Vanskeligere å spørre om hjelp?
- Tror du FOS kan ha bidratt til at flere klubber ser utover for å tilegne seg kunnskap om økonomi og administrasjon? Økt prioritering av klubbøkonomien? Kan det ha ført til mer etterlikning?
- Kan FOS ha ført til at norske klubber i dag samarbeider mer? ikke sportslig, men om økonomiske og administrative utfordringer.
- Hvor godt presenterer de ulike sonene den faktiske økonomiske stillingen til klubbene?
- Dere har en egen sportslig avdeling, med egen sportslig leder. Hvordan er kommunikasjonen mellom de økonomiansvarlige og den sportslige delen / ledelsen?
 - Hjelper FOS i eventuelle diskusjoner? Er denne med som «backing»?
 -

Nyinstitusjonell teori - Isomorfisme

- Tror du FOS har ført til at flere klubber ser utover/til andre klubber for hvordan de kan løse økonomiske problemstillinger?
 - Økt prioritering av klubbøkonomi? Etterlikning?
- **diskuterer dere økonomiske problemstillinger med andre fotballklubber? Ser dere på hvordan andre gjør det og prøver å samarbeide litt?**
- Tror du FOS og rammeverkene til NFF/NTF bidrar til norske fotballklubber blir likere hverandre?
 - Tror du i så fall det er positivt? Mer homogenitet eller gunstig med diversitet?
- **Hva tror du er de fremste effektene av det finansielle oppfølgingssystemet?**
- Ser du noen pregende likhetstrekk mellom din klubb og andre?
 - Opplever du noen pregende likhetstrekk mellom klubbene i Eliteserien?
- Prøver dere å implementere ting fra andre klubber som dere ser fungerer?
- Samarbeider dere noe med andre klubber om økonomiske problemstillinger? Økonomistemne?
- Mener du at [klubben]e i Eliteserien er likere hverandre nå, enn de var for 10-15 år siden?
- Finnes det klubber som dere anser som gode eksempler når det kommer til økonomisk styring og, og administrativt da?
 - Eventuelt – er det mange klubber som kommer til dere for råd?

- Er dere ofte på klubb-besøk?
- Hvor viktig er det for omgivelsene deres at dere leverer gode FOS-tall?
- hvordan vil du beskrive konkurransen om ressurser i norsk fotball?
- har FOS bidratt til økt bevisstgjøring rundt regnskapsparameterne?
- Tror du gode FOS tall kan hjelpe en klubb med omdømme og legitimitet? Blir FOS brukt til å kommunisere «tingenes tilstand»?
- Dualmodellen ? hvorfor er denne blitt så populær i Norge?
- Hvordan har FOS bidratt til profesjonalisering av norsk toppfotball?

Interessenteori:

- hvilke aktører anser du som deres viktigste interessenter?
- Hvilke interessenter vil du si har størst påvirkning på hvordan dere styrer klubben?
 - o Er det noen interessenter som har mer makt enn andre?
 - o Er det noen interessenter du opplever har mer legitimitet enn andre?
 - o Hvilke interessenter utsetter klubben for mest press?
- i hvilken grad opplever dere press fra NFF?
- Hvor avhengig vil du si at er av andre klubber og organisasjoner i deres omgivelser?
- Har dere noen spesiell strategi ovenfor deres interessenter? Reaktiv, defensiv, påpasselig, proaktiv?
- Hvilke interessenter er i opptatt av den økonomiske stillingen i [klubben] deres? Tror du FOS har gjort det lettere å kommunisere dette?
- Arbeider dere aktivt med å ha oversikt over interessentene deres og holde en relasjon med dem?
- Er dere opptatt av samarbeid? Med hvem?
 - o Media, supportere, sponsorer, andre klubber (de interessert i FOS)
- I hvilken grad bruker dere media til å bygge omdømme? – og hvor viktig er legitimitet og omdømme for dere?
- Har norske fotballklubber flere interessenter enn før?
- Hvor viktig er det for dere å ha en god relasjon til kommunen? Hvorfor?
- Hva mener du er/bør være en fotballklubbs rolle i samfunnet? Integrering?

Soft budget

- mener du at norske fotballklubber har lett tilgang på kapital? Lettere før?
- Tror du FOS har vært med å bidra til å begrense dette?

- Bortsett fra primære inntektskilder som billettsalg, sponsor og medieavtale, og transfermarked - har dere alternative inntektskilder utenom det? Som utgjør noe?
- Hva tror du er årsaken til at så mange klubber overlever dårlige økonomiske år?
 - o DERSOM enig i soft budget: gir dette incentiv til å gjøre lett på FOS-rapporten og dens formål?

Rat race

- neste tema handler litt om et teori som heter rat race – at det er stor oppside ved å vinne, og stor nedside ved å tape. Og om det på en måte gjør at fotballklubber opererer med veldig høy risiko?
- Er incentivene til å bruke mye penger størst når man ligger lavt eller midt på tabellen?

Regnskapskvalitet:

- Tror du FOS kan ha bidratt til en mindre konservativ regnskapskutyme i norsk fotball?
- Er det et mål for mange å havne i grønn sone
- Tror du klubber i noen tilfeller kan gjøre justeringer og endringer for å havne i ønsket sone?
- Korona må ha gitt store utslag for fotballklubbens økonomi – hvorfor var fortsatt så mange klubber i gul og grønn sone ved halvårsrapporten, når nesten ingen kamper var spilt?

Tar klubben samfunnsansvar?

- - Hvordan tror du det administrative arbeidet i klubber vil utvikle seg fremover?
 - o Vil klubber fortsette å bli likere?
- - Tror du fotballen vil profesjonaliseres i enda større grad, og hva vil dette si for frivilligheten tror du?

HUSK å nevne samtykkeerklæringen du sendte på forhånd! Be om samtykkene muntlig – og be dem også sende er skriftlig samtykke på mail.

VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET «Effekten av FOS på norske fotballklubber»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *utforske effekten av det finansielle oppfølgingssystemet på norske fotballklubber*. Jeg vil i denne oppgaven kartlegge og utforske økonomiansvarlige i Eliteserien sine erfaringer og meninger om FOS, og koble dette til nyinstitusjonell teori og tidligere forskning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studiet utgjør min masteroppgave ved NTNU handelshøgskolen våren 2021, og problemstillingen som blir undersøkt omhandler FOS. Jeg ønsker å undersøke FOS sin effekt på norske fotballklubber, og deres erfaringer med oppfølgingssystemet. Jeg ønsker å undersøke om FOS virker til sin hensikt, og knytte dette til nyinstitusjonell teori, for å undersøke om FOS bidrar til at norske fotballklubber blir likere hverandre.

Opplysningene som kommer frem under prosjektførøpet skal kun brukes til masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig veileder for prosjektet Morten Kringstad ved NTNU Handelshøgskolen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ved en undersøkelse av det finansielle oppfølgingssystemet er det nærliggende å intervju økonomiansvarlige i eliteserien. Grunnet din stilling i klubben utgjør du en meget viktig informasjonskilde, som kan sitte på mye erfaring og informasjon om temaet. Jeg tar kontakt med nøkkelpersoner via mail, og ved samtykke ettersendes samtykkeerklæring og informasjonsskriv.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studiet er kvalitativt, med intervju som datainnsamlingsmetode. Dersom du sier deg villig til å delta i prosjektet, innebærer dette et intervju som vil vare i 30-50 minutter. Spørsmålene vil omhandle dine erfaringer som økonomiansvarlig i en fotballklubb som opererer under det finansielle oppfølgingssystemet. Jeg ønsker å gjennomføre 5-8 intervjuer, og jeg er svært takknemlig for at du tar deg tid til å hjelpe.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Masterstudentene og veilederne er de eneste som vil ha tilgang til intervju filene så lenge prosjektet varer.
- Av personopplysninger som er relevant er det kun din stilling i fotballklubben, og et lydopptak av intervjuet som blir innhentet. Ved godkjenning vil det og kunne bli relevant å opplyse leseren om hvilken klubb erfaringen kommer fra. Lydopptak blir slettet etter prosjektslutt og skal oppbevares trygt. Oppgaven gjennomføres på hjemmekontor, og det skal svært mye til at andre får tilgang på opplysningene. Navn vil anonymiseres i oppgaven.
- Ved å oppgi hvilke klubber jeg har intervjuet, og hvilken stilling (økonomiansvarlig) utvalget mitt består av, vil det være mulig å gjenkjenne informanten, selv om de ikke nevnes ved navn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er

27.mai 2021. Da vil også opptak av intervju slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av

opplysningene,

- - å få rettet personopplysninger om deg,
- - å få slettet personopplysninger om deg, og
- - å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg? Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

• *Student: Henrik Mykland; mobil: 95472394, e-post: henrik.mykland@outlook.com Veileder: Morten Kringstad; e-post: morten.kringstad@ntnu.no*

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

• NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

student
Henrik Mykland

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju som skal transkriberes og lagres til 27.05.2021*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [Jeg vil oppgi at utvalget består av økonomiansvarlige fra Eliteserien]*
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til [Opptak/transkribering] – hvis aktuelt*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

