

Magnus Rønnekleiv Lenes  
Jonas Åsaune

## Budsjettering for historiebøkene

En budsjettavviksanalyse av Ranheim Toppfotball

Semesteroppgave i Økonomisk styring

Veileder: Morten Kringstad

April 2021



Magnus Rønnekleiv Lenes  
Jonas Åsaune

## **Budsjettering for historiebøkene**

En budsjettavviksanalyse av Ranheim Toppfotball

Semesteroppgave i Økonomisk styring  
Veileder: Morten Kringstad  
April 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne oppgaven er skrevet av Magnus Rønnekleiv Lenes og Jonas Åsaune. Vi er to studenter som studerer ved NTNU Handelshøyskolen. Denne semesteroppgaven utgjør 7,5 studiepoeng i det siste semesteret av vår bachelor i økonomi og administrasjon med fordypning i økonomisk styring. Det du leser i denne oppgaven vil på mange måter representere det vi har lært gjennom studieløpet og da spesielt innenfor vårt fordypningsområde.

Da vi skulle velge tema og problemstilling for vår oppgave sto helt klart personlige interesser og det å finne noe spennende å skrive om i fokus. I utgangspunktet står man ganske fritt til å skrive om det man vil så lenge det er innenfor fordypningsområdet og man får vist frem kunnskapen man har opparbeidet seg gjennom studieløpet. Vi har begge en interesse for fotball, dette gjelder spesielt Magnus som til daglig spiller profesjonell fotball i Ranheim. Vi kom raskt inn på tanken på at vi kunne skrive noe om nettopp Ranheim. Vi innså tidlig at dette er en veldig interessant organisasjon sett fra et økonomisk perspektiv. I tillegg ga Magnus' posisjon som spiller i klubben en unik mulighet med tanke på kjennskap til organisasjonen og ikke minst enkel tilgang til informasjon. Vi fant fort ut at dette var et fint utgangspunkt for vår oppgave og ettersom budsjettering er en viktig del av økonomistyringen i en fotballklubb endte vi opp med å gjøre en budsjettavviksanalyse av Ranheim TF. Dette har resultert i en oppgave som både er interessant og spennende samtidig som den gir muligheter til å vise kunnskap innenfor økonomisk styring.

Det er flere personer som fortjener en stor takk i forbindelse med denne oppgaven. Først og fremst må vi takke vår veileder Morten Kringstad. Morten har hjulpet oss gjennom hele prosessen, og fortløpende gitt oss verdifulle tilbakemeldinger. Vi må også få takket Tor Erik Olsen, som fikk satt oss sammen i en gruppe og veiledet oss i den innledende fasen av prosjektet. Sist, men ikke minst må vi få takket Frank Lidahl, daglig leder i Ranheim TF. Frank har vært uvurderlig for vår oppgave. Han har bidratt med kunnskap rundt teori innenfor fotballøkonomien samtidig som han har gitt oss innsikt i økonomiske valg som har blitt gjort i klubben. Denne innsikten har vært helt avgjørende for å forstå resultatene av vår analyse.

## Sammendrag

I denne semesteroppgaven har vi gjennomført en budsjettavviksanalyse av Ranheim Toppfotball i perioden 2017 – 2019. Gjennom denne perioden opplevde klubben opprykk til eliteserien, og de medfølgende utfordringene knyttet til budsjettering uten noe solid erfaringsgrunnlag.

Denne oppgaven starter med en redegjørelse av temaet vi har valgt, og problemstillingen vi har utformet. Her vil vi presentere Ranheim Toppfotballs situasjon i de aktuelle årene, og hvorfor vi fant akkurat budsjettavviksanalyse interessant i dette tilfellet. Videre vil vi redegjøre for teorien som vi mener er relevant for vår problemstilling. Ettersom dette er en budsjettavviksanalyse vil vi se nærmere på teori rundt budsjettet, avviksanalyse tilpasset vårt formål og den økonomiske strukturen i toppfotballen som berører Ranheim Toppfotball i vår periode. Det siste kapittelet før selve analysen vil omhandle metode, og hvordan vi har gått frem metodisk for å best mulig kunne besvare vår problemstilling. I denne delen ser vi nærmere på nettopp problemstillingen, valget av undersøkelsesdesign og datainnsamlingsmetoder.

Hoveddelen av vår oppgave er presentasjonen av budsjettavviksanalysen. Vi har valgt å presentere analysen i to hovedgrupperinger, driftsinntekter og driftskostnader. I hver del vil vi se på de forskjellige postene i hver gruppe, presentere de avvikene vi finner og gi en best mulig beskrivelse av årsak. Gjennom hele analysen vil vi supplere med informasjon fra daglig leder i Ranheim Toppfotball, Frank Lidahl, som sitter med verdifull informasjon om valg som ble tatt i perioden og hva som er årsaken til mange av avvikene.

Avslutningsvis konkluderer vi med at opprykket til eliteserien medførte store utfordringer med å skape gode budsjettprognoser både på inntekts- og kostnadssiden, samtidig som erfaringen fra 2018-sesongen bidro til mindre avvik i 2019-sesongen. Budsjettene gjennom hele perioden er preget av forsiktighet og lite forutsigbarhet.

## **Abstract**

In this term paper we have conducted a budget deviation analysis of Ranheim Toppfotball in the period 2017 – 2019. Through our chosen period the club experienced promotion to the top division, and the following challenges regarding budgeting without a solid base of experience.

This paper starts with a presentation of our chosen topic, and the research question we have formed. Here we will present Ranheim Toppfotball's situation in the relevant years and explain why we found budget deviation analysis interesting in our situation. Further on we will present the theories that we find relevant to our research question. Since this is a budget deviation analysis we will take a closer look on the budget, deviation analysis adapted to our purpose and the financial structure in top-football which affects Ranheim Toppfotball in our chosen period. The last chapter before the actual analyses will address methodology, and how we have used methodology to be able to answer our research question in the best possible manner. In this part of the paper we will take a closer look on the research question, our choices on design for this research and our methods of collecting data.

The main part of our presentation will be the presentation of the budget deviation analysis. We have chosen to present the analysis in two parts, operating income and operating costs. In each part we will also look at the sub-groups of each, and then present the deviations we found and try to give a good description of the causes. Throughout the entire analysis we will use the information we collected from the CEO of Ranheim Toppfotball, Frank Lidahl, who has valuable information regarding the choices that were made in our period and the causes to many of the deviations we found.

Finally, the conclusion to our research question will be that the promotion to the top division led to great challenges in producing decent budget forecasts both on the income and the costs side, while the experience from the 2018 season contributed to smaller deviations in the 2019 season. The budgets throughout the entire period is characterized by caution and unpredictability.

# Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING .....	7
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 GENERELT OM FOTBALLØKONOMI .....	8
1.3 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	8
2 TEORI .....	10
2.1 BUDSJETTERING .....	10
2.1.1 Hva er et budsjett? .....	10
2.1.2 Formål med budsjett.....	10
2.1.3 Kritikk mot budsjettering.....	11
2.1.4 Krav til budsjettering .....	12
2.2 AVVIKSANALYSE .....	13
2.2.1 Hva er en avviksanalyse? .....	13
2.2.2 Formålet med avviksanalyse .....	14
2.2.3 Kost-nytte-vurdering .....	15
2.2.4 Påvirkbare og ikke-påvirkbare faktorer.....	15
2.2.5 Tradisjonell avviksanalyse .....	15
2.3 ØKONOMISK STRUKTUR I NORSK TOPPFOTBALL .....	16
2.3.1 Norsk Toppfotball – utviklingsmidler og medieavtale .....	16
2.3.2 NM fra NFF.....	17
2.3.3 NTF felleskostnad.....	18
3 METODE .....	19
3.1 PROBLEMSTILLINGEN .....	19
3.2 UNDERSØKELSESDSIGN .....	19
3.3 DATAINNSAMLING.....	20
3.4 VALIDITET (INTERN OG EKSTERN GYLDIGHET) .....	21
3.5 RELIABILITET .....	21
4 ANALYSE .....	23
4.1 DRIFTSINNTEKTER.....	24
4.1.1 Arrangement.....	24
4.1.2 Marked .....	25



4.1.3	Medie- og ligasponsor.....	25
4.1.4	Andre inntekter.....	26
4.1.5	Spillersalg.....	27
4.2	DRIFTSKOSTNADER .....	27
4.2.1	Personalkostnader.....	28
4.2.2	Sportslig aktivitet.....	28
4.2.3	Administrative og Andre kostnader.....	29
5	KONKLUSJON .....	30
6	REFERANSELISTE .....	32
6.1	LITTERATURLISTE .....	32
6.2	FORELESNING .....	32
6.3	LOVER .....	32
6.4	NETTSIDER .....	32
6.5	BACHELOR-/MASTEROPPGAVER .....	33
7	VEDLEGG .....	34
7.1	BUDSJETTAVVIKSANALYSE .....	34

## **Figurer**

FIGUR 1: TRADISJONELL AVVIKSANALYSE.....	16
--	----

## **Tabeller**

TABELL 1: FORDELING AV CUPKASSEN.....	17
TABELL 2: DRIFTSINNTEKTER .....	24
TABELL 3: BUDSJETTAVVIK DRIFTSINNTEKTER.....	24
TABELL 4: DRIFTSKOSTNADER .....	27
TABELL 5: BUDSJETTAVVIK DRIFTSKOSTNADER.....	27

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og problemstilling

Datoen er 2. desember 2017, det er en kald og sur kveld i Ranheimsfjæra. Ranheim spiller mot Sogndal, vinneren rykker opp til Eliteserien. Lagene har fulgt hverandre tett over to kamper og alt skal nå avgjøres i en straffesparkkonkurranse. Michael Karlsen tusler bort til straffemerket, legger ballen til rette og gjør seg klar til å skyte. Setter han denne ballen i mål vil Ranheim sensasjonelt rykke opp til øverste nivå i norsk fotball, Eliteserien.

Klubben har spilt på nest øverste nivå siden 2010, men aldri har de vært så nærme et opprykk. De siste par årene har klubben vært preget av økonomiske problemer, og i 2016 sto man på randen av konkurs og drømmen om opprykk virket da fjern, den gang handlet det bare for klubben å overleve. Nå står man her altså ett år senere, kun ett spark unna å oppfylle den store drømmen om Eliteserien. Karlsen tar fart og skyter. Ballen går til hardt til den venstre siden av målet, Sogndals keeper går motsatt vei. Det synger i nettmaskene. Ranheim skal spille i Eliteserien i 2018. Med ett eneste spark på ballen har Ranheim Toppfotballs hverdag blitt snudd på hodet, både sportslig og økonomisk. Daglig leder Frank Lidahl og hans team må på kort tid prøve å tilpasse klubben de nye rammene. Blant annet må budsjett for det kommende året på plass. Det uten at noen i klubben har erfaring med hvordan å drifte en klubb på øverste nivå i norsk fotball.

En ting er å rykke opp til Eliteserien, men en annen ting er å holde seg der. I løpet av 2018-sesongen berger ikke Ranheim bare plassen, de tar en sensasjonell 7. plass. Dette regnes for å være en enda større overraskelse, og en enda bedre prestasjon, enn opprykket året før.

Parallelt med den sportslige suksessen på banen har klubben også gjort det godt økonomisk. I løpet av 2018-sesongen har klubben bygd opp ett godt økonomisk fundament. Igjen skal det budsjetteres for et år i Eliteserien, men denne gangen med et bedre erfaringsgrunnlag. I 2019 rykker Ranheim ned igjen til nivå 2, men klubben står nå på et helt annet sted enn den gjorde sist gang de var der. I løpet av de siste par årene har klubben gjennomgått en skikkelig overhaling, og har nå blitt en klubb med solid økonomi.

Reisen Ranheim TF hadde fra 2017 til 2019 har vært imponerende på flere områder. Rent økonomisk sett er det mange interessante ting som har skjedd i denne perioden. Som økonomistudenter med økonomistyring som retning finner vi spesielt dette med budsjetteringen interessant. Etter å ha budsjettert for spill på nivå 2 i flere år skulle plutselig

klubben prøve å planlegge økonomisk for spill på det øverste nivået, der man har helt andre forutsetninger både hva gjelder inntekter og kostnader. Vi er derfor spesielt interessert i å finne ut av hvordan klubben har klart å treffe på sine budsjett i denne perioden, og for å finne svar på dette har vi derfor valgt følgende problemstilling:

**«Hvordan har Ranheim Toppfotballs budsjettavvik utviklet seg i perioden 2017-2019?»**

## **1.2 Generelt om fotballøkonomi**

Før vi går dypere ned i materien og kommer inn på problemstillingen er det greit å få et lite innblikk i hvilken økonomisk verden en fotballklubb faktisk lever i. Den økonomiske hverdagen for klubbene i toppfotballen bærer preg av usikkerhet og ustabilitet. Gjentatte ganger hører man i mediene om klubber som sliter med underskudd, og man får inntrykk av at dette er en særdeles vanskelig arena å sikre stabil og lønnsom drift. Dette skyldes at alle klubbene jobber mot det samme målet, nemlig sportslig suksess, og omstendighetene er slik at det kun kan være én vinner hvert år. Dermed blir det nødvendigvis også tapere hvert år. Sportslig suksess fører med seg inntekter gjennom flere tilskuere, større sponsorutbetalinger og premiepenger. Mangelen på sportslig suksess reduserer på samme måte inntektene. For mange klubber er det vanskelig å finne balansegangen ved hvor avhengig man skal være av sportslige resultater, ettersom det kan få store konsekvenser for klubbens videre drift hvis man får en dårlig sesong. Derfor ser vi at klubbene velger forskjellige strategier ut fra sportslige forventninger til den kommende sesongen.

## **1.3 Oppgavens videre struktur**

Oppgaven er videre delt inn i fire hoveddeler for å gå problemstillingen nærmere i sømmene. Den første delen er *Teori*. Her vil vi forsøke å danne et teoretisk grunnlag for det som er hensiktsmessig gitt tema og problemstilling. Dette gjelder i stor grad teori rundt bruken av budsjettering i organisasjoner, samt teori som omhandler budsjettavviksanalyser. Vi skal også se på teori hva gjelder den økonomiske strukturen i norsk toppfotball. Neste del er *Metode*, og her vil vi se nærmere på problemstillingen og undersøkelsesdesign, samt oppgavens gyldighet og reliabilitet. Del tre, *Analyse*, synes vi er den mest interessante og spennende delen av oppgaven. Her gjennomfører vi selve budsjettavviksanalysen for perioden. Innlemmet i analysedelen er også en årsaksanalyse, der vi ser på hva som er årsaken til de største avvikene

analysen synliggjør. I siste del av oppgaven, *Konklusjon*, diskuteres de mest markante resultatene og funnene fra oppgaven sett i lys av vår problemstilling.

## 2 Teori

I denne delen av oppgaven presenteres teorier som er relevant for vår problemstilling som i stor grad omhandler budsjettering og avvik i budsjett. Derfor vil det her bli gått igjennom teori knyttet til budsjettet og budsjetteringsprosesser før man videre ser på hva en avviksanalyse er, og hvilket formål den har som et økonomisk styringsverktøy i en organisasjon. Avslutningsvis presenteres det teori angående det økonomiske rammeverket som Ranheim Fotball Topp opererer i. Dette er viktig for å sette resultater fra den påfølgende analysen inn i riktig kontekst.

### 2.1 Budsjettering

#### 2.1.1 Hva er et budsjett?

Et budsjett kan defineres som en detaljert og tallfestet handlingsplan for en gitt fremtidig periode. Budsjettet kan sees på som et taktisk styringsverktøy som representerer veien mot en virksomhets måloppnåelse, og dette gjerne i etapper på ett år av gangen (Hoff og Helbæk, 2015). Datar og Rajan (2018) operer med en todelt definisjon av budsjettering. Budsjettet sees her på som ledelsens kvantitative uttrykk for en kommende handlingsplan for en gitt periode. Samtidig er budsjettet også et hjelpemiddel for å koordinere det som må gjøres for å kunne gjennomføre denne handlingsplanen.

#### 2.1.2 Formålet med et budsjett

Budsjettet og den tilhørende budsjettprosessen ivaretar mange ulike formål for en virksomhet. Vi trekker her frem noe de viktigste og mest fremtredende.

*Allokering og delegering.* Et budsjett klargjør en organisasjons ressursgrunnlag. På bakgrunn av dette grunnlaget kan ressurser allokeres innad i virksomheten slik at man får utnyttet ressursene på best mulig måte (Hoff og Helbæk, 2015). Klargjøringen budsjettet sørger for kan videre definere og delegerer ansvar til avdelinger og enkeltpersoner i organisasjonen (Hoff og Helbæk, 2015).

*Planlegging.* Budsjettet inngår som en viktig del av en virksomhets planlegging for fremtiden, og derav også konkrete mål for gitte perioder. Konkrete mål er en vesentlig del av en slik planleggingsprosessen og bør skje på flere ulike nivåer i organisasjonen (Hoff og Helbæk, 2015). Budsjettet vil være styrende for alt fra årsmål til delmål for kortere perioder, men også

for mer operasjonelle mål som f.eks. prestasjonsmål for ulike avdelinger i organisasjonen. I følge Datar og Rajan (2018) inngår budsjettering i både en strategisk og taktisk planlegging der den strategisk omhandler virksomhetens overordnede mål, mens den taktisk omhandler veien mot å nå disse målene.

*Koordinering og kommunikasjon.* Koordinering handler om å knytte sammen og balansere alle avdelinger og aspekter innenfor produksjon eller service på best mulig måte slik at organisasjonen kan nå sine mål. Kommunikasjonen handler om å få alle ansatte til å forstå disse målene (Datar og Rajan, 2018). Budsjettet sikrer at ulike deler av virksomheten trekker i samme retning slik at beslutninger treffes i sammenheng. Funksjonelle, ressursmessige og tidsmessige sammenhenger i organisasjonen blir klargjort og dermed blir gjennomføringen av planene koordinert (Hoff og Helbæk, 2015). De kortsiktige og strategiske målene koordineres også gjennom budsjettet (Hoff og Helbæk, 2015).

*Motivering.* Et utfordrende budsjett kan ha en motiverende kraft som forbedrer de ansattes jobbprestasjoner. Dette skjer fordi de ansatte blir motivert til å innfri de kravene som budsjettet setter, og følges budsjettet blir dette som en suksess å regne for de ansatte (Datar og Rajan, 2018). Deltakelse i budsjettprosessen virker også motiverende. Gjennom at de ansatte selv er med å utforme budsjettet får de et økt ansvar og eierskap til budsjettet, og dermed økt motivasjon til å faktisk gjennomføre det (Hoff og Helbæk, 2015).

*Prestasjoner, oppfølging og kontroll.* Budsjettering hjelper ledere å samle inn informasjon som kan forbedre organisasjonens fremtidige prestasjoner. Gjennom å avdekke store avvik mellom budsjett og faktisk resultat kan man stille spørsmål ved hva som har skjedd, og deretter tilegne seg kunnskap som gjør at dette ikke skjer igjen (Datar og Rajan, 2018). Skal et budsjett være et godt styringsredskap så er god oppfølging og kontroll avgjørende. Gjennom avviksanalyser, der de største avvikene analyseres mot forutsetningene, kan man iverksette korrektive tiltak (Hoff og Helbæk, 2015). Det er nettopp dette som er hovedfokuset i vår oppgave der vi analyserer budsjettavvik for Ranheim TF og ser på hva som forårsaket dette og hvordan man har tilpasset seg situasjonen.

### **2.1.3 Kritikk mot budsjettering**

Budsjettet har tradisjonelt sett en sterk posisjon som foretrukket styringsverktøy hos de fleste bedrifter, men det mottar også kritikk knyttet til hvordan man anvender det som verktøy. Hele

budsjetteringsprosessen er veldig tidkrevende, og en relativt stor andel av ledelsens tid bindes opp til dette arbeidet. Det kan også føre til at bedriften blir mindre fleksibel, og i for stor grad knyttes opp til den forutbestemte handlingsplanen. Dermed kan budsjettet fungere som en hvilepute for avdelingene, som ikke har evne eller insentiver til å gripe muligheter som oppstår (Datar og Rajan, 2018). I toppfotballen kan spesielt fleksibiliteten være avgjørende med tanke på uforutsigbarheten i spillermarkedet. F.eks. kan en skade på en viktig spiller føre til at klubben får et behov for å kjøpe inn en ny spiller. Sportslig suksess kan være avhengig av at man har muligheten til å få gjennomført et slik spillerkjøp, og da er det viktig at man har økonomisk fleksibilitet.

#### **2.1.4 Krav til budsjettering**

Norske fotballklubber med lisens fra Norges Fotballforbund har plikt til å drive en viss form for budsjettering. Ranheim TF er en norsk klubb med lisens fra NFF, og understående lover og kriterier gjelder for dem.

Kravet til budsjettering finner vi i *Norges Fotballforbund – klubblisensreglement*. Jf. 2-4 (2) a, skal en lisensinnehaver hvert år innen 1. februar innlevere økonomisk rapporteringspakke med budsjett for inneværende år. Mer spesifikt hva den økonomiske rapporteringspakken med budsjett skal inneholde kommer frem av NFFs Økonomiske kriterier for 0. og 1. divisjon menn (Norges Fotballforbund, 2019, pkt. 3):

##### **Ø.03. Budsjett:**

Alle lisenssøkere/lisensinnehavere må uavhengig av juridisk organisasjon sende inn konsoliderte budsjetter innen 01.02 etter oppsettet i NFFs Finansielle Lisensdokumentasjon (FLD).

Dette gjelder følgende dokumenter:

- a) Kommentarer, og forbehold som ligger til grunn for budsjettet
- b) Grafisk oversikt over regnskapsgrunnlag (konsolideringsgrunnlag)
- c) Øvrige vedlegg fastsatt av NFFs administrasjon



## 2.2 Avviksanalyse

### 2.2.1 Hva er en avviksanalyse?

En avviksanalyse sammenligner budsjett mot regnskap, og gir informasjon om avvikene fra de budsjetterte inntektene og kostnadene. Gjennom budsjetteringsprosessen setter man opp en prognose for forventede inntekter og kostnader gjennom året. Etter perioden når man har det fullførte regnskapet på plass, ser man i hvor stor grad prognosen stemte. Avvikene man så avdekker deles inn i to kategorier, fordelaktige og ufordelaktige, hvor et fordelaktig avvik beskriver et bedre resultat enn forventet, mens et ufordelaktig avvik beskriver et dårligere resultat enn forventet. Typiske årsaker til avvikene er prisendringer, endring i salgsmengde og endringer i markedsandel (Datar og Rajan, 2012).

Gjennom avviksanalysen er det noen sentrale spørsmål som dukker opp, og som man etter beste evne prøver å besvare. Det statiske budsjettavviket, altså differansen mellom budsjett og regnskap, gir kun et overordnet innblikk i situasjonen, så det første man spør seg er gjerne hvor avviket har oppstått. Gjennom å bruke avviksanalysen som et verktøy kan man spore seg frem til hvilke områder avviket har oppstått, og knytte det videre til spesifikke avdelinger i organisasjonen (Olsen, 2020).

Når man har lokalisert avviket er det naturlig å spørre seg hvorfor det har oppstått. Det kan være utallige antall grunner til hvorfor et avvik har oppstått, noen ganger er det enkelt å forstå, andre ganger krever det en dypere undersøkelse. Hvis det er en situasjon som krever tid og ressurser for å oppklare, så er det viktig at man gjennomfører en kost-nytte-vurdering på forhånd for å avklare om undersøkelsen er nødvendig (Olsen, 2020). Her er det også viktig at man ser organisasjonen i sin helhet. Det kan ofte være vanskelig å forstå hvorfor et avvik oppstår, og det kan være at årsaken ligger i en annen avdeling. F.eks. så kan valg av utstysleverandør eller banedekke gi utslag i form av skader hos spillere, noe som ikke alltid er like åpenbart og hvor årsaken da gjerne tilskrives andre faktorer som treningsbelastning eller treningsmetoder.

Det siste sentrale spørsmålet som må besvares når et avvik oppstår er om det er nødvendig med tiltak, og i så fall hvilke tiltak. Her er det viktig å avgjøre om avviket er et forbigående tilfelle, eller en indikator på en negativ trend (Olsen, 2020). Faktorer som også spiller inn når det kommer til tiltakene er om problemet ligger innenfor eller utenfor bedriften, og om det

dreier seg om påvirkbare eller ikke-påvirkbare faktorer. Gjennom å bruke avviksanalysen som verktøy skaffer dermed ledelsen seg et godt beslutningsgrunnlag for å fatte den riktige avgjørelsen om et eventuelt tiltak.

### **2.2.2 Formålet med avviksanalyse**

Gjennom en avviksanalyse får bedriften informasjon om hva som har fungert i løpet regnskapsåret, og hvor det er rom for forbedringer. Ved å gjennomføre et dypdykk i analysen kan man skape en forståelse av hvorfor det gikk som det gjorde. Slik informasjon kan føre til å fremme læring i bedriften, som så igjen vil bidra til å øke fremtidige resultater. En avviksanalyse vil belyse både de dårlige og de gode sidene ved jobben som har blitt gjort i den aktuelle perioden (Datar og Rajan, 2012).

Avviksanalysen er med på å gi en prestasjonsevaluering av ledelsen og aktuelle avdelinger. Gjennom avvikene har man mulighet til å se i hvor stor grad ledelsen og de ansatte har greid å nå målene som ble satt før perioden. Gjennom å bryte opp det statiske budsjettavviket kan man få et bedre overblikk over hvilke avdelinger det er som har lykket, og hvilke det er som trenger forbedringer (Datar og Rajan, 2012). Et budsjettavvik sier kun noe om den overordnede situasjonen i sin helhet, men hvis man bryter det ned vil man som oftest finne både fordelaktige og ufordelaktige avvik i de forskjellige avdelingene, og det er dermed enklere for ledelsen å se hvor tiltak må iverksettes. Dette bidrar også til at man slipper anklager og mistenksomhet mellom avdelingene. Avdelingene kan ikke skyldes på hverandre når man har funnet ut hvilken avdeling som har ansvar for avviket.

Avviksanalysen kan bidra til et bedre beslutningsgrunnlag når ledelsen i en organisasjon skal sette nye mål og skape nye strategier. Avvikene gir klare signaler til ledelsen om hvilke områder som krever tiltak og hvilke områder som fungerer bra, og dermed kan satses sterkere på (Datar og Rajan, 2012). Gjentatte fordelaktige avvik i enkelte avdelinger kan indikere at organisasjonen har ansatte med spesielt god kompetanse, og at det her er muligheter for utvikling utover hva man tidligere har forventet. På samme måte kan gjentatte ufordelaktige avvik i en avdeling indikere at det her kreves tiltak for å skape tilfredsstillende resultater.

### **2.2.3 Kost-nytte-vurdering**

Når et avvik blir oppdaget er det naturlig at bedriften er interessert i å vite hva det er som har forårsaket avviket, hvorfor det har oppstått, og hvilke tiltak man kan innføre for å hindre at det skjer igjen. En undersøkelse av et avvik kan være svært ressurskrevende, og det er derfor viktig for bedriften at det gjøres en kost-nytte-vurdering før en avgjørelse tas. Hvis kostnadene blir større enn nytten av å ha oppklart avviket, vil det ikke være formålstjenlig å gjennomføre undersøkelsen (Datar og Rajan, 2012). Dette kan selvfølgelig være en krevende vurdering ettersom det ofte er vanskelig på forhånd å bestemme nytten eller kostnaden ved en slik prosess. Det vil også være avgjørende for vurderingen om avviket bærer preg av å være en enkeltstående hendelse eller er et tegn på noe mer vedvarende.

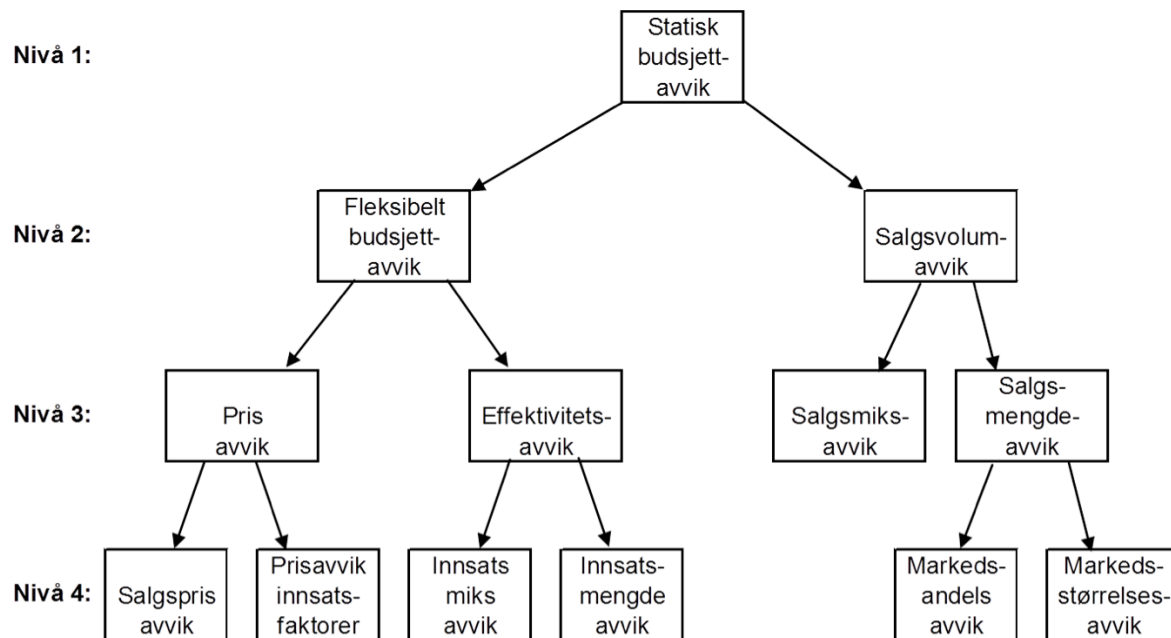
### **2.2.4 Påvirkbare og ikke-påvirkbare faktorer**

Et avvik oppstår som følge av at noen av faktorene som ligger til grunn for budsjettprognosen har endret seg, eller at nye spiller inn. Disse faktorene deler vi inn i to grupperinger, påvirkbare faktorer og ikke-påvirkbare faktorer. Den første gruppen kan vi endre og påvirke til å passe våre behov. I vår sammenheng vil dette f.eks. kunne være billettpriser, spillerlønninger og kostnader relatert til utstyr. Den andre gruppen, altså ikke-påvirkbare faktorer, har vi liten eller ingen kontroll over (Olsen, 2020). Værforhold som påvirker klargjøring av bane, størrelse på utbetalinger i støtteordninger fra UEFA, NTF og NFF, er eksempler på ikke-påvirkbare faktorer som Ranheim Toppfotball har liten eller ingen kontroll over.

### **2.2.5 Tradisjonell avviksanalyse**

Den tradisjonelle avviksanalysen tar utgangspunkt i det statiske budsjettavviket, som er differansen mellom budsjettet resultat og virkelig resultat. Deretter brytes avvikene opp i flere deler og man kan få mer detaljert informasjon om hvor avviket oppsto. Hvis man tar utgangspunkt i Figur 1 nedenfor, så ser man at det er fire forskjellige nivåer og to forskjellige sider av det som kalles avvikstreet. Nivåene deles inn etter detaljgraden av avvikene. Eksempelvis ser vi på endring i dekningsbidrag for et produkt på nivå 2, fleksibelt budsjettavvik, mens vi på nivå 4 ser på endring i pris for råvarene tilhørende produktet. Venstre side, som starter med det fleksible budsjettavviket og forgreiner seg nedover i nivåene, er grovt sagt det vi kan kalle kostnader knyttet til produksjon. Høyre side, som starter med salgsvolumavviket, omhandler salg og markedsandeler. Eventuelle funn man gjør i

analysen må gjennom en kost-nytte-vurdering for å finne ut om det er verdt kostnaden å undersøke avviket videre (Olsen, 2020). Denne formen for avviksanalyse vil ikke bli brukt i denne oppgaven, men er tatt med for å vise til teori.



Figur 1: Tradisjonell avviksanalyse

## 2.3 Økonomisk struktur i norsk toppfotball

I dette avsnittet velger vi å redegjøre for poster i budsjett/regnskap som påvirkes av den økonomiske strukturen i norsk toppfotball.

### 2.3.1 Norsk Toppfotball – utviklingsmidler og medieavtale

Norsk toppfotball (Eliteserien og OBOS-ligaen) har gjennom inntekter fra medierettigheter og ligasponsorat en fordelingsordning som gjør at disse pengene ender tilbake til klubbene. Hvordan disse midlene fordeles imellom klubbene kommer frem av *Fordelingsnøkkelen 2017-2022* (eliteserien.no, 2016).

Det er tre ulike områder som avgjør hvor mye penger hver enkelt klubb får tildelt: *Utvikling*, *Resultat* og *Kommersiell*.

*Utvikling* er en øremerket sum på 58,2 MNOK til utviklingstiltak hvert år. Midlene fra denne potten fordeles ut ifra hvor mange stjerner en klubb oppnår i en såkalt akademiklassifisering

som handler om hvor godt utviklingsarbeid klubbene gjør. Dette fordeles uavhengig av om klubben er i Eliteserien eller OBOS-ligaen.

*Resultat.* 88% av fordelingsgrunnlaget for inneværende sesong kommer fra denne potten. For Eliteserien fordeles 50% flatt mellom klubbene, mens 50% fordeles ut ifra plass på tabellen. F.eks. vil en førsteplass gi 20%, en åttendeplass 4% og en sekstendeplass 2,5%.

*Kommersielle.* Resterende 12% fordeles ut ifra tre områder i denne potten der alle tre vektet likt og beregnes med et snitt for de tre siste årene. Det første området er en ukentlig omdømmemåling, det andre området et indekstall fra 0-100 per klubb, mens det tredje området er en omdømmetabell hvor man rangerer klubbene. Enkelt forklart, desto bedre omdømme en klubb har ut fra disse parameterne, jo mer penger får man.

### 2.3.2 NM fra NFF

NM i fotball, også bare kjent som «Cupen» er også en potensiell inntektskilde for en klubb i norsk fotball. Dette er ikke særegent for toppfotballen, alle klubber kan delta og den økonomiske fordelingen handler om hvor langt man kommer. Størrelsen på inntektene fra NM avhenger av størrelsen på cupkassen, altså den samlede potten med premiepenger. Cupkassen får inntekter fra finalearrangementet og kamper på nøytral bane, samt fra kommersielle avtaler. Dermed er ikke den endelige inntekten ved cupspill bestemt før etter at finalearrangementet er gjennomført. Når cupen er ferdigspilt fordeles så premiepotten etter forhåndsbestemte prosentvise andeler, slik som vist i tabellen under.

<i>Klubbene som går ut i 1. runde</i>	15 %
<i>Klubbene som går ut i 2. runde</i>	15 %
<i>Klubbene som går ut i 3. runde</i>	15 %
<i>Klubbene som går ut i 4. runde</i>	15 %
<i>Klubbene som går ut i 5. runde</i>	15 %
<i>Klubbene som går ut i semifinalen</i>	10 %
<i>Fordeling mellom finalistene</i>	15 % (2/3 til vinner, 1/3 til taper)

Tabell 1: Fordeling av Cupkassen

### 2.3.3 NTF felleskostnad

Som klubb innenfor NTF (Norsk Toppfotball) påløper det også kostnader. Hver enkelt klubb må betale kostnader til NTF som avgjøres basert på ulike parametere i fire kostnadsposter. Den største og mest markante er *NTF Fee*. Disse kostnadene henger i stor grad sammen med hvert enkelt lags tabellplassering, samt historikk og ekstra leveranse klubben har bestilt av NTF. Disse kostnadene kan variere fra ca. 300 000 til over 800 000 kroner per klubb. En annen kostnadspost er knyttet opp til den årlige treningsleiren til Marbella i regi av NTF. Mesteparten av disse kostnadene blir dekt av forbundet, men klubbene må også dekke noe selv der de beste klubbene basert på tabellplassering må betale mest. Lengde på oppholdet og andre spesielle ønsker vil også påvirke disse kostnadene som variere fra under 100 000 til nærmere 250 000 kroner per klubb. Klubbene må også betale en årlig medlemskontingent for å være medlem av NTF på 10 000 kroner. Den fjerde kostnadsposten, *Fellestiltak sport*, er kostnader knyttet til klubbenes akademiklassifisering. Ranheim TF har ikke et eget akademi så her påløper det ingen kostnader for de som klubb.

### **3 Metode**

Metodekapittelet handler om hvordan vi i denne undersøkelsen har gått frem metodisk for på best mulig måte besvare vår problemstilling. Vi begynner kapittelet med å se på problemstillingen og hvordan den er utformet, før vi ser nærmere på vårt undersøkelsesdesign. Hoveddelen er en redegjørelse av vår datainnsamling hvor vi beskriver hvilke metoder vi har valgt å bruke, samt hvorfor vi har valgt akkurat disse og hvilke faremomenter disse metodene medbringer. Avslutningsvis diskuteres våre valg i lys av undersøkelsens validitet og reliabilitet.

#### **3.1 Problemstillingen**

Vår problemstilling ble presentert i innledningen av oppgaven, og er som følger:

*«Hvordan har Ranheim Toppfotballs budsjettavvik utviklet seg i perioden 2017-2019?»*

Arbeidet med problemstillingen er en viktig del av undersøkelsen, for den legger grunnlaget for alle valg som tas videre. En god problemstilling skal gi en nøyaktig beskrivelse av hva, hvor, hvem og hvilken tidsperiode som skal undersøkes. Det er også problemstillingen som avgjør hvilket undersøkelsesdesign man skal benytte, og hvilken metode for datainnsamling som skal brukes (Jacobsen, 2018).

Som man kan se ut fra problemstillingen, så skal vi altså se på utviklingen i budsjettavvikene hos Ranheim Toppfotball i perioden 2017 – 2019. Tidsperioden er valgt på bakgrunn av at klubben rykket opp til eliteserien vinteren 2017, og dermed fikk et annet inntekts og kostnadsgrunnlag for budsjettprosessen de to neste årene. Det er sammenligningen mellom 2017 og 2018/2019 som gjør denne tidsperioden så interessant.

#### **3.2 Undersøkelsesdesign**

Etter at problemstillingen er nøyaktig formulert, må man finne frem til det mest optimale undersøkelsesdesignet. Valget vårt har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet. Den interne gyldigheten forteller oss i hvor stor grad våre resultater gir en beskrivelse tilnærmet virkeligheten, og den eksterne gyldigheten fortellers oss i hvor stor grad resultatene kan brukes til å generalisere (Jacobsen, 2018). I vårt tilfelle er det snakk om en enkeltcase-studie, som er et intensivt undersøkelsesdesign, men det kan også falle inn under kategorien tidsserie-

studie ettersom vi ser på avvikene over en treårs periode og har mulighet til å dra sammenligninger. Som man ser ut fra problemstillingen vil det i denne undersøkelsen være mange variabler. Det er for mange forskjellige faktorer som spiller inn under avvikene til at vi kan gi en konklusjon om kausalitet. Vårt fokus er dermed å gi en beskrivelse av avvikene, fremfor å forklare hele årsak-virkning forholdet.

### **3.3 Datainnsamling**

Når man skal innhente informasjon i en undersøkelse, er det i teorien to hovedkategorier av metoder som man kan benytte seg av. Den første kalles kvantitativ metode, hvor man bruker mange undersøkelsesenheter for å innhente informasjon som kan systematiseres og standardiseres, gjerne i form av tall. Den andre metoden kalles kvalitativ metode, og baserer seg i større grad på ord. Dette praktiseres da gjennom metoder som intervju, observasjon og dokumentundersøkelser. Hvilke metoder man bruker avhenger av problemstillingen og omfanget av undersøkelsen (Jacobsen, 2018). En undersøkelse om nasjonale holdninger er mindre ressurskrevende hvis man bruker spørreskjemaer, enn hvis man må intervjuere flere tusen personer. Skal man derimot undersøke holdninger ved et spesifikt arbeidssted, kan det være fordeler med intervju og observasjon som går i dybden, for å avdekke forhold som kanskje ikke kommer tydelig frem i en spørreundersøkelse.

I vår oppgave har vi valgt å bruke to metoder når vi skal innhente informasjon. Vi bruker budsjett- og regnskapstall og vi har også gjennomført et individuelt intervju med daglig leder av klubben for å få dybdeinformasjon. Gjennom vår undersøkelse av tallmateriale fra budsjett og regnskap er det altså benyttet en kvantitativ metode, mens gjennom intervjuet benytter vi kvalitativ metode. Dermed er det her snakk om en metodetriangulering. Dette innebærer at det brukes to ulike metoder for å styrke gyldigheten til resultatene, eller for å kunne gi en bedre forståelse av de funnene som blir gjort (Jacobsen, 2018). De funnene som vi gjør i vår innledende kvantitative undersøkelse blir adressert i vårt intervju for å se om de medfører riktighet, samtidig som det gir oss en bedre forståelse av årsakene bak funnene.

I våre dokumentundersøkelse benytter vi oss av sekundærdata, data som er samlet inn og presentert av andre. Dette betyr at vi i undersøkelsen må være kritiske til informasjonen, og være åpne for at noen andres tolkninger ligger til grunn i dataen. Samtidig er dette data som er presentert for både klubbens egne medlemmer og offentligheten, og det er vanskelig for oss å



kunne dobbeltsjekke tallene som blir presentert ettersom vi ikke har andre kilder. Det som derimot styrker kredibiliteten til vårt tallmateriale er at Ranheim Toppfotball har engasjert et utenforstående regnskapsfirma til å behandle regnskapsfunksjonen, og at klubben er pålagt å bruke en statsautorisert revisor.

Gjennom intervjuet innhenter vi også primærdata, dette er data som vi innhenter på egenhånd. Her er det viktig å påpeke at informasjonen vi får er hentet fra daglig leder i klubben, og vi kan derfor ikke anta at intervjuobjektet er helt nøytralt i denne sammenhengen. Det må også tas høyde for en intervju effekt, da både formuleringen av spørsmål og forholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt kan ha en påvirkning på informasjonen (Jacobsen, 2018). Det er her viktig å påpeke at informasjonen hentet fra intervjuet kun skal fungere utfyllende til vår avviksanalyse. Primærdataen som er samlet inn vil ikke kunne påvirke resultatet av analysen, men den vil kunne påvirke beskrivelsen av avvikene i analysen.

### **3.4 Validitet (intern og ekstern gyldighet)**

Intern gyldighet forteller oss noe om resultatene oppfattes som riktige eller ikke. Her stilles det spørsmål til om det er samsvar mellom virkeligheten og undersøkerens beskrivelse av virkeligheten. Den eksterne gyldigheten sier noe om i hvilken grad resultater i en undersøkelse kan generaliseres til andre enn undersøkelsesobjektet (Jacobsen, 2018). Som det kommer frem tidligere i dette kapitlet er dataene vi har samlet inn fra Ranheim Toppfotball, både fra deres årsmelding og gjennom et intervju med daglig leder. Gjennom daglig leder har vi fått tak i en kilde som er delaktig i driften og budsjetteringsprosessen, og dette forsterker den interne gyldigheten. Den eksterne gyldigheten vil ikke være et tema her, da vi kun undersøker spesifikke hendelser innad i en klubb, og det ikke vil være grunnlag for generalisering utover denne klubben.

### **3.5 Reliabilitet**

Reliabilitet beskriver påliteligheten til undersøkelsen og hvor mye undersøkelsen selv har påvirket resultatet. Dette handler om å anerkjenne at metoden som blir brukt og undersøkerne selv ubevisst kan påvirke resultatet av undersøkelsen (Jacobsen, 2018). Våre undersøkelser tar utgangspunkt i det offentlige tallmaterialet som Ranheim Toppfotball har presentert for sine egne medlemmer. De operasjonene som blir gjennomført i analysen er relativt enkle, og kan raskt sjekkes opp mot det originale tallmaterialet. Faremomentet ligger i om tallene som

klubben presenterer er reelle, eller om de er manipulert for å gi et bedre bilde av regnskapet, men det har vi ingen grunn til å tro. Som tidligere nevnt er det i intervjuet at vi må være mest kritiske til informasjonen, da denne kan påvirkes av intervjueren og intervjusituasjonen. Men dette har ingen påvirkning på selve analysen, og gir bare utfyllende informasjon, og det er dermed vanskelig å se hvorfor intervjuobjektet skulle gi feilaktig informasjon. Det er da større sannsynlighet for at vi som undersøkere heller har formulert spørsmålene dårlig eller har oversett viktige elementer.

## 4 Analyse

I denne kapitlet gjennomføres budsjettavviksanalysen, altså i hvor stor grad det har vært overenstemmelse mellom regnskap og budsjett for Ranheim TF i perioden 2017-2019.

Vi vil også i dette kapitlet implementere en årsaksanalyse der det er hensiktsmessig, der vi ser nærmere på årsaken bak de mest markante avvikene vi finner gjennom analysen. For å finne svar på årsaken bak de ulike avvikene har vi intervjuet daglig leder for Ranheim TF for den aktuelle perioden (fortsatt daglig leder p.t.) Frank Lidahl.

Tallene som brukes i analysen er hentet fra Ranheim TFs årsmelding fra 2017-2019. Både budsjett- og regnskapstall finner vi i disse årsmeldingene. Både budsjettene og regnskapene har i utgangspunktet flere individuelle poster enn de vi har valgt å fremstille i analysen. Dette handler først og fremst om at vi vil forenkle analysen slik at den blir enklere å forstå og håndtere. I tillegg så er det slik at det ikke er fullstendig samsvar mellom hvilke poster som er brukt i budsjett og regnskap. Dette gjelder for 2016-2018, der man har brukt noen ulike disponeringer og navn på poster i budsjett kontra regnskap. På bakgrunn av dette, altså forenkling og samsvar, har vi delt inn poster under samme område i grupper. Det er disse gruppene som fremgår i analysen, men vi vil kommentere hvilke poster som tilhører hver gruppe, og ikke minst bryte de ned og snevre de inn i årsaksanalysen.

Tabell 2 og 4 viser budsjett- og regnskapstall for henholdsvis driftsinntekter og driftskostnader for perioden. I Tabell 3 og 5 finner vi budsjettavvikene og budsjettavvikene i prosent basert på tallene i Tabell 2 og 4. Det er i disse to tabellene ikke brukt tradisjonelle fortegn (+/-), men i stedet står avvikene oppført med enten (F) eller (U). (F) betyr at det er et fordelaktig avvik, dvs. at man på inntektssiden fikk høyere inntekter enn budsjettet, mens man på kostnadssiden fikk lavere kostnader enn budsjettet. (U) betyr at det er et ufordelaktig avvik, som vil si at inntekter ble lavere enn budsjettet og kostnader høyere enn budsjettet.

## 4.1 Driftsinntekter

	2017		2018		2019		Total økning i perioden	
	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Regnskap	Regnskap i %
Arrangement	1 000 000	1 116 017	2 000 000	4 300 198	4 000 000	3 086 665	1 970 648	177 %
Marked	5 400 000	3 760 194	5 400 000	9 437 108	13 000 000	14 360 193	10 599 999	282 %
Media og ligasponsor	2 600 000	3 288 493	7 800 000	9 707 627	8 000 000	8 831 066	5 542 573	169 %
Andre inntekter	1 310 000	2 552 428	1 610 000	2 340 858	1 800 000	3 920 785	1 368 357	54 %
Spillersalg	0	600 000	0	2 598 938	0	2 741 224	2 141 224	357 %
<b>SUM DRIFTSINTEKTER</b>	<b>10 310 000</b>	<b>11 317 132</b>	<b>16 810 000</b>	<b>28 384 729</b>	<b>26 800 000</b>	<b>32 939 933</b>	<b>21 622 801</b>	<b>191 %</b>

Tabell 2: Driftsinntekter

	2017		2018		2019		Gjennomsnitt	
	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %
Arrangement	116 017 (F)	11,60% (F)	2 300 198 (F)	115,01% (F)	913 335 (U)	22,83% (U)	500 960 (F)	34,59% (F)
Marked	1 639 806 (U)	30,37% (U)	4 037 108 (F)	74,76% (F)	1 360 193 (F)	10,46% (F)	1 252 498 (F)	18,29% (F)
Media og ligasponsor	688 493 (F)	26,48% (F)	1 907 627 (F)	24,46% (F)	831 066 (F)	10,39% (F)	1 142 395 (F)	20,44% (F)
Andre inntekter	2 552 428 (F)	94,84% (F)	730 858 (F)	45,39% (F)	2 120 785 (F)	117,82% (F)	1 801 357 (F)	86,02% (F)
Spillersalg	600 000 (F)	-	2 598 938 (F)	-	2 741 224 (F)	-	1 980 054 (F)	-
<b>Totalt avvik</b>	<b>1 007 132 (F)</b>	<b>9,77% (F)</b>	<b>11 574 729 (F)</b>	<b>68,86% (F)</b>	<b>6 139 933 (F)</b>	<b>22,91% (F)</b>	<b>6 240 598 (F)</b>	<b>33,84% (F)</b>

Tabell 3: Budsjettavvik driftsinntekter. (F) = Fordelaktig, (U) = Ufordelaktig

Som vi ser av tabell 2 så har Ranheim TF hatt en enorm vekst i driftsinntektene i denne perioden, fra litt over 11 mill. i 2017 til nesten 33 mill. i 2019. Dette utgjør en økning i inntekter på hele 191% over en treårsperiode. Det største inntektshoppet finner vi fra 2017 til 2018, altså i overgangen fra OBOS til Eliteserien da hadde man en prosentvis økning i inntektene på 151%. I 2019, det andre året i Eliteserien, stabiliserte inntekten seg noe med en økning på 16%.

Tabell 3 viser oss budsjettavvikene for driftsinntektene. De totale avvikene for de tre årene viser et tydelig bilde på at man ikke klarte å treffe godt på budsjettet i denne perioden hvor det var voldsomme inntektsøkninger. Gjennomsnitt for perioden viser et budsjettavvik på 33,8%. Det største avviket finner vi i 2018 med hele 69,9% avvik, dette er også året der inntektene økte desidert mest. Også i 2019 hadde man et nokså markant avvik på 22,9%, mens man i 2017 hadde et relativt sett lite avvik på 9,7% sammenlignet med de andre årene.

### 4.1.1 Arrangement

Denne grupperingen omhandler alle inntekter som er direkte knyttet opp mot arrangement Ranheim TF arrangerer. Her finner vi inntekter knyttet til salg av billetter og sesongkort til lagets hjemmekamper, og inntekter knyttet til salg på disse arrangementene (kiosksalg ol.). Av Tabell 3 ser vi disse inntektene har forandret seg kraftig i løpet av perioden med en økning på over 3 mill. fra 2017 til 2018, for så en nedgang på over 1 mill. igjen fra 2018 til 2019.

Tabell 3 viser oss at klubben underbudsjetterte inntektene kraftig for 2018 sesongen, noe som ga et fordelaktig avvik på hele 115%. Samtidig ser vi at man i 2019 overbudsjetterte og oppnådde et ufordelaktig avvik på 23%.

Arrangementsinntekter er tett knyttet opp mot antall tilskuere på hjemmekamper. Jo flere tilskuere desto høyere billettinntekter, som igjen gir høyere salgsinntekter for arrangementene. Årsmeldingene for perioden viser at man gikk fra et snitt på ca. 700 tilskuere per kamp i 2017, til ca. 2000 i 2018, og litt ned igjen til ca. 1880 i 2019. Daglig leder Frank Lidahl forteller oss at der er knyttet usikkerhet opp mot tilskuerantall og derav arrangementinntektene, og man har derfor bevisst vært forsiktig på denne posten. På spørsmål om det kom uventet mange tilskuere i 2018 svarer Lidahl konstant «Ja», noe som forklarer det store avviket dette året.

#### **4.1.2 Marked**

Dette er den største inntektskilden til Ranheim TF og består først og fremst av sponsorinntekter, men også noen inntekter vedrørende reklame og annonser. Vi ser av regnskapstallene fra Tabell 2 at man også her har hatt en eksplosiv vekst gjennom perioden, fra 3,7 mill. i 2017 til 14,3 mill. i 2019. Av Tabell 3 ser vi at man spesielt i 2018 underbudsjetterte markedsinntektene med hele 75%, noe som står sterkt i kontrast til overbudsjetteringen fra 2017 med et ufordelaktig avvik på 30%.

Etter at Ranheim rykket opp til Eliteserien forut for 2018 sesongen ble de med en gang et mer attraktivt sponsorobjekt. Dette handler bla. om at man i Eliteserien får mye større eksponering med ett mye større TV-publikum og mer oppmerksomhet i både lokal og nasjonal presse. Til tross for dette følte klubben seg usikker på hvor mye denne økte eksponeringen ville bety for markedsinntektene. «Vi sto uten hovedsponsor (...) Vi visste ikke om vi kom til å bli likt, og om vi ville lykkes ute i marked» sier Lidahl om tankene man hadde før 2018-sesongen. I løpet av 2018 fikk Ranheim inn flere nye sponsoravtaler, og på høsten ble en ny hovedsponsor i Sparebank 1 signert. Disse momentene er altså årsaken til avviket i 2018.

#### **4.1.3 Medie- og ligasponsor**

En stor del av inntekten i denne gruppen er direkte knyttet opp til hvor gode sportslige resultater laget oppnår (se avsnitt «Økonomisk struktur i norsk toppfotball»). Vi ser av

analysen at Ranheim TF har underbudsjettert posten hvert eneste år i perioden. I 2017 og 2018 underbudsjetterte man med ca. 25%, mens man i 2019 var nede på 10 %. Det er også verdt å merke seg det enorme inntektsgapet mellom OBOS-ligaen i 2017 og Eliteserien 2018 og 2019. Fra 2017 til 2018 var det nesten en tredobling i inntektene.

Vi ser en trend fra analysen at man hvert år i perioden har underbudsjettert denne inntektsgruppen. Lidahl forklarer dette med at denne posten er veldig usikker ettersom den i stor grad styres av sportslig resultat. Dette ble forsterket i Eliteserien der det sportslige resultatet i større grad påvirker inntektsfordelingen enn i OBOS-ligaen. På grunn av denne usikkerhet budsjetterte Ranheim denne posten ut ifra at man endte på sisteplass i 2018- og 2019-sesongen. «Vi hadde selvsagt ikke ambisjoner om å komme på sisteplass.» sier Lidahl og påpeker at dette kun var en edruelig økonomisk avgjørelse og ikke en sportslig spådom.

#### **4.1.4 Andre inntekter**

I denne grupperingen finner vi mange mindre poster. I regnskapet er de fleste av inntektene fra denne grupperingen samlet under posten «Andre inntekter» i tillegg til «Treningsavgift/Medlemskontingent» og «Utleie av bane/anlegg/kontor». En annen post som er inkludert her er «NM fra NFF», altså inntekter klubben får utbetalt fra NFF avhengig av hvor langt de kommer i Norgesmesterskapet i fotball (se avsnitt: «Økonomisk struktur i norsk toppfotball»). Vi ser av Tabell 3 at man gjennom hele perioden har underbudsjettert denne inntektsgrupperingen kraftig, med et gjennomsnittlig fordelaktig budsjettavvik på 86%. Spesielt 2017 og 2019 har store avvik, med 95% i 2017 og hele 118% i 2019. Av Tabell 2 ser vi at disse inntektene ikke ble påvirket av opprykket til Eliteserien. Andre inntekter gikk faktisk noe ned med ca. 210 000 fra 2017 til 2018, før de hadde et kraftig hopp på over 1,5 mill. i 2019.

De høye inntektene for 2017 skyldes ifølge Lidahl en gave på 1 mill. fra en sponsor som ble ført inn under «andre inntekter» istedenfor under «marked» som kanskje kunne vært naturlig. Noe av forklaringen på de høye inntektene for 2019 skyldes at Ranheim gikk helt til semifinalen i Cupen dette året. Dette resulterte i en økning på 600 000 i utbetalinger fra NFF sammenlignet med det man hadde budsjettert for som var at laget bare kom til 3. runde. I tillegg nevner Lidahl fordelingen av solidaritetsmidler fra UEFA, som føres inn under «andre inntekter», som et usikkerhetsmoment forut 2019-sesongen. Dette er en særinntekt for Eliteseriekubbene, og før 2019 var det stor usikkerhet knyttet til hvordan disse midlene skulle

fordeles klubbene imellom. «Det var til og med på et tidspunkt flagget at den her forsvinner» sier Lidahl om UEFA-midlene, noe som forklarer underbudsjetteringen på denne posten.

#### 4.1.5 Spillersalg

Vi har valgt å skille ut denne som en egen gruppe ettersom man konsekvent gjennom hele perioden har budsjettert med kr 0 for spillersalg. Dette gjør at det uansett vil bli store avvik dersom det skulle selges spillere, noe som igjen ville gitt kunstig høye prosentvise avvik dersom man skulle inkludert posten under noen av gruppene. Lidahl forklarer at dette er et område som preges av høy grad av usikkerhet og at man av den grunn derfor har valgt å ha en overdreven realisme i denne posten. Samtidig nevner han at man både i 2020 og 2021 har begynt å budsjettere også med inntekter fra spillersalg ettersom man over tid har sett at dette er blitt en reell inntektspost for klubben.

Av Tabell 2 kan vi se at inntektene fra spillersalg har økt kraftig etter opprykket. Inntektene for både 2018 og 2019 ligger omtrent 2 mill. over 2017-sesongen. Spillere som får vist seg frem i Eliteserien får større eksponering og blir dermed mer synlige og attraktive for andre klubber i både inn- og utland. Salget av Christian Eggen Rismark til Brann i 2018 og Aslak Witry til Djurgården i 2019 var de mest innbringende overgangene i perioden.

#### 4.2 Driftskostnader

	2017		2018		2019		Total økning i perioden	
	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Budsjett	Regnskap	Regnskap	Regnskap i %
Personalkost. - spillere	3 250 000	3 218 467	3 880 000	5 061 526	6 250 000	7 041 005	3 822 538	119 %
Personalkost. - trener/støtteapp.	1 480 000	1 451 788	2 470 000	2 670 139	4 300 000	4 720 000	3 268 212	225 %
Personalkost. - adm./andre	1 100 000	1 183 163	2 100 000	3 927 395	3 300 000	3 370 000	2 186 837	185 %
Sportslig aktivitet	1 300 000	2 125 600	2 020 000	4 987 655	5 300 000	8 492 181	6 366 581	300 %
Administrative og andre kostnader	2 630 000	2 756 429	5 400 000	7 993 812	7 010 000	7 576 593	4 820 164	175 %
<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	<b>9 760 000</b>	<b>10 735 447</b>	<b>15 870 000</b>	<b>24 640 527</b>	<b>26 160 000</b>	<b>31 199 779</b>	<b>20 464 332</b>	<b>191 %</b>

Tabell 4: Driftskostnader

	2017		2018		2019		Gjennomsnitt	
	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %	Avvik	Avvik i %
Personalkost. - spillere	31 533 (F)	0,97% (F)	1 181 526 (U)	30,45% (U)	791 005 (U)	12,66% (U)	646 999 (U)	14,05% (U)
Personalkost. - trener/støtteapp.	28 212 (F)	1,91% (F)	200 139 (U)	8,10% (U)	420 000 (U)	9,77% (U)	197 309 (U)	5,32% (U)
Personalkost. - adm./andre	83 163 (U)	7,56% (U)	1 827 395 (U)	87,02% (U)	70 000 (U)	2,12% (U)	660 186 (U)	32,23% (U)
Sportslig aktivitet	825 600 (U)	63,51% (U)	2 967 655 (U)	146,91% (U)	3 192 181 (U)	60,23% (U)	2 328 479 (U)	90,22% (U)
Administrative og andre kostnader	126 429 (U)	4,81% (U)	2 593 812 (U)	48,03% (U)	566 593 (U)	8,08% (U)	1 095 611 (U)	20,31% (U)
<b>Totalt avvik</b>	<b>975 447 (U)</b>	<b>9,99% (U)</b>	<b>8 770 527 (U)</b>	<b>55,26% (U)</b>	<b>5 039 779 (U)</b>	<b>19,27% (U)</b>	<b>4 928 584 (U)</b>	<b>28,17% (U)</b>

Tabell 5: Budsjettavvik driftskostnader. (F) = Fordelaktig, (U) = Ufordelaktig

#### **4.2.1 Personalkostnader**

Personalkostnader eller lønnskostnader er den klart største kostnaden for Ranheim TF. Vi har derfor valgt å skille dem ut i tre ulike undergrupper i analysen. Én gruppe for personalkostnader knyttet til spillere, én for trenere og støtteapparat og én for administrasjonen og andre. Dette har vi gjort ettersom disse gruppene er ulike av natur og betjener ulike områder av klubben. Derfor er det interessant å følge utviklingen for disse gruppene adskilt.

Vi ser av Tabell 4 at alle tre gruppene har hatt en stor økning i løpet av perioden.

Prosentmessig så har økningen vært størst for trener/støtteapparat med en økning på hele 225% fra 2017 til 2019. Administrasjonen har også hatt en stor prosentmessig økning på 185%, mens spillerne har hatt en økning på 119%. Den store økningen i lønningene for trener og støtteapparat skyldes ifølge Lidahl at det ble gjort flere ansettelse for å styrke teamet sportslig inn mot 2018 etter at man hadde et tynt utgangspunkt fra 2017 og i tiden før. De samme vurderingene ble gjort for spillerlønninger, men her kom man fra et noe bedre utgangspunkt. Hva gjelder økningen i administrasjonen sier Lidahl at det ble gjort flere ansettelse for å ivareta og videreutvikle de økte inntektene som klubben opplevde etter opprykket.

Av Tabell 5 ser vi at man gjennomsnittlig har truffet godt på budsjettet for trener/støtteapparat, mens man har større avvik for spillere og administrasjon/andre. Dette gjelder spesielt for 2018 sesongen der man underbudsjetterte kostnadene for spillerlønn og fikk et ufordelaktig avvik på 30%, mens man hadde hele 87% ufordelaktig avvik for administrasjon/andre. Det store avviket i 2018 for administrasjon/andre skyldes ifølge Lidahl at en kollektiv bonusutbetaling ble ført på denne posten, i tillegg til at andre internføringer som ble ført inn på andre poster i budsjettet endte på denne posten i regnskapet.

#### **4.2.2 Sportslig aktivitet**

I denne grupperingen finner vi kostnadsposter som omhandler den sportslige aktiviteten til Ranheim TF. Dette inkluderer reise og oppholdsutgifter, drift av egen bane, baneleie, utstyr og dommer- og agentonorarer. Av Tabell 4 ser vi at denne kostnadsgrupperingen har hatt en enorm vekst gjennom perioden. Kostnadene har faktisk økt med hele 300% fra 2017 til 2019. Vi ser også av Tabell 5 at dette har vært et vanskelig område å budsjettere. Man har i



gjennomsnitt underbudsjettet kostnadene med 90% over perioden, og i 2018 hadde man et ufordelaktig budsjettavvik på hele 147%.

Når det gjelder avviket i 2018 forteller Lidahl oss at man på dette området hadde mangel på kunnskap og manglet et erfaringsgrunnlag for hva som krevdes av kostnader, spesielt knyttet til drift av eget anlegg og reise. Disse kostnadene ble mye høyere enn forventet. F.eks. brukte man nærmere 800 000 kroner til klargjøring av banen før seriestart der kulde hadde ført til at banen var ubrukelig og måtte utbredes raskt.

#### **4.2.3 Administrative og andre kostnader**

I denne grupperingen finner vi kostnader som i stor grad er knyttet opp til den administrative driften av Ranheim TF. Dette inkluderer kostnader som regnskap og revisjon, Norsk toppfotball felleskostnader og varekostnader. Det er også inkludert andre driftskostnader knyttet til administrasjon, marked og arrangement, samt at vi også har lagt til kostnader knyttet til spillerkjøp og overgangsgebyrer. Av Tabell 4 ser vi at også disse kostnadene, som de andre kostnadsgrupperingene, har hatt en kraftig økning gjennom perioden. Andre kostnader har økt med 4,8 mill. noe som tilsvarer en prosentvis økning på 175%. Av Tabell 5 ser vi at denne grupperingen er en av de man har klart å treffe ganske så godt på gjennomsnittlig over perioden. Både i 2017 og 2019 traff man godt med budsjettet, men det er 2018 som trekker opp det gjennomsnittlige avviket for perioden der man hadde et ufordelaktig avvik på 48%.

Tallene viser oss at det store avviket i 2018 knyttes i stor grad til underbudsjettering av andre driftskostnader knyttet til administrasjon, marked og arrangement. Lidahl bekrefter dette, og nevner at dette i stor grad skyldes at de økte inntektene krevde økte kostnader. «Fordi inntektene vokser så mye så følger det med forpliktelser til leveranser tilbake. (...) Av én million inn går x antall kroner tilbake som en kostnad for å kunne levere innholdet.» sier Lidahl om hvordan de uventede økte inntektene også førte til uventede høye kostnader.

## 5 Konklusjon

Gjennom perioden vi har analysert, altså 2017 – 2019, ser vi at det er store forskjeller på hvor godt man treffer i budsjetteringen. I 2017 befinner Ranheim Toppfotball seg i OBOS-ligaen, og har vært på dette liganivået over flere år. Likevel ser vi et gjennomsnittlig avvik på omtrent 10 % både på inntekts- og kostnadssiden. Når vi ser nærmere på de forskjellige postene så er det spesielt på inntektssiden det er størst avvik fra budsjettet til regnskapet, hvor det minste avviket er på 11,6 % mens det største er på hele 94,84 %. Gjennom intervjuet med daglig leder Frank Lidahl får vi vite at det er en bevisst taktikk av realisme og forsiktighet som ligger til grunn, ettersom usikkerheten knyttet til inntektene er stor.

Året 2018 har Ranheim Toppfotball rykket opp til Eliteserien, og dermed er inntekts- og kostnadsrammene endret, noe avvikene gir et tydelig bilde av. Driftsinntektene viser et gjennomsnittlig avvik på 68,86 %, som betyr et fordelaktig avvik på 11 574 729 kr. Økt antall tilskuere og nye sponsoravtaler gir de største avvikene på inntektssiden. På kostnadssiden var det også utfordringer knyttet til budsjetteringen, og et gjennomsnittlig ufordelaktig avvik på 55,26 % gir et klart bilde av dette. Her er det spesielt avviket på 146,91 % under posten sportslig aktivitet som utmerker seg. Daglig leder forteller at mangel på erfaring og kunnskap på dette nivået, samt en ekstrautgift til klargjøring av bane, var årsaken til avviket.

Det siste året i vår analyse er Ranheim Toppfotball sitt andre år i Eliteserien. Som forventet er avvikene mindre, men fortsatt betydelige på enkelte områder. På inntektssiden er det i hovedsak et fordelaktig avvik på 117,82 % som utpeker seg. Dette skyldes ifølge daglig leder sportslig suksess i cupen og støttebidrag fra UEFA som det var knyttet usikkerhet til. Avvikene på kostnadssiden er også betydelig mindre, med unntak av et nytt stort ufordelaktig avvik under posten sportslig aktivitet på 60,23 %.

I vår problemstilling var vi ute etter en beskrivelse av budsjettavvikene i vår periode, og i størst mulig grad finne årsaken til disse avvikene. Gjennom analysen ser vi at den økonomiske hverdagen for Ranheim Toppfotball er preget av usikkerhet, og at det er en bevisst strategi fra ledelsens side å underbudsjettere inntektene. Dette har en naturlig forklaring ettersom inntektene i stor grad er avhengig av den sportslige suksessen til fotballklubben. Sportslig suksess fører til høyere tilskuertall, bedre sponsoravtaler og større utbetalinger fra organisasjonene tilknyttet ligasystemet. Dermed gir denne budsjettstrategien

en større grad av økonomisk sikkerhet, ettersom man gjennom underbudsjetteringen frigjør seg i noen grad fra avhengigheten til sportslig suksess. Eksempler på det motsatte, altså overbudsjettering og avhengighet av sportslig suksess, finner man mange eksempler på i toppfotballen hvor utfallet ofte kan være tvangssalg av spillere eller å bli reddet av investorer og sponsorer.

Avvikene på kostnadssiden bære preg av usikkerhet etter opprykket, med store avvik det første året i Tippeligaen. Med unntak av posten sportslig aktivitet, har man i 2017 små avvik som betyr at klubben har god oversikt over størrelsen på kostnadene. Etter opprykket øker kostnadene med rundt 14 millioner kroner, og med store avvik i de fleste postene er det tydelig at manglende erfaring, flere ansettelser og uforutsigbarheten knyttet til sportslig suksess setter preg. I 2019 er det tydelig at man har fått bedre oversikt og avvikene blir mindre, og det er i hovedsak posten sportslig aktivitet som står for det største avviket. Dette viser at erfaringen fra 2018 gir mer treffsikre prognoser i budsjetteringsprosessen, samtidig som det fortsatt er knyttet usikkerhet til en del kostnader, som igjen skaper gjennomgående ufordelaktige avvik.

Avslutningsvis vil vi påpeke at arbeidet med denne budsjettavviksanalysen har gitt oss et innblikk i antallet underliggende faktorer som ligger bak de forskjellige avvikene. Enkelte av inntekts- og kostnadspostene i analysen inneholder mange ulike faktorer som er verdt en nærmere undersøkelse, men som vi av hensyn til semesteroppgavens omfang ikke har mulighet til å gjennomføre. Blant annet ville det vært veldig interessant å få et nærmere innsyn i selve budsjetteringsprosessen, for å se hvilke metoder og prinsipper man anvender i møte med uforutsigbarheten i toppfotballen.

## 6 Referanseliste

### 6.1 Litteraturliste

Hoff, K. G. og Helbæk, M. (2015) *Økonomistyring 2: Driftsregnskap og Budsjettering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Datar, M. V. og Rajan, S. M. (2018) *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16. Utg. Harlow: Pearson Education.

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm.

### 6.2 Forelesning

Olsen, T. E. 2020. Kapittel 14 Avviksanalyse. *BØA3050 Innføring i økonomistyring*.

Tilgjengelig fra: [https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/\\_22527\\_1/cl/outline](https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_22527_1/cl/outline) (Hentet: 16. Oktober 2020)

### 6.3 Lover

NFF – Klubblisensreglement (2010) *Norges Fotballforbund – klubblisensreglement*.

Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NFFF/nfffor/2010-03-07-1> (Hentet 14. februar 2021).

NFF – Kampreglement (2014) *Norges Fotballforbund – Kampreglement*. Tilgjengelig fra:

<https://lovdata.no/dokument/NFFF/nfffor/2014-03-09-1> (Hentet: 14. februar 2021).

### 6.4 Nettsider

*Fordelingsnøkkelen 2017-2022* (2016) Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022> (Hentet: 14. februar 2021).

*Økonomiske kriterier for 0. og 1. divisjon menn* (2019) Tilgjengelig fra:

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/okonomiske-kriterier2/#Toppen> (Hentet 14. februar 2021).

*Årsmelding 2017 Ranheim Toppfotball* (2017) Tilgjengelig fra:

<https://www.ranheimfotball.no/nyheter/arsmelding-2017> (Hentet: 10. februar 2021)

*Årsmelding 2018 Ranheim Toppfotball* (2018) Tilgjengelig fra:

<https://www.ranheimfotball.no/nyheter/arsmelding-2018> (Hentet: 10. februar 2021)

*Årsmelding 2019 Ranheim Toppfotball* (2019) Tilgjengelig fra:

<https://www.ranheimfotball.no/nyheter/arsmelding-2019> (Hentet: 10. februar 2021)

## **6.5 Bachelor-/masteroppgaver**

Benjaminsen, F. (2013) *Kampen om p(o)engene: En budsjettavviksanalyse av Rosenborg Ballklubb og Ranheim IL fotball Topp*. Masteroppgave. HiST Handelshøyskolen i Trondheim.

Paulsen, S. og Granli, S. (2019) *Lønnsomhetsanalyse av Rosenborg Ballklubb AS*. Semesteroppgave. NTNU Handelshøyskolen.

# 7 Vedlegg

## 7.1 Budsjettavviksanalyse

BUDSJETTAVVIKSANALYSE RANHEIM TF	2017			2018			2019		
	Budsjett	Regnskap	Avvik i %	Budsjett	Regnskap	Avvik i %	Budsjett	Regnskap	Avvik i %
<b>DRIFTSINNTEKTER</b>									
Arrangement	1 000 000	1 116 017	11,60 %	2 000 000	4 300 198	215,01 %	4 000 000	3 086 665	-22,83 %
Marked	5 400 000	3 760 194	-30,37 %	5 400 000	9 437 108	74,76 %	13 000 000	14 360 193	10,46 %
Media og ligasponsor	2 600 000	3 288 493	26,48 %	7 800 000	9 707 627	24,46 %	8 000 000	8 831 066	10,39 %
Andre inntekter	1 310 000	2 552 428	94,84 %	1 610 000	2 340 858	45,39 %	1 800 000	3 920 785	117,82 %
Spillersalg	0	600 000	-	0	2 598 938	-	0	2 741 224	-
<b>SUM DRIFTSINNTEKTER</b>	<b>10 310 000</b>	<b>11 317 132</b>	<b>9,77 %</b>	<b>16 810 000</b>	<b>28 384 729</b>	<b>68,86 %</b>	<b>26 800 000</b>	<b>32 939 933</b>	<b>22,91 %</b>
<b>DRIFTSKOSTNADER</b>									
Personalkost. - spillere	3 250 000	3 218 467	-0,97 %	3 880 000	5 061 526	30,45 %	6 250 000	7 041 005	12,66 %
Personalkost. - trener/støtteapp.	1 480 000	1 451 788	-1,91 %	2 470 000	2 670 139	8,10 %	4 300 000	4 720 000	9,77 %
Personalkost. - adm./andre	1 100 000	1 183 163	8,31 %	2 100 000	3 927 395	87,02 %	3 300 000	3 370 000	2,12 %
Sportslig aktivitet	1 300 000	2 125 600	63,51 %	2 020 000	4 987 655	146,91 %	5 300 000	8 492 181	60,23 %
Administrative og andre kostnader	2 630 000	2 756 429	4,81 %	5 400 000	7 993 812	48,03 %	7 010 000	7 576 593	8,08 %
<b>SUM DRIFTSKOSTNADER</b>	<b>9 760 000</b>	<b>10 735 447</b>	<b>9,99 %</b>	<b>15 870 000</b>	<b>24 640 527</b>	<b>55,26 %</b>	<b>26 160 000</b>	<b>31 199 779</b>	<b>19,27 %</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>550 000</b>	<b>581 685</b>	<b>5,76 %</b>	<b>940 000</b>	<b>3 744 202</b>	<b>298,32 %</b>	<b>640 000</b>	<b>1 740 154</b>	<b>171,90 %</b>

