

Malin Auganæs Bergtun

Sammenhengen mellom "vinnerens forbannelse" og styringssystemer i rallycross-VM

En kvalitativ casestudie

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Erik Olsen, Harry Arne Solberg, Morten Kringstad

August 2023

Malin Auganæs Bergtun

Sammenhengen mellom "vinnerens forbannelse" og styringssystemer i rallycross-VM

En kvalitativ casestudie

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Erik Olsen, Harry Arne Solberg, Morten Kringstad
August 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og har bakgrunn i hovedprofil i økonomistyring.

Valget om å bruke rallycross-VM som casestudie ble gjort på bakgrunn av min interesse for idrett, men også for å undersøke en organisasjon som avviker fra det mer tradisjonelle. Dette gav meg en unik mulighet til å anvende og prøve ut den kunnskapen jeg har ervervet meg gjennom studietiden. Det har vært interessant og lærerikt å fordype seg så mye i et spesifikt tema.

Jeg vil takke mine veiledere Tor-Erik Olsen, Harry Arne Solberg og Morten Kringstad for gode diskusjoner og veiledning gjennom hele masteroppgaven. Videre vil jeg takke daglig leder i Hell RX som har delt av sin tid, erfaringer og satt meg i kontakt med andre innenfor arrangementet. I tillegg vil jeg også takke alle informantene som tok seg tid og engasjerte seg i intervjuene. Mange var også veldig behjelpelige med å sette meg i kontakt med sine kontakter innenfor temaet. Til slutt vil jeg takke Sondre Bergtun Auganæs for gode innspill.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim August 2023

Malin Auganæs Bergtun

Malin Auganæs Bergtun

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ enkeltcasestudie av VM i rallycross som blir arrangert av organisasjonen Hell RX. Formålet med denne studien er å kartlegge om Hell RX har overvurdert verdien av arrangementet i forhold til den faktiske verdien, også kjent som konseptet om «vinnerens forbannelse». Dette gjøres ved å se på hvordan styringssystemene til Hell RX påvirker faktorer knyttet til vinnerens forbannelse. Oppgaven har følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker styringssystemene til Hell RX i hvilken grad organisasjonen er fanget i vinnerens forbannelse?»

Den teoretiske innfallsvinkelen til oppgaven består av auksjonsteori, med hovedfokus på Andreff (2014) sine indikatorer på vinnerens forbannelse, og rammeverket til Malmi og Brown (2008) som har et helhetlig syn på styringssystemer. Problemstillingen er besvart gjennom sju semistrukturerte dybdeintervju, samt skriftlige dokumenter i form av budsjetter, regnskaper, søknader og rapporter.

Funnene i studien har identifisert forhold i konkurransemarkedet for VM-arrangementer som tyder på en tilstedeværelse av vinnerens forbannelse. I tillegg er det observert indikatorer som peker mot at Hell RX er fanget i vinnerens forbannelse i form av kostnadsoverskridelser, mangel på inntekter, avhengige av offentlig tilskudd, negativ egenkapital og få tilskuere utenfor regionen. Imidlertid har studien gjort noen funn som bidrar til å dempe effekten av vinnerens forbannelse. Hell RX har et helhetlig styringssystem som bidrar til å skape et godt oversiktsbilde over hele organisasjonen. Spesielt har styringssystemet en sentral rolle med å koordinere og binde sammen de ulike områdene, slik at organisasjonen kan ta avgjørelser som er med på å dempe effekten av vinnerens forbannelse.

Opgaven konkluderer med at Hell RX i mindre grad er fanget i vinnerens forbannelse, på grunn av den helhetlige bruken av styringssystemer i organisasjonen. Dette gjør at Hell RX får en god oversikt over sentrale områder og kan ta avgjørelser som reduserer sannsynligheten for vinnerens forbannelse. Sentralt i det helhetlige styringssystemet står læring fra tidligere erfaringer, som gjør de bedre rustet i møte med eksternt press.

Abstract

This master's thesis presents a qualitative single case study of the World Rallycross Championship, which is organized by Hell RX. The purpose of this study is to investigate if Hell RX has overestimated the value of the event compared to the actual value, better known as the "winner's curse". This was done by examining the impact of the management control systems on factors related to the winner's curse. The research question is:

"How does Hell RX's management control systems affect the extent to which the organization is caught in the winner's curse?"

The theoretical framework of the study draws on auction theory, primarily focusing on the indicators of the winner's curse concept presented by Andreff (2014), and the framework of Malmi and Brown (2008), which has a holistic perspective on management control systems. The research question is answered through seven semi structured in-depth interviews, and written documents such as budgets, financial statements, applications and reports.

The findings reveal that the competition market for World Championship events in rallycross exhibits factors that indicates the presence of the winner's curse. Indicators that point toward that Hell RX might be trapped in the winner's curse include cost overruns, lack of revenue, depending on public subsidies, negative equity and limited out-of-region spectators. However, certain finding suggests a lower degree of the curse. Hell RX use a comprehensive management control system that provides a clear overview of the entire organization. The interconnection between various management control systems within Hell RX is crucial to coordinate the functions, an also support decision-making that can reduce the impact of the winner's curse.

The study concludes that Hell RX is to a lesser extent trapped in the winner's curse due to the comprehensive use of the management control system within the organization. Moreover, being a recurring sports event enables Hell RX to leverage past experience when facing external pressures.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 CASEBESKRIVELSE	3
1.4 AVGRENSNING	4
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	4
2 TEORI	5
2.1 AUKSJONSTEORI	5
2.1.1 <i>Vinnerens forbannelse</i>	6
2.1.2 <i>Indikatorer på vinnerens forbannelse</i>	9
2.2 STYRINGSSYSTEMER	10
2.3 STYRINGSSYSTEM SOM EN HELHETLIG PAKKE	11
2.3.1 <i>Administrative styringssystemer</i>	12
2.3.2 <i>Planlegging</i>	13
2.3.3 <i>Kybernetisk styringssystemer</i>	13
2.3.4 <i>Belønningssystemer</i>	14
2.3.5 <i>Kulturelle styringssystemer</i>	14
2.3.6 <i>Styringssystemer i idrettsarrangementer</i>	15
2.4 TEORETISK INN FALLSVINKEL	15
3 METODE	17
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT	17
3.2 FORSKNINGSTILNÆRMING	17
3.3 FORSKNINGSDESIGN	18
3.3.1 <i>Casestudie</i>	19
3.4 FORSKNINGSMETODE	20
3.4.1 <i>Intervju</i>	20
3.4.2 <i>Datautvalg</i>	21
3.4.3 <i>Dokumentstudier</i>	23
3.5 DATAANALYSE OG KODING	24
3.6 KVALITET VED KVALITATIV FORSKNING	25
3.6.1 <i>Reliabilitet</i>	25
3.6.2 <i>Validitet</i>	26
3.6.3 <i>Generalisering</i>	27
3.7 FORSKNINGSETIKK.....	27
4 EMPIRI	29
4.1 KONKURRANSEMARKEDET FOR VM-ARRANGEMENTET I RALLYCROSS	29
4.2 KOSTNADSOVERSKRIDELSER OG NEGATIV EGENKAPITAL	31
4.3 DÅRLIG TILTREKNINGSKRAV AV TILSKUERE.....	33
4.3.1 <i>Begrenset lokale økonomiske innvirkninger</i>	35
4.3.2 <i>Mangel på inntekter og negativ egenkapital</i>	36
4.4 HELHETLIG STYRINGSSYSTEM.....	37
4.4.1 <i>Administrativt styringssystem</i>	38
4.4.2 <i>Planlegging og ikke-finansielle styringssystem</i>	41
4.4.3 <i>Budsjett</i>	44
4.4.4 <i>Kulturelle styringssystem</i>	45
4.5 OPPSUMMERING	46

5	ANALYSE OG DISKUSJON	49
5.1	INDIKATORER SOM PEKER MOT VINNERENS FORBANNELSE	49
5.2	DE HELHETLIGE STYRINGSSYSTEMENE SKAPER OVERSIKT	50
5.2.1	<i>Planlegging som det bindende systemet</i>	51
5.2.2	<i>Budsjett og planlegging</i>	53
5.3	STYRINGSSYSTEMER FOR EVALUERING, LÆRING OG ERFARING	54
5.4	KULTURELLE STYRINGSSYSTEMER SETTER RAMMER	56
5.5	FORHANDLINGSPROSESSEN.....	57
5.5.1	<i>Flere vinnere</i>	58
5.5.2	<i>Styringssystemers sentrale rolle i forhandlingsprosessen</i>	59
5.6	OPPSUMMERING	59
6	KONKLUSJON.....	61
6.1	BIDRAG OG IMPLIKASJONER	61
6.2	STUDIENS IMPLIKASJONER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	61
	REFERANSELISTE	63
	VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE	66
	VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV OM STUDIEN	68
	VEDLEGG 4 – ÅRSREGNSKAP 2017-2022	71
	VEDLEGG 4 - BUDSJETT 2023.....	72

Figurligste

Figur 1: Rekkefølge av indikatorer som er forårsaket av konkurransemarkedet.	31
Figur 2: Konsekvenser av få tilskuere fører til flere indikatorer	35
Figur 3: Organisasjonsstruktur Hell RX med FIA, WRC og NBF	39
Figur 4: Fasene av handlingsplanlegging gjennom 2023.	42
Figur 5: Det helhetlige styringssystemet til Hell RX.	52

Tabelliste

Tabell 1: Ulike typer auksjoner og regler for disse.....	6
Tabell 2: Rammeverket til Malmi og Brown (2008), oversatt til norsk.....	12
Tabell 3: Oversikt over intervjuer og informanter.	22
Tabell 4: Utdrag fra årsregnskap fra 2017-2022. Det ble ikke gjennomført arrangement i 2020 og 2021 på grunn av covid.	32
Tabell 5: Budsjetterte resultat og faktiske resultat fra dugnadsarbeid under VM-arrangement. Basert på årsregnskap fra Lånke IL.....	36
Tabell 6: Årsresultater og egenkapital for Hell RX.	37
Tabell 7 : De ulike styringssystemene som til sammen utgjør det helhetlige styringssystemet til Hell RX.	48

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Idrettsarrangementer har en unik evne til å samle mennesker, fremme samfunnsengasjement og skape økonomiske ringvirkninger. Det kan gi vertsbyer og land muligheter for markedsføring internasjonalt, tiltrekke seg turisme og styrke økonomien lokalt (Chalip, 2004; Emery, 2010). Imidlertid er det ikke alltid det blir slik en har sett for seg på forhånd. Idrettsarrangementer står i dag ovenfor komplekse utfordringer som involverer en rekke ulike interessenter og økende krav. Dette inkluderer engasjement fra forskjellige markedsaktører, statlige organer, idrettsklubber, næringsliv, sponsorer, lokale arrangører, samt nasjonale og internasjonale idrettsforbund (Gammelsæter, 2016). Koordinering og styring av disse varierte interessentene utgjør en betydelig utfordring, som kan føre til underskudd og andre økonomiske problemer (Becker et al., 2022; Flyvbjerg, 2014; Solberg et al., 2022; Solberg & Preuss, 2015).

Fenomenet kjent som vinnerens forbannelse, har blitt introdusert som en forklaring på tilfeller der idrettsarrangementer har stått overfor betydelige økonomiske utfordringer og tap (Andreff, 2014). Idrettsarrangementer blir ofte tildelt gjennom en auksjon eller auksjonslignende prosess, der internasjonale forbund har rollen som auksjonarius og arrangøren som budgiver (Andreff, 2014; Solberg et al., 2022). I konkurransen om et arrangement kan det føre til uønskede konsekvenser, spesielt når vinneren blir fanget i en situasjon hvor kostnadene og utfordringene er høyere enn fordelene (Andreff, 2012). Konsekvenser av vinnerens forbannelse kan være overprising, kostnadsoverskridelser, feilaktige valg, forsinkelser i prosjektgjennomføring og økonomiske tap (Andreff, 2014).

Flertallet av idrettsarrangementer opplever kostnadsoverskridelser og utgifter som overstiger de opprinnelige budsjettene (Andreff, 2012). Slike økonomiske utfordringer kan ofte være knyttet til krav satt av internasjonale forbund, som kontinuerlig søker utvikling av idretten (Becker et al., 2022; Solberg & Preuss, 2015). Flere idrettsarrangementer har også hatt utfordringer og problemer med å skape inntekter (Denstadli & Solberg, 2017). Dette fører til at mange arrangementer er helt avhengige av støtte fra det offentlige for å opprettholde nødvendig finansiering (Olderøien & Solberg, 2019). På grunn av økende krav fra ulike interessenter, samt økonomiske og ressursmessige begrensninger, krever idrettsarrangementer høyere grad av styring og koordinering for å holde kontroll mellom arrangementets ambisjoner og tilgjengelige

ressurser. Denne kompleksiteten kan indikere et økende behov for å ta opp aspekter ved styringssystemer i idrettsarrangementer, der en kan anta at både formelle og uformelle styringssystemer har en sentral rolle (Karlsson, 2014).

Mye av den tidligere forskningen innenfor idrettsarrangementer har primært fokusert på enkeltstående arrangementer, og få studier har sett på gjentakende arrangementer. En bemerkelsesverdig forskjell mellom disse to arrangementstypene ligger i muligheten for læring og kompetanseoppbygning som gjentakende arrangementer kan skape. Gjentakende arrangementer kan også gi et mer langsiktig perspektiv på planleggingen, slik at prosesser som en har vært gjennom tidligere blir mer effektive. Imidlertid står også gjentakende arrangementer overfor mange av de samme utfordringene som enkeltstående arrangementer. Dette inkluderer ytre press fra internasjonale forbund, som pålegger krav og reguleringer.

Dataen i denne oppgaven er basert på VM i rallycross, som er et gjentakende idrettsarrangement. Tidligere ble arrangementet driftet av frivillige, men som følge av økende grad av kompleksitet og krav, ble organisasjonen Hell RX etablert med formål om å overta ansvaret for arrangementets gjennomføring. Imidlertid har organisasjonen støtt på utfordringer når det gjelder å oppnå økonomisk overskudd, på lik linje med mange andre idrettsarrangementer (Becker et al., 2022). Senest i 2023 hadde arrangementet en manglende evne til å tiltrekke tilskuere, og arrangementet går igjen mot et potensielt økonomisk underskudd (Rasmus, 2023). I løpet av de siste seks årene har organisasjonen gått med underskudd i fem av disse årene. Som et resultat av dette har organisasjonen tapt hele den opprinnelige innskutte egenkapitalen og befinner seg nå i en situasjon med negativ egenkapital. Som mange andre idrettsarrangementer er også Hell RX nå helt avhengige av statlig tilskudd om de skal klare å fortsette med arrangementer.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i den begrensede forskningen som har blitt gjort på gjentakende idrettsarrangementer, er formålet med denne studien å undersøke en slik organisasjon. Dette gjøres ved å ta i bruk konseptet om vinnerens forbannelse, for å studere hvordan styringssystemene til Hell RX påvirker forhold knyttet til dette konseptet. På bakgrunn av dette har følgende problemstilling blitt utformet:

«Hvordan påvirker styringssystemene til Hell RX i hvilken grad organisasjonen er fanget i vinnernes forbannelse?»

Bidrag fra studien kan være med å bevisstgjøre framtidige arrangører om forhold som kan påvirke hvorvidt arrangementer blir en suksess. I tillegg kan studien bidra til å belyse viktigheten av styringssystemer. Bidragene vil hovedsakelig være rettet mot rallycross, men det kan også ha relevans for andre arrangementer av samme størrelse. Resultatene fra denne studien kan gi innsikt som er relevant for beslutningstakere og andre innen sektoren for idrettsarrangementer. I tillegg kan det være et bidrag og gi innspill til videre forskning.

1.3 Casebeskrivelse

For å kunne forstå oppgaven videre, må en kort presentasjon av rallycross som idrett og viktige aktører for VM-arrangementet bli forklart. Rallycross er en bilsport der en konkurrerer på baner, som består av asfalt, grus og sand. VM i rallycross skiller seg noe fra andre idrettsmesterskap, da det blir arrangert flere VM-arrangementer hvert år. VM-mesterskapet består altså av alle de forskjellige arrangementene i løpet av et år. For å arrangere et VM i rallycross kreves det involvering av flere aktører, blant annet FIA (Fédération Internationale de l'Automobile) og WRC (World Rally Championship). FIA er organisasjonen som representerer bil og motorsport i verden. Gjennom dem blir det organisert og regulert ulike former for arrangementer innen bil og motorsport. Det er FIA som eier de store motorsportsarrangementene som Formel 1, VM i rally, VM i rallycross og andre former for motorsport.

Selskapet WRC Promoter GmbH er promotør for VM-arrangementene i regi av FIA. Det vil si at FIA har gitt ansvaret videre til denne organisasjonen for å arrangere VM i rallycross. Denne promotøren er ansvarlig for det kommersielle rundt VM arrangementene. De er da ansvarlig for TV-produksjon, markedsføring globalt og sponsorrettigheter. Inn under dette kommer også ansvaret for å øke populariteten til idretten. En sentral oppgave er også å foreslå vertsdestinasjoner til FIA som har det formelle ansvaret for terminlister.

NBF (Norges bilsportforbund) er det nasjonale motorsportforbundet i Norge. De har sammen med Hell RX arrangert VM i rallycross gjentatte år på Hell, som ligger i Stjørdal kommune. Arrangementene har fra 2018 blitt arrangert av Hell RX AS. Denne organisasjonen har ikke erverv som mål. Deres formål er å arrangere VM i rallycross på Lånkebanen. Arrangementet

på Hell betegnes som et stort arrangement, med rundt 20 000 publikum, i tillegg til TV-sendinger som når ut til 150 ulike land og 850 millioner seere (HellRX, u.å.).

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven er avgrenset til å kun studere VM i rallycross som har blitt arrangert av Hell RX. Det har i flere år før Hell RX ble stiftet, blitt arrangert VM-arrangementer i Stjørdal. De arrangementene som var før Hell RX sin opprinnelse, er blitt utelukket fra denne studien.

Oppgaven har også avgrensninger i form av å belyse arrangementet gjennom Hell RX sine erfaringer, da studien ikke ser på forhold fra konkurrenters perspektiv eller FIA. Fokuset er dermed begrenset til å analysere vinnerens forbannelse og styringssystemer gjennom Hell RX sine erfaringer og involvering i arrangementet.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er videre strukturert på følgende måte:

Kapittel 2 gir en gjennomgang av advent teori. Først blir auksjonsteori, med fokus på konseptet om vinnerens forbannelse gjennomgått. Deretter blir teori om styringssystemer og rammeverket til Malmi og Brown (2008) presentert. Til slutt blir den teoretiske innfallsvinkelen i oppgaven introdusert.

Kapittel 3 inneholder en beskrivelse av de metodiske valgene oppgaven har tatt utgangspunkt i. Dette inkluderer valg om forskningstilnærming, casedesign, forskningsintervju, datautvalg, dokumentstudier og hvordan dataanalyse er utført.

Kapittel 4 blir funn fra datainnsamlingen blir presentert.

Kapittel 5 blir funnene analysert og drøftet i lys av auksjonsteori og rammeverket til Malmi og Brown (2008).

Kapittel 6 gir en avslutning på oppgaven med en konklusjon. Samt forslag til videre forskning på temaet.

2 Teori

Dette kapittel består av en gjennomgang om den teoretiske innfallsvinkelen til studien, med formål om å legge grunnlag for diskusjon og analyse senere i oppgaven. Innledningsvis er auksjonsteori presentert, med hovedfokus på konseptet om vinnerens forbannelse. Det blir gjennomgått hvilke forhold som gjør at vinnerens forbannelse kan oppstå, samt hvilke indikatorer en kan analysere for å finne vinnerens forbannelse. Videre vil noen ulike perspektiver og relevante begreper innen styringssystemer bli introdusert. Deretter blir rammeverket utviklet av Malmi og Brown (2008) gjennomgått som har et helhetlig syn på styringssystemer.

2.1 Auksjonsteori

Auksjon omtales som en organiseringsmetode for å fastsette prisen på et objekt som selges, der det foreligger spesifikke regler. Karakteristikk ved en auksjon er at prisen på produktet ikke er kjent på forhånd og budgiverne må konkurrere med hverandre (Christensen, 2003). Den endelige prisen avhenger av flere faktorer, som tilbud og etterspørsel på det aktuelle tidspunktet, samt fremtidsutsikter (McAfee & McMillan, 1987). I moderne tid har auksjon utviklet seg til å bli en utbredt metode som brukes i flere ulike sammenhenger (Klemperer, 2002). Selv om auksjoner tradisjonelt har vært assosiert med salg av eiendommer og finansielle instrumenter, så er det i dag også i bruk i flere markeder. Dette inkluderer bruksområder som handel av utslippskvoter, elektrisitet og nettbasert handel (Christensen, 2003). Tilbyderen av et produkt i en auksjon får mer makt jo flere budgivere det er i konkurransen. Når det er mange budgivere i en auksjon vil en selger kunne få høyere pris for objektet han selger (McAfee & McMillan, 1987).

Det finnes ulike måter å dele inn og klassifisere auksjoner på. Christensen (2003) klassifiserer auksjoner inn i hvordan en bestemmer verdien av objektet og hva som er reglene. Auksjon velges som en metode når det foreligger skjev fordelt informasjon om verdien til objektet (Krishna, 2009). En kan sette verdien til et objekt basert på to prinsipper:

- «Private-value», er når budgiver vet verdien med sikkerhet og baserer budet sitt kun på dette (Kagel & Levin, 2002). I en slik situasjon vil ikke andres verdivurdering ha noe innvirkning på budet (Christensen, 2003). Eksempler på dette kan være kunstauksjon der en ønsker kunstobjektet kun på grunn av eget bruk (Christensen, 2003; Tan & Xing, 2011).

- «Common-value», er når verdien til objektet er usikker, men den samme for alle budgivere. Deltakerne har ulik informasjon og vurderinger av objektet, men ønsker å gi et bud som reflekterer den virkelige verdien til objektet (Kagel & Levin, 2002). I motsetning til «private-value» vil en her kunne ha nytte av å vite andres verdivurdering, og på den måten bedre informasjon om den virkelige verdien (Christensen, 2003). Eksempel på dette er auksjon av rettigheter for oljeleting, der den virkelige verdien er avhengig av et resultat som en ikke vet på forhånd (Christensen, 2003).

De fleste auksjoner har innslag av både «private-value» og «common-value» (Tan & Xing, 2011). I slike situasjoner kan verdivurderingene til budgiverne være avhengig av hverandre. Hver budgiver har sin egen estimat, men de kan også bli påvirket av andre sine vurderinger (Christensen, 2003).

En kan skille auksjon inn i fire hovedtyper basert på ulike regler, som vist i Tabell 1. To av disse blir definert som åpne og to som lukket. I åpen auksjon får en kontinuerlig vite andre sine bud, mens i lukket auksjon er andres bud hemmelige og bare en mulighet til å legge inn et bud (Christensen, 2003). Den mest kjente typen av auksjon er Engelsk auksjon (Krishna, 2009), der prisen stiger til et prisnivå der det bare er en budgiver igjen. Den andre typen av åpen auksjon er «Dutch auction», der startprisen er høy for så å synke. Innen lukket auksjon, har en typene første pris og andre pris. I lukket auksjon leverer budgiverne inn bud uavhengig av hverandre (Klemperer, 2004; McAfee & McMillan, 1987). I tillegg til disse reglene kan enkelte auksjoner ha egne regler, som for eksempel inngangspris (McAfee & McMillan, 1987).

Tabell 1: Ulike typer auksjoner og regler for disse.

	Type auksjon	Type bud
Åpen	Engelsk	Stigende
	Dutch	Synkende
Lukket	First-price	Det høyeste budet tar det og betaler det budet var på
	Second-price	Det høyeste budet tar det og betaler det nest høyeste budet

2.1.1 Vinnerens forbannelse

En negativ konsekvens som kan oppstå i auksjoner, er vinnerens forbannelse. Dette er et konsept som stammer fra auksjonsteori. I vinnerens forbannelse har vinneren av auksjonen

overvurdert verdien av auksjonsobjektet, og ender opp med å betale mer for objektet enn verdien tilsier (Andreff, 2012; Christensen, 2003). Kagel og Levin (2002) bruker uttrykket "You win, you lose money, and you are cursed" om vinnerens forbannelse. Konseptet har utviklet seg og fått relevans for flere områder i samfunnet. Blant annet har konseptet blitt mye brukt i finansiell litteratur for å forklare aksjeverdien i børsnoteringer og startavkastning på nye utstedte aksjer (Kagel & Levin, 2002). Andreff (2012) har også tatt i bruk konseptet innen sportsøkonomi, der en blant annet har sett at flere av de olympiske lekene har vært fanget i vinnerens forbannelse.

Blant litteraturen om vinnerens forbannelse finnes det ulike definisjoner på hva som menes og forstås om temaet. Thaler (1988) har to definisjoner på vinnerens forbannelse: "(1) the winning bid exceeds the value of the tract, so the firm loses money, (2) the value of the tract is less than the experts estimate so the winning firm is disappointed." Dette vil si at vinnerens forbannelse kan oppstå dersom en overvurderer verdien på objektet og taper penger, eller når en har overestimert verdien og blir skuffet. Det felles aspektet som fremtrer, er at utfallet til slutt er mindre gunstig enn det som opprinnelig var forventet. Situasjonen med vinnerens forbannelse kan oppstå der det foreligger usikkerhet knyttet til verdien av auksjonsobjektet, den budgiveren som overestimerer verdien har større sannsynlighet for å ende opp i vinnerens forbannelse (Andreff, 2014). Selv om vinnerens forbannelse er til stede, så kan den vinnende budgiver få profitt, men det må da være mindre enn det som var forventet på tidspunktet da budet ble gitt (Christensen, 2003). Det er flere faktorer som er med på å påvirke sannsynligheten for konseptet. Tre sentrale faktorer er grad av usikkerhet, antall budgivere og asymmetrisk informasjon. Disse faktorene opptrer ofte i sammenheng med hverandre (Christensen, 2003).

Teorien om vinnerens forbannelse avviker fra den tradisjonelle økonomiske teorien, som tar utgangspunkt i at mennesker har full informasjon og er fullt rasjonell. Litteraturen innenfor adferdsteorier forklarer derimot at mennesket er begrenset rasjonelt, da menneskers adferd og beslutninger er preget av usikkerhet og begrensninger (Christensen, 2003; Cyert & March, 1963). Det foreligger nesten alltid en grad av usikkerhet i auksjoner. Menneskers begrensede rasjonalitet øker kompleksiteten og usikkerheten, da en ikke kan forutsi andres adferd (Cyert & March, 1963). Dette kan føre til at verddivurderinger blir usikre og sporadiske. Økende grad av usikkerhet om verdien på auksjonsobjektet fører til større variasjon i verdiestimeringen. Jo større spredningen er, jo større sannsynlighet er det for at vinnerbudet er høyere enn virkelig verdi (Christensen, 2003).

Det må være flere enn en budgiver for at vinnerens forbannelse kan inntreffe (Andreff, 2014). Tilstedeværelse av flere budgivere øker risikoen for å overvurdere verdien av auksjonsobjektet dersom man blir den vinnende budgiveren (Andreff, 2012; Christensen, 2003; Thaler, 1988). Når antall budgivere øker, trer konkurranseeffekten inn, der en må by mer aggressivt for å vinne (Christensen, 2003). Blant mange budgivere vil også sannsynligheten være større for at det er noen som er overoptimistiske. Når en tilbyder har monopol, kan han utnytte denne monopolmakten til sin fordel å få budgiverne til å overby hverandre (Andreff, 2014).

Asymmetrisk informasjon betyr at det er noen som har mer eller bedre informasjon enn andre om objektet (Christensen, 2003). Thaler (1988) presiserer at asymmetrisk informasjon kan føre til en ekstrem form for vinnerens forbannelse. Der ethvert positivt bud medfører forventet økonomisk tap for budgiveren. Denne faktoren kan ha stor betydning for om vinnerens forbannelse inntreffer. Når det foreligger asymmetrisk informasjon, er det vanskeligere å vurdere verdien av objektet. Vinnerens forbannelse oppstår ofte i auksjoner hvor auksjonsobjektet har en større eller mindre grad av fellesverdi for budgiverne (Thaler, 1988). Det vil si at objektet har en lik verdi for alle budgivere, men ingen vet denne verdien eksakt, så budgiverne må basere budene sine på den informasjonen de selv har (Andreff, 2014). Asymmetrisk informasjon kan foreligge både hos budgiver og selger.

Basert på en studie av Andreff (2014) er sentrale faktorer for at vinnerens forbannelse kan oppstå i idrettsarrangementer:

- Monopolposisjon på tilbudssiden
- Flere aktører på etterspørselssiden
 - Oligopsoni, få store aktører på etterspørselssiden
 - Aggressive budgivere øker sannsynligheten for vinnerens forbannelse
- Den sanne verdien av sportsobjektet er ukjent for alle budgiverne
 - Fellesverdi
- Asymmetrisk informasjon og makt
 - Mellom sportslig monopolist og budgiver
 - Mellom budgivere
 - Mellom budgivere nyttet til kvaliteten på objektet

2.1.2 Indikatorer på vinnerens forbannelse

Andreff (2012) presenterer til sammen sju indikatorer som kan identifisere graden av vinnerens forbannelse i et stort idrettsarrangement.

De fire første har noe høyere signifikans, og er:

1. *Uventet lavere økonomisk innvirkning på interessenter.* Dersom det er store forskjeller på de forventede og de faktiske økonomiske innvirkningene til lokale interessenter.
2. *Kostnadsoverskridelser/mangel på inntekter.* Det mest overbevisende funnene på vinnerens forbannelse er dersom det er en negativ differanse mellom *ex ante* og *an post poster*. De vil si at en har forventet mye høyere resultater enn det en faktisk har fått. En kan også sammenligne arrangøren sine budsjett og regnskap med andre lignende arrangementer.
3. *Ex post revisjoner.* Dette er når det skjer betydelig med revisjoner mellom da kontakten er inngått til gjennomføringen. Eksempler på dette kan være om det kommer nye bygninger eller infrastruktur som ikke var planlagt for i budsjettet. Det kan også være at noe som var planlagt, men som ikke blir gjennomført.
4. *Forsinket fullføring av en nødvendig investering.* Dersom det oppstår forsinkelser med å ferdigstille investeringer som er inngått i kontakten, så vil det nesten alltid til føre til høyere kostnader for å ferdigstille det i et hastverk på slutten.
5. *Ekstra subsidier eller tilskudd fra staten og/eller myndighetene.* Når arrangøren har underestimert.
6. *Vertsbyen i finansiell gjeld.* Når arrangementene fører til store finansiell problemer for arrangør eller by.
7. *Skuffende få tilskuere utenfor land eller vertsby.* Når det kommer færre tilskuere som ikke har tilhørighet til arrangørstedet. Dette vil videre føre til lavere inntekter enn forventet, og kan potensielt gi lavere resultat.

I likhet med Solberg et al. (2022) er det også inkludert et punkt om inntekter under indikator 2., da kostnadsoverskridelser alene ikke er et problem dersom inntektene er høye. Andreff (2012) tydeliggjør at en enkelt indikatorene alene ikke er tilstrekkelig til å konkludere med at arrangøren er fanget i vinnerens forbannelse, men at det indikerer en tendens i den retningen. Det er nødvendig med ytterligere empiriske bevis for å trekke denne konklusjonen.

Basert på ulike indikatorer har Andreff (2014) delt inn i fire ulike typer av vinnerens forbannelse innen sportsmarkedet. En av disse er knyttet til store idrettsarrangementer, der en har sett at det finnes likheter mellom auksjon av fond og auksjon av idrettsarrangementer. Eksempelvis når en har vunnet en auksjon om å arrangere de olympiske leker, har en ikke vunnet finansiering til arrangementet, men de har vunnet statusen som arrangør. Den vinnende budgiveren står selv ansvarlig for finansiering. IOC som deler ut de olympiske lekene er interessert i prosjekt som er ambisiøse og store. Så for å vinne auksjonen må søknaden fremstå som god, og det kan være fristene for budgivere å over eller underestimere poster (Andreff, 2014). De andre typene av vinnerens forbannelse er knyttet til vertskap for en franchise (klubb), auksjon om tv-rettigheter og auksjon av utøvere (for flere detaljer, se Andreff (2014)).

2.2 Styringssystemer

Styringssystemer har en sentral og viktig funksjon i organisasjoner (Otley, 1999). Dette gjelder også for organisasjoner innen idrett. Etersom kompleksiteten av idrettsarrangementer øker, har også behovet for styringssystemer i slike organisasjoner blitt større (Carlsson-Wall et al., 2017). Høye krav og forventninger i omgivelsene kan ha betydning for sammensetningen av styringssystemer en organisasjon bruker (Chenhall, 2003).

Den tidlige litteraturen om styringssystemer går helt tilbake til starten på 1900-tallet. På den tiden lå hovedfokuset på tradisjonell økonomistyring som kostnadsstyring og budsjettering (Otley, 2016; Simons, 1994). Tradisjonell økonomistyring la for det meste vekt på etablering av målsetninger, implementering av måling og sammenligning av resultat og måloppnåelse (Karlsson, 2014). Imidlertid ble denne tilnærmingen etter hvert kritisert av mange for å være begrensende (Chenhall, 2003). Denne kritikken førte til en utvikling av forskningsfeltet til å omfatte flere dimensjoner av økonomistyringen, der det bidro til en bredere forståelse av kompleksiteten og mangfoldet innen styringssystemer. Dette bidro til en bevegelse mot et mer helhetlig syn og tilnærming til styringssystemer.

Litteraturen innenfor styringssystemer har blitt gjenstand for omfattende diskusjoner og refleksjoner over lang tid. Forskjellige perspektiver og tilnærminger av har ført til en bred og til tider inkonsistent forskningslitteratur (Malmi & Brown, 2008; Otley, 1999). Den engelskspråklige litteraturen har introdusert flere terminologiske begreper knyttet til styringssystemer, noe som har skapt utfordringer ved oversettelse til norsk. Begrepene

«Management Control System» (MCS) og «Management Accounting System» (MAS) er sentrale i den engelskspråklige litteraturen. Imidlertid har disse begrepene blitt definert på ulike måter, og det eksisterer mangfoldige forståelser av dem (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). Hovedsakelig så har MCS en bredere tilnærming enn MAS, i form av at det inkluderer aspekter knyttet til styring og kultur (Chenhall, 2003). Litteraturen om styringssystemer har dermed blitt kompleks og krevende å tolke da det har vært inkonsekvens for hva en har ment med de ulike begrepene (Malmi & Brown, 2008).

I dag består litteraturen om styringssystemer av et mangfold av teorier, tilnærminger og modeller. Der det blant annet er flere som betrakter styringssystem som en helhetlig pakke (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Otley, 1999). Ideen om å betrakte styringssystem som en pakke, kom frem som et motargument for å kun studere enkelte elementer i styringssystemet hver for seg. Malmi og Brown (2008) mente blant annet at en tidligere har mislykkes med å gi en helhetlig forståelse for styringssystemer, der det enten hadde fokus på kortsiktige verktøy eller kun isolerte deler av en organisasjon. Nye og moderne organisasjoner har i dag flere styringssystem som samhandler med hverandre, og på den måten kan det potensielt føre til feil svar å kun studere et element av dette systemet (Chenhall, 2003).

For enkelthet skyld er det videre i denne studien tatt utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sin definisjon av styringssystemer: “Management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with organization’s objectives and strategies, but exclude pure decision-support system.” Denne definisjonen tar med alle systemer, regler, praksiser, verdier og andre aktiviteter som ledere bruker for å styre ansattes atferd for styringssystem. Dette er en av de bredere definisjonene av styringssystemer, som har fokus på bruken og kan inkludere systemer for ikke bare ansatte, men også faktorer for kvalitet. I tråd med Malmi og Brown (2008) representerer styringssystemer et sett av systemer som har til hensikt å påvirke ansattes atferd for å fremme beslutninger som er i overensstemmelse med organisasjonens mål.

2.3 Styringssystem som en helhetlig pakke

Basert på den tidligere forskningen om styringssystemer utviklet Malmi og Brown (2008) et nytt konseptuelt rammeverk for hvordan en kan studere styringssystemer. Med dette rammeverket ønsket de å bidra til en løsning og oppklaring rundt de mange ulike definisjonene

av styringssystemer. Det er et rammeverk som går mye bredere ut enn flere andre modeller, og fokuserer lite på hvert enkelt system. En av årsakene til dette er at det allerede eksisterer mye forskning på de mer spesifikke og mindre elementene av styringssystemer. Videre oppfordret de til mer diskusjon og forskning, der man så på dette rammeverket som et hjelpemiddel for å sammenligne videre forskning og funn med hverandre.

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er en styringspakke som inneholder fem ulike komponenter; administrative systemer, planlegging, kybernetiske systemer, belønning og kulturelle systemer. Tabell 2 viser rammeverket, hvor administrative styringssystemer danner et fundament og de andre styringssystemene er plassert over.

Tabell 2: Rammeverket til Malmi og Brown (2008), oversatt til norsk.

Kulturelle styringssystem						
Verdier		Gruppestyring			Symbol	
Planlegging		Kybernetiske styringssystemer				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Handlingsplanlegging	Budsjett	Finansielle styringssystem	Ikke-finansielle styringssystem	Hybride styringssystem	
Administrative styringssystemer						
Organisasjonsstruktur		Styringsstruktur			Regler, rutiner og prosedyrer	

2.3.1 Administrative styringssystemer

Administrative styringssystemer har flere funksjoner i en organisasjon. For det første har de til hensikt å organisere ansatte i grupper, slik at en kan overvåke og identifisere hvem som har ansvar i organisasjonen. I tillegg er det vesentlig at administrative systemer skal spesifisere oppgavefordelingen, og i noen tilfeller angi hva som ikke skal gjøres. Dette styringssystemet blir delt inn i tre undergrupper; organisasjonsstruktur, styringsstruktur og til slutt regler, rutiner og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008).

Malmi og Brown (2008) fremmer argumentet om at organisasjonsstruktur er en dynamisk variabel som kan endres og påvirke atferd. Organisasjonsstrukturen i en organisasjon kan påvirke og bidra til utvikling av spesifikke typer kommunikasjon og skape relasjoner mellom ansatte (Malmi & Brown, 2008). Styringsstruktur er hvordan ledelsen og ulike grupper er sammensatt i en organisasjon, og viser det formelle hierarkiet for ansvar og autoritet. I tillegg så kan styringsstrukturen bidra til å vise hvordan en koordinerer funksjoner og aktiviteter på

tvers i organisasjonen, da det er mulig å designe ulike styringsstrukturer (Abernethy & Chua, 1996). Regler, rutiner og prosedyrer utgjør en byråkratisk tilnærming for styring av atferden til ansatte. Dette inkluderer å lage standardiserte måter å utføre oppgaver på. Merchant og Van der Stede (2007) forklarte at denne typen styring var retta mot handlinger, der de blant annet inkluderte atferdsmessige begrensninger og ansvar for handlinger.

2.3.2 Planlegging

Rammeverket til Malmi og Brown (2008) er delt inn i handlingsplanlegging og langsiktig planlegging. Planlegging skal først fastsette målsetning for ulike funksjonelle områder i organisasjonen, som skal gi retning for atferd og innsats for de ansatte. For å avklare og tydeliggjøre det forventede nivået av atferd og innsats skal planlegging også gi standarder og krav i forhold til målsetningene. For at det skal kunne være et styringssystem så må også planlegging bidra til felles målsetninger som er koordinert på tvers av de funksjonelle områdene. Et slikt system bidrar til å styre personer mot de ønskede organisatoriske resultatene, i tillegg til å skape en helhetlig målkongruens mellom systemer og innad i organisasjonen (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008). Planlegging kan være kortsiktig og basert på handlinger, som gir et taktisk fokus for den næreste fremtiden. Langsiktig planlegging har et mer strategisk fokus, der en setter mål for lengre frem i tid (Malmi & Brown, 2008). I mange sammenhenger blir planlegging knyttet sammen med budsjett, blant annet av Merchant og Van der Stede (2007) som bruker planlegging og budsjett som et finansielt styringssystem. Det er likevel viktig å merke seg at planlegging ikke nødvendigvis må inneholde noen form for finansielle faktorer (Malmi & Brown, 2008).

2.3.3 Kybernetisk styringssystemer

Det som kjennetegner slike styringssystemer er at det baserer seg på målinger som gjør at system, aktivitet eller fenomener kan kvantifiseres. Slike målinger gjør det mulig å sette mål og sammenligne disse (Malmi & Brown, 2008). Kybernetisk styringssystemer er delt inn i fire hovedkomponenter; budsjett, finansielle system, ikke finansielle system og hybride system. Hybride system består av både finansielle og ikke finansielle system.

Budsjettet utgjør et sentralt og viktig styringssystem for mange organisasjoner, da det binder sammen mange ulike prosesser. Blant annet kan det ha flere formål, som å ta for seg prosesser knyttet til ressursbruk, planlegging av adferd og evaluering (Malmi & Brown, 2008). Finansielle styringssystemer er mer spesifikke enn budsjetter, og har ofte søkelys på enkelte

små deler av organisasjonen. Budsjettet kan benyttes som en kilde til finansielle mål, men budsjettet utgjør en bredere forståelse enn finansielle styringssystem (Malmi & Brown, 2008). På bakgrunn av kritikken mot at økonomiske mål har en begrensende evne til å fange opp sentrale drivere at resultat, har også ikke-finansielle styringssystemer blir mer populært og brukt i moderne organisasjoner. Slike styringssystemer er rettet mot kvalitet og organisatorisk læring (Malmi & Brown, 2008).

2.3.4 Belønningssystemer

Hovedmålet med slike systemer er å fremme motivasjon og ytelse til ansatte i organisasjonen gjennom ulike former for belønning. Disse belønningene er strategisk knyttet til organisasjonens overordnede målsetninger. Slike belønningssystemer kan være basert på individuelle eller teambaserte prestasjoner. Dette er sentralt fordi det vil kunne gi insentiver til ansatte for å øke sin innsats og tilpasse sin adferd i tråd med organisasjonens målsetninger. En kan ofte se at belønningssystemer er koblet opp mot andre systemer i kybernetiske styringssystem (Malmi & Brown, 2008).

2.3.5 Kulturelle styringssystemer

Rammeverket har delt inn kulturelle styringssystemer i verdibasert styring, gruppestyring og symboler. Organisatorisk kultur kan innebære verdier, tro og sosiale normer som er felles. Dette kan påvirke måten ansatte tenker og handler på ulike elementer (Malmi & Brown, 2008). Kulturelle styringssystem kan en også se i Simons (1994) sine trossystem. Han definerer kulturelle styringssystemer som det toppledere kommuniserer formelt og systematisk for å gi grunnleggende verdier, formål og retning i organisasjonen.

Verdibasert styringssystemer har tre ulike hensikter. Blant annet kan en påvirke dette ved å organisasjonen ansetter individer med spesifikke verdier som en ønsker i organisasjonen. En annen måte er å sosialisere individer med organisasjonen slik at deres verdier blir endret slik at de samsvarer med organisasjonen. En kan også fastsette og forklare verdier som en ønsker av organisasjonen (Simons, 1994). Gruppestyring refererer til undergrupper eller individuelle grupper innad i en organisasjon som danner en egen kultur. Gruppebaserte styringssystemer virker ved at det blir dannet noen egne verdier eller tro gjennom disse gruppene. Eksempler på slike grupper kan være basert på utdanning, eller på sosiale prosesser som danner grupper (Ouchi, 1979). Styringssystemer som er basert på symboler er synlige uttrykk. Eksempler kan være utformingen av arbeidsplass, bygninger, kontorlandskap eller uniformer. Åpne

kontorlandskap kan bidra til å skape en kultur med kommunikasjon og samarbeid (Schein, 2010).

2.3.6 Styringssystemer i idrettsarrangementer

Selv om forskningsfeltet på styringssystemer er stort, er det begrenset med studier som har sett på styringssystemer i organisasjoner som arrangerer idrettsarrangementer. Det er blant annet to relevante studier som har brukt rammeverket til Malmi og Brown (2008) i undersøkelser knyttet til idrettsarrangementer.

Karlsson (2014) brukte rammeverket til Malmi og Brown (2008) for å undersøke hvilke styringssystemer som var i bruk for organisasjoner som arrangerte idrettsarrangementer. Det ble konkludert med at slike organisasjoner bruker en helhet av styringssystemer og at de var svært avhengige av hverandre. Innenfor de administrative styringssystemene har det blitt vist at internasjonale idrettsforbund utgir regelverk som ofte omfatter sentrale aspekter av arrangementet. Eksempler på slike regler har vært fordeling av premiepenger, behandling av sponsoravtaler og TV-rettigheter. Studien fant at det var en tydelig sammenheng mellom handlingsplanlegging, regler, retningslinjer og prosedyrer og kybernetiske styringssystemer i organisasjoner som drev med arrangementer innen idrett.

Knardal (u.å.) undersøkte også hvilke styringssystemer som var i bruk for to idrettsarrangement og hvordan ulike forhold knyttet til disse la forutsetning for om arrangementet lykkes eller ikke. Funnene knyttet en kobling mellom planlegging og kybernetiske styringssystemer, der den sterkeste koblingen var mellom planlegging og budsjett. Imidlertid så konkluderer Knardal (u.å.) med at kulturelle styringssystemer er det bindende systemet. Både individuelle verdier til enkeltmennesker, men også organisatoriske verdier var et nøkkelelement for styring av store idrettsarrangementer.

2.4 Teoretisk innfallsvinkel

Teorien som har blitt gjennomgått i dette kapitlet skal bidra til å besvare problemstillingen. For det skal konseptet om vinnerens forbannelse brukes til å studere Hell RX, ved å undersøke om de er fanget i denne forbannelsen og i hvilken grad. Dette skal utforskes ved å studere konkurransemarkedet for VM-arrangementer i rallycross og de 7 indikatorene presentert av Andreff (2014). Vinnerens forbannelse er i stor grad drevet av eksterne faktorer som setter

premisser, men også interne faktorer (Solberg et al., 2022). På bakgrunn av dette, er målet å utforske hvordan styringssystemer håndterer disse ulike faktorene knyttet til vinnerens forbannelse. Dette skal gjøres med det teoretiske rammeverket til Malmi og Brown (2008). Rammeverket enger seg bra når det foreligger lite kunnskap om organisasjonens på forhånd. En bred og helhetlig tilnærming kan da være hensiktsmessig for å identifisere de ulike styringssystemene.

3 Metode

Dette kapittelet består av de metodiske valgene oppgaven er basert på. I denne studien rettes oppmerksomheten spesifikt mot en bestemt enhets kompleksitet, retter sagt VM i rallycross. Oppgaven i sin helhet vil ha en abduktiv tilnærming. På grunnlag av dette argumenteres det for at en enkeltcasestudie er valgt som forskningsdesign. Kapittelet tar videre for seg valg som har blitt gjort i forbindelse med datainnsamling, ved bruk av intervju og dokumenter. Det viser valgene som er blitt tatt rundt analyse av data. Til slutt blir det reflektert rundt kvalitet til studien i form av reliabilitet, validitet og muligheten til å generalisere.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Vitenskapsteori omhandler den posisjonen en velger å innta med hensyn til synet på virkeligheten (Ringdal, 2018). Det dreier seg om hvilke antagelser en har i tilknytning til hvordan en tolker verden (ontologi) og hvordan en tolker kunnskap (epistemologi) (Ringdal, 2018). Det er viktig når en forsker på økonomi og administrasjon å ha et forhold til hvilke vitenskapsteoretiske antagelser en tar, da dette kan påvirke forberedelsen, gjennomførelsen og analysen av dataen (Nyeng, 2012).

To vitenskapsteoretiske tilnærminger som blir sett på som ytterpunkter, er positivisme og hermeneutikk (Nyeng, 2012). Positivisme baserer seg på observerbare og objektive data, som kan måles og testes. Denne tilnærmingen følger noen generelle metoderegler (Kvale et al., 2015). Hermeneutikk, derimot, handler om subjektive data, som fortolkning av tekster, der kunnskap og verden blir uttrykt gjennom samfunnet, språket og verdier (Kvale et al., 2015).

I denne studien er det tatt utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming, på grunn av at virkeligheten knyttet til vinnerens forbannelse og styringssystemer er kompleks. Gjennom studien er det gjort antagelser og fortolkninger av den virkeligheten som er blitt formidlet gjennom informantene. En kan ikke anta en universell sannhet eller foreta en generalisering knyttet til styringssystemers effekt på vinnerens forbannelse, spesielt ikke innenfor det begrensede omfanget til denne masteroppgaven.

3.2 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming har to ytterpunkter, induktiv og deduktiv, der abduktiv er betraktet som en mellomting (Bell et al., 2019). Induktiv tilnærming innebærer å gå fra data til teori, mens

deduktiv går fra teori til data. Forskjellen er at en ved induktiv tilnærming ønsker å generere nye teorier fra den dataen en samler inn, i motsetning til deduktiv der en ønsker å teste teorier med den dataen som er samlet inn (Eisenhardt, 1989).

Gitt den begrensede mengden forskning innenfor oppgavens forskningstema, var en deduktiv tilnærming mindre hensiktsmessig. Fordelene med en induktiv tilnærming er at den er en åpen tilnærming som kan gi muligheten for nye teorier, begreper eller konsepter. Derimot vil svakheten være at det blir stort fokus på detaljer (Eisenhardt, 1989), i tillegg til at induktiv tilnærming kan mangle noe struktur (Dubois & Gibbert, 2010).

Prosessen med datainnsamling i denne studien startet med en induktiv tilnærming, der undersøkelsen først ikke hadde noe spesifikt teoretisk utgangspunkt.. Formålet med dette var å få en helhetlig oversikt over temaet og hvilken innfallsvinkel som kunne bringe nye forklaringer på forskningstemaet (Johannessen et al., 2016). Underveis ble det vekslet mellom datainnsamling og dataanalyse, som videre gav utgangspunkt for å utarbeide videre metodiske valg og teori. Etter hvert i prosessen ble tilnærmingen mer abduktiv, som Dubois og Gibbert (2010) nevner, der teoretiske innfallsvinkler utvikler seg samtidig og interaktiv med datainnsamlingen. Blant annet ble det underveis observert tegn på vinnerens forbannelse, som gjorde at auksjonsteori ble valgt som en teoretisk innfallsvinkel og grunnlag for videre datainnsamling. De aller fleste forskere benytter en abduktiv tilnærming, fordi det er krevende å ha en helt induktiv eller deduktiv tilnærming (Jackson, 2015). Selv om studien som helhet har en abduktiv tilnærming, så er det viktig å påpeke at enkelte deler av oppgaven har en mer induktiv eller deduktiv tilnærming (Dubois & Gibbert, 2010).

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign betegner alt som har med oppgaven å gjøre, hvilke valg en har tatt for å kunne gjennomføre studien i sinn helhet (Johannessen et al., 2016). Thagaard (2018) påpeker viktigheten av å rette oppmerksomheten mot strategiske beslutninger i kvalitativ forskningen for å utvikle en helhetlig forståelse av de sosiale fenomenene som studeres. Et kvalitativt forskningsdesign var egnet i denne studien da formålet var å få innsikt VM i rallycross som er et sosialt fenomen. Den kvalitative forskningsmetoden bærer preg av å være både systematisk, men også spontan.

På grunn av den begrensede forskningen innen styringssystemer av idrettsarrangement, har det blitt anvendt et eksplorativt forskningsdesign med et åpent forskningsspørsmål. Ved å benytte kvalitativ metode, er det mulig å oppnå en dyp forståelse av styringen av idrettsarrangement. Thagaard (2018) fremhever også at kulturelle fenomener, som et idrettsarrangement, er godt egnet for kvalitativ forskningsmetode. Idrettsarrangementer består av komplekse samspill mellom ulike aktører og dynamikker. Ved å benytte kvalitative metoder kan man utforske og forstå de forskjellige aspekter av arrangementene, inkludert kulturelle aspekter som verdier, normer og symboler.

3.3.1 Casestudie

I denne studien er det valgt i å bruke casestudie som forskningsdesign, da dette egner seg for eksplorerende problemstillinger. Casestudien som metodisk tilnærming gir muntlighet til å undersøke en enkelt enhet grundig i sin kontekst (Yin, 2014). Det som kjennetegner casestudier er at en ønsker mest mulig detaljerte beskrivelser og at en har avgrenset oppmerksomhet til en spesifikk case (Johannessen et al., 2016). Dette gjorde det mulig å fange opp kompleksiteten og de unike egenskapene ved styringssystemene til arrangøren av VM i rallycross. I tillegg kunne jeg utforske og forklare sammenhenger og kontekstuelle faktorer som har innvirkning på styringen av arrangementet. En annen fordel med denne typen design har vært at det har gjort det mulig å tilpasse forskningsprosessen underveis, der justeringer av teori har blitt gjort i møte med datainnsamlingen.

Casestudier bærer ofte preg av en begrenseenhetsmengde, et bredt spekter av variabler og et mangfold av data for å analysere det studerte fenomenet (Yin, 2014). Denne studien er utformet som en enkeltcasestudie, ettersom den setter søkelys på en enkelt arrangør som har hatt gjentagende idrettsarrangement. Et slikt design har både fordeler og begrensninger som det er viktig å ta i betraktning. Yin (2014) argumenterer for at enkeltcasestudier har en risiko for å få et ensidig perspektiv på fenomenet og har mindre mulighet til å generalisere. Hovedmålet med denne oppgaven er ikke å generalisere, men fokuset ligger heller på å oppnå innsikt, dybdeforståelse og potensielt identifisere mønstre og sammenhenger som kan bidra til diskusjon og refleksjon om styring av idrettsarrangement.

3.4 Forskningsmetode

Det er viktig å gjøre vurderinger og valg, slik at datainnsamlingen henter inn data som er relevant og pålitelig, samt at det representerer det en faktisk er ute etter å undersøke. Ved å vektlegge bredde og variasjon i dataen, kan en få et mer representativt bilde av fenomenet, og dermed oppnå en mer grundig analyse (Johannessen et al., 2016). Kvalitativ data er representert av lyd, tekst og bilde (Johannessen et al., 2016). For å oppnå en vitenskapelig robust studie ble det valgt å bruke flere strategier for datainnsamling. Hovedsakelig har intervju blitt anvendt som datainnsamlingsmetode, men skriftlige dokumenter har også blitt benyttet som en supplerende kilde.

3.4.1 Intervju

En av de mest brukte metodene for å samle inn data er gjennom kvalitative intervjuer. Fordelene med kvalitative intervju er at de kan få frem ulike nyanser og kompleksiteten til et fenomen som ikke er mulig å oppnå på andre måter (Johannessen et al., 2016). Gjennom intervjuer kan en få forståelse for personers opplevelser og forståelse (Thagaard, 2018). Kvale et al. (2015) definerer kvalitative forskningsintervju som en metode for å forstå virkeligheten gjennom informantens erfaringer og opplevelser.

En-til-en intervjuer har blitt valgt som en forskningsmetode for å skape en trygg atmosfære for informantene, slik at de komfortabelt kunne dele sine meninger, også de som var negative. Gjennom intervjuene ønsket en også å oppnå en dyp innsikt i de ulike formene for erfaring og kunnskap. På grunnlag av dette hadde også intervjuene en tilnærming som dybdeintervju. Spesielt ønsket jeg å gi informantene mulighet til å diskutere forhold, opplevelser og samarbeid innad i caseorganisasjonen, men også forhold til relevante aktører.

Det aller første intervjuet med caseorganisasjonen var et ustrukturert intervju. Det vil si at jeg som forsker hadde noen spørsmål rundt ulike temaer, men ikke fastsatte rammer for intervjuet. Årsaken til dette var for å få en innsikt og informasjon om organisasjonen og arrangementet. Dette gjorde at informanten selv kunne styre intervjuet og komme med den erfaringen og kunnskapen som de mente var sentralt for arrangementet.

De andre intervjuene i studien hadde mer preg av å være semistrukturerte intervju. Semistrukturerte intervjuer representerer en metode som ligger et sted mellom ustrukturert og strukturert tilnærming (Johannessen et al., 2016). Semistrukturerte intervjuer ble valgt for å

skape en diskusjon og dialog omkring disse temaene, men også å ha en åpning for å komme innpå andre temaer som informantene ønsker å snakke om. En viktig fordel med semistrukturerte intervjuer var at det gav noen rammer å forholde seg til, men også stor frihet til å utforme intervjuene slik det passet seg best i de ulike situasjonene. På den måten kunne de som hadde kunnskapen og erfaringen om temaet videreformidle dette på sin måte og komme med mer innsikt jeg ikke var klar over på forhånd. Et mer strukturert intervju ville ha satt begrensninger for hva informantene kunne ha delt, og hadde vært mindre egnet til studien formål.

Etter det første innledende intervjuet ble det utarbeidet en intervjuguide med viktige temaer og spørsmål. Denne intervjuguiden finnes i Vedlegg 1 og viser sentrale temaer og spørsmål som ble brukt gjennom intervjuprosessen. Denne intervjuguiden er i hovedsak rettet mot Hell RX. Det ble også utført revisjoner på intervjuguiden, ettersom informantene gav mer informasjon, og åpnet nye vinkler. På grunn av at mange av informantene hadde ulike roller knyttet til arrangementet, så ble det gjort forberedelser og endringer av intervjuguiden i forkant av alle intervjuene. Dette for å best mulig tilpasse intervjuet til den rollen informantene hadde. Eksempelvis ble spørsmål knyttet til interne forhold i Hell RX som budsjettprosessen, utelukket ved intervjuer med eksterne aktører som Stjørdal kommune og Trøndelag fylkeskommune. I disse intervjuene ble fokuset mer rettet mot hvilken rolle de hadde i arrangementet og hva de bidro med der.

3.4.2 Datautvalg

Når en gjør valg av utvalgsstrategi er det nødvendig å ta hensyn til vitenskapelige prinsipper og antagelser som generalisering, reliabilitet og validitet. Selv om generalisering ikke er målet med denne studien, er det likevel viktig å vurdere disse prinsippene for at datainnsamlingen skal bli av god kvalitet (Bell et al., 2019). I kvalitative studier ønsker en å få tak i data og informanter som har informasjon som er aktuelt for det fenomenet som en skal studere. Tilfeldig utvalg er da en dårlig egnet utvalgsstrategi, da det gir lite relevant informasjon og data. Variasjon i datautvalget er også et viktig kjennetegn som en må ta hensyn til i utvelgelsen av informanter (Johannessen et al., 2016).

I utvelgelsen av data har det blitt benyttet to strategier. I starten ble det benyttet en strategisk utvelgelse, for å sikre at de utvalgte respondentene kunne gi innsikt i de sentrale aspektene ved caseorganisasjonen. Disse informantene hadde da egenskaper og informasjon som kunne være

med å belyse problemstillingen (Thagaard, 2018). Etter at jeg hadde fått kontakt med daglig leder i Hell RX, ble snøballmetoden benyttet videre. Informantene jeg da rekrutterte var basert på informasjon og henvisninger fra tidligere informanter (Tjora, 2017). Underveis i prosessen var det flere informanter som henviste til hverandre. Det var utfordrende å rekruttere informanter til å delta i intervju, fordi det var få respondenter som svarte på henvendelser. Underveis nådde jeg ut til flere relevante informanter uten å få noen svar tilbake. Dette resulterte i at datautvalget ble lite og på noen områder skjevt fordelt.

Det er vanskelig å på forhånd definere hvor stort et utvalg i en kvalitativ studie skal være, da kvaliteten på intervjuene og problemstillingen har mye å si (Johannessen et al., 2016; Kvale et al., 2015). I løpet av studien ble det sendt ut forespørsler om intervju til 13 ulike informanter, der det til sammen ble gjennomført 7 intervjuer. Tabell 3 viser en detaljert oversikt for intervjuene som ble gjennomført. Selv om utvalget for noe begrenset på enkelte områder, opplevde jeg likevel at jeg nådde metningspunktet på andre områder. Da nye informanter ikke kom med noe ny informasjon (Johannessen et al., 2016).

Tabell 3: Oversikt over intervjuer og informanter.

Intervju	Dato	Informant	Stilling	Varighet
1	16.01.2023	Hell RX	Daglig leder	45 min
2	25.04.2023	Stjørdal kommune	Rådgiver, sektor kultur og næring	45 min
3	11.05.2023	Trøndelag fylkeskommune	Rådgiver, seksjon folkehelse, idrett og frivillighet	35 min
4	15.05.2023	Hell RX	Daglig leder	50 min
5	22.05.2023	Trondheim kommune	Fagstab innen kultur og idrett	75 min
6	26.06.2023	NBF	Medlem i NBFs rallycrosseksjon	45 min
7	28.06.2023	Hell RX	Styreleder	60 min

3.4.3 Dokumentstudier

I tillegg til intervjuer ble det også benyttet dokumentstudier i denne studien. Formålet med dokumentstudier i kvalitative studier, er å samle inn data som kan analyseres for å få frem sammenhenger og viktig informasjon relatert til det som studeres (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2017). Dokumentstudier er ofte en metode som blir benyttet i kombinasjon med andre metoder. På bakgrunn av at denne dataen ikke er generert av forskeren selv, må en være kritisk og vurdere kvaliteten til denne dataen (Johannessen et al., 2016).

Årsaken at en har valgt å benytte dokumentstudier i tillegg til kvalitative intervjuer er for å bekrefte, supplere og forstå den informasjonen informantene kom med. Ved å nøye gjennomgå og tolke dokumenter knyttet til Hell RX, var formålet å bygge en enda dypere forståelse for VM i rallycross, for å kunne analysere flere aspekter til arrangementet. Gjennom Hell RX fikk en tilgang til skriftlige dokumenter, i form av evalueringsrapporter fra FIA, miljøsertifiseringsprogram og rapporter om mediedekning. Disse dokumentene gav en dypere forståelse for forholdet mellom Hell RX og FIA. Kvaliteten på dokumentene var troverdige, men det var ikke alle som hadde like stor relevans for problemstilling.

Relevante dokumenter har blitt innhentet gjennom KUD (Kulturdepartementet), dette inkluderer søknader, budsjetter, brev og regnskap. I tillegg har det gjennom Brønnøysundregisteret blitt hentet ut fullstendige årsregnskap for alle årene Hell RX har eksistert. Gjennomgåelsen av disse dokumentene gav ytterligere innsikt i de økonomiske aspektene ved organisasjonen. Spesielt har det vært med å belyse de utsagnene informantene kom med angående kostnadsoverskridelser. I lys av at de fremlagte dokumentene stammet fra offentlige institusjoner, betraktes kvaliteten som pålitelig og høy. Dette har sin bakgrunn i den formelle karakteren slike dokumenter har, i tillegg til at det er underlagt reguleringer og kontroll som presiserer at dokumentene er verifiserte. Gjennom Stjørdal kommune fikk en tilgang til en ringvirkningsanalyse fra arrangementet i 2019. Denne rapporten har blitt behandlet med forsiktighet, da det er variasjoner i metodisk tillæring og analysen er basert på noen antagelser. Imidlertid er det enkelte deler av rapporten som er mer pålitelige, som tilskueres nasjonalitet og bosted.

3.5 Dataanalyse og koding

Kvalitativ dataanalyse omfatter bearbeiding av den dataen som en har samlet inn. Imidlertid finnes det ingen eksakt fasit hvordan dette gjennomføres, men det eksisterer flere ulike retningslinjer og metoder (Johannessen et al., 2016). En av de mest brukte metodene innenfor kvalitativ dataanalyse er tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006). Hovedmålet med denne typen analyse er å identifisere ulike kategorier og temaer basert på sentrale elementer i dataen, for deretter å organisere disse på en måte som avdekker sammenhenger (King & Brooks, 2017).

Datanalysen i denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sin tilnærming til tematisk analyse. Denne analysemetoden egner seg når en ønsker å undersøke sammenhenger mellom vinnerens forbannelse og styringssystemer. En av de sentrale fordelene med denne analysen er at den gir rom for fleksibilitet, slik at en kan tilpasse analysen til de spesifikke egenskapene ved problemstillingen. Selv om analysen har ulike steg er det ikke slik at en følger en lineær fremgangsmåte, en kan gå frem og tilbake mellom de ulike stegene. Som nevnt tidligere var det gjennom dataanalysen et kontinuerlig samspill mellom datainnsamling og analyse, med en abduktiv tilnærming (Van Maanen et al., 2007).

Første del av dataanalysen gikk ut på å bli kjent med datamaterialet. Dette ble gjort ved at intervjuene ble tatt opp via teams og transkribert, som muliggjorde at jeg kunne ha min fulle oppmerksomhet på samtalen. I etterkant vart all transkriberingen gjennomgått og justert for å sikre kvaliteten. NVivo ble brukt som dataverktøy for å håndtere alle intervjuene og andre dokumenter som bestod av mye tekst. I tillegg ble Excel benyttet til å få en mer fullstendig oversikt over regnskap og budsjetter.

Videre ble alle intervjuer kodet, på en åpen måte, ved å dele inn intervjuene i hva som var interessant. Denne kodinga dannet videre grunnlaget for teoretisk innfallsvinkel og problemstilling. Når auksjonsteori og rammeverket til Malmi og Brown (2008) ble sett på som passende teoretisk innfallsvinkel for analysen av Hell RX, ble disse mer styrende for kodinga og temaene. Imidlertid utelukket en ikke at andre temaer kunne dukke opp senere.. Det var ingen lineær prosess, og underveis i prosessen var det mye frem og tilbake mellom de ulike stegene. Etter hver som temaer begynte å utforme seg, ble tankekart mye brukt for å undersøke sammenhenger mellom de ulike temaene og kodene. Tankekart ble et svært viktig verktøy for

å forstå kompleksiteten av idrettsarrangementet. Avslutningsvis i dataanalysen ble det utforsket ulike navn og titler på sammenhengene.

3.6 Kvalitet ved kvalitativ forskning

Når det kommer til kvaliteten av kvalitative studier, har det lenge vært en diskusjon om disse studiene også kan vurderes ut fra reliabilitet og validitet. Det har ofte i kvalitative studier heller blitt brukt uttrykk som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse om empiriens kvalitet (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2017). Dette har blitt kritisert av Tjora (2017) som mener det er lite hensiktsmessig å innføre nye begreper. På grunnlag av dette er det videre tatt utgangspunkt i Yin (2014) sinn argumentasjon for å bruke reliabilitet og validitet som begreper for kvalitet. Denne delen vil også utype oppgaven styrker og svakheter.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet angår påliteligheten av både undersøkelsen og dataen. Med andre ord handler dette om forskningen er gjort på en tillitsvekkende måte, samtidig som den gir mulighet for å etterprøve resultatene (Thagaard, 2018). Ved å etterprøve en studie kan en se om en får lignende resultat ved å bruke de samme prinsippene. I de tilfellene der en får like resultater, har studien høy reliabilitet (Johannessen et al., 2016).

Johannessen et al. (2016) poengterer at det innenfor kvalitativ forskning kan være vanskelig å stille like høye krav til reliabilitet som i kvantitativ forskning. Noen av det som har svekket denne studiens reliabilitet var bruk av intervjuer som datainnsamlingsmetode. Når intervjuene er semistrukturert, har prosessen med datainnsamling blitt mindre systematisk. Det var på forhånd utarbeidet intervjuguider, men intervjuene ble mer styrt av samtalen underveis enn intervjuguiden. Som Johannessen et al. (2016) presiserer, vil det da være utfordrende og nesten umulig å gjennomføre er helt likt intervju på nytt. Imidlertid vil en potensielt kunne få mange like og tilsvarende svar, men muligheten for forskjeller er stor.

Objektiviteten i studien kan være noe svekket da jeg som forsker gjennomførte alle intervjuene alene. I tillegg til at min erfaring og interesse innenfor idrett kan ha hatt en påvirkning for tolkningen av datamaterialet. For å styrke objektiviteten har alle intervju blitt tatt opp og transkribert, slik at en har gått gjennom datamaterialet flere ganger, for å begrense den subjektive oppfatning underveis i intervjuene.

På bakgrunn av at oppgaven har en abduktiv tilnærming gjør det at kongruensen mellom spørsmålene til informantene har vært noe forskjellig. På grunn av de ulike rollene informantene hadde til arrangementet var det hensiktsmessig å stille noe ulike spørsmål til informantene. Det som styrket kongruensen noe var at de intervjuene som hadde tilsvarende samme tilknytting til arrangementet var like.

En kan likevel styrke reliabiliteten på noen områder. I denne studien har det blitt lagt vekt på en omfattende beskrivelse av forskningsprosessen, som gir dyptgående forståelse av metodevalg og utførelse. Dette for å styrke tilliten til studien. Videre har all relevant data, inkludert notater, videoopptak og dokumenter blitt aktivert og organisert, slik at de kan verifiseres eller brukes senere. Dette muliggjør en gjengivelse av studien ved behov. En annen viktig tilnærming for å styrke påliteligheten er å sette krav til validitet.

3.6.2 Validitet

Validitet refererer til hvilken grad en måling eller undersøkelse faktisk måler det som er hensikten med studien (Johannessen et al., 2016). For å styrke studiens validitet har det gjennom hele prosessen blitt tatt vurderinger knyttet til om datainnsamlingen, teorien og analysen har målt det som var meningen. Jeg har vært åpen om hvilke valg som har blitt gjort, noe som styrker validiteten ifølge Tjora (2017).

En tilnærming, som involverer mer enn en datakilde, skaper en triangulering av. Jeg har i tråd med Bell et al. (2019), styrket validiteten til studien med å bruke triangulering. Fordelen med dette er at dataen har bygd opp om hverandre, ved at jeg har kunnet verifisere det noen har sagt med dokumenter. Det har også oppstått situasjoner der data fra intervju og dokumenter var motstridene.

Et tilfelle der validiteten var lav, var da det ble gjennomført intervju med Trondheim kommune. De hadde lite spesifikk informasjon og erfaring om VM i rallycross. Likevel gav intervjuet god innsikt i hvordan det er å arrangere store idrettsarrangement, men med mindre gyldighet for akkurat denne studien. For at dette ikke skulle få stor betydning, ble mye av intervjuet ekskludert i dataanalysen. En annen svakhet som svekket validiteten, var at en ikke fikk data fra FIA og WRC. Dette medførte at en ikke fikk erfaringer og synspunkter fra deres synsvinkel, som i tillegg kunne ha underbygget dataen fra Hell RX.

3.6.3 Generalisering

Generalisering, også referert til som ekstern validitet, handler om resultatene fra en studie kan overføres til andre like situasjoner i samfunnet (Johannessen et al., 2016). En kjent innvending som ofte reises mot casestudien er spørsmålet om generalisering på bakgrunn av et enkelt tilfelle. Generalisering innenfor vitenskapen skjer ofte gjennom en kombinasjon av flere grupper, og svært sjelden på bakgrunn av bare en enkeltstående case (Yin, 2014). Målet med denne studien er ikke å generalisere fra det individuelle caset om VM i rallycross. På bakgrunn av kontekstuelle forhold, vil heller formålet med til analysen i studien være å bidra til en bredere forståelse av kompleksiteten et rallycross arrangement står ovenfor. Studien kan være med på å bidra til hypoteser som senere kan bli testet i større populasjoner. Altså vil dette betyr at en ikke utelukker generalisering helt, men fokuset er mer på en bredere forståelse og at det kan trekkes paralleller til lignende fenomen innenfor samme kontekst. Studien gir mulighet for naturalistisk generalisering (Tjora, 2017), i form av at detaljer er godt beskrevet, slik at det selv er opp til leseren å avgjøre om funnene i denne studien kan overføres til et annet fenomen.

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk er sentralt i all type forskning, men står spesielt sterkt i samfunnsvitenskap da en ofte forsker på mennesker og ulike forhold (Johannessen et al., 2016). En må gjennom hele forskningsprosessen ta hensyn til etiske spørsmål. Disse dekker tre sentrale områder; samtykke fra informanter, privatliv, og til slutt korrekt gjengivelse av dataen (Jackson, 2015).

Før prosessen med intervju kunne starte ble forskningsprosjektet meldt inn til NSD (Norsk senter for forskningsdata), for en vurdering og godkjenning av behandling av personopplysninger. I samband med dette ble det også utarbeidet et informasjonsskriv til informantene, som oppgav formålet og omfanget av studien, hva det innebær å delta, informantene sine rettigheter og vilkår (se Vedlegg 2). Det ble også spurt om tillatelse til å ta videoopptak av intervjuene. I starten av hvert intervju, presenterte jeg meg selv og oppgaven, samt at jeg gav informantene mulighet til å stille spørsmål før vi startet med selve intervjuet.

De eneste formene for personopplysninger som ble samlet inn gjennom studien var videoopptak av intervjuene. Selv om studien ikke tok for seg noen sensitive opplysninger, ble det spurt om hvilke forhold informantene hadde til andre aktører, som FIA og WRC. Slike spørsmål kan for

noen oppleves som sensitive, og må tas i betraktning. Kvalitativ forskning kan ofte har små utvalg som gjør det enklere å potensielt kunne identifisere enkeltpersoner gjennom innsamlet data. For å minimere denne risikoen og ivareta anonymiteten er det utelatt navn, alder og kjønn. Det er imidlertid valgt å inkludere stillingstittel i oppgaven, da dette betraktes som relevant for å styrke reliabiliteten og validiteten til studien. Ved å ta bort navn på gjengivelser av sitater, har en likevel opprettholdt noe anonymitet.

Riktig gjengivelse av forskningsresultater har stor betydning for å unngå forfalskning. Manipulasjon av data og resultat er i direkte strid med sentrale forskningsetiske prinsipper (Jackson, 2015). Det er viktig når en skal gjengi data og funn, at det blir gjort på en måte som representerer funnene, altså at en ikke tar noe ut av sin sammenheng. Gjennom denne studien har en ivaretatt dette prinsippet ved å ærlig gjengivelse av sitater i oppgaven.

4 Empiri

Dette kapittelet gir en gjennomgang av funnene i studien. Først blir funn knyttet til konkurransemarkedet av VM-arrangementer presentert i lys av auksjonsteori. Deretter blir indikatorer på vinnerens forbannelse i Hell RX gjort rede for. Disse indikatorene blir presentert i en logisk rekkefølge, da flere av indikatorene er sterkt avhengig av hverandre og har en sammenheng. Etter dette gjennomgås styringssystemene i Hell RX, basert på rammeverket til Malmi og Brown (2008). Funnene er systematisert etter rammeverket som gir en god inndeling og som skaper et godt bilde av organisasjonen.

4.1 Konkurransemarkedet for VM-arrangementet i rallycross

På tilbudssiden i markedet er det kun en tilbyder, av denne typen arrangement. Det er FIA som eier og besitter makten over hvem som skal få være vertskap. På etterspørselssiden er det 144 nasjoner som har muligheten til å søke om et arrangement. Formel 1 har skapt en økende interesse for motorsport, som også har ført til at flere land ønsker å arrangere rallycross konkurranser. Blant annet har nye arrangørland blitt en del av VM-rundene i 2023. Det er en konkurranse mellom ulike vertsnasjoner og arrangører om hvem som skal få lov å arrangere VM-løp.

«Det hevdes jo at det er konkurranse om arrangementene, og at det er andre land som også ønsker å få arrangement. Det er nok riktigere fordi det er veldig mye bra anlegg for motorsport i verden, og det å ha et FIA-mesterskap i den tiden formel 1 gjør så stor suksess som det gjør, så er motorsport en økende sportsgren ... Det er høy konkurranse knyttet til dette.»

Det er FIA som formelt avgjør hvem som skal få være vertskap for de ulike løpene. I tillegg er promotøren WRC svært medvirkende i denne prosessen, fordi de har ansvaret for gjennomføringen av arrangementene. Hell RX har inngått en kontrakt med WRC før de offisielt har fått tildelt arrangementet fra FIA. I disse kontraktene forhandles det om priser, i form av avgifter, og ulike vilkår for arrangementet. Hell RX opplever at prisen de må betale for å arrangere er altfor høy, da WRC er en pådriver for at sporten og konseptet skal utvikles. I disse forhandlingsprosessene så vet ikke Hell RX hvilke andre arrangører som ønsker et arrangement, og hvilke vilkår de godtar. Denne asymmetriske informasjonen gjør det ekstra utfordrende i

forhandlingsprosessen. Imidlertid har Hell RX noen fordeler i form av mye erfaringer og god infrastruktur, samt at WRC liker de TV-bildene som de får i Norge.

«Det ble forhandlinger om priser og hva vi kunne gjøre og ikke gjøre og så videre. De kom med et forslag og vi hadde et motforslag. Til slutt så landet vi på noe vi kunne føle var akseptabelt og prøve på, selv om vi i utgangspunktet syns at prisen for å få arrangere er alt for høy.»

Hell RX sier at flere av de konkurrerende arrangørene har betydelige mer ressurser til rådigheten enn de selv. Eksempelvis har andre arrangører flere faste ansatte, samt at de har investert mye i arenaer. Flere arrangører er også villige til å påta seg betydelige forpliktelser for å tilfredsstille kravene og ønskene fra FIA og WRC.

«Hongkong hadde ikke noe motorsportanlegg i det hele tatt. Der bygger man opp og investerer store summer for å få på plass et VM-løp.»

«Man har jo kjørt VM-løp i Abu Dhabi, og det er ingen hemmelighet at der bare kaster man penger etter FIA og promotøren ut ifra hva de ønsker.»

Hell RX har hatt en langtidskontrakt med WRC over flere år, og som har blitt forlengt flere ganger. Imidlertid så føler ikke Hell RX seg trygg på at de skal få arrangement i fremtiden, da det hele tiden er en underliggende konkurranse mellom arrangørene. Det er flere arrangører som ønsker å arrangere et arrangement gjennom FIA.

«På grunn av kontinuitet og ikke minst på grunn av kostnadene den enkelte arrangør har, så tildeles man gjerne en mesterskapsrunde flere år på rad. Men formelt aldri for mer enn et år ad gangen. Det dukker stadig opp nye kandidater, så en arrangør kan med andre ord ikke sove på laurbærene, men hele tiden utvikle seg og imøtekomme de krav som settes fra det internasjonale forbundet.»

Det konstante underliggende presset gjør at Hell RX ikke er sikker og trygge på den kontrakten de har med WRC. De må hele tiden jobbe for å tilfredsstille krav og ønsker. Dersom de ikke gjør dette, har FIA og WRC muligheten til å gi arrangementet til andre arrangører som er villige

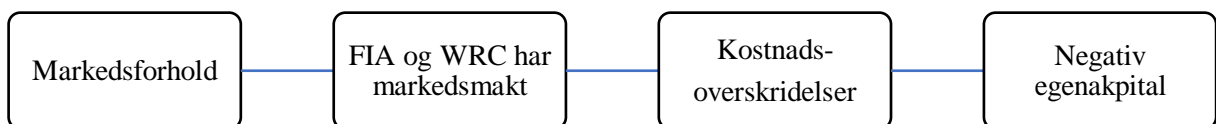
til å gjøre det de ønsker. Hvert år må det offisielt søkes til FIA om et arrangement, selv om Hell RX har en kontrakt med WRC.

«Det blir jo bare spekulasjoner, men vi har jo en treårig kontrakt med promotoren nå, men det er klart at man kan jo velge å si at vi ikke ble med i neste års runder, for eksempel.»

Søknaden om et arrangement må komme fra det nasjonale forbundet, altså NBF, og det er NBF som formelt blir tildelt arrangementet. Det er kun en arena i Norge som tilfredsstillt kravene og har godkjenning til å gjennomføre et VM-arrangement. Dermed blir det slik at NBF som formelt søker, men så gir de tillatelsen videre til Hell RX.

4.2 Kostnadsoverskridelser og negativ egenkapital

Markedssituasjonen gjør at FIA og WRC har makt og kan sette krav til arrangørene. Denne maktasymmetrien har ført til flere konsekvenser for Hell RX, da flere indikatorer har blitt identifisert på bakgrunn av dette. Sammenhengen mellom disse er vist i Figur 1, der kostnadsoverskridelser vært en bidragende faktor til negativ egenkapital.



Figur 1: Rekkefølge av indikatorer som er forårsaket av konkurransemarkedet.

Hell RX beskriver kostnadene knyttet til arrangementet som økende for hvert år. Tabell 4 viser utdrag av regnskapene til Hell RX fra 2017 til 2022 (se fullstendige årsregnskap i Vedlegg 3). I 2020 og 2022 ble arrangementene avlyst på grunn av covid. Ofte har kostnadene til Hell RX har vært høyere enn inntektene, og det har skapt underskudd i alle år med unntak i 2020.

Tabell 4: Utdrag fra årsregnskap fra 2017-2022. Det ble ikke gjennomført arrangement i 2020 og 2021 på grunn av covid.

År	Inntekter	Kostnader	Finansresultat	Årsresultat
2017	-	153 236	602	-152 634
2018	7 332 147	8 179 328	-19 142	-866 323
2019	5 162 100	6 462 722	-21 592	-1 322 214
2020	1 632 079	1 030 261	-51 242	550 576
2021	247 500	573 974	-8 014	-334 488
2022	8480 694	8 535 652	-74 132	-129 090

Krav og retningslinjer fra FIA og WRC er mye av årsaken til at kostnadene stiger for Hell RX. Kravene har bestått av både planlagte investeringer, men også uforutsette hendelser og krav. Kontinuerlig må Hell RX oppfylle krav fra FIA angående arrangementets arena. Disse kravene er nødvendige for å oppnå godkjenning som en offisiell VM-arena. Ofte medfører dette investeringer på banen og anlegget, som kostnadslegges på Hell RX. Samtlige av disse utgiftene klassifiseres som fordyrende, men nødvendige for at arrangementet skal kunne realiseres.

«Uten denne utbyggingen ville VM for 2022 og framover vært en umulig oppgave å gjennomføre. Sånn at, ja, det er en del ting som er veldig fordyrende. Men det må man bare finne seg i hvis man skal ha det.»

Gjennom årene har det stadig komme nye og større krav for hva som må gjøres og utbedres, da de internasjonale regelverket til FIA kontinuerlig oppdateres. Mye av årsaken til at kostandene i 2019 ble så høye var at det ble gjennomført utbygging for 750.000 kr. I tillegg er WRC en pådriver for at sporten skal utvikles for å skape mer oppmerksomhet og publisitet. WRC har flere ganger kommet med forslag og ønsker for endringer på banen, blant annet i 2023 hadde de et ønske om å utvikle banen med nye hindringer. Disse utbyggingene må Hell RX selv så for å finansiere og gjennomføre.

«I 2018 ble det utført pålagte endringer og sikkerhetstiltak rundt banetraséen for ca. 1.000.000 kr. Dette ble finansiert gjennom driftsbudsjettet og ilagt en betydelig dugnadsinnsats samt låneopptak.»

Det har også oppstått flere situasjoner med uforutsette hendelser som har drevet opp kostnadene. I 2023 gikk organisasjonen på en budsjettsmell knyttet til prisen og avgiftene som skulle betales til FIA og WRC i euro. Hell RX budsjetterte denne posten med en topp på 10 kr per euro, men på tidspunktet de skulle betale avgiften var eurokursen på 11,50 kr. Når disse avgiftene til sammen er på nærmere 2 MNOK i budsjettet (se Vedlegg 4), vil en økning på 15% være betydelig for Hell RX.

Det oppstod også en situasjon svært nærme arrangementsdatoen i 2023, knyttet til forsikring. Bakgrunnen for dette var et krav fra FIA om at arrangementet måtte ha en høyere forsikringssum. Videre skapte dette utfordringer da det ikke var noe forsikringsselskap i Norge som gav så høy forsikringssum som kravene var på. Dette resulterte i at Hell RX måtte tegne forsikring med et selskap utenfor Norge, som ble anbefalt fra FIA, og en ekstra kostnad ble påført Hell RX.

En stor del av kostnadene til arrangementene er knyttet til rigging av arenaen. Hell RX har en utfordring med at de selv ikke eier banen og arenaen som blir brukt under arrangementet. Banen bli leid av NAF og det er også knyttet leiekostnader til dette for å kompensere for de økonomiske tapene som NAF har mens arrangementet pågår. Riggingen av arenaen har også økt i kompleksitet og kostnader, ved at FIA setter krav til banen. Der de før brukte vanlig betong for å avgrense banen, må de nå bruke miljøbetong. Slik krav gjør forberedelsene mer omfattende.

4.3 Dårlig tiltrekningskrav av tilskuere

I 2019 ble det gjennomført en ringvirkningsanalyse på forespørsel fra Stjørdal kommune og Hell RX. I undersøkelsen ble det stadfestet at 73% av tilskuerne var bosatt i Trøndelag, og hele 44% i Stjørdal. De som var bosatt utenfor Norge utgjorde bare 5%. En konsekvens av at flesteparten var bosatt i regionen, var at hele 54% av tilskuerne bodde hjemme under arrangementet. 21% benyttet seg av Hell RX sin egen campingplass, men bare 13% av benyttet seg av andre overnattingstilbud som hotell. Det var derimot en større andel av utøvere og andre i arrangørstaben som brukte lokale overnattingsmuligheter, men denne gruppen utgjorde bare en liten andel. Innvirkninger i form av økt antall hotellgjester og turisme var begrenset når et så stort antall av tilskuere allerede var bosatt i regionen. Under VM-arrangementet som var i 2023 kom det færre tilskuere enn det som var forventet og budsjettert med. Hell RX hadde budsjettert med 15 000 tilskuere for å gå i null.

«Vi har store forventninger om økning av publikum i 2023 og 2024. 2023 vil være det andre året det skal konkurreres med helelektriske biler i VM klassene. Dette skaper naturligvis en stor interesse blant både nye og gamle publikummere. Dette gjør at man kan forvente en økning i antall tilreisende.»

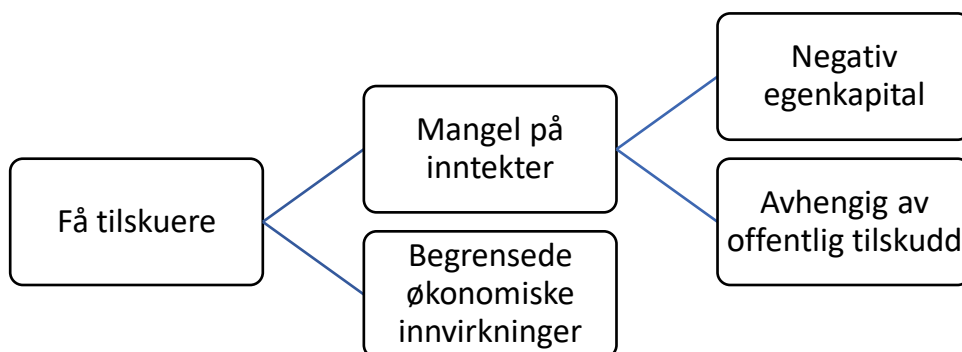
Imidlertid ble det ikke slik, i 2023 var det bare rundt 11 000 tilskuere. Selv om det ble gjennomført utbedringer som skulle forbedre publikumsopplevelsen, som større tribune og skjermer, kom det ikke så mange som ønsket. Publikumsinteressen har gått ned de siste årene. Det var størst interesse for arrangementet i 2018, med hele 30 000 tilskuere. Hell RX påstår at interessen for rallycross i Norge er i en nedgangsperiode.

«Nå er jo rallycross litt sånn i en sånn nedeperiode føler jeg, at profiler som var litt kjent i det miljøet, har trekt seg ut.»

Det er også noen tilskuere som ikke liker endringen som har skjedd i sporten ved å gå over til helelektirske biler.

«Det skal liksom være lyd når det er motorsport»

Dårlige tiltrekning av tilskuere utenfor regionen enn det som var forventet, har videre bidratt til at indikatorer for manglende inntekter og begrenset med økonomisk innvirkning for lokale interessenter har blitt observert. Figur 2 viser hvordan visse indikatorene henger sammen, og at mangel på inntekter, videre har ført til indikatoren for negativ egenkapital og at de er avhengige av statlige tilskudd.



Figur 2: Konsekvenser av få tilskuere fører til flere indikatorer

4.3.1 Begrenset lokale økonomiske innvirkninger

Hell RX påstår selv at arrangementet genererer positive økonomisk innvirkning og økt aktivitet for regionen. Ringvirkningsanalysen i 2019 fastslo positive ringvirkninger på 15 MNOK, for selve arrangementet og andre interessenter i regionen. Arrangementet krever en involvering av flere typer aktører som politi, helsepersonell og entreprenører.

«VM i rallycross gir positive ringvirkninger for motorsporten, frivilligheten, arrangørmiljøene og ikke minst næringslivet.»

I samme undersøkelse blir også interessenter i det lokale næringslivet spurt om hvilken effekt arrangementet hadde for dem. Der var det sprikende svar, der noen sa de hadde god effekt av det, men andre mente det hadde lite innvirkning. En interessent mente at rallycrossbanen var så langt unna byen, at det hadde lite å si for næringslivet der.

«Usikker. Lånkebanen drar få kunder i Stjørdal sentrum.»

Det lokale idrettslaget Lånke IL har de siste årene drevet dugnad under arrangementet. Dette har hatt varierende økonomisk innvirkning for denne aktøren. Hell RX påstår at deres bidrag til idrettslaget har vært betydelig for dem.

«Flere idrettslag i og rundt Stjørdal, får tilført betydelige midler generert av vårt arrangement.»

Tabell 5 viser derimot at det er bare i 2022 at de har gått med betydelig overskudd fra dugnadsarbeidet. I 2019 gikk idrettslaget med et totalt underskudd på 183 000 kr. Dette skyldes i stor grad av et underskudd fra dugnaden for Hell RX. Årsaken til dette underskuddet var på grunn av at det var færre tilskuere enn det som først var anslått, i tillegg til en avtale med Hell RX som var basert på fastpris. Dermed brukte idrettslaget mer resurser på dugnadsarbeidet enn det de fikk igjen. I 2020 da rallycrossarrangementet ble avlyst fikk de tilbakebetalt noe av utgiftene de hadde med å planlegge dugnadsarbeidet. Da det heller ikke ble noe arrangement i 2021, og de i tillegg hadde budsjettert med inntekter på 400 000kr, gikk idrettslaget også med et totalt underskudd (LånkeIL, 2020, 2021, 2022, 2023).

Tabell 5: Budsjetterte resultat og faktiske resultat fra dugnadsarbeid under VM-arrangement. Basert på årsregnskap fra Lånke IL.

År	Resultat fra dugnadsarbeid	Budsjettert resultat fra dugnadsarbeid
2022	250 000	-
2021	-	400 000
2020	16 000	400 000
2019	72 000	175 000
Sum	194 000	975 000

4.3.2 Mangel på inntekter og negativ egenkapital

Salgsinntektene har blitt mindre for hvert år (se), som en konsekvens av at det har blitt færre tilskuere. Hell RX har fått støtte fra Trøndelag fylkeskommune og Stjørdal kommune i flere år. I tillegg har de fått et engangstilskudd fra KUD to ganger, i 2020 og i 2023. Da arrangementet ble avlyst på grunn av covid i 2020 og 2021, ble tilskuddet flyttet til arrangementet som ble gjennomført i 2022. Dette året bestod rundt 50% av inntektene til arrangementet fra disse tilskuddene og støtten, og de er i dag helt avhengige av denne støtten for å kunne fortsette med arrangementet. Hell RX sier de har en sårbarhet på grunn av at de er så avhengige av offentlige tilskudd.

«Hvis noen av det faller bort, og da spesielt kulturdepartementets støtte, så sier jo det seg selv at å erstatte det med sponsorer kan bli utrolig tøft.»

På bakgrunn av at mye av inntektene kommer fra tilskudd som bare er ettårig, skaper dette uforutsigbarhet for organisasjonen. De må hele tiden jobbe for å finne inntekter for neste års arrangement. Så det ligger en stor usikkerhet knyttet til inntektene til arrangementet. Gjennom tilskuddordninger må Hell RX blant annet levere inn budsjetter, som vurderes av utenforstående. De beskriver budsjettet til Hell RX som ærlig og realistisk.

«Selv om du kan si det er store summer en snakker om, så er de veldig edruelig med det de legger frem ... Jeg føler de er flinke på organisering, budsjettering og økonomistyring.»

På grunn av gjentagende underskudd flere år, har nå den økonomiske situasjonen til Hell RX blitt utfordrende. Opprinnelig startet de med en aksjekapital på 2 millioner kr, men over de siste seks årene har de bare hatt et positivt resultat. Som følge av dette har Hell RX mistet all sin aksjekapital, og har nå en negativ egenkapital, som vist i Tabell 6. Det største underskuddet var i 2019, og de har ikke klart å forbedre denne egenkapitalen noe betydelig etter dette.

Tabell 6: Årsresultater og egenkapital for Hell RX.

År	Årsresultat	Egenkapital
2017	-152 634	1 848 366
2018	-866 323	981 043
2019	-1322 214	-341 171
2020	550 576	209 405
2021	-334 488	-125 083
2022	-129 090	-254 173

4.4 Helhetlig styringssystem

I denne delen vil funn relatert til de ulike styringssystemene til Hell RX bli presentert. Det er verdt å bemerke at selv om de blir presentert hver for seg, har Hell RX et helhetlig styringssystem, der de forskjellige styringssystemene avhenger av hverandre. Denne

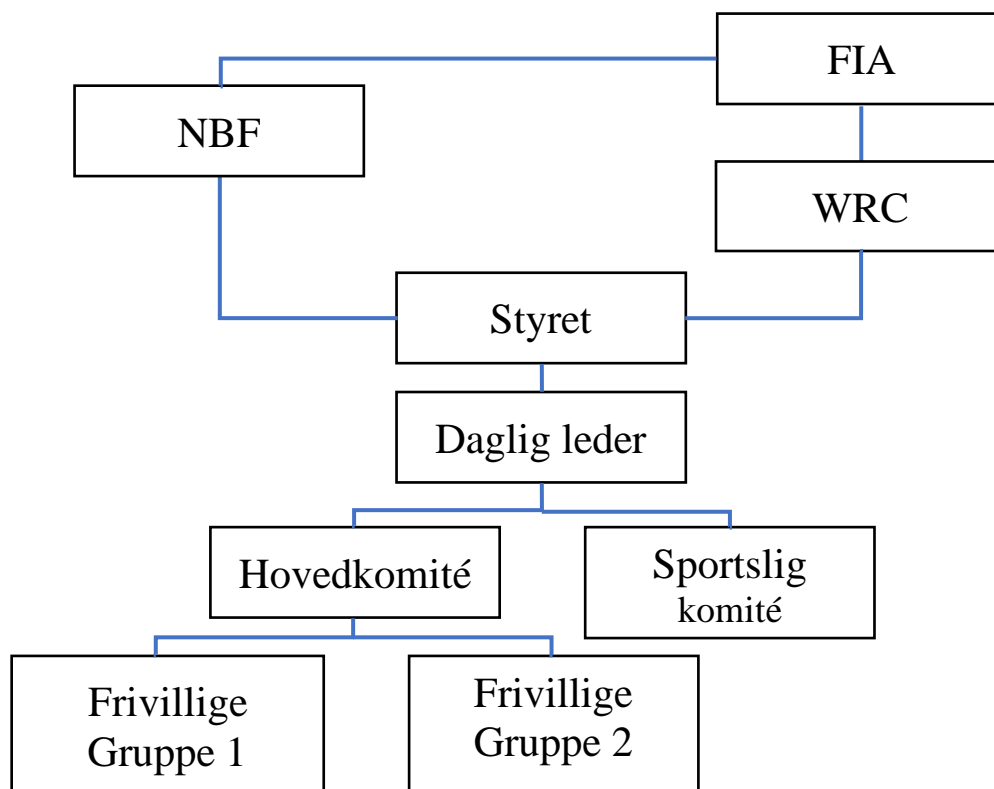
tilnærmingen er valgt med formål om å skape en god oversikt over styringssystemene, slik at det legger et grunnlag for videre analyse.

4.4.1 Administrativt styringssystem

De administrative styringssystemene til Hell RX legger en grunnmur for resten av organisasjonen. Disse består av både Hell RX sine interne styringssystem, men også styringssystem som i sterk grad blir påvirket av de eksterne aktører som FIA og WRC.

Hell RX er en ideell organisasjon som ikke har erverv som formål. Det vil si at organisasjonen ikke jobber for økonomisk overskudd, og har skattefritak. I 2018 ble det stiftet et aksjeselskap på grunnlag av høye kostnader ved å drifte VM-arrangementene. På dette tidspunktet gikk 10 organisasjoner inn som aksjeeiere med like stor andel. Blant annet Stjørdal kommune og NBF, i tillegg til flere lokale organisasjoner. I 2020 da Hell RX søkte på tilskuddsordninger fra KUD måtte eierstrukturen endres, da KUD krevde at organisasjonen måtte være majoritetsleid av en frivillig eller medlemsbasert organisasjonen. Dette førte til at NBF fikk 55% av aksjene, mens de resterende 9 aksjeeierne stod igjen med 5% hver. Alle aksjeeierne godtok dette.

Organisasjonsstrukturen til Hell RX er vist i Figur 3, i tillegg til at NBF, FIA og WRC også er tatt med. Strukturen knyttet til NBF, FIA og WRC, er slik at FIA forholder seg til NBF. Dette gir utslag i at NBF blir et mellom ledd mellom FIA og Hell RX. På den andre siden har WRC en direkte forbindelse til Hell RX, men en begrenset kontakt med NBF.



Figur 3: Organisasjonsstruktur Hell RX med FIA, WRC og NBF

FIA og WRC har etablert omfattende regler, retningslinjer og rutiner som vertsansarrangørene for de individuelle VM-rundene må følge. Dette består av en manual som går over 200 sider, og som i stor grad er unntatt offentligheten. Denne manual omfatter komplekse og detaljerte regler og retningslinjer som går på aspekter knyttet til miljø, sikkerhet og sportens utvikling. Det er blant annet utarbeidet et eget miljøsertifiseringsprogram som alle arrangører må gjennom for å få tillatelse til å være vertskap under FIA. En vesentlig bestemmelse i dette programmet krever at 60% av alle underleverandører til Hell RX må være ISO-sertifisert eller ha oppnådd miljøfyrtårn-sertifisering. Manualen dekker også andre aspekt som elektrisitet, avfallshåndtering, transport og miljøvern. FIA pålegger også daglig leder av arrangementet å delta på andre motorsportarrangement, som en læringsstrategi for forbedring og optimalisering av egne arrangement. Disse styringssystemene setter begrensninger for organisasjonen, både i form av hva de må gjøre, men også på bekostning av andre handlingsrom.

I tillegg må Hell RX forholde seg til regler og retningslinjer fra staten og Trøndelag fylkeskommune på grunn av de tilskuddene de får fra dem. Dette innebærer å utarbeide

rapporter i etterkant av arrangementene, budsjetter, og kunnskapsdeling med andre like organisasjoner. Også disse aktørene krever at arrangementet har fokus og oppmerksomhet på miljø og bærekraft.

Styret er det øverste leddet i Hell RX bestående av 4 medlemmer, i tillegg til daglig leder. Det er en tett dialog mellom styret og daglig leder, der styret har det overordne ansvaret for hele organisasjonen. Styret legger også føringer og har retningslinjer på hvordan ting skal gjennomføres i organisasjonen. Daglig leder er den eneste faste ansatte i organisasjonen, og har et stort og omfattende ansvarsområde da administrasjonen er liten.

«Det er en mini administrasjon vil jeg si»

På grunn av at det er en liten administrasjon, så leier de inn tjenester fra mange andre. Dermed blir det daglig leder sitt ansvar å styre og koordinere de ulike oppgavene og områdene. Styret i organisasjonen har jevnlig møter med daglig leder, for å bistå som en støttespiller der det trengs eller om det skjer noen spesielle utfordringer.

«Vi har kanskje 6 styremøter i løpet av året, litt avhengig av hvor greit ting går, eller om det er noen spesielle utfordringer.»

Selv om Hell RX har en liten administrasjon er det flere involverte i organisasjonen når det nærmer seg arrangementet. Disse er fordelt i to komiteer, en sportslig komitee og en hovedkomitee. Begge disse komiteene har mye praktisk ansvar og noen er også involvert gjennom store deler av året. Den sportslige komiteen har ansvar for alle aspekt knyttet til selve konkurransene og den sportslige delen av arrangementene. Hovedkomiteen har derimot ansvar for publikumsopplevelsen og andre aktiviteter som ikke er direkte relatert til idretten.

Hovedkomiteen er videre inndelt i ulike frivillige grupper med spesifikke ansvarsområdet, for eksempel varesalg, VIP eller publikumsområde. Disse frivillige gruppene består av til sammen 1100 mennesker, der mange har vært med i flere år. Når selve arrangementet pågår består altså Hell RX av langt flere enn til daglig. De frivillige er en svært viktig del av organisasjonen da mange besitter erfaringer fra tidligere år. Hell RX beskriver at det er de frivillige som bærer store deler av arrangementet:

«Det er jo de som er bærere arrangementet på mange måter, at de som er med i det her, som hovedregel da, det er jo folk som er grunnpilarer som har vært med helt fra starten ... De er helt avgjørende for at man klarer å lykkes kontinuerlig år etter år med det her.»

4.4.2 Planlegging og ikke-finansielle styringssystem

Hell RX har avholdt rallycross-arrangement i flere år, der de har opparbeidet seg en solid base med erfaring. Mye av planleggingsprosessen baserer seg på denne erfaringen. Likevel er det nye ting som skjer fra år til år, og de må da ta stilling til dette og tilpasse seg de ønskene og kravene som kommer fra WRC. På grunn av at VM i rallycross er et flerårig arrangement, så er det en gjentakende prosess, der ulike faser for arrangementet går igjen hvert år.

Det meste av fokuset til Hell RX ligger på handlingsplanlegging. Dette skyldes den betydelige usikkerheten knyttet til fremtidige arrangement, samt at handlingsplanleggingen tar det meste av tiden. Selv om arrangøren har en kontrakt med WRC som gir dem muligheten for fremtidige arrangement, i et gitt antall år, er det fortsatt en usikkerhet knyttet om dette faktisk blir gjennomført. For det første så har ikke organisasjonen noe sikker finansiering av arrangementet. De siste årene har store deler av arrangementene blitt finansiert via enkelttilskudd. Det betyr at Hell RX må søke om nye tilskudd for neste års arrangement. Dette gir dem dårlig forutsigbarhet og dermed vansligheter med å sette en langsiktig plan. For det andre så ligger det alltid en usikkerhet til om Hell RX får lov til å være vertskap for en VM-runde, selv om de har en kontrakt på dette med WRC, så er det til slutt FIA som bestemmer. På grunn av dette har planleggingen for det meste gått år til år. Selv om det foreligger en usikkerhet om fremtiden, er det langsiktige målet til Hell RX å arrangere VM-runder i fremtiden.

Handlingsplanlegging utgjør en stor del av det Hell RX operasjonelle driften. Mesteparten av tidsrammen i løpet av året går med til handlingsplanlegging og koordinering av arrangementet, da selve gjennomføringen foregår i et raskt tempo og alt må være klart til dette tidspunktet. Arrangementet har ansvar for en rekke komponenter som må fungerte på en helhetlig måte i den korte tiden arrangementet pågår.

«VM-arrangørene skal blant annet tilrettelegge fasiliteter, overnattingstilbud, matservering, presentasjon av regionen og anlegg for tilreisende journalister, tilskuere, turister og deltakere»

Hell RX gjennomgår en rekke ulike faser i løpet av et år, som er tett knyttet til arrangementets tidspunkt og planleggingsprosess. Disse fasene følger en gjentakende rekkefølge som er illustrert i Figur 4, og de gjentar seg år etter år systematisk.



Figur 4: Fasene av handlingsplanlegging gjennom 2023.

Etter fullførelsen av et arrangement, følger en evaluering, sammen med en grundlig gjennomgang av de påløpte kostnadene i løpet av utførelsesfasen. Både budsjettet og regnskapet er en sentral del av denne evalueringen. I løpet av denne perioden vil Hell RX motta en evalueringsrapport fra FIA, som virker som et ikke-finansielt styringssystem. Dette går ut på at det gis poengsummer knyttet til ulike punkter som organisering, mediedekning, publikum, sikkerhet, sportslig gjennomføring og baneforhold. For Hell RX er denne rapporten viktig, og legger viktige føringer for videre planlegging.

«Vi bruker den på en måte til å ta lærdom og utvikle oss i riktig retning hele tiden da.»

Videre starter planleggingen for neste års arrangement. Planleggingsfasen utgjør den mest betydelige tidsperioden for arrangøren. I starten jobbes det først mye med å finne sponsorer og finansiering for et nytt år. Selv om dette er en kontinuerlig jobb, er det ekstra viktig i starten av planleggingsfasen for å sikre at arrangementet har finansiering til å bli gjennomført. Budsjetter blir utarbeidet, for å kunne søke om tilskudd, men også for å få en oversikt over hvilke resursers det er behov for. I samarbeid med WRC bli det fastsatt tidspunkt for neste års arrangement, samt at det planlegges for eventuelle endinger fra evalueringsrapporten. Utover dette jobber de med å få på plass frivillige, selge billetter og forhandle avtaler med lokalt næringsliv.

«Det er klart at det er jo de som er pådrivere for at vi gjør de rette tingene hele tiden og strekker oss etter den evalueringsrapporten vi får fra FIA, sånn at vi er på tåhev hele tiden»

Hell RX har mye av ansvaret for planleggingen av arrangementet selv, men WRC er involvert i ulike faser for å bistå og bestemme. Spesielt er WRC opptatt av å sørge for at planleggingen skjer og at arrangøren gjør det de skal slik at de skal klare å gjennomføre arrangementet. Hell RX beskriver handlingsplanleggingen med WRC slik:

«Det er jevnlig møter med promotor, for å sørge for at vi er on par.»

Når det kommer til planlegging av selve programmet for arrangementet er det mye som allerede er fastsatt fra FIA og WRC. Dersom Hell RX planlegger noe utenom det som er fastsatt av FIA og WRC så må det godkjennes av WRC. Altså kan en si at det er WRC som planlegger hoveddrammene i arrangementet og så kan Hell RX tilføye der det er mulighet og plass.

«... og da må liksom løpsledelsen, som de heter da, forhandle med promotøren om når det passer. Når kan vi ha det?»

Selv om arrangøren har mye erfaringer fra tidligere år, er det utfordrende å planlegge. Hell RX opplever stadig at det oppstår uforutsette hendelser som de ikke har tatt høyde for i sin planlegging. Det har både vært krav og tiltak fra FIA, men også fra staten. Blant annet fikk de i 2023 et pålegg fra politiet om at de måtte ha døgnkontinuerlig politibemanning på arrangementet, på grunn av at trusselbildet i Norge var litt høyt på det tidspunktet. Dermed måtte Hell RX raskt planlegge og betale for dette, for i det hele tatt å kunne få lov til å arrangere.

«Sånn at en del er veldig fast og andre ting som er da er planlagt lang tid i forveien, mens andre ting justerer man og styrer med hele veien.»

Når det nærmer seg selve arrangementet er det mye rigging av rallycrossbanen som til vanlig er en glattkjøringsbane. I denne fasen blir det flere involverte i organisasjonen, og det kreves at det som skal gjennomføres på dette tidspunktet har blitt planlagt på forhånd. Etter hvert som det nærmer seg arrangementet blir det enda flere involvert, i form av frivillige.

Under selve arrangementet utspiller det seg en omfattende koordinering av hendelser samtidig, og denne fasen innebærer involvering av en rekke enkeltpersoner med ulike ansvarsområder. I denne sammenhengen er handlingsplanen til Hell RX av essensiell betydning. Den fungerer som retningslinjer som veileder de frivillige, som ikke har daglig kontakt med organisasjonen, i å utføre sine oppgaver på en koordinert måte gjennom hele arrangementet. Når arrangementet så er ferdig, starter en ny evalueringsprosess.

4.4.3 Budsjett

Hell RX bruker budsjett hovedsakelig som et styringsverktøy for å holde kontroll. Budsjettprosessen er basert på årlige basis og har en tett sammenheng med planlegging. Det vil si at en utarbeider budsjetter for et år av gangen med tanke på syklusen til arrangementet. Etter at arrangementet er gjennomført et år, blir et utkast til neste års budsjett laget. Til tider kan også neste års budsjett være oppe til diskusjon i styret allerede året før. Dette har sin bakgrunn i den utfordrende finansielle situasjonen, der Hell RX må tidlig ut for å finne inntekter for de kommende arrangementet.

Budsjettet blir satt opp av daglig leder i Hell RX, og deretter blir det underlagt godkjenning av både styret og generalforsamlingen. Daglig leder har en grundig innsikt i organisasjonen aktuelle situasjon på et gitt tidspunkt, og bedre forutsetninger for å danne et realistisk bilde av de økonomiske forholdene. Prosessen med revisjon og potensielle justeringer av budsjettet utføres gjennom regelmessige styremøter. Dette er en dynamisk og kontinuerlig prosess der budsjettet løpende blir gjennomgått og tilpasset i tråd med de aktuelle forholdene.

«Når det gjelder å sette opp budsjettet, så har vi kanskje noen synspunkter og noen ønsker, eller noen forslag til endringer. Ja, det er en sånn. Det blir en sånn prosess da som går litt begge veier der da.»

En informant i Hell RX sier at mye av budsjettet er basert på tidligere års erfaring og årsregnskap. I tillegg til at mye er basert på hva de selv tror og føler de kan klare for det kommende året. Hell RX har også brukt budsjettet til beslutningsgrunnlag under planleggingen. Eksempelvis da WRC ønsker å gjøre endringer og utvikle banen, men Hell RX måtte avslå dette for det var ikke noen rom i budsjettene til dette.

«Man bruker jo tidligere årsregnskap som mål for budsjettet. Så ser man jo at de kostnadene der kan man kutte litt på fordi at man kan kjøpe inn de tjenestene en annen plass og så justerer man litt der. Så vet man at det blir dyrere fordi at kostnadene går opp og så justerer man og tilpasser der ... Det går veldig mye på tidligere årsregnskap, ja på erfaring, og litt magefølelse, kanskje.»

Organisasjonen jobber jevnlig med budsjettet gjennom året, for å holde kontroll. Hell RX gir uttrykk for at det til tider er utfordrende å sette opp budsjetter, da de har erfart at det ofte kommer krav fra FIA om miljø og sikkerhet, og også andre eksterne aktører. Den er en kontinuerlig jobb med å revidere og tilpasse budsjettet til den situasjonen organisasjonen står i på det tidspunktet:

«Hvordan vi tenker oss at det kan bli, og hvordan er regnskapet i år nå i forhold til det budsjettet vi satt oss i fjor, eller det som vi reviderte sist kanskje ... Det er egentlig sånn, så budsjettet er jo et styringsverktøy, og det skjer jo uforutsette ting hele tida, så ting blir dyrere.»

4.4.4 Kulturelle styringssystem

Det formelle hovedmålet til Hell RX er å forberede og arrangere VM i rallycross med god kvalitet. På evalueringsrapporten fra FIA har de flere fått et bra resultat. En annen intern verdi i organisasjonen er å gi rallycross en arena for utøvelse i Norge. Organisasjonen vektlegger betydningen av rekruttering og ser det som vesentlig for utvikling av rallycross-sporten her til lands.

«I fjor så lå vi på andre eller tredjeplass når det gjelder score i forhold til gjennomføring av arrangementet. Vi ligger jo i toppen av sånn arrangementet som mester da. Det er jo noe vi syns er stas.»

Fellesskap er også en sentral verdi i organisasjonen, da arrangementet i stor grad er bygget på frivillige og de utgjør en så viktig del av organisasjonen. Dette utgjør og en form for gruppestyring. De frivillige utgjør ulike grupper av enkeltpersoner som engasjerer seg på grunn av egeninteresser eller for å være frivillige for sitt lokale idrettslag som mottar kompensasjoner for denne innsatsen. Disse frivillige er bare med i en kort tidsperiode.

«Følelsen av at alle sammen vil at dere skal bli bra. Det er mange som er med på det her frivillig, fordi at de synes det er artig og ikke nødvendigvis med for å tjene penger på det, og da blir det noe litt annet. Eller litt stas å få være med på, tror jeg.»

I tillegg til frivillige gjennom idrettslag, er det også andre frivillige i organisasjonen som er mer engasjert, for eksempel i den sportslige komiteen og hovedkomiteen. Medlemmer av den sportslige komiteen representerer en annen form for gruppestyring på grunn av dere kompetanse og erfaring innen rallycross og med arrangementet. Medlemmer i hovedkomiteen representerer også en form for gruppestyring, da de har en sterk personlig interesse for arrangementet og idretten.

Hell RX har utviklet egne logoer og slagord som definerer organisasjonen. Disse symbolene fungerer som representasjoner av organisasjonen, og bidrar til å etablere merkevare og image. Det frivillige får gjennom arrangementet klær med Hell RX sin logo. Det skaper en felles kultur for alle i arrangørstaben, også under gjennomføringen av arrangementet ved at alle bidrar uansett roller i organisasjonen.

«Hell is like heaven if you love rallycross!»

4.5 Oppsummering

Funnen har vist at det i markedet eksisterer en konkurranse for VM-arrangementer i rallycross.

Kritiske faktorer i denne konkurransen inkluderer FIA sin dominerende makt på tilbudstiden, i tillegg flertall av aktører på etterspørselssiden. Samtidig er det tegn på asymmetrisk informasjon, både mellom FIA/WRC og Hell RX, men også mellom Hell RX og andre arrangører.

Indikatorer som peker mot vinnerens forbannelse i Hell RX er:

- Begrenset med økonomiske innvirkninger for de lokale interessentene.
- Kostnadsoverskridelser og mangel på inntekter.
- Avhengige av offentlige tilskudd.
- Negativ egenkapital.
- Få tilskuere utenfra regionen.

Funnene i denne delen peker på en logisk og systematisk sammenheng mellom flere av de observerte indikatorene. For eksempel er kostnadsoverskridelser og mangel på inntekter en forutsetning for den negative egenkapitalen som har oppstått i Hell RX. Dette har også sammenheng med at organisasjonen nå er helt avhengig av offentlige tilskudd. Begrenset med tilskuere fra andre steder enn regionen, bidrar til at de økonomiske innvirkningene for lokale interessenter blir mindre.

Hell RX bruker en samling av styringssystemer, noe som utgjør en helhetlig tilnærming.

Funnene peker på en sterk kobling mellom planlegging, budsjett og ikke-finansielle styringssystemer. Tabell 7 viser en kortfattet oppsummering av de ulike styringssystemene, som utgjør en gjensidig avhengighet og er koordinert med hverandre. Alle de ulike styringssystemene er viktige bidragsyttere når organisasjonen skal ta avgjørelser.

Kulturelle styringssystem		
Verdibasert styring	Gruppestyring	Symbol
Fellesskap	Frivillige	Slagord og klær
Rekruttering	Erfaring	
Kybernetiske styringssystem		
Planlegging	Budsjett	Ikke-finansielle prestasjonsmål
Handlingsplanlegging for 4 faser: evaluering, planlegging, forberedelse og rigging, og arrangement.	Brukt for å holde kontroll Basert på tidligere årsregnskap	Evalueringsrapport fra FIA Læring
Administrative styringssystemer		
Organisasjonsstruktur	Styringsstruktur	Retningslinjer, regler og prosedyrer
Ledergruppe - styret	Ikke erverv som formål	
Hovedkomite – frivillige	Aksjeselskap	Omfattende retningslinjer og krav fra FIA og WRC
Sportsligkomite	1 fast ansatt	

Tabell 7 : De ulike styringssystemene som til sammen utgjør det helhetlige styringssystemet til Hell RX.

5 Analyse og diskusjon

Dette kapittelet gir en analyse og diskusjon av funnene i studien, i lys av problemstillingen. Hovedformålet med denne delen er til slutt å kunne besvare den gitte problemstillingen:

«Hvordan påvirker styringssystemene til Hell RX i hvilken grad organisasjonen er fanget i vinnerens forbannelse?»

Kapittelet vil diskutere de ulike indikatorene og hvordan disse peker mot at Hell RX er fanget i vinnerens forbannelse. Videre tar kapittelet for seg hvordan det helhetlige styringssystemet er koblet sammen og hvilken effekt dette har på vinnerens forbannelse. Det blir også diskutert hvordan styringssystemene inkluderer tidligere erfaringer og hvilken effekt dette har. Til slutt blir det diskutert hvordan tildelingsprosessen er en forhandlingsprosess, med likehetstrekk og forskjeller fra lukket auksjon, og hva dette har å si for graden Hell RX er fanget i vinnerens forbannelse.

5.1 Indikatorer som peker mot vinnerens forbannelse

Å trekke en klar konklusjon om Hell RX er fanget i vinnerens forbannelse eller ikke er en utfordring. Som Andreff (2014) presiserer, "A major difficulty with the winner's curse concept consists in testing its very existence". Det eksisterer ingen enkel metode eller oppskrift for å fastslå tilstedeværelsen av vinnerens forbannelse. Feuillet et al. (2019) forsøkte å bekrefte vinnerens forbannelse ved først å undersøke om indikatorene av konseptet var til stede, for deretter å undersøke om disse faktorene til vinnerens forbannelse. Gjennom denne tilnærmingen var ikke målet å lage en tydelig konklusjon, men heller å identifisere om indikatorene viste en tilstedeværelse. I lys av dette, tyder det på at å trekke en helt klar og tydelig konklusjon, også kan bli vanskelig i denne studien.

Sammenhengen mellom de ulike indikatorene og styringssystemene til Hell RX har en sammensatt sammenheng, der det er flere indikatorer og forhold som påvirker hverandre. Funnene i denne studien har pekt på flere sentrale indikatorer knyttet til vinnerens forbannelse. Dette kan tyde på at fenomenet også kan være til stede i gjentagende idrettsarrangementer. Mange av utfordringene som enkeltstående idrettsarrangementer står ovenfor, har en også sett hos Hell RX. Blant disse er kostnadsoverskridelser, som i stor grad er drevet av krav fra FIA og WRC. Mangel på inntekter, da arrangementet ikke har klart å tiltrekke seg tilstrekkelig eller

like mange tilskuere som forventet. En dårlig finansiell situasjon da arrangementet har gått med underskudd i flere år. Konsekvensene ved et stort idrettsarrangement for det lokale næringslivet ser imidlertid ut til å være mer begrenset enn det som formidles og forventes. Det er utfordrende å etterprøve en påstand om positive innvirkninger, da slike utregninger er komplekse og består av forhold mellom mange aktører. Når antallet tilreisende tilskuere til et arrangement er begrenset, resulterer dette i begrensede muligheter for økonomisk påvirkning for det lokale næringslivet. Dette kan sammenlignes med tilfellet der Tromsø var vertskap for Sjakk-OL i 2014, hvor antall tilskuere til arrangementet var beskjedent og lavere enn forventet. Dette førte til at mesteparten av den økonomiske tilførselen til Tromsø ikke kom fra tilskuere, men fra støtte og tilskudd fra staten (Denstadli & Solberg, 2017).

I en undersøkelse utført av Feuillet et al. (2019) ble det fremhevet at indikatorene for vinnerens forbannelse ofte opptrer i en logisk rekkefølge. Dette resonnementet kan en også se i funnene i denne studien. Blant annet så er negativ egenkapital en konsekvens av både kostnadsoverskridelser og mangel på inntekter. Dette har igjen paralleller til at Hell RX er avhengig av offentlig støtte. Få tilskuere har som sagt konsekvenser for økonomiske innvirkninger for andre interessenter, men vil også føre til mindre grunnlag for inntekter. Begge disse rekkefølgene ender opp med en negativ egenkapital, der Hell RX har blitt avhengige av offentlige tilskudd.

5.2 De helhetlige styringssystemene skaper oversikt

Feuillet et al. (2023) fant i sine studier at en inkonsekvent forretningsmodell kunne føre til vinnerens forbannelse. En annen studie pekte på at utilstrekkelig planlegging og dårlig organisasjonskultur bidrog til at idrettsarrangementet havnet i vinnerens forbannelse (Solberg et al., 2022). Derimot har det vært begrenset oppmerksomhet rettet mot hvordan et helhetlig styringssystem påvirker vinnerens forbannelse.

Funnene i denne studien peker på flere forhold i styringssystemene til Hell RX som er med på å redusere graden av vinnerens forbannelse. En helhetlig bruk av styringssystemer har gitt Hell RX en god oversikt over organisasjonen. En av de sentrale oppgavene til styringssystemene er å koordinere de ulike systemene med hverandre, for å skape kontroll og oversikt mellom viktige områder. Flere av styringssystemene til Hell RX er tett sammenkoblet og etablerer en gjensidig avhengighet, en konklusjon som støttes av tidligere forskning (Chenhall, 2003; Malmi &

Brown, 2008; Otley, 2016; Simons, 1994). Dette resonnementet fremheves også av (Knardal, u.å.), som tydeliggjør at et helhetlig styringssystem er viktig for å håndtere den komplekse utfordringen det er å styre et idrettsarrangement.

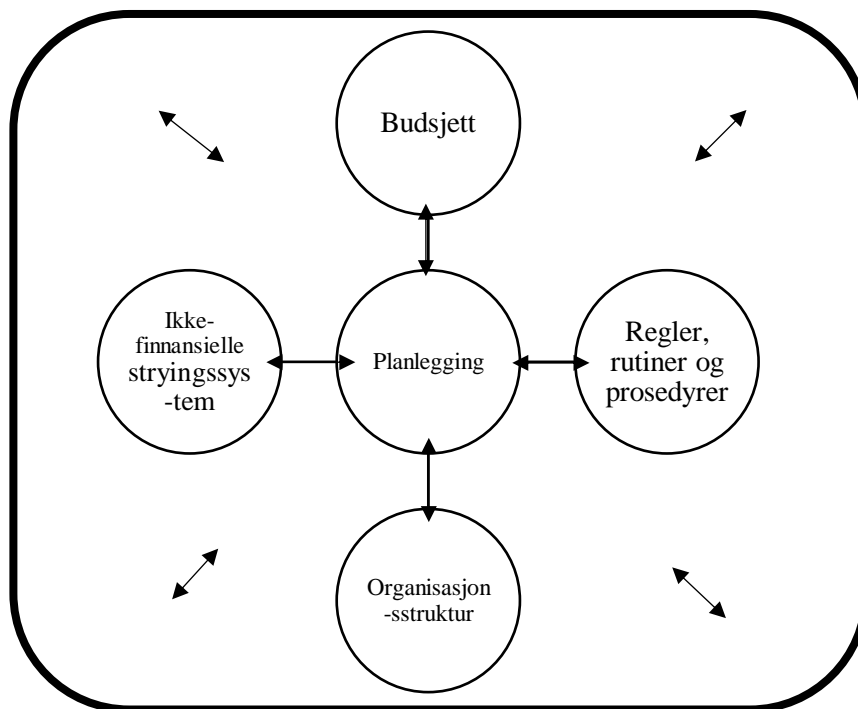
5.2.1 Planlegging som det bindende systemet

Styringssystemene til Hell RX opptrer ikke i en bestemt rekkefølge, men det er en kontinuerlig prosess mellom alle systemene. Endringer skjer hele tiden, da det ofte i idrettsarrangementer oppstår uforutsette hendelser. Organisasjonen må ofte reagere raskt på utforutsatte situasjoner eller nye krav. Dette gjør at styringssystemene til Hell RX må være fleksible, men de må også skape en form for forutsigbarhet. Planlegging er et sentralt styringssystem for å skape denne forutsigbarheten, men også muligheten til fleksibilitet.

Hell RX står ovenfor et eksternt press, i møte med FIA og WRC. I disse situasjonene fremtrer det som avgjørende for organisasjonen å ha en god innsikt i egne ressurser, for å unngå forpliktelser som overstiger deres kapasitet. Gjennom alle styringssystemene skapes det en forutsetning for å ta riktige avgjørelser, der planlegging er et av de mest sentrale systemene for å koordinere og skape en oversikt. Handlingsplanlegging er nødvendig for selve gjennomføringen av arrangementet for å koordinere de ulike aktivitetene både før, under og etterpå. I samsvar med rammeverket til Malmi og Brown (2008), bruker Hell RX handlingsplanlegging til å definere mål for enkelte områder, men også felles mål for hele organisasjonen.

Funnene i denne studien viser at planleggingsprosessen til Hell RX er en viktig grunnmur for flere av de andre styringssystemene, som illustrert i Figur 5. Pilene i figuren skal illustrere den gjensidige avhengigheten mellom de ulike styringssystemene. Det er gjennom planlegging de resterende systemene blir koordinert, slik at det til sammen skaper et godt samspill. Selv om det eksempelvis ikke er en direkte pil mellom budsjett og ikke-finansielle systemer, så er de likevel sammenkoblet, i form av at det som regel også inkluderer styringssystemer for planlegging.

Kulturelle styringssystemer



Figur 5: Det helhetlige styringssystemet til Hell RX.

Tidligere studier peker også på at planlegging utgjør et sentralt styringssystem for idrettsarrangementer (Emery, 2010; Karlsson, 2014). For det første pålegger FIA og WRC en rekke regler, rutiner og prosedyrer som omhandler gjennomføringen av arrangementet. Kravene fra WRC er som regel bestemt gjennom kontakter som det er forhandlet om. De kravene som inngår i kontrakten, må videre planlegges og budsjetteres for hvordan de skal implementeres. Etter arrangementet er ferdig vil det gjennom ikke-finansielle styringssystemer bli gjort en evaluering av disse kravene. Gjennom grundig planlegging kan Hell RX håndtere disse ulike forpliktelsene og implementere det best mulig, for å unngå vinnerens forbannelse.

Imidlertid er Hell RX samtidig nødt til å forholde seg til kontinuerlige retningslinjer og regler fra FIA, som kan komme uforutsett. Disse utforutsette kravene fra FIA kan skape kostnadsoverskridelser for Hell RX, som de ikke har kontroll på, da dette svært ofte er krav som er absolutte og ikke kan unngås. Dette viser at Hell RX ikke klarer å redusere alle konsekvensene av vinnerens forbannelse med et helhetlig styringssystem.

En dårlig planleggingsprosess kan potensielt utløse flere uforutsette hendelser nær arrangementstidspunktet. Disse uforutsette hendelsene har en tendens til å introdusere enda flere utfordringer, som igjen kan medføre betydelig økte kostnader og dermed kostnadsoverskridelser. Dersom da en hastig ferdigstilling blir nødvendig, kan det føre til økt ressursbehov i form av overtid eller økt risiko. Slike hendelser og konsekvenser har vært blitt observert i andre studier (Andreff, 2014; Solberg et al., 2022)

Den finansielle situasjonen til Hell RX, med negativ egenkapital, gjør det vanskelig å ha en langsiktig planlegging. I tillegg så utgjør også tildelingsprosessen av arrangementer det utfordrende å tenke langsiktig. Dette øker også usikkerheten, ved at de har et kortsiktig fokus, som kan gi utfordringer på lang sikt. En økt grad av usikkerhet har vist å øke sannsynligheten for at en overestimerer verdien på objektet, og dermed havne i vinnerens forbannelse (Christensen, 2003). En langsiktig planlegging kan gjøre at en på kort sikt kan godta økonomiske tap, som på lang sikt vil skape overskudd (Hammervold & Solberg, 2006).

5.2.2 Budsjett og planlegging

Budsjettet spiller også en betydelig og sentral rolle i det helhetlige styringssystemet. En tidlig indentifisering av behov for ressurser, kan bidra til å redusere sannsynligheten for kostnadsoverskridelser, økonomiske underskudd og negativ egenkapital. Dersom kravene fra FIA er endelige, må Hell RX nøye planlegge hvordan de skal møte disse kravene og utfordringene det innebærer. En grundig planlegging og nøyaktig oversikt over budsjettene gir innsikt i hvilke utgiftsposter som eventuelt kan reduseres, eller om inntektene må økes, noe som er utfordrende.

Gjennom planleggingsprosessen blir det synlig hvilke ressurser som kreves, som videre danner grunnlaget for budsjetteringsprosessen. Dette styringssystemet er i hovedsak brukt for å holde kontroll i Hell RX. Altså har planleggingsprosessen som formål å avdekke oppgaver og behov som må imøtekommes for gjennomføringen av arrangementet, mens budsjetteringsprosessen omformer disse behovene til økonomiske rammer. Gjennom et dynamisk bruk av budsjetter holder Hell RX hele tiden oversikt over de ulike postene og organisasjonens situasjon.

Denne gjensidige avhengigheten mellom styringssystemene gjør at Hell RX enklere kan skape et helhetlig oversiktsbilde som tar stilling til flere aspekter når de skal ta avgjørelser.

For eksempel i situasjonen der WRC ønsket å utvikle banen med nye hindringer. Da brukte Hell RX både planlegging og budsjetter for å vurdere dette, men besluttet å ikke gjennomføre ønsket, da det ville ha krevd for mye av budsjettet. Imidlertid så viste de at dette ville gå imot det eksterne presset fra WRC. Uten en god oversikt over organisasjonens situasjon kunne de ha godtatt denne utvidelsen, noe som ville ha krevd betydelig høyere utgifter. Videre konsekvenser at dette kunne ha vært enda større kostnadsoverskridelser og forverring av den allerede dårlige egenkapitalen. Potensielt kunne de ha ført til en konkurs, slik som for eksempel i sykkel-VM i Bergen (Solberg et al., 2018). Dette viser et godt eksempel på hvordan Hell RX har klart å redusere graden av vinnerens forbannelse, men det ligger alltid en liten mulighet for at de i neste omgang ikke få tildelt noe arrangement. Så denne avgjørelsen kan få konsekvenser på lengre sikt.

5.3 Styringssystemer for evaluering, læring og erfaring

Ikke-finansielle styringssystemer og planleggingsprosesser danner en forutsetning som muliggjør at organisasjonen kan trekke lærdom fra tidligere arrangementer og opparbeide seg erfaring. Forbindelsen mellom ikke-finansielle styringssystemer og planlegging blir tydelig i sammenheng med evalueringsrapporten Hell RX mottar fra FIA hvert år etter arrangementet. På denne måten blir refleksjoner og vurderinger fra tidligere år integrert i planleggingen for neste års arrangement. Dette skaper en god forutsetning for erfaringsbaserte forbedringer. Denne tilnærmingen muliggjør anvendelse av tidligere års erfaring som grunnlag for det påfølgende arrangementets planlegging og budsjettering. Sammenlignet med enkeltstående arrangementer, har Hell RX en betydelig fordel ved å kunne dra nytte av denne erfaringsbasen. Dette gjør at de har en bedre evne til å håndtere utfordringer med arrangementet, og potensielt kan det dempe effektene av vinnerens forbannelse.

En tidligere studie om vinnerens forbannelse, konkluderte med at erfarne budgivere har mindre sannsynlighet for å bli fanget i vinnerens forbannelse (Christensen, 2003). De som hadde erfaringer og innsikt i auksjonsobjektet, hadde en evne til å tilpasse budene sine til konkurransemarkedet, slik at de unngikk den største graden av vinnerens forbannelse (Christensen, 2003). Med dette funnet kan en trekke paralleller til situasjonen for Hell RX. Ettersom organisasjonen besitter mye erfaringer fra tidligere, kan de være i stand til å forstå det eksterne presset fra FIA og WRC, og på den måten tilpasse sine strategier i forhandlingsprosessen om et arrangement. Blant annet har Hell RX klart å forhandle seg til en kontrakt som var bedre enn det som først var foreslått.

Sykkel-VM som ble arrangert i Bergen i 2017, stod overfor utfordringer i form av begrenset erfaring og kompetanse for å styre et så stort og komplekst idrettsarrangement. Denne mangelen på egen innsikt og erfaring var en medvirkende faktor til at arrangementet ble fanget i vinnerens forbannelse (Solberg et al., 2022). Imidlertid kan et helhetlig styringssystem som inkluderer idrettsspesifikke erfaringer og kompetanse ha en evne til å redusere graden av forbannelsen. I Hell RX, var organisasjonsstrukturen også avgjørende, i form at av medlemmene i styret hadde inngående kunnskap om rallycross. Sammenhengen mellom idrettsrelaterte avgjørelser og overordnet styring ser ut til å ha styrket Hell RX sin evne til å motvirke noe av effektene av vinnerens forbannelse.

Eksempelvis fikk ledelsen i sykkel-VM, full frihet til å bestemme løypetraseen uten å ta nødvendig hensyn til andre faktorer, som potensielle kostnader. I motsetning har Hell RX hatt en mer helhetlig tilnærming til slike avgjørelser, som i 2023 da de besluttet å ikke utvikle banen med nye hindringer på grunn av risikoen for økte kostnader, og potensielt enda høyere kostnadsoverskridelser. Under denne prosessen var det helhetlige styringssystemet en viktig bidragsyter, ved at både planlegging, budsjett og evalueringer fra tidligere år var essensielt. Den samlede kompetansen og erfaringen blant medlemmene i organisasjonen er en styrke i møte med eksternt press.

Til tross for funn knyttet til kostnadsoverskridelser, har Hell RX en underliggende forventning om at slike hendelser kan forekomme. Dette har sin bakgrunn i tidligere tilsvarende hendelser. Over tid har arrangementet utviklet en erfaringsbase, der tidligere hendelser med eksempelvis kostnadsoverskridelse har blitt en del av organisasjonens erfaring. Dette har gjort at de blir mindre overrasket når nye krav fra FIA kommer nær arrangementets gjennomføring. Blant annet i 2023 da det plutselig kom nye forsikringskrav, som førte til ekstra utgifter. Imidlertid så kan de tyde på at en enda bedre planlegging for utforutsette hendelser kan skape mer forutsigbarhet. Mangelen på inntekter og en dårlig finansiell situasjon gjør det derimot vanskelig å planlegge og budsjettere for høyere kostnader.

I Thaler (1988) sin andre definisjon av vinnerens forbannelse, blir skuffelse inkludert som en konsekvens av vinnerens forbannelse. Dersom en drar paralleller til Hell RX tyder funnene i studien på at de i mindre grad bli skuffet, på grunnlag av den erfaringen de sitter med. Gjennom gjentatte tilfeller der utfallet ikke blir som forventet, har forventningene blitt lavere. Basert på

erfaringer vet de har arrangementet har utfordringer, og blir ikke like skuffet når resultatet flere ganger ikke blir som forventet.

5.4 Kulturelle styringssystemer setter rammer

Knardal (u.å.) konkluderte i sine studier om styring av idrettsarrangementet, at de kulturelle styringssystemene var det bindende systemet. Det ble også presisert at dette både inkluderte individuelle verdier, men også verdier for hele organisasjonen. Funnene knyttet til denne studien tyder på noen likheter, men blir fremstilt på en litt annen måte. De kulturelle styringssystemene i Hell RX setter noen rammer for de andre systemene. Det vil si at innenfor denne rammen har organisasjonen noen verdier som står sentralt og er viktige. Dette skal gi spillerom for medlemmene i organisasjonen til å ta avgjørelser som går overens med organisasjonen, men det setter også noen grenser for hva som er akseptabelt. De kulturelle styringssystemene blir da til en viss grad styrende for de andre styringssystemene inni denne rammen. Figur 5, tidligere i oppgaven, viser hvordan denne rammen definerer de andre styringssystemene og er med på å skape en enda større helhet. De kulturelle styringssystemene er også gjensidig avhengig av de andre styringssystemene. For eksempel ved at organisasjonsstrukturen, via styret, påvirker hvilke verdier som organisasjonen skal formidle.

Kulturelle styringssystem har også en betydning for tilstedeværelsen av vinnerens forbannelse. I motsetning til sykkel-VM i Bergen, der holdningene var dårlige og negative (Solberg et al., 2018), kan funnene i denne studien vise til andre holdninger i Hell RX. De dårlige holdningene i sykkel-VM, som til tider kunne tolkes som utpressing, var også en medvirkende faktor til at de ble fanget i en betydelig grad av vinnerens forbannelse. Slike kulturer og holdninger er ikke observert i Hell RX, da arrangementet i stor grad er basert på frivillighet. Arrangementet er viktig for Hell RX, men de er heller ikke villig til å gå med på absolutt vilkår for å få arrangementet. Blant annet så var verdiene i organisasjonen en medvirkende faktor for at Hell RX ikke godtok den ønskede utviklingen av banen i 2023. Da det i tillegg ville ha fått konsekvenser for andre som skulle bruke banen etterpå, i form av rekruttering gjennom nasjonale konkurranser.

Kulturen i Hell RX er også påvirket av at det er et gjentagende idrettsarrangementer, da de er avhengige av de frivillige. En dårlig kultur ville fått konsekvenser, i form av at de frivillige ikke ønsker å komme tilbake de påfølgende årene. De frivillige bidrar på grunnlag av egen indre motivasjon, og dersom denne faller bort har de ingen grunn til å bidra ved neste anledning.

Frivilligheten rundt VM-arrangementene har også bidratt til redusere kostnadsoverskridelser, og dermed dempe effekten av vinnerens forbannelse. Mye av arbeidet som blir lagt ned i arrangementet er basert på frivillighet. Dersom en skulle ha erstattet dette med ansatte hadde kostnadene blitt betydelig høyere. For å videre dekke disse kostnadene måtte også inntektene har steget betraktelig.

5.5 Forhandlingsprosessen

Kostnadsoverskridelser i Hell RX er i stor grad drevet av den markedsmakten som FIA og WRC har. Nesten alle indikatorene kan spores tilbake til FIA og WRC som utøver en makt på bekostning av Hell RX. Prosessen med å tildele destinasjoner idrettsarrangement er en kompleks prosess (Westerbeek et al., 2002). Dette gjelder også for arrangement innenfor rallycross. Innsamlede funn fra studien indikerer flere faktorer som peker mot en tilstedeværelse av vinnerens forbannelse i markedet. Slike faktorer inkluderer FIA sin monopolistiske makt som eier av arrangementene, flere aktører på etterspørselssiden med potensielt aggressive strategier, asymmetrisk informasjon og maktforhold mellom arrangørene.

Imidlertid er det også noen faktorer som er med på å redusere tilstedeværelsen av vinnerens forbannelse i markedet. Forhandlingsprosessen mellom Hell RX og WRC er ikke direkte en lukket auksjon, men det har noen fellestrekk. For eksempel vet ikke Hell RX hvilke andre vertsdestinasjoner som også ønsker et arrangement og hvilken pris eller vilkår de er villige til å godta. Dermed foreligger det en grad av usikkerhet og asymmetrisk informasjon mellom de forskjellige aktørene (McAfee & McMillan, 1987).

En vesentlig forskjell fra lukket auksjon, er at det foreligger mer forhandlinger. Dette gir Hell RX en mulighet til å komme med flere forslag til pris og vilkår, og på den måten vil sannsynligheten for at de havner i vinnerens forbannelse bli redusert. Rosentraub og Swindell (2002) betegner slike forhandlingsprosesser mellom ulike vertsdestinasjoner som et auksjonslignende budspill. I en helt lukket auksjon, har en kun mulighet til å komme med et bud på objektet. Dermed må en da gi riktig bud på første forsøk. Hell RX har også noen gode argument å forhandle med, da de vet at WRC liker Norge som vertsdestinasjon fordi det gir gode TV-bilder, samt god infrastruktur.

Noen tidligere studier har sett at arrangører som var tidlig ute på markedet, hadde noen fordeler («first-mover advantage») som kunne være med på å dempe effekten av vinnerens forbannelse (Feuillet et al., 2019). En slik fordel kan også foreligge hos Hell RX. Rallycross arrangement via FIA har blitt arrangert på Hell i mange år før selskapet Hell RX ble stiftet. Dette gjør at FIA og WRC har god kjennskap og erfaringer med denne destinasjonen, og forholdene ligger godt til rette. Samt at mange av medlemmene i arrangementet har vært med i mange år og har mye erfaringer.

Selv om et idrettsarrangement i stor grad har en «common-value» for alle arrangørene som ønsker et arrangement, så foreligger det også en liten grad av «private-value». En vet ikke hvilken verdiskapning et idrettsarrangement kan skape på forhånd, derfor må Hell RX basere sine anslag på den erfaringen og informasjonen de har. Imidlertid har også arrangementet en «private-value» for Hell RX i form av at de ønsker å legge til rett for talentutvikling i Norge. Dersom en drar paralleller til auksjon av eiendom, har en funnet at vinnerens forbannes oppstår i mindre grad der auksjonsobjektet også har en «private-value» (Quan, 1994). Graden av «private-value» vil nok være betydelig mindre for et stort idrettsarrangement, enn kjøp av eiendom, men det at det foreligger en liten grad av det «private-value», vil være med på å begrense vinnerens forbannelse noe.

5.5.1 Flere vinnere

Det meste av forskningen knyttet til vinnerens forbannelse har gått på enkelte arrangement, da det bare blir et arrangement som skal deles ut. Eksempler på dette er olympiske leker og i mange idretter, et VM arrangement (Andreff, 2014). Det som reduserer makten til FIA og WRC noe er at det er flere arrangement i en VM runde. Dette betyr at det ikke bare er et arrangement det konkurreres om, men flere. Dermed får en ikke bare en vinner i markedet, men flere. Dette fører til at konkurransen blir mindre, og vertsdestinasjonene også får noe makt. VM i rallycross er noe ulik fra andre idretter, der VM består av mange konkurranser, ikke bare en. Dette kan på en måte sammenlignes med verdenscup for andre idretter. Det betyr ikke at vinnerens forbannelse ikke kan oppstå på grunn av dette. I markeder der det er flere objekter som skal auksjoneres bort, så er det observert to eller flere tilfeller av vinnerens forbannelse i samme situasjon, som auksjon av tv-rettigheter i fotball (Feuillet et al., 2019). Dette strider noe imot den rene auksjonsteorien der det som regel bare er et objekt som auksjoneres bort (Kagel & Levin, 2002).

På den andre siden vil aggressive konkurrenter, som tilsynelatende har mye ressurser tilgjengelig, øke effekten av vinnerens forbannelse. Dersom flere land kommer med i prosessen med å tildele arrangement, blir det høyere konkurransen om arrangementene. McAfee og McMillan (1987) sier at desto flere budgivere det er i en auksjon desto høyere pris kan en få for auksjonsobjektet. Det vil da si at når konkurransen om arrangementene blir større, så kan FIA og WRC få en høyere pris fra de som skal være vertskap for ulike arrangement. I tillegg kan det tyde på at mange av de konkurrerende arrangementene har mye ressurser og er ivrige etter å få tildelt et arrangement.

5.5.2 Styringssystemers sentrale rolle i forhandlingsprosessen

Selv om det tyder på at det er en tilstedeværelse av vinnerens forbannelse i markedet, spiller styringssystemene en sentral rolle i forhandlingsprosessen for å minimere risikoen for Hell RX. I denne prosessen er det igjen det helhetlige styringssystemet som danner grunnlaget for hvordan Hell RX går inn i forhandlingene og hvilken strategi de bruker. Alle disse ulike faktorene i konkurransemarkedet er sentrale når Hell RX skal forhandle en avtale med WRC om arrangementene.

Under disse forhandlingene er det en kontinuerlig prosess mellom organisasjonsstrukturen, planlegging, budsjett og ikke-finansielle styringssystem, tillegg til at de kulturelle styringssystemene setter noen rammer for hva de er villige til å gå med på. Tidligere års erfaring har mye å si i denne prosessen, men samtidig må de også settet opp et budsjett for hva som er realistisk med tanke på de inntektsmulighetene Hell RX har. Sammen med budsjetter ser de hvilke planer som kan realiseres i forhold til det som FIA og WRC ønsker.

5.6 Oppsummering

Basert på denne analysen og diskusjonen tyder det på Hell RX i mindre grad er fanget av vinnerens forbannelse. Likevel så er det en mulighet for dette da markedsforholdene legger til rette for en tilstedeværelse. Hell RX klarer å redusere sannsynligheten for vinnerens forbannelse ved å bruke et helhetlig styringssystem som skaper en god oversikt over viktige områder og avgjørelser i organisasjonen. Styringssystemene spiller også en sentral rolle i å legge til rette for læring og erfaring fra tidligere års arrangement. På denne måten er klarer de å dempe enda mer av den potensielle effekten av vinnerens forbannelse. Imidlertid ligger Hell RX alltid under

det eksterne presset fra FIA og WRC om å tilfredsstille deres krav og gjøre som de vil. Dersom de ikke blir fornøyd har de som eiere av arrangementet mulighet til å tildele arrangementet til noen andre neste år.

En utfordring med å benytte enkeltcasestudie som forskningsmetoden var det gav noen begrensninger. Hell RX er i utgangspunktet en liten organisasjon, og når flere ikke ønsket å delta i intervju, ble utvalget av informanter begrenset. Det var imidlertid vanskelig å inkludere andre i studien, da det få som besitter den spesifikke erfaringen om arrangementet. En mulig forbedring kunne vært og utvidet studien til flere idrettsarrangementer. Dette ville ha gitt grunnlag for å sammenligninger på tvers av like arrangementer.

6 Konklusjon

Selv om det er vanskelig med å konkludere med at vinnerens forbannelse har inntruffet, så har det blitt identifisert indikatorer som tyder på en tilstedeværelse av vinnerens forbannelse.

Indikatorer som har peket mot at Hell RX er fanget i vinnerens forbannelse er: begrenset med økonomisk innvirkning for lokale interessenter, kostnadsoverskridelser/mangel på inntekter, avhengighet av statlige tilskudd, negativ egenkapital og få tilskuere som kommer utenfra regionen.

Imidlertid klarer Hell RX å redusere graden av vinnerens forbannelse med hjelp av et helhetlig styringssystem. Planlegging virker som det bindende leddet mellom de ulike styringssystemene, som til sammen skaper en god oversikt når organisasjonen skal ta viktige avgjørelser. Ikke-finansielle styringssystemer har vært ekstra sentrale for å redusere graden av vinnerens forbannelse gjennom læring og erfaringer.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Denne studien er et bidrag til en bedre forståelse av styringssystemer og konseptet om vinnerens forbannelse i idrettsarrangementer. Gjennom studien har det blitt belyst at også konseptet om vinnerens forbannelse kan brukes for gjentagende idrettsarrangementer. Samtidig har studien bidratt til å belyse hvordan et helhetlig styringssystem kan være med på å redusere risikoen og sannsynligheten for at vinnerens forbannelse inntreffer.

Gjennom studien har rammeverket til Malmi og Brown (2008) blitt brukt som teoretisk innfallsvinkel. Denne studien er et bidrag til litteraturen om styringssystemer for idrettsarrangementer, som er begrenset. Oppgaven har også brukt teori fra Andreff (2014) om ulike indikatorer for vinnerens forbannelse. Dette har bidratt til å belyse ytterligere hvordan denne litteraturen kan brukes. Studien har til slutt bidratt til å vise hvordan en kan kombinere to ulike teorier for å besvare en kompleks utfordring.

6.2 Studiens implikasjoner og forslag til videre forskning

På bakgrunn av at litteraturen om gjentagende idrettsarrangementer er begrenset kan en videre studie være å utforske mer på styringen av slike arrangementer. Hvilke fordeler og ulemper har slike arrangementer? En slik utvidelse av forskningen kan også belyst potensialet for mer

kunnskapsoverføring og kompetansedeling mellom ulike idrettsarrangementer, da denne studien har sett at kunnskap og erfaring kan dempe effekten av vinnerens forbannelse.

Det nåværende utvalget i denne studien er begrenset i størrelse, noe som gjør at en ikke kan generalisere på bakgrunn av funnene. En mulig vei videre kan være å utforske hvordan ulike styringssystemer påvirker effektene av vinnerens forbannelse på tvers av varierte idrettsarrangementer. Et mulig område kan være å undersøke om gjentakende idrettsarrangementer i mindre grad er utsatt for vinnerens forbannelse sammenlignet med enkeltstående arrangementer.

Konseptet vinnerens forbannelse innen idrettsarrangementer har noen utfordringer som gjør det utfordrende å trekke en klar og tydelig konklusjon. Det trengs videre forskning på indikatorene for konseptet og metoder for å lettere kunne verifisere vinnerens forbannelse i idrettsarrangementer.

Referanseliste

- Abernethy, M. A. & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary accounting research*, 13(2), 569-606.
- Andreff, W. (2012). The winner’s curse: Why is the cost of mega sporting events so often underestimated. *International handbook on the economics of mega sporting events*, 37-69.
- Andreff, W. (2014). The winner's curse in sports economics. I. Peter Lang.
- Becker, D. M., Solberg, H. A. & Heyerdahl, G. S. (2022). The financial challenges of hosting sports events: a problem of insufficient separation between decision-making and decision-control. *European Sport Management Quarterly*, 1-18.
- Bell, E., Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition. utg.). Oxford University Press.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. & Karlsson, L. (2017). Management control in pulsating organisations—A multiple case study of popular culture events. *Management Accounting Research*, 35, 20-34.
- Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for sport event leverage. *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues*, 14, 226-252.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Christensen, E. N. (2003). Vinnerens forbannelse.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Denstadli, J. M. & Solberg, H. A. (2017). Arrangementster–ingen automatisk gullgruve for vertsbyene. *Praktisk økonomi & finans*.
- Dubois, A. & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial marketing management*, 39(1), 129-136.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport management review*, 13(2), 158-170.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Feuillet, A., Alem, A., Durand, C., Terrien, M. & Scelles, N. (2023). What can be learnt from failures in the sports media business? A case study of the Mediapro crash in football media rights in France. *Journal of Media Business Studies*, 1-22.
- Feuillet, A., Scelles, N. & Durand, C. (2019). A winner’s curse in the bidding process for broadcasting rights in football? The cases of the French and UK markets. *Sport in Society*, 22(7), 1198-1224.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project management journal*, 45(2), 6-19.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk*. Cappelen Damm akademisk.

- Hammervold, R. & Solberg, H. A. (2006). TV sports programs—Who is willing to pay to watch? *Journal of Media Economics*, 19(3), 147-162.
- HellRX. (u.å.). *Hell RX AS*. hellrx.no. <https://hellrx.com/hell-rx-as/>
- Jackson, S. L. (2015). *Research methods and statistics: A critical thinking approach*. Cengage learning.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (Bd. 4). Abstrakt Oslo.
- Kagel, J. H. & Levin, D. (2002). Bidding in common-value auctions: A survey of experimental research. *Common value auctions and the winner's curse*, 1, 1-84.
- Karlsson, L. (2014). Management Control Systems in Sport Event Organizations.
- King, N. & Brooks, J. M. (2017). *Template analysis for business and management students*. Sage.
- Klemperer, P. (2002). What really matters in auction design. *Journal of economic perspectives*, 16(1), 169-189.
- Klemperer, P. (2004). *Auctions: theory and practice*. Princeton University Press.
- Knardal, P. S. (u.å.). Packing and unpacking management control in major sports events.
- Krishna, V. (2009). *Auction theory*. Academic press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- LånkeIL. (2020). *Årsmøte/Årsavslutning 2019*. <https://lankeil.no/wp-content/uploads/2020/04/Årsmøte-Lånke-Fotball-2020.pdf>
- LånkeIL. (2021). *Årsavslutning Lånke IL, 2020*. <https://lankeil.no/wp-content/uploads/2021/05/Årsavslutning-Lånke-Fotball-for-året-2020.pdf>
- LånkeIL. (2022). *Årsmøte/Årsavslutning Lånke IL, 2021*. <https://lankeil.no/wp-content/uploads/2020/04/Årsmøte-Lånke-Fotball-2020.pdf>
- LånkeIL. (2023). *Årsavslutning Lånke IL, 2022*. https://lankeil.no/wp-content/uploads/2023/03/Arsmotedokumenter_fotball_2023.pdf
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- McAfee, R. P. & McMillan, J. (1987). Auctions and bidding. *Journal of economic literature*, 25(2), 699-738.
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Olderøien, L. & Solberg, H. A. (2019). Økonomiske utfordringer med å avholde store arrangementer—moraliske og etiske perspektiver. I *Eventledelse: En forskningsbasert antologi* (s. 79-95). Universitetsforlaget.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Quan, D. C. (1994). Real estate auctions: A survey of theory and practice. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 9, 23-49.

- Rasmus, P. (2023, 18.06.2023). Hell RX risikerer å gå med underskudd: - Vi er litt bekymret. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/i/jlxBmz/hell-rx-risikerer-aa-gaa-med-underskudd-vi-er-litt-bekymret>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rosentraub, M. S. & Swindell, D. (2002). Negotiating games: Cities, sports, and the winner's curse. *Journal of Sport Management*, 16(1), 18-35.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Bd. 2). John Wiley & Sons.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Solberg, H. A., Becker, D., Denstadli, J., Heldal, F., Knardal, P. & Thøring, T. (2018). Sykkel-VM 2017: Fra folkefest til økonomisk bakrus. I. NTNU Handelshøyskolen.
- Solberg, H. A., Becker, D. M., Denstadli, J. M., Heldal, F., Knardal, P. S. & Thøring, T. A. (2022). Why are major sports events trapped in the winner's curse? A case study of the 2017 World Road Cycling Championship. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(4), 403-420.
- Solberg, H. A. & Preuss, H. (2015). Major sports events: The challenge of budgeting for the venues. *Event Management*, 19(3), 349-363.
- Tan, X. & Xing, Y. (2011). Auctions with both common-value and private-value bidders. *Economics Letters*, 111(1), 99-103.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Thaler, R. H. (1988). Anomalies: The winner's curse. *Journal of economic perspectives*, 2(1), 191-202.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B. & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *Academy of management review*, 32(4), 1145-1154.
- Westerbeek, H. M., Turner, P. & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting events. *International marketing review*, 19(3), 303-322.
- Yin, K. R. (2014). *Case study research: design and methods*. Sage Publishing, London.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Dato:	Sted:	Varighet:
Navn:	Stilling/tittel:	

Problemstilling: «Hvilken rolle har styringssystemer for arrangementen av rallycross VM?»

Innledning

Generelt

- Hvem er du?
- Hva er din rolle i rallycross VM?
- Hvor mange år har du vært involvert i VM?
- Hva er ditt forhold til rallycross?

Styringssystemer

Administrativ styring

- Organisatorisk struktur
 - Hvordan er rollefordelingen i organisasjonen?
 - Blir denne rollefordelingen endret under arrangementet?
- Styringsstruktur
 - Styringsgruppe, prosjektgruppe, frivillighetsgruppe?
 - Hvordan jobber de ulike gruppene?
 - Eiere?
- Retningslinjer og prosedyrer
 - Retningslinjer og prosedyrer for styringen av rallycross VM?
 - Hvilke krav stiller WRC?
 - Auksjonsteori

Planlegging

- Handlingsplanlegging
 - Et år med aktivitet?
 - Hva planleggere eller bestemmer dere i de ulike fasene? Som f.eks. målsetninger, møter, konferanser osv.
 - Hvilken rolle har WRC i forhold til planleggingen av arrangementet?
- Langtidsplanlegging
 - Fremtidig utvikling?
 - Langsiktige mål og strategier?

Kybernetiske styringsmekanismer

- Budsjett
 - Hvordan jobber dere med budsjett? Hvordan brukes det?
 - Hvem lager budsjett?

- Hvordan utformer dere budsjettet?
- Finansiell målesystemer
 - F.eks. antall tilskuere, sponsorer?
- Ikke-finansielle målesystemer
 - Målesystemer som ikke er finansielle?
 - Som f.eks. går på kvalitet på arrangementet?
 - Eller har WRC noen mål på hvor gode dere er?
 - Bruker dere undersøkelser etter arrangementet?
- Hybride målesystemer?

Belønningssystemer

- Belønning eller kompensasjon for arbeidet?
- De frivillige
 - Klær, mat?

Kulturelle styringsmekanismer

- Verdier, symbol, grupper
- Hvilke verdier er viktige for dere?
- Hvilke symbol ønsker dere å symbolisere?
- Frivilligheten

Vinnerens forbannelse

- Prosessen med tildeling av arrangementer? Søknad?
 - Fordeler og svakheter i konkurranse med andre?
- Hvor står dere i forhold til andre vertsdestinasjoner?
- Forhold til FIA og WRC?
- Hvilke krav stiller WRC til dere som arrangør?
 - Utbygging?
- Hvilke forhold har dere til det lokale næringslivet?
- Tilskuere?

Avslutning

- Vet du om noen andre som har
- Har du noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv om studien

Vil du delta i forskningsprosjektet

Rallycross VM på Hell?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan styringen av rallycross VM har vært. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet har som formål å se på hva som har påvirket styringen av rallycross VM på Hell, som er et stort idrettsarrangement. Slike store arrangementer har ofte mange interessenter og aktører som både indirekte og direkte er med på å påvirke arrangementet. Slike aktører kan blant annet være internasjonale organisasjoner som eier arrangementer, nasjonale forbund eller sponsorer.

Forskningsprosjektet skal altså se på hva som har hatt innvirkning på styringen av rallycross VM på Hell, og hvilken effekt dette har hatt for suksessen.

Forskningsprosjektet er en masteroppgave. Opplysninger som blir gitt skal kun brukes til dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Malin Auganæs Bergtun er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Respondenter som får spørsmål om å delta i dette forskningsprosjektet er de som anses å ha erfaring og kunnskap om formålet, som ulike aktører og interessenter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. I intervjuet vil jeg stille deg spørsmål, i tillegg til at jeg vil legge opp til en åpen samtale om formålet. Jeg ønsker å ta lydopptak av intervjuet, samt gjøre notater underveis.

Jeg vil også spørre om du har andre skriftlige kilder eller dokumenter som kan være med å belyse formålet. Dette kan f.eks. være budsjetter, regnskap, manualer e.l.

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.

Det er ansvarlig for forskningsprosjektet som har behandlingsansvar, i tillegg til veiledere ved NTNU.

Det vil ikke bli nevnt noe navn i oppgaven, men det kan bli referert til sitat som er blitt gjort under intervju.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 25.05.23. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg vil behandle opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU ved Malin Auganæs Bergtun via Epost: malinabe@stud.ntnu.no eller telefon: 90800523. Eller ved veileder Tor-Erik Olsen via Epost: tor.e.oslen@ntnu.no eller telefon: 73559913
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen via Epost: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Malin Auganæs Bergtun

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Rallycross VM på Hell*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Årsregnskap 2017-2022

	2022	2021	2020	2019	2018	2017
DRIFTSINNTEKER						
Salgsinntekt	3 630 094	-	317 679	4 978 890	6 879 081	-
Annen driftsinntekt	4 850 600	247 500	1 314 400	183 210	453 066	-
Sum driftsinntekter	8 480 694	247 500	1 632 079	5 162 100	7 332 147	-
DRIFTSKOSTNADER						
Varekostnad	3 611 947	0		1 408 028	1 967 779	
Lønnskostnader	38 618	0		41 076	156 089	45 732
Avskrivning på varige driftsmidler	129 749	110 905	85 796	88 138	44 173	107 504
Annen driftskostnad	4 755 338	463 069	944 465	4 925 480	6 011 287	
Sum driftskostnader	8 535 652	573 974	1 030 261	6 462 722	8 179 328	153 236
DRIFTSRESULTAT	- 54 958	- 326 474	601 818	- 1 300 622	- 847 181	- 153 236
FINANSINNTEKER						
Annen renteinntekt	10 693	-	259	693	1 824	602
Annen finansinntekt	127	470	2 720	3 088	1 252	
Sum finansinntekter	10 820	470	2 979	3 781	3 076	602
FINANSKOSTNADER						
Annen rentekostnad	4 961	8 484	11 653	14 145	17 781	-
Annen finanskostnd	79 991	-	42 568	11 228	4 437	-
Sum finanskostnader	84 952	8 484	54 221	25 373	22 218	-
NETTO FINANSPOSTER	- 74 132	- 8 014	- 51 242	- 21 592	- 19 142	602
Resultat før skatt	- 129 090	- 334 488	550 576	- 1 322 214	- 866 323	- 152 634
Skatekostnad	-	-	-	-	-	-
ÅRSRESULTAT	- 129 090	- 334 488	550 576	- 1 322 214	- 866 323	- 152 634

Vedlegg 4 - Budsjett 2023

	Budsjett VM - EM 2023
Sponsorer	1,000,000
Varesalg drikke 25% mva	200,000
Varesalg mat 25% mva	120,000
Markedsplasser/event	300,000
Salg av Hellrx rekvisita	50,000
Salg av program	0
Konsertrettigheter	0
Annonser program og storskjerm	100,000
Varesalg 15% mva	720,000
Billettinntekt forhåndssalg	2,000,000
Billettinntekt skrankesalg	800,000
VIP-billetter	250,000
Billettpakker	50,000
Konsertbilletter	0
Parkering	100,000
Tribunebilletter	175,000
Annen salgsinntekt avgfr.	0
Tilskudd	5,500,000
Hotel overnatting	0
Camping	100,000
Tilskudd premier	0
Inntekt på funksjonærmat	0
Andre inntekter	150,000
	11,615,000

	Budsjett 2023
Varekjøp 25%	125,000
Innkjøp Hellrx rekvisita	20,000
Program	40,000
Varekjøp 15%	360,000
Embalasje - pant	15,000
Varer og tjenester for videresalg	150,000
	710,000

Personalkostnader	Budsjett 2023
Lønn til ansatte	0
Styrehonorar	24,000
Arbeidsgiveravgift	3,384
Feriepenger	0
Arbeidsgiveravgift feriepenger	0
OTP	0
	27,384

	Budsjett 2023
Avskrivning	95000
Komitè	100,000
Sosialt Komitè	30,000
Beverting uten mva fradrag	200,000
Event frivillige	50,000
Innleide lag og foreninger	500,000
Innleide tjenester - eksterne	300,000
Inviterte gjester	10,000
Innleide spesialfunksjonærer	200,000
Arbeidstøy m.m	200,000
Reklame/rekvisita	100,000
Markedsføring	680,000
Preevent	35,000
Shuttlebuss	250,000
Skilt - ikke reklame	50,000
Vedlikehold/utstyr bane	500,000
Utstyr depot/kiosk	50,000
Baneleie	600,000
Innleid utstyr	1,550,000
TV-produksjon / storskjerm	400,000
Strøm	150,000
Lydanlegg	200,000
Forsikring	80,000
WRC	1,700,000
FIA	200,000
Revisjon	50,000
Regnskap	100,000
Billett-kostnader	200,000
Billettgebyr	40,000
Billett og akkrediteringskostnader	75,000
Konsert	0
Andre kostnader	250,000
Kontorutstyr	50,000
Tapt arbeidsfortjeneste	540,000
Frakt, transport	300,000
Leasing kostnader	50,000
Leie lokaler	15,000
Renovasjon/miljøtiltak	250,000
Rep og vedlikehold bygninger	50,000
Kurs og kompetanseheving frivillige	250,000
Data progr. vare og kommunikasjon	100,000
Reisekostnader- ikke oppgavepliktig	50,000
Salgskostnader og provisjoner	100,000
Bank og kortgebyrer	45,000
Bankutgifter	40,000
Finans net	0
	10,785,000
	92,616

