



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016, 30 stp  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Handelshøyskolen (HH)

## **Styringssystemets konfigurasjon: En kvalitativ studie av to idrettsorganisasjoner**

The Configuration of the Management Control  
System: A Qualitative Study of two Sports  
Organizations

Martin Ødegård Alstad  
Master i Økonomi og Administrasjon

## **Forord**

Denne oppgaven markerer avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NMBU som gir graden siviløkonom. Oppgaven omfatter 30 studiepoeng innenfor emnet økonomistyring. Motivasjonen for å gjennomføre denne oppgaven innenfor økonomistyring stammer fra flere gjennomførte kurs som inngår i denne mastergraden. Med bakgrunn i det har jeg i denne oppgaven valgt å undersøke styringssystemets konfigurasjon og påvirkning av ulike variabler.

Malmi og Browns (2008) styringspakke gav en interessant tilnærming til styringssystem ved å ikke se isolert på et system, men derimot å se på alle system som til sammen utgjør en hel pakke. Gjennom denne artikkelen foreslår forfatterne ulike mulige forskningsmuligheter, der styringspakkens påvirkning gjennom ulike variabler sementerte retningen for denne oppgaven. Arbeidet med å analysere og gjennomføre denne studien har vært lærerikt og interessant. Jeg håper også at denne oppgaven kan være med på utvide det forskningsarbeidet som allerede foreligger.

Jeg må takke min veileder for råd og veiledning gjennom denne prosessen. Takk går også til de som lot seg intervju i forbindelse med denne oppgaven.

Trondheim, 2016

---

Martin Ødegård Alstad



## **Abstract**

This study explores how the configuration of a management control package for two organizations within the same business is affected by the external environment and the companies strategy. To find out the following research question is investigated:

"How can two sports organizations configurate the management control package to fit the company strategy and external environment?"

To answer this research question four additional sub-questions are developed. The problem is analyzed with the help of a case-study within two organizations in the same business. The methods used are semi-structured interview and a document review to fulfill the requirements of research triangulation. The theoretical context comes from Malmi and Browns (2008) management control package and Chenhalls (2003) contingency-theory.

Findings from the study identified Malmi and Browns (2008) management control package in both cases. Earlier studies of MCS identified both formal and informal use in relation to uncertain environments. In this study two case studies showed two different approaches to MCS regarding the uncertain environment. RBK used a great deal of the formal MCS with the intent of having a planned used for every MCS. LFK used a mix of both formal and informal MCS which is similar to the previous research. The cases also showed a difference in the usage of the MCS reward and compensation, RBK had with a reasonable explanation chosen to use a performance-based payment where LFK had chosen a flat payment. The use of financial KPIs as a measure was widespread in both cases, even though earlier research showed that both also should have used non-financial KPIs in order to get a wider indication of how well the organizations performed.



## **Sammendrag**

Denne oppgaven undersøker hvordan styringspakkens konfigurasjon i to organisasjoner innenfor samme bransje påvirkes av deres eksterne miljø og selskapets strategi. For å finne ut av dette er følgende problemstilling undersøkt:

"Hvordan kan styringspakkene for to idrettsorganisasjoner konfigureres for å passe med selskapenes strategi og eksterne miljø?"

Under denne problemstillingen er det også formulert fire forskningsspørsmål som anvendes for å svare på problemstillingen. Problemet undersøkes i ved hjelp av en case-studie i to organisasjoner innenfor samme bransje. Det er foretatt semi-strukturerte intervju og dokumentstudier i henhold til krav om triangulering av metode. Malmi og Browns (2008) styringspakke sett sammen med Chenhalls (2003) kontekstuelle variabler danner den teoretiske rammen for denne studien.

Funn fra studien viser at hele Malmi og Browns (2008) styringspakke anvendes i begge case-bedriftene. Tidligere studier av MCS identifiserte både formell og uformell bruk ved usikkert miljø. Denne oppgavens studie viste to ulike tilnærminger til MCS og det eksterne miljøet. RBK bruker mye formelle MCS for å ha en planmessig tankegang bak bruken av de ulike styringssystemene. LFK bruker en blanding av både formell og uformell MCS som passer med tidligere forskning. Case-bedriftene viser også ulik bruk av styringssystemet belønning og kompensasjon, RBK har med god begrunnelse valgt prestasjonsbasert belønning der LFK har valgt en flat avlønning. Bruken av finansielle KPIer som prestasjonsmåling var utbredt, selv om tidligere forskning viste at de også burde bruke ikke-finansiell KPIer for å få en bredere indikasjon på organisasjonenes prestasjoner.



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract.....	iii
Sammendrag .....	v
Figurliste .....	9
Begrepsforklaring/ Abbreviations .....	11
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>13</b>
1.1 Introduksjon.....	13
1.2 Problemstilling.....	13
1.3 Tilnærming .....	14
1.4 Struktur .....	15
<b>2. TEORI.....</b>	<b>17</b>
2.1 Hva er MCS.....	17
2.1.1 Malmi og Browns styringspakke.....	18
2.2 Contingency - teorien .....	23
2.2.1 Eksternt miljø og organisasjonsstrategi .....	24
2.3 Tidligere forskning .....	27
<b>3. METODE .....</b>	<b>29</b>
3.1 Gang i undersøkelsen .....	29
3.2 Utvikling av problemstilling .....	30
3.3 Valg av design .....	30
3.4 Innsamling og utvelgning av data.....	32
3.5 Analyse av datamaterialet.....	35
3.6 Validitet og Reliabilitet .....	37
3.7 Etikk.....	39
3.8 Oppsummering .....	39
<b>4. CASEBEDRIFTER.....</b>	<b>41</b>
4.1 RBK .....	41
4.2 LFK.....	42
<b>5. RESULTAT .....</b>	<b>43</b>
5.1 Styringssystemet .....	43
5.1.1 Planlegging.....	43
5.1.2 Kybernetisk styring .....	45
5.1.3 Belønning og kompensasjon .....	48
5.1.4 Administrativ styring .....	50
5.1.5 Kulturell styring .....	57
5.2 Contingency .....	60
5.2.1 Strategi.....	61
5.2.2 Eksternt miljø .....	64
5.3 Ulikheter i Casene / Oppsummering likheter og ulikheter .....	67
<b>6. DRØFTING OG ANALYSE .....</b>	<b>69</b>
6.1 Strategi og eksterne miljø.....	69
6.2 Styringspakken .....	74
<b>7. KONKLUSJON .....</b>	<b>79</b>



7.1 Funn.....	79
7.2 Studiens begrensning.....	83
7.3 Videre forskning.....	84
<b>8. KILDER .....</b>	<b>87</b>
8.1 Bøker .....	87
8.2 Artikler .....	87
8.3 Internettkilder.....	89
8.4 Masteroppgaver.....	91
<b>9. VEDLEGG .....</b>	<b>93</b>
9.1 Gjennomførte intervju.....	93
9.2 Intervjuguide.....	93

## **Figurliste**

Figur 1 - Styringspakke (Malmi og Brown 2008)

Figur 2 - Forskningsoppsett

Figur 3 - Intervjuoversikt

Figur 4 - Oversikt datainnsamling

Figur 5 - Metodevalg

Figur 6 - Serieplassering RBK (Ree 2010)

Figur 7 - Serieplassering LFK (Levanger Fotballklubb 2016)

Figur 8 - Planlegging

Figur 9 - Kybernetisk styring

Figur 10 - Lønn og kompensasjon

Figur 11 - Interessentmodell (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016)

Figur 12 - Organisasjonsinndeling RBK (Organisasjon 2016)

Figur 13 - Organisasjonsinndeling LFK

Figur 14 - Administrativ styring

Figur 15 - Kulturell styring

Figur 16 - Strategi for RBK og LFK

Figur 17 - Eksterne miljø i RBK og LFK

Figur 18 - Styringspakke i RBK og LFK

Figur 19 - Contingency i RBK og LFK



## **Begrepsforklaring/ Abbreviations**

**MSC** - Management control system

**PEU** - Perceived environmental uncertainty

**LFK** - Levanger Fotballklubb

**RBK** - Rosenborg Ballklub

**KPI** - Key performance indicators

**NSD** - Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

**Obosligaen** - Nest øverste nivå i norsk profesjonell herrefotball

**Tippeligaen** - Øverste nivå i norsk profesjonell herrefotball

**Formelle styringssystem** - Regler, standardiserte prosedyrer og budsjettssystem.

Synlige og objektive kontrollsystemene. Ofte kontroller som innebærer overvåking, måling og korreksjonsstyring

**Uformelle styringssystem** - Ikke nedskrevet, normer, uskrevne regler



## **1. INNLEDNING**

I dette kapittelet forklarer jeg bakgrunnen for studien og en introduksjon til det temaet jeg undersøker. Etter det kommer en beskrivelse av problemstillingen og hvordan den er tenkt å besvares. Til slutt går jeg gjennom strukturen på resten av oppgaven.

### **1.1 Introduksjon**

Nyere teori forklarer at styringssystem gjerne er gruppert slik at ulike styringssystem anvendt i en organisasjon utgjør en pakke av flere styringssystem (Malmi og Brown 2008). En slik styringspakke kan ha mange ulike sammensetninger, og en sammensetning kan være påvirket av ulike omkringliggende faktorer (contingency-faktorer) (Chenhall 2003).

Denne oppgaven ser på hvordan to betingelsesvariabler påvirker styringspakkens konfigurasjon innenfor norsk fotballbransje, dette foretas gjennom et casestudie av to norske fotballklubber som sa seg villige til å delta i denne studien. Tidligere studier innenfor norsk fotball på dette området er trolig ikke gjort da det ikke foreligger noe tilgjengelig forskningsmateriale. Denne undersøkelsen vil kunne supplere tidligere forskning, i tillegg til at den utforsker et område som tidligere ikke er kartlagt innenfor den valgte teoretiske bakgrunnen. Oppgaven benytter en kvalitativ metode, etter forslag fra Malmi og Brown (2008) var dette et området som det også var forsket lite på.

### **1.2 Problemstilling**

Målet med denne studien blir så å undersøke om et styringssystem kan utgjøre en pakke slik Malmi og Brown (2008) beskriver det, og om den lar seg påvirke av et utvalgte moderne variabler slik deler av Chenhalls (2003) litteraturgjennomgang forklarer det. Hovedproblemstillingen er delt inn i fire delproblemstillinger som til sammen skal gi et svar på hovedproblemstillingen slik at den får en hierarkisk form. Valg av konfigurasjon av et styringssystem kan tenkes å være et sammensatt problem, det vil derfor være interessant å se på hvordan et slik system kan påvirkes av både et selskaps strategi og det eksterne miljøet de opererer i. Gjennomgang av tidligere teori på dette området har presentert Malmi og Browns (2008) styringspakke, dette gir en interessant tilnærming til hvordan et styringssystem ikke er et isolert system, men flere system som operer sammen i en pakke. Denne styringspakken er basert på lite tidligere forskning, det vil derfor være interessant å se om denne oppgaven kan være med på å utvide dette.

### *Hovedproblemstilling*

Hvordan kan styringspakkene for to idrettsorganisasjoner konfigureres for å passe med selskapenes strategi og eksterne miljø?

Under problemstillingen har jeg fire underproblemstillinger eller forskningsspørsmål som skal hjelpe å svare på det overordnede spørsmålet.

### *Forskningsspørsmål*

-Hvordan påvirkes en styringspakke av strategi og det eksterne miljøet

-Hvordan avviker organisasjonenes styringspakker fra optimale styringspakker i forhold til strategi og eksterne miljøet?

-Hvilke av disse avvikene skyldes hensiktsmessige tilpasninger og hvilke fremstår som ubegrunnede?

-Hvilke beslutninger og tiltak må til for at de viktigste ubegrunnede avvikene kan fjernes uten å endre de tilpasningene som virker hensiktsmessige?

### **1.3 Tilnærming**

I denne oppgaven velges styringspakken som en avhengig variabel, det betyr at dette er utfallsvariabelen, denne påvirkes av de uavhengige variablene. Den uavhengige variabelen er den jeg skal finne virkningen av. Effekten av en uavhengig variabel undersøkes som regel gjennom en regresjonsanalyse (Dahlum 2014). Men i denne oppgaven vil ikke en slik analyse anvendes da denne oppgaven baseres på individers subjektive oppfatning. På grunn av begrenset tid og at en kvantitativ undersøkelse krever et stort antall enheter så kan det sette oppgaven i fare dersom jeg ikke hadde fått tak i stort nok antall respondenter. En longitudinell undersøkelse krever i tillegg observasjon og undersøkning over lengre tid, arbeidet med denne oppgaven er begrenset til en kort tidsperiode og vil derfor ikke være mulig å observere endringer over tid.

## **1.4 Struktur**

Dette kapitlet har introdusert det temaet jeg skal undersøke, i tillegg har det presentert bakgrunnen for studien og hvilken problemstilling jeg bruker for å undersøke temaet. Neste kapittel gir en gjennomgang av hvilken litteratur som er gjennomgått og så valgt å basere denne studien på. Kapittel 3 gir en gjennomgang av hvilken fremgangsmåte jeg har valgt når det kommer til metodebruk, og hvor valid og reliabel den er. Deretter presenteres casene i kapittel 4. Informasjonen som er hentet inn diskuteres og analyseres så i lys av teorien i de neste to kapitlene. Før jeg helt til sist presenterer en konklusjon ut i fra hva problemstillingen spurte etter, der ser jeg også på begrensninger i studien og gir forslag til videre forskning innenfor temaet.





## **2. TEORI**

I dette kapittelet presenteres en gjennomgang av teori på det aktuelle temaet denne oppgaven skal utforske. Jeg starter med å se på MCS som en pakke og hvilke relevante teorier som da er naturlig å trekke inn. Neste avsnitt blir å se på en gjennomgang av contingency-teorien. Til slutt ser jeg på hva slags forskning som har brukt disse to emnene tidligere.

### **2.1 Hva er MCS**

MCS står for "management control system", på norsk brukes ordet styringssystem. Hva selve definisjonen eller betydningen av MCS er kommer an på hvem man spør, det foreligger nemlig flere definisjoner og forklaringer på hva MCS innebærer. Den tidligste forskningen innenfor MCS er karakterisert som konvensjonell, den fokuserte hovedsakelig på de økonomiske aspektene ved en organisasjons aktiviteter (Hared & Abdullah 2013, Chenhall 2003). Ved å inkludere den tradisjonelle kostnadsstyringen og budsjetteringen med administrative kontroller får man en bredere terminologi på hva MCS er (Chenhall 2003). En som var tidlig ute med å beskrive MCS er Robert Anthony i 1965, hans publikasjon "Planning and Control Systems" er gjerne regnet som startpunktet for moderne diskusjon rundt MCS (Strauss & Zecher 2013). Anthonys system skilte mellom tre ulike prosesser; strategisk planlegging, ledelseskontroll og operasjonell kontroll. Sammen skulle dette sørge for et integrert og koordinert system som besto av forenelige subsystemer (ibid).

En nyere definisjon på MCS, er for eksempel Otleys (1999) definisjon:

"Management control systems provide information that is intended to be useful to managers in performing their jobs to assist organizations in developing and maintaining viable patterns of behaviour."

Oversatt blir dette et system som gir oss informasjon som er nyttig for ledere når det kommer til å utføre jobben sin, som er å støtte organisasjonen i å utvikle og beholde levedyktige atferdsmønstre. En annen nyere definisjon er fra Malmi og Browns (2008) artikkel, der forklarer de at MCS brukes for å forsikre seg om det ansatte foretar seg er i tråd med de mål organisasjonen har satt seg.

"(...) There is need to employ certain systems to monitor and give incentives to the employees, to make sure they behave in consistence with the firm's strategy and goals. These systems should give managers feedback on how the company performs and give the ability to alter the direction if necessary."

Den seneste tiden har det vært oppslutning om å se MCS som en pakke. Av de som beskriver MCS som en pakke er det nevnte Malmi og Browns "Management Control System as a package" (2008). I tillegg har vi også Merchant og van der Stedes "Object of Control" (2007), Simons "Four Levers of Control" (1995), Otleys "Performance Management" (1999). Disse teoretiske rammeverkene beskriver at et enkelt styringssystem ikke opererer alene, men likevel har mye av forskningen på MCS fokusert på et system alene eller bruken av et system isolert sett (Malmi og Brown 2008). Moers og Grabner (2013) forklarer det å se på styringssystem som en pakke innebærer for Malmi og Brown (2008) at man observerer en organisasjon som har flere styringssystem på en plass innenfor samme tidsperiode. I Malmi og Browns pakke har de administrativ kontroll, kulturell kontroll, kompensasjon og belønning, kybernetisk kontroll og planlegging (ibid).

### **2.1.1 Malmi og Browns styringspakke**

Malmi og Brown (2008) forklarer at "management control systems" utgjør en pakke, og det er ulike årsaker til dette. De forklarer at styringssystemene ikke opererer alene, fordi å se på enkelte styringssystem uten å se de i sammenheng med andre kan sørge for at man konkluderer feil. Å studere styringssystemene som en pakke vil gi en bredere forståelse for hvordan man skal konfigurere de ulike kontrollene som skal støtte målene, kontrollaktivitetene, og som skal drive frem organisasjonens prestasjoner. Malmi og Brown (2008) kjennetegner fem typer av kontroller i sin pakke; Planlegging, kybernetisk, belønning og kompensasjon, administrativ og kulturell kontroll.

## Management Control System as a package

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values		Symbols		
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long Range Planning	Action Planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure		Policies and Procedures		

Figur 1 - Styringspakke (Malmi og Brown 2008)

I sin artikkel har Malmi og Brown (2008) tegnet modellen sett ovenfor, den setter de ulike kontrollene sammen i en pakke med de ulike subkategoriene under.

### *Planlegging*

Planlegging er en kontrollmekanisme man bruker i forkant av handlinger for å se den umiddelbare fremtiden. I modellen skiller man mellom kortsiktig og langsiktig planlegging, der kortsiktig planlegging også kalt "action-planning" er planlegging av mål og handlinger i ikke mer en 12 måneder og er av en taktisk karakter. Langsiktig planlegging er mål og handlinger for middels til lengre tidshorisont og har et strategisk fokus. Planleggingen setter hvilke mål og områder i organisasjonen som skal styre atferd og innsats, deretter forteller det hvilken standard som må være til stede for å klarlegge hva som forventes av organisasjonens medlemmer for å nå målene (Malmi og Brown 2008).

### *Kybernetisk styring*

Malmi og Brown (2008) henviser til en annen artikkel når det kommer til en definisjon av hva et kybernetisk styringssystem er.

"A process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's component" (Green og Welsh 1988).

Dette betyr altså at et kybernetisk styringssystem baserer seg på tilbakemeldinger på hvordan man presterer i forhold til en standard og dermed justerer systemet om det avdekkes avvik. Det som da skiller kybernetisk styring fra resultatstyring er om man får tilbakemeldinger på prestasjon eller ikke. På norsk kan vi kalle dette prestasjonsmåling. Komponentene man kjenner igjen i et slikt system er budsjettet, det finansielle målesystemet, ikke-finansielle målesystemet og det hybride målesystemet. Et av de mest kjente og brukte prestasjonsmålingssystemet er det som kalles balansert målstyring, der det måles etter både finansielle og ikke-finansielle indikatorer (Hoff og Holving 2002).

Budsjettet er ofte sentralt og fundamentet i mange organisasjoners styringssystem. Funksjonen til budsjettet er mange, men som en kontrollfunksjon er fokuset på å legge seg på et akseptabelt nivå som en bedrift kan "benchmarke" seg mot. Finansielle målesystem er ikke helt det samme som budsjettet, selv om det kan benytte deler av budsjettet for å basere målingene på. Finansielle mål kan brukes for å regne ut ulike mål man kan vurderes etter, eksempler er "Return on investment" (ROI) og "Estimert value added" (EVA). Ikke-finansielle mål har hatt en økt innflytelse på styringssystem i moderne organisasjoner og har vært brukt for å styrke de områder finansielle mål ikke klarer å måle, og for å avdekke hva som styrer ytelsen. Hybride målingssystemer er en blanding av de finansielle og ikke-finansielle målingssystemene (Malmi og Brown 2008).

### *Belønning og kompensjonskontroller*

Denne delen av styringspakken søker å motivere eller øke ytelsen til individer og grupper i en organisasjon gjennom å sørge for at det er samsvar mellom målene og aktivitetene til organisasjonen og disse personene. Forskning i denne sammenhengen har i hovedsak fokusert på extrinsic belønning, som også kan beskrives som en fysisk belønning. Motsatsen til extrinsic er intrinsic belønning, som er noe abstrakt, kan

være en følelse, for eksempel den gode følelsen man oppnår når man har klart en vanskelig oppgave (Benabou og Tirole 2003). Gjennom forskningen fra Bonner og Sprinkle (2002) fokuseres det på hvordan monetære incentiver øker innsats og ytelse gjennom å fokusere på individers innsats i sin arbeidsoppgave. Det er tre måter ytelsen kan påvirkes av ansattes innsats ved arbeidsoppgavene sine; hvor lenge innsatsen varer, intensiteten bak innsatsen og hvilken retning innsatsen er rettet. Det grunnleggende antagelsen er en korrelasjon mellom finansiell belønning og resultater, så det de da sier er at økte prestasjoner kommer som følge av belønning. Denne kontrollfunksjonen er en egen del i Malmi og Browns (2008) styringspakke, selv om belønning ofte er linket til kybernetiske kontroller kan organisasjoner ofte basere belønning og kompensasjon på andre grunnlag. Dette kan være belønning eller kompensasjon for at man forsetter i en jobb eller via kulturell styring gjennom gruppebelønning.

#### *Administrative styringssystemet*

Kontrollsystemet skal styre ansattes atferd gjennom å organisere individer og grupper, overvåke atferd og hvem som skal ansvarliggjøres for ansattes atferd, spesifiseringsprosessen på hvordan oppgaver og atferd skal utføres og ikke. I modellen er det tre grupper med administrative kontroller; organisasjonens design og struktur, hvordan organisasjonens governance-styring er, og reglene, rutine og prosedyrene (Malmi og Brown 2008).

Organisasjonens design og struktur kan være en viktig kontrollmekanisme, for eksempel kan en spesifikk struktur fremheve ulike forhold og kontakter. For Malmi og Brown (2008) er denne delene av kontrollsystemet noe ledelsen kan endre fremfor noe som er pålagt dem. Styringsstrukturen er de formelle linjene av autoritet og ansvar, så vel som systemet som er på plass for å sikre at de ulike funksjonene og organisasjonsenheter koordinerer sine aktiviteter vertikalt og horisontalt. Ettersom styringsstrukturen kan utformes på mange måter i en organisasjon, bør man ved forskning ikke gruppere de sammen men heller studere hvordan de linkes til hverandre og andre kontrollmekanismer (Malmi og Brown 2008). Bruk av regler og prosedyrer er standarder for hvordan den operasjonelle driften og praksisen skal foregå. Dette er med på å kontrollere organisasjonen i en byråkratisk tilnærming. Bruk av mye regler og prosedyrer kan være med på å gjøre organisasjonen mekanisk

ved at man har mindre plass til å tenkte selvstendig. Ved uforutsigbare oppgaver er det fordelaktig med en regelstyring som i mindre grad begrenser hva man kan og ikke kan gjøre (Malmi og Brown 2008).

### *Kulturell styring*

Denne styringen er basert på Flamholtz et al. (1985) sin definisjon på hva organisasjonskultur er "the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions". Oversatt blir dette de verdier, holdninger og sosiale normer som deles av medlemmene, som igjen påvirker deres tanker og handlinger. Kulturen kan være en del av styringssystemet, men den kan også være en del av det miljøet organisasjonen opererer i. I så fall vil man ha liten kontroll over denne kontrollen. Kulturkontrollen er i modellen delt opp i tre deler som inngår i måten kulturen kan styres på; verdibaserte kontroller, symbolbaserte kontroller, og klankontroller (Malmi og Brown 2008).

Styring gjennom verdier foregår som regel på tre måter; den første er hensiktsmessig rekruttering av individer som har verdier som "matcher" organisasjonen. Det andre er når individer sosialiseres og endrer sine verdier for å passe inn med organisasjonens verdier. Det tredje er når verdier uttrykkes eksplisitt slik at ansatte må innrette seg etter de. Dette kan være et verdidokument, skrevet på hjemmeside eller lignende. Synlige uttrykk i form av bygning, organisering av arbeidsrommet og kleskode er eksempler på hvordan den symbolbaserte styringen kan brukes for å skape en spesifikk kultur. Det kan også være tilfeller av symbolsk atferd som er bevisst eller ubevisst. I en organisasjon eksisterer det subkulturer, mikrokulturer eller individuelle grupper. Og i hver gruppe vil det da eksistere en egen kultur med sine verdier, disse gruppene kan man da kalle klaner. Klankontroll kan dermed utøves ved at det etableres verdier gjennom seremonier og ritualer i en klan (Malmi og Brown 2008).

### **Oppsummert**

Dette utgjør en kontrollpakke med kulturstyring helt i toppen og administrative kontroller helt i bunnen. Til sammen er det da 13 styringselementer som er samlet i 5 ulike grupper. I modellen var de kulturelle kontrollene hensiktsmessig posisjonert helt øverst, det skal vise at det er en bred type kontroll som gir en ramme for alle de andre kontrollene. I bunnen av modellen er det den administrative kontrollene som skaper

strukturen for de resterende kontrollene. Denne pakken baserer store deler av sin oppbygning på tidligere forskning innenfor dette området (ibid).

## **2.2 Contingency - teorien**

Det er vanskelig å forstå en bedrifts styringssystem uten å også undersøke de kontekstuelle faktorene (Chenhall 2003). Det som ligger i kontekstuelle faktorer er variabler som kan påvirke utformingen til styringssystemet. Og det er dette Contingency teorien gjør, den utvider den tradisjonelle tankegangen på styringssystemer ved å trekke inn hvordan kontekstuelle faktorer påvirker utformingen (Ittner og Larcker 2001). Det sentrale premisset for contingency teorien er at det ikke er noe universelt tilpasset kontrollsystem som passer i alle tilfeller (Fisher 1995). Hvert system må med andre ord tilpasse seg ulike kontekstuelle faktorer, og det er mulig å anta at et styringssystem kan fremstå som ulikt for to like bedrifter i samme bransje. Chenhalls (2003) studie tar for seg forskning på hvordan ulike styringssystem lar seg betinge av ulike utvalgte faktorer:

"The appropriate design(s) of MCS will be influenced by the context in which they operate".

Oversatt kan dette bety at det optimale designet på styringssystemet avhenger av den konteksten opererer i. Og gitt de mange dimensjonene styringssystem og kontekstene kan endres er det alltid nødvendig med nye studier for å undersøke hvilke situasjoner styringssystemene passer best inn i. De styringssystemene som en gang var aktuelle kan miste sin aktuelle relevans over tid. Det kan også oppstå problemer om man studerer et styringssystem i isolasjon, gitt den interaktive naturen til styringssystem er det nødvendig å vurdere også andre kontrollvariabler. Disse faktorene er variabler som har vært gjengangere i tidligere forskning, Chenhall (ibid) identifiserer sju ulike variabler; teknologi - ny og gammel, eksterne miljøet, strategi, organisasjonsstørrelse, organisasjonsstruktur og nasjonale kultur. Innenfor hver faktor beskrives hva som kjennetegner et styringssystem gitt karakteristikken på denne faktoren, i tillegg legger Chenhall (ibid) også frem et forslag på hvordan styringssystem lar seg påvirke av denne faktoren.



Sammenhengen mellom contingency-teorien og styringssystem som en pakke forklares først ut i fra hvordan Chenhall (2003) mener at et styringssystem ikke kan forstås uten å også undersøke de kontekstuelle faktorene. Malmi og Brown (2008) forklarer at man ikke kan se på hvert enkelt system opp mot de kontekstuelle faktorene, men at man må studere styringssystemet som en pakke opp mot de kontekstuelle faktorene. I den valgte styringspakken fra Malmi og Brown (2008) er systemene organisasjonsstruktur, kybernetiske system og kultur også å finne blant Chenhalls (2003) variabler. Organisasjonens størrelse kan for eksempel ses i sammenheng med organisasjonsstruktur. Det er dermed kun det eksterne miljøet og strategien som ikke er å finne i disse to teoriene. Å undersøke for eksempel hvordan kulturens kontrollmekanisme påvirkes av kulturen er paradoksalt, derfor velger jeg å se nærmere på de to variablene som ikke går igjen i begge teorier.

### **2.2.1 Eksternt miljø og organisasjonsstrategi**

#### *Eksternt miljø*

Den første kontekstuelle variabelen undersøker hvilken effekt det eksterne miljøet har på styringssystemet. Dette er selve grunnlaget på contingency-basert forskning i følge Chenhall (2003). Som han sier:

"The external environment is a powerful contextual variable that is the foundation of contingency-based research".

Det eksterne miljøets popularitet i forhold til contingency-forskning kan forklares ut i fra tre ulike årsaker. Første forklaring kommer av at tidligere undersøkelser med bakgrunn i denne variabelen har hatt gitt gode forskningsmessige resultater (Otley 2016). Studier har vist at det eksterne miljøet har hatt en sterk påvirkning på utformingen av styringssystemet (Dropulic 2012). En årsak nummer to er basert på argumenter for at det eksisterer en økt trussel fra det usikre miljøet, miljøet for mange organisasjoner har hatt en dramatisk endring i nyere tid som kan sørge for en betydelig økt risiko og usikkerhet i ulike bransjer (Dropulic 2012). Chenhall (2003) gjør et poeng ut av å skille usikkerhet fra risiko, der risiko er knyttet til situasjoner som har forskjellig sannsynlighet for ulike utfall. Usikkerhet beskriver situasjoner som har et utfall det ikke er mulig å forutsi. Likevel er det viktig å merke seg at risiko og usikkerhet ikke gir en fullstendig forståelse for det eksterne miljøet (Chenhall

2003). Den tredje årsaken til oppmerksomhet rundt det eksterne miljøet er fordi det er relativt lett å måle denne variabelen. Den mest brukte målemetoden er "perceived environmental uncertainty" forkortert "PEU" (Otley 2016). I følge Miliken (1987) beskriver PEU hvor dårlig et individ er til forutsi et fenomen helt nøyaktig, individet foretar subjektive vurderinger av et fenomen og vil derfor ikke kunne ha en helt perfekt objektiv tilnærming til vurderingen.

Chenhall (2003) foreslår selv tre måter hvordan det eksterne miljøet vil påvirke et styringssystem. Først forklarer han at et usikkert eksternt miljø vil preges av et åpent styringssystem som fokuserer på eksterne faktorer i takt med økt usikkerhet i det eksterne miljøet. Chenhall (2003) har her undersøkt tidligere studier som har kommet frem til at prestasjonsevaluering er karakterisert av en subjektiv evalueringstil, det er mindre vektlegging av incentivbasert belønning og mer bruk av ikke-finansiell prestasjonsmåling. En annen måte det eksterne miljøet vil påvirke styringssystemene er at et mer fiendtlig og turbulent eksternt miljø sørge for at man i større grad støtter seg til formelle kontroller med spesiell vekt på det tradisjonelle budsjettet.

Det har i tidligere undersøkelser ikke vært en konsekvent metode for å måle denne variabelen, det kan derfor være vanskelig å sammenligne ulike funn da oppfatningen av PEU er svært ulik (Dropulic 2013). Dropulic (ibid) brukte i sin egen forskning individers subjektive oppfatning for å beskrive det eksterne miljøet, de spørsmålene som ble stilt kan minne mye om hvordan Porters (2008) 5 kraftsmodell er konfigurert da begge stiller spørsmål rundt leverandører, kunder, konkurrenter. I tillegg stiller Dropulic (2013) spørsmål som også beskriver en PESTEL modellen. Denne modellen spør etter den perseptuelle oppfatningen av en organisasjons forhold på områder som økonomi, miljø, politikk, teknologi lover og reguleringer (Roos et al. 2014).

### *Organisasjonsstrategi*

Strategi er ulik de andre variablene da det ikke er et kontekstuel element men heller et verktøy ledelsen kan bruke for å påvirke det eksterne miljøet, teknologien, strukturen og kulturen i et styringssystem (Chenhall 2003). Miles og Snow (2003) beskrev 4 organisasjonstyper man kunne kategorisere en organisasjons strategi etter, disse kalte de; defenders, prospectors, analyzers og reactors. Defender-strategien er karakterisert som en defensiv strategi da den er konservativ som ikke ønsker å gjøre

store endringer, den vil ivareta en organisasjons nåværende posisjon. En slik organisasjon preges f.eks av en vertikal integrert struktur, lave priser, lite promoteringskostnader, tilby et begrenset produkttilbud men gi bedre kvalitet på sine produkter eller kundeservice. Prospectors-strategien er en aggressiv strategi, den kjennetegnes av et ønske om å ekspandere til flere marked og utnytte de mulighetene som foreligger, offensive markedsføringsstrategier er en vanlig måte å vinne markedsandeler på. Det er også en svært reaktiv strategi som betyr at man svarer kjapt på eventuelle endringer i markedet. Analyzers ligger mellom de to foregående strategiene, de fleste firma ligger i dette sjiktet. De utvider ofte til områder som ligger nære deres kjernekompetanse, heller enn å utvikle helt nye produkter. Reactors er en strategi som ofte reagerer på elementer i miljøet som krever endringer i deres organisasjon. Denne strategien beskrives som den minst effektive av disse fire strategiene fordi den mangler retning og fokus. En annen måte å kategorisere organisasjonen på er det Porter (1980) som står for, han deler de inn i tre strategier; kostnadsleder, differensiering og fokusering. En kostnadslederstrategi fokuserer på storskalaproduksjon, de har da større mulighet til å konkurrere på pris. Differensieringsstrategien fokuserer på å tilby produkter som verdsettes høyt av kundene og som de er villige til å betale ekstra for. En fokusstrategi sikter seg inn på et spesifikt segment for å dekke dette på en best mulig måte. Det er ikke uvanlig for en bedrift å gå for flere strategier samtidig, heller enn å begrense seg til en spesifikk strategi.

De sammenhengene Chenhall (2003) fant mellom strategi og styringssystem er at konservative strategier som forsvarende og kostnadslederstrategi assosieres med formelle, tradisjonelle styringssystem med fokus på budsjetter. Differensierings- og konkurransefokuserte strategier med prospectorstrategien assosieres med brede styringssystem når det kommer til planlegging.

### **Oppsummering**

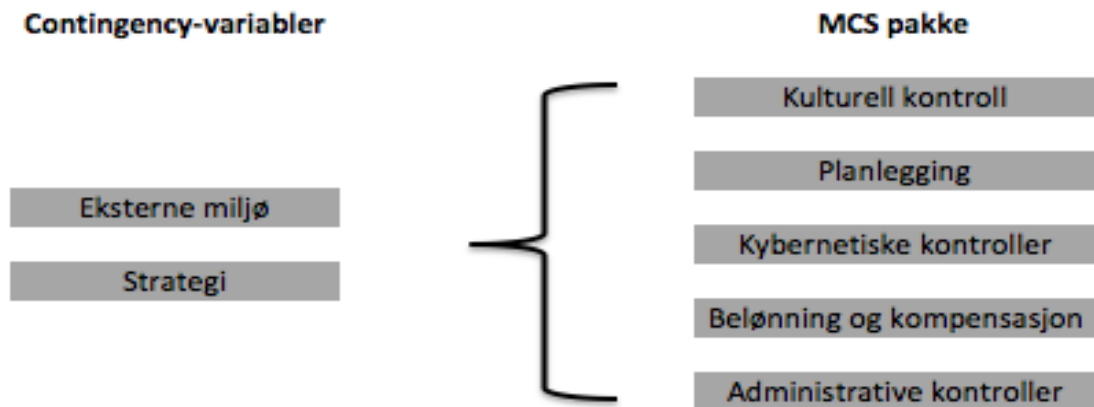
Contingency-variablene diskuteres her fra et funksjonalistisk perspektiv der antagelsene er at styringssystemene brukes som et verktøy for å støtte opp om å nå de mål og resultat organisasjonen har satt seg. Et universelt styringssystem er vanskelig å beskrive da et styringssystem avhenger av det eksterne miljøet, teknologien, strukturen, størrelsen, strategien og kulturen.

### 2.3 Tidligere forskning

En studie foretatt av Eldridge et al. (2014) har undersøkt MCS innenfor et usikkert miljø. Her forklarer de at organisasjoner generelt svarer på usikkerhet ved å kombinere styringssystem av formell karakter og styringssystem av uformell karakter. Det som menes med formelle og uformelle styringssystem kan forklares med bakgrunn i Langfield-Smiths (1997) artikkel. Formelle styringssystem er styringssystem styrt av regler og standardiserte prosedyrer, de er ofte kontrollerende og innebærer overvåking, måling og korleksjon ved avvik fra en standard. Uformelle styringssystem er gjerne styrings preget av uskrevne regler, normer. Sett tilbake på Chenhalls (2003) undersøkelse sammen med Eldridges et al. (2014), skal et eksterne miljø preget usikkerhet karakteriseres av en styringspakke som er åpen med fokus på eksterne faktorer, og ha en kombinasjon av både formelle og uformelle styringssystem. Dersom miljøet karakteriseres som fiendtlig og turbulent, kombineres dette med et formelt styringssystemet der budsjettet er i sentrum (Chenhall 2003).

Langfield-Smith (1997) har foretatt en undersøkelse av strategiens påvirkning på styringssystem, i dette har han gått gjennom tidligere forskning innenfor emnet, selv fant han ingen sammenheng i sin egen undersøkelse. Tidligere teorier gir i følge han kun begrenset kunnskap om hvilke strategier som passer med ulike kontrollsystem, mange av teoriene var både selvmotsigende og vanskelig å sammenligne. Chenhall (2003) selv knyttet en differensieringsstrategi til brede styringssystem, og en forsvarende og kostnadslederstrategi var knyttet til formelle og tradisjonelle styringssystem som budsjettet. Av det Langfield-Smith (1997) fant passer Chenhalls (2003) funn med at for eksempel en intens konkurranse gjorde at man stolte mer på de formelle kontrollene, og å være kostnadsleder innebærer å ha tett kostnadskontroll. Selv om jeg nå har en liten teoretisk base for min undersøkelse er det også tilfeller som har vist at det ikke finnes noen sammenheng mellom de to variablene og en styringspakke. En kvantitativ studie fra Norges Handelshøyskole av Heiberg og Drøpping (2012) har undersøkt hvordan en styringspakke er konfigurert og om det finnes en sammenheng mellom konfigurasjonene til en styringspakke og strategien og det eksterne miljøet. Konklusjonen fra denne undersøkelsen var at de ikke kunne se noen sammenheng mellom konfigurasjon og de to variablene.

De to eksterne variablene og styringspakken vil gi følgende teorioppsett sett i figur 2, undersøkelsen vil finne avvik og bekreftelser av teori i min undersøkelse for å se hvordan man konfigurerer en styringspakke gitt omstendighetene.



Figur 2 - Forskningsoppsett

Figuren viser Chenhalls (2003) teori til venstre, den vil undersøke hvordan Malmi og Browns (2008) styringspakke påvirkes av disse to betingelsene. Det er åpenbart at det kan ligge flere ting bak enn det som undersøkes.

### **3. METODE**

I dette kapittelet går jeg gjennom de metodene jeg skal bruke for å besvare problemstillingen. Etter å ha beskrevet metodene og hvordan de skal brukes, gjør jeg vurdering av hvorvidt de kommer til å måle det de skal måle eller ikke, og om man kan stole på de resultatene man får av ut av dette.

#### **3.1 Gang i undersøkelsen**

Av mulige metoder å velge mellom står det mellom den kvalitative og den kvantitative metoden, den kvalitative metoden sies å gå mer i dybden i et problem (Silverman 2014). Man beskriver da et fenomen i sin kontekst, og med støtte fra teori forsøker man å forstå dette fenomenet gjennom ulike metodiske mekanismer. Eksempel på slik mekanismer er intervju, observasjon, tekstanalyse, dokumentanalyse, case-studie mfl. (ibid). Den kvantitative metoden er mer overfladisk, men den går bredere ut ved å sammenlikne flere fenomen for å se likheter og ulikheter (ibid). Begge metodene handler om virkeligheten, de skiller seg fra hverandre ved at den kvalitative metoden handler om ord der den kvantitative metoden handler om tall (Jacobsen 2005). Tanken i denne oppgaven er å bruke en kvalitativ metodisk tilnærming til problemstillingen.

#### *Strategien for datainnsamling*

Strategien til datainnsamling kan ha ulik karakter, og man kan da skille mellom en induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen 2005). Den deduktive metoden kalles også "fra teori til empiri" (Jacobsen 2005). Der en deduktiv tilnærming kjennetegnes ved at man har en teori man ønsker å undersøke, ut fra denne teorien kan man etablere ulike hypoteser som en undersøkelse skal testes. En typisk kvantitativ undersøkelse preges av denne deduktive tilnærmingen, man forsøker da å finne en korrelasjon mellom ulike variabler som peker mot et mønster som krever forklaring (Babbie 2012). Det som kan kritiseres ved en slik metode er at en forsøker har en forutinntatt mening som man selv finner relevant, og dermed kan man utelate informasjon som kan ha betydning for studien. Induktiv tilnærming kjennetegnes ved at man går motsatt vei "fra empiri til teori" (Jacobsen 2005). Strategien starter med en datainnsamling, ut i fra dette forsøker man å danne en forståelse ved å systematisere det man har funnet ut med bakgrunn i den metoden man har benyttet. Den induktive metoden foretrekkes

når det ikke foreligger mengder med forskning og teori fra tidligere. Mesteparten av kvalitative undersøkelser er rettet mot en induktiv strategi (Babbie 2012). Men det er ikke slik at den ene tilnærmingen utelukker den andre metoden for datainnsamling. I denne oppgaven undersøkes det hvordan en styringspakke kan konfigureres for å passe med de to definerte variabler. Det foreligger ikke nok teori på dette emnet fra før, hverken innenfor idrettsorganisasjoner eller andre typer organisasjoner, slik at det dermed ikke er mulig å danne hypoteser og teste disse. Derfor passer den induktive tilnærmingen bedre enn en deduktiv tilnærming.

### **3.2 Utvikling av problemstilling**

Ved formulering av problemstillingen avgrensers man hva som skal fokuseres på, det betyr at jeg da velger bort alt annet som kunne vært en del av oppgaven.

Problemstillingen i denne oppgaven spør hvordan en styringspakke konfigureres og tilpasses ulike forklaringsfaktorer:

"Hvordan kan styringspakkene for to idrettsorganisasjoner konfigureres for å passe med organisasjonenes strategi og eksterne miljø?"

Ved utforming av en problemstilling kan man velge mellom en forklarende eller en beskrivende problemstilling, en forklarende problemstilling betyr at vi ønsker å finne en årsak til hvorfor noe har skjedd. Problemstillingen vil da søke etter en kausal sammenheng, nøkkelordet er da "hvorfor", hvorfor eksisterer det forskjeller. En beskrivende problemstilling innebærer et ønske om å få oversikt over et fenomen på et spesifikt tidspunkt eller over en viss tidsperiode. Den er da ofte begrenset av tid og rom (Jacobsen 2005). Formuleringen av denne problemstillingen viser et ønske om å undersøke hvordan et fenomen egentlig er, hvordan en styringspakke er konfigurert tatt hensyn til det eksterne miljøet og selskapets strategi. Denne styringspakken er begrenset til idrettsorganisasjoner og kan da avdekke forskjeller og likheter mellom de to valgte organisasjonene.

### **3.3 Valg av design**

Når problemstillingen er definert og konkretisert må vi finne den best egnede måten å undersøke dette fenomenet. Et eventuelt valg her kan gi følgefeil og svekke studiets

replikasjon eller styrke hvorvidt de resultat som man kommer frem til er valide og om de er til å stole på (Jacobsen 2005).

### *Dybde og bredde*

Først står vi overfor et valg om å ha et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg, intensiviteten dreier seg om hvor dypt man skal i det fenomenet som skal undersøkes. Ekstensivitet handler om hvor bredt man skal gå ut, altså hvor mange enheter som skal undersøkes (Jacobsen 2005). Av åpenbare årsaker vil det ikke være mulig å undersøke alle eksisterende enheter, man må derfor gjøre valg om hvorvidt det skal være enten den ene eller den andre, eller en blanding av begge. I denne undersøkelsen er det valgt å undersøke få fenomen, (to), men jeg velger å da gå dypere inn i disse fenomenene. Det vil da komme fram både likheter og ulikheter basert på blant annet enkeltindividets forståelse og fortolkning av det aktuelle fenomenet (ibid).

### *Case-studie*

Ved å studere en bedrift i forhold til det fenomenet som jeg planlegger å undersøke er det case-studie som virker å være det designet som beskriver fenomenet best. En case-studie defineres ved at den undersøker et fenomen innenfor en avgrensning i tid og rom, tid betyr da innenfor en spesifikk periode og rom er avgrensning innenfor et område. Eksempler på rom kan være ulike demografiske områder, jeg har i mitt tilfelle valgt å undersøke to organisasjoner som opererer i samme bransje. Det gir da mulighet for å få en helhetlig forståelse for dette ene fenomenet jeg ønsker å undersøke, dette kan igjen gi mulighet for andre undersøkelser for samme fenomen i lignende organisasjoner. Det vanligste er å bruke komparative case-studier for å sammenligne ulike caser for å underbygge den teorien som allerede foreligger (Jacobsen 2005). Dette er gjort i denne oppgaven da det er valgt to like organisasjoner, i relativ lik geografisk plassering. De opererer innenfor samme bransje men på ulike nivå, denne nivåforskjellen kan ha betydning for utfallet. Den største differansen mellom valgte case-studier er størrelse, da den ene organisasjonen operer helt i toppen på øverste nivå, den andre organisasjonen opererer i toppen på nest øverste nivå. Casene studeres innenfor deres naturlige rammer, det medfører at man ikke setter organisasjonen eller enkeltindivider inn i et laboratorium for observere atferdsendringer, endring av oppfattelse. De naturlige rammene betyr at all



undersøkelse kan foregå på arbeidsplassen, eller innenfor et naturlig miljø.

### *Tversnittstudie*

I forhold til å velge en tidsdimensjon for oppgaven valgte jeg en tversnittstudie fremfor en longitudinell studie. Begrenset tid for oppgavearbeidet og hvor omfattende et longitudinelt studie la grunnlag for denne avgjørelsen. En tversnittstudie studerer et fenomen på et gitt tidspunkt fremfor et longitudinelt studie som undersøker et fenomen over en lengere tidsperiode. Fordelen med tversnittstudien er at man kan få tak i datamateriell raskt og at det ikke er behov for oppfølging av fenomenet på et senere tidspunkt, nedsiden kan være at en eventuell endring ikke registreres med denne metoden (Jacobsen 2005). Primær og sekundærdata ble samlet innenfor en periode på en måned, det var da fokus på å beskrive hvordan nå-situasjonen er gjennom de valgte studiemetodene. Man kan diskutere hvorvidt et dokumentstudiet er et longitudinelt- eller et tversnittstudie da dokument ofte oppsummerer informasjon som kommer fra et lengere tidsperspektiv. I denne oppgaven er dokumentene med på å beskrive den daglige styringen og underbygge utsagn fra respondentene.

### **3.4 Innsamling og utvelging av data**

Å gå direkte til kilden for å hente informasjon betegnes som innsamling av primærdata, da er datainnsamlingen skreddersydd til en spesifikk problemstilling. Data som ikke er samlet inn direkte fra kilden men fra annen forskning eller dokumentasjon defineres som sekundærdata. Sekundærdata kan ha form av både kvantitativ og kvalitativ, økonomiske rapporter og statistikker er kvantitative og tekster er kvalitative. Det er da viktig å ha en bevisst holdning til hvem som er kilden og troverdigheten bak slik data. Det er et ideal å ha ulike typer primær- og sekundærdata, på denne måten kan man kontrastere eller styrke den ene dataen med den andre (Jacobsen 2005). I følge Yin (2009) kan man samle inn bevis til case-studier fra seks ulike kilder, og av disse seks kildene har jeg valgt to kilder i henhold til de krav som foreligger om datatrianglering.

### *Primærdata*

Et av de viktigste kildene for case-studier sies å være intervjuet, men innenfor intervju er det også ulike valg man kan gjøre (Yin 2009). Utføringen av intervju kan gjøres

ved hjelp av ulike metoder, ansikt-til-ansikt, telefon, internett. I tillegg kan intervju ha ulik grad av struktur, ustrukturert, semi-strukturert og strukturert. Det er også et spørsmål om hensikten bak intervjuet skal avdekkes på forhånd (Jacobsen 2005). Jeg valgte å gjøre flere semi-strukturerte dybdeintervju innenfor en naturlig ramme ansikt-til-ansikt, intervjuene ville da gi faktaopplysninger og intervjuobjektene personlige mening rundt de emner intervjuet går inn på (Silverman 2014). Det er detaljerte og presise spørsmål utformet i en intervjuguide på forhånd, men underveis i intervjuet kommer jeg med tilleggsspørsmål og oppfølgingsspørsmål for å utdype eventuelle uklarheter. Å ha en intervjuguide å følge gjør det mulig å følge samme mal for alle intervju. Utformingen av intervjuguiden følger de 5 komponentene i den styringspakken brukt som bakgrunn for studien. I tillegg ble det fokusert å få intervjuobjektene subjektive oppfatning av de variablene som skulle undersøkes knyttet til styringspakken. Intervjuet blir en viktig del fordi de menneskelige og sosiale faktorene er viktige i forhold til det tema som undersøkes (Yin 2009). For å få en god start på intervjuet begynte jeg med innledende bakgrunnsspørsmål og ba om å få ta lydopptak av intervjuet for å kunne transkribere og gjøre direkte sitat i etterkant. Det var på forhånd ikke gitt at alle intervjuobjekt ønsket lydopptak av det de sa, jeg var da forberedt på å fortløpende notere ned det informanten sa for også i etterkant gjøre oppfølgingsspørsmål for å forsikre meg om at det jeg har notert er korrekt. Før spørsmålene knyttet til de ulike styringssystemene ble stilt viste jeg frem selve modellen og forklarte hvordan disse skal fungere som en pakke og at jeg ønsket å beskrive denne, og se på hvordan denne kunne konfigureres for å passe med valgte variabler. Underveis i intervjuet forsøkte jeg å innta en lyttende posisjon for å vise med både kroppsspråk og verbal tale at jeg er med på hva informanten sier. Da noen av spørsmålene krevde at jeg brukte oppfølgingsspørsmål for å få frem hva det jeg ønsket å få frem, gjorde det at jeg ikke var helt bundet av intervjuguiden som ble lagd på forhånd. I noen tilfeller trengte jeg heller ikke stille de spørsmål jeg hadde forberedt da samtalen peilet automatisk inn på det jeg ønsket å spørre om. Til slutt i intervjuet oppsummerte og avsluttet jeg ved å takke intervjuobjekt for deltagelse. Så fort som intervjuet var fullført begynte jeg med transkriberingen, det viste seg at denne tok lengere tid enn det jeg på forhånd hadde forventet. Jeg hadde i utgangspunktet et ambisiøst mål om å transkribere ferdig samme dag, det viste seg at det i stedet tok flere arbeidsdager. For å ikke ha feil oppfattelse av hva som ble sagt ønsket jeg å skrive ned ord for ord slik at det var mulig å ha et god base med

forskningsresultat. Stort sett fikk jeg følelsen av at intervjuene hadde en rolig ramme som gjorde at intervjusituasjonen ikke bar preg av å være anstrengt.

#### *Utvalg av intervjuobjekt*

Ved valg av intervjuobjekt er det flere ting man må ta opp til vurdering, det første er om det skal være respondenter eller informanter. Respondenter er personer med kjennskap til fenomenet som skal undersøkes som også er deltagende i det. Det vil i dette tilfellet være medlemmer av organisasjonen. Informanter er også personer med kjennskap til fenomenet, men som samtidig står utenfor selve hendelsen, her forstått som ikke medlemmer av organisasjonen (Jacobsen 2005). Utvalget er i denne oppgaven falt på respondenter fremfor informanter, enkelt fordi dette er et fenomen som det er forventet at respondentene har større kunnskap om. Av mulig respondenter var det ønsket å intervju noen som satt med god informasjon om fenomenet, det ble derfor spurt etter personer i organisasjonen som hadde god kjennskap til deres styringssystem samt et syn på hvordan selskapets strategi og eksterne miljø var karakterisert. Antall intervju som ble gjennomført var tre stykker på ca. en time hver, to fra ledelsen og styret i den største organisasjonen og en fra ledelsen i den mindre organisasjonen. For å informere om studien og få tilgang på studieobjekt ble det i hovedsak sendt epost for å spørre om mulighet for å gjøre en studie av det aktuelle tema. Det var forsøkt å kontakte flere ulike firma innenfor ulike bransjer på et tidlig stadium i arbeid med denne oppgaven, noen få gav respons men det var i hovedsak veldig lite respons. Valgte organisasjoner kommer først fra en organisasjon der jeg selv tidligere har hatt et arbeidsengasjement. Denne kontakten førte til videre kontakt med den andre organisasjonen som da var innenfor samme geografiske område og bransje.

Dato	Respondent	Stilling
07.mar	R1	Ansatt RBK
30.mar	R2	Styremedlem RBK
07.apr	R3	Ansatt LFK

Figur 3 - Intervjuoversikt

### *Sekundærdata*

Den andre datainnsamlingsmetoden som jeg har brukt er dokumentundersøkelse, den går ut på anvendelse av sekundærdata som allerede foreligger. Slik data er sjelden brukt til samme formål som det en slik undersøkelse bruker den til. Problem som kan oppstå er knyttet til hvordan denne sekundærdataen er brukt tidligere, den kan i utgangspunktet ha en annen hensikt enn den som er tilfelle under min undersøkelse (Jacobsen 2005). Derfor var det viktig å ha en bevisst strategi bak utvelgelsen av sekundærdataen, hvor stor troverdighet har hvert enkelt dokument. Ved valg av dokument for dokumentstudiet tok jeg utgangspunkt i hver organisasjons hjemmeside og den informasjonen organisasjonene publiserte der. Policyen til hver valgte organisasjon er å publisere dokument knyttet til blant annet medlemsmøter på egen hjemmeside. I tillegg er det informasjon om administrering, kultur, lønn og planlegging. En slik kildebruk kan åpne for bias ved at både primærdata og sekundærdata kommer fra samme kilde.

Datainnsamling:	Intervju - primærdata Dokument - sekundærdata
-----------------	--

Figur 4 - Oversikt datainnsamling

### **3.5 Analyse av datamaterialet**

Det neste steget er hvordan alt av datamaterial skal analyseres, hensikten med dette er å redusere kompleksiteten. Tanken er at dette skal sørge for at forskjeller, likheter og eventuelle mønstre avdekkes i denne oppgaven. En veksling mellom enkelte deler og en helhet kalles i følge Jacobsen (2005) for hermeneutisk metode. Forsøker da å se enkeltdeler i lys av helheten og helheten i lys av enkeltdelene.

#### *Gjennomføring av intervju*

Hvert intervju ble nedskrevet på bakgrunn av hva respondentene sa, som igjen var registrert på taleopptak fra en mobiltelefonen. Ord for ord ble nedskrevet, både intervjuer og intervjuobjektens tale. Et skjema ble satt opp der tykkelse på teksten skulle skille hva respondenten sa fra hva intervjuer (tykk) sa, følgende er et utdrag fra et av intervjuene med både spørsmål og svar:

**"Så må jeg spørre om hvordan planleggingsprosessen foregår?"**

**(Intervjuer)**

Det ligger strategiplaner fra 2013 til 2016, 3 års sykluser, men nå vil jo styret legge nye planer videre fremover, så det er jo både sportslige mål og økonomiske mål, det er bra på stell." (Respondent).

Her er intervjuers (meg) spørsmål uthevet ved å ha et kraftigere trykk, dette gjør det lett å kjenne igjen hva jeg har sagt og hva respondenten har sagt når man scroller seg gjennom det transkriberte dokumentet. Jeg valgte av tidsmessige og bekvemmelige årsaker å trykklegge det jeg selv sa fremfor intervjuobjektet da det ville medføre mindre arbeid. Måten spørreskjema var oppstilt gjorde kategoriseringsarbeidet relativt lett, spørsmålene er knyttet til alle de ulike styringssystemen som er kjennetegnet i Malmi og Browns (2008) styringspakke og det ble så stilt spørsmål knyttet til hvert styringssystem i tur og orden. Til tider bare intervjuet preg av litt mer fristilt samtale slik at når man snakket om det ene styringssystemet dreide respondenten automatisk inn på et av de andre styringssystemene. I tillegg til å spørre om styringssystemene stilte jeg også spørsmål knyttet til repondentenes subjektive oppfatning av hvordan det eksterne miljøet og firmaets strategi forelå, både før og etter spørsmålene knyttet til styringssystemet.

#### *Intervju- og dokumentanalyse*

For å analysere både transkribert intervju og de dokument som var aktuelle, benyttet jeg en tematisk analyse (Silverman 2014). Ved å markere de viktige utsagnene og hva som er vektlagt i dokumentene med ulike fargekoder knyttet til hvert tema, gjorde det analysedelen oversiktlig. Og det bidro til at jeg lett kunne se hva som var selvmotsigende i forhold til uttalt vektlegging og skriftlig vektlekking. For å oppsummere ulikheter og likheter i forhold til tekst og intervju ble det etter hvert intervju skrevet en oppsummering slik at jeg kunne se hvor hvert intervjuobjekt sto i forhold til vektlegging av de ulike styringssystemene og hvordan de påvirker hverandre. De tema som er benyttet er delt inn etter de 5 ulike styringssystemene for å få oversikten over hvilke styringssystem hver organisasjon benytter.

### 3.6 Validitet og Reliabilitet

Metodens hensikt er å samle empiri, denne empirien må igjen tilfredsstillende to krav. Disse kravene er validitet og reliabilitet. For å forstå disse kravene og vite om de er oppfylt eller ikke, må vi se hva de betyr. En studie er reliabel dersom det vi har målt ikke har feil i seg. For eksempel om man måler noe flere ganger med det samme instrumentet, vil det da gi likt resultat (Jacobsen 2005). Validitet forklarer om man måler det man sier man skal måle, representerer beskrivelse av data det fenomenet som beskrivelsen viser til? Bruker vi det riktige instrumentet - er instrumentet egnet til å måle det fenomenet vi vil studere (Silverman 2014)? Om jeg får tak i de data jeg ønsket å få tak i og riktige konklusjoner trekkes på bakgrunn av dette, er det snakk om intern validitet. Om vi kan overføre funnene til andre sammenhenger dreier det seg om ekstern validitet (Jacobsen 2005). Validitet avhenger igjen av undersøkelsens reliabilitet. En studies troverdighet styrkes dersom det er høy grad av validitet og reliabilitet (Silverman 2014).

#### *Reliabilitet*

De intervju som er gjennomført baserer seg på identisk intervjuguide, hvert intervju er nøyaktig transkribert ned til hvert uttalte ord med bakgrunn i lydopptakene. Før intervjurundene begynte ble det foretatt et test-intervju på en medstudent for å undersøke om spørsmålene var korrekt formulert og om det kom godt frem hva jeg spurte om. For å styrke undersøkelsens profesjonalitet er intervjuguiden gjengitt i sin helhet som et vedlegg til slutt i denne oppgaven. Å gjennomføre et identisk intervju under like vilkår blir problematisk når formen er semi-strukturert. Bruk av et semi-strukturert intervju gjør det vanskelig å replikere hva som blir sagt til intervjuobjektet fordi spørsmålene som stilles ofte påvirkes av respondentens svar. Miljøet intervjuet gjennomføres i vil også være vanskelig å replikere da det ble brukt en naturlig ramme, dette innebar forstyrrelser både visuelt og audiovisuelt. Det er også et tidsspørsmål som kan påvirke reliabiliteten, ingen intervju ble gjennomført simultant men heller etter hverandre det kan dermed foreligge en tidsmessig forstyrrelse som har påvirket reliabiliteten. Dokumentstudiet gir høy reliabilitet dersom de dokumentene som skal studeres har lik tilgjengelighet og har lik informasjon. Dette var i stor grad tilfelle ved det gjennomførte dokumentstudiet, årsrapporter som inneholdt blant annet styrets beretning gav informasjon som er anvendt i dette studiet.

### *Intern validitet*

Testing av intern validitet kan gjøres på to måter, enten å kontrollere undersøkelse og konklusjon mot andre, eller å gjøre en egen kritisk gjennomgang av resultatet (Jacobsen 2005). For det første vil det ved å benytte ulike kilder bekrefte eller avkrefte om de funn som tilsynelatende er dukket opp er gyldige eller ikke. Når ulike metoder gir samme resultat, vil det i følge Jacobsen (2005) være et sterkt argument for at resultatene er gyldige. Forespørselen om å få gjøre intervjuene inneholdt et ønske om å intervju respondenter i sentrale stillinger som satt med god kunnskap på det området jeg ønsket å undersøke, dette er med på å styrke den interne validiteten da den informasjonen som er samlet inn kommer fra de riktige kildene og at de har førstehåndskjennskap til det aktuelle fenomenet som skulle undersøkes. Dette har sikret kvaliteten på den informasjonen som er samlet inn gjennom intervju-metoden og er også med på å styrke den interne-validiteten. En svakhet ved den interne validiteten er at ved den ene organisasjonen er det kun foretatt ett intervju av en sentral figur i organisasjonen, dette kan være med på å vektlegge denne ene kildens bias i den ene eller andre retningen om det ikke kommer frem informasjon om emnet i andre metodeverktøy. Samtidig mener jeg at den interne validiteten er styrket med bakgrunn i at respondentene under intervjuene virket interesserte i prate om egen organisasjon, ofte delte de informasjon uten at jeg behøvde å spørre, dette var ofte informasjon som jeg hadde planlagt å spørre om ved et senere tidspunkt i intervjuene.

### *Ekstern validitet*

Ved vurdering av ekstern validitet er det en differanse mellom den kvalitative og den kvantitative metoden. Når det er snakk om kvalitativ validitet må man tenke at empirien skal lede til en teori, det er vanskelig å se at et mindre utvalg kan være representativt for en større populasjon men man kan avdekke generelle fenomen. Kan da si at noe taler for eller mot et fenomen, men man kan ikke bevise det (Jacobsen 2005). Funnene fra denne oppgaven kan dermed ikke brukes for å generaliseres til alle andre organisasjoner i samme bransje da utvalget er begrenset og heller går i dybden.

### 3.7 Etikk

I og med at jeg skulle samle inn ulike personopplysninger måtte jeg gjøre en vurdering på hvorvidt det var nødvendig å søke NSD om godkjenning. Men ingenting i undersøkelsene er vurdert som sensitive for enkeltpersoner da jeg ikke spør og graver i deres personlige livssituasjon, har derfor vurdert til unødvendig å søke NSD om godkjenning.

### 3.8 Oppsummering

Metodevalgene oppsummeres i en figur som dermed gir et visuelt referansepunkt.

<b>Metodevalg</b>	
<b>Valg av formål:</b>	<b>Beskrivende</b>
<b>Tidsdimensjon:</b>	<b>Tversnitt</b>
<b>Forhold mellom teori og data:</b>	<b>Induktiv</b>
<b>Valg av opplegg:</b>	<b>Komparativt casestudie</b>
<b>Datainnsamling:</b>	<b>Dokumentanalyse og dybdeintervju</b>

Figur 5 - Metodevalg

Hensikten med studien er å beskrive et fenomen gjennom en induktiv tilnærming til de data som samles inn, det betyr å gå fra empiriske data til å formulere en teori. Undersøkelsen er gjort på et tidspunkt, det betyr at det ikke analyseres endringer over tid eller noe lignende. For å undersøke fenomenet er det valgt å foreta et casestudie av to ulike organisasjoner innenfor samme bransje slik at det gir et komparativ casestudie. For å samle inn de data som trengs for å svare på problemstillingen er det brukt semi-strukturerte dybdeintervju og fortatt en dokumentanalyse av de dokument som foreligger i forbindelse med organisasjonenes årlig medlemsmøter i tillegg til informasjon fra organisasjonenes hjemmesider.



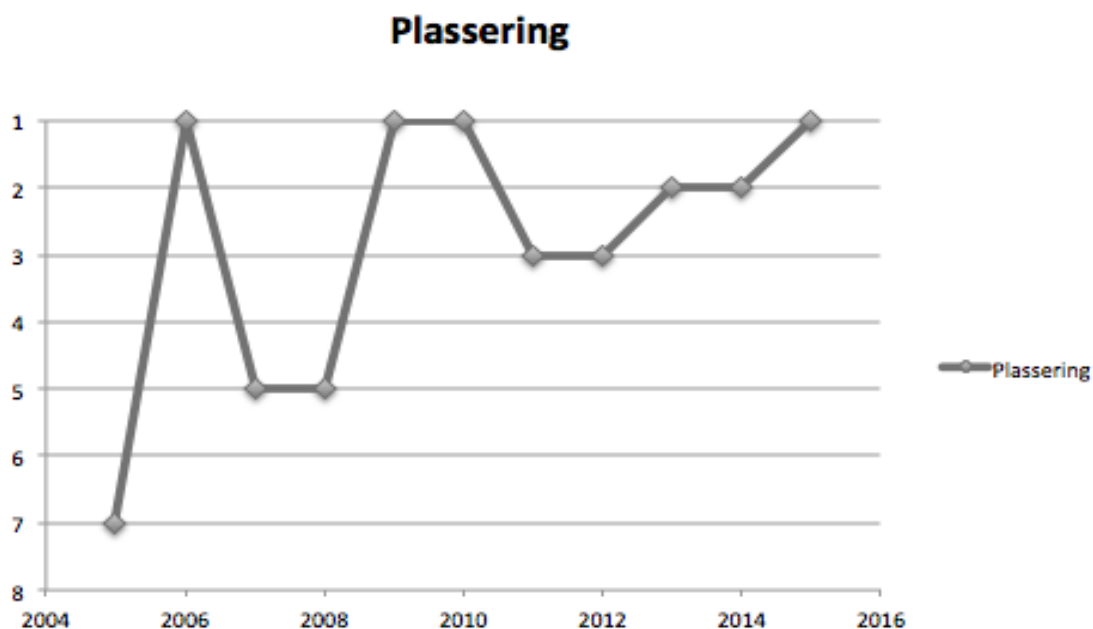


#### 4. CASEBEDRIFTER

De to valgte casene opererer innenfor samme bransje (fotball), men samtidig på ulike nivå. Fotballmessig opererer RBK på øverste nivå, og LFK opererer på nest øverste nivå. Denne ulikheten samt den geografiske plasseringen gjør de interessante å sammenligne.

##### 4.1 RBK

Rosenborg Ballklub er en norsk fotballklubb med lang historie, grunnlagt i 1917 under navnet Odd Ballklub men ble etterhvert endret til nåværende navn Rosenborg Ballklub. Til daglig spiller klubben fotball på øverste nivå i Norge, fra 1992 til 2004 vant klubben seriemesterskapet 13 år på rad. I samme periode kvalifiserte de også seg med noen få unntak for mesterligaen som er en europeisk cup for de beste lagene i Europa. Dette gjør de til en av de klubbene med flest deltakelser i denne turneringen. Til sammen har klubben sanket 23 seriemesterskap og 10 norske cuptitler. Dette tallet gjør Rosenborg til Norges mest meritterte klubb. Klubben spiller sine hjemmekamper på Lerkendal stadion i Trondheim, rett ved ligger også klubbens treningsfasiliteter og administrasjonsbygg (Ree 2010). Daglig leder er Tove Dyrhaug som også har stilling som arrangementssjef (Organisasjon 2016).

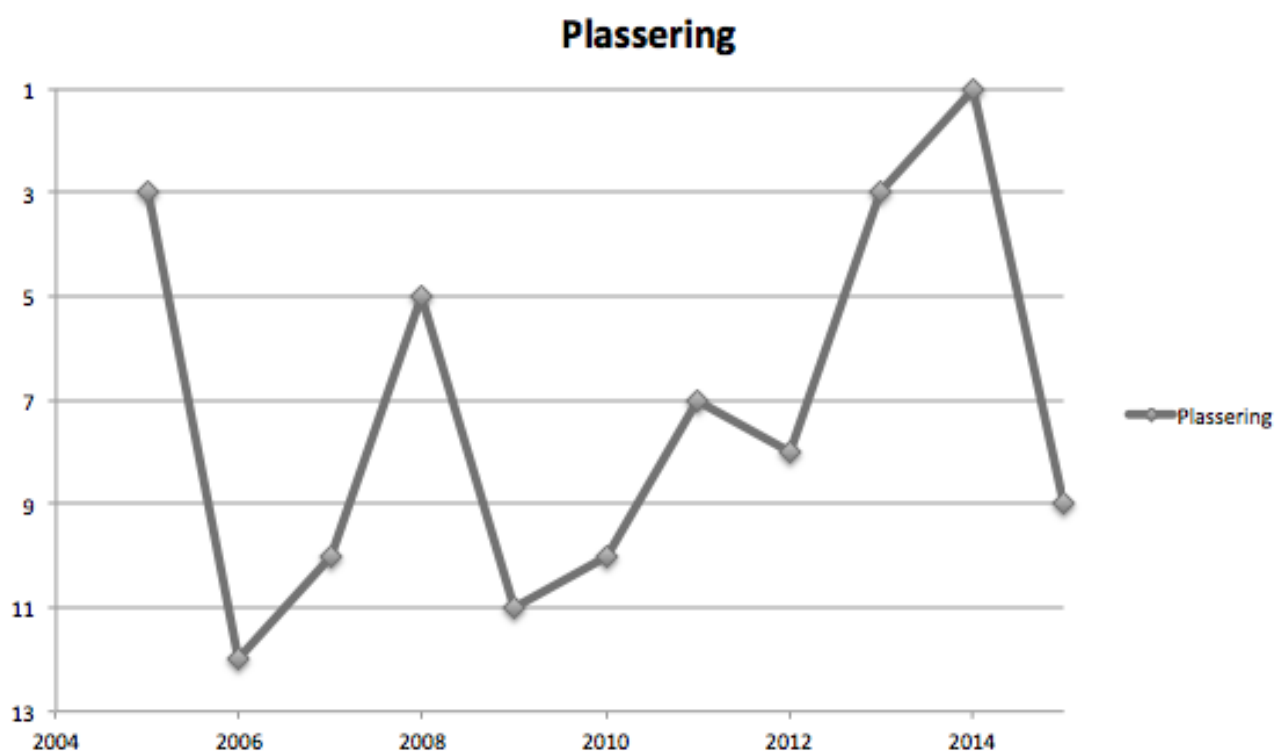


Figur 6 - Serieplassering RBK (Ree 2010)

De siste 10 årene virker klubben å ha prestert stabilt sportslig sett, med fire 1. plasser og to 2. plasser.

#### 4.2 LFK

Levanger Fotballklubb er en relativt ny klubb, etablert i 1996 som en overbygningssklubb for SPKL Nesseguttene og IL Sverre. I senere tid gjelder denne overbygningen også for Skogn IL. Til daglig spiller klubben på neste øverste nivå i det norske seriesystemet, noe den har gjort siden opprykket før 2015 sesongen. Før dette har klubben holdt sin posisjon siden oppstart på tredje øverste nivå (Levanger Fotballklubb 2016). Hjemmekampene spilles på Moan kunstgress som eies av Levanger kommune. Daglig leder er Hroar Stjerne som tiltrådte denne stillingen foran 2015 sesongen (Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten 2016).



Figur 7 - Serieplassering LFK (Levanger Fotballklubb 2016)

De siste ti årene vitner om en progresjon til de i 2014 vant sin avdeling og rykket opp til nest øverste nivå.

## **5. RESULTAT**

Dette kapitlet presenterer de empiriske data som er funnet samt en diskusjon og analyse av det som er funnet. Først presenteres styringspakken for de to casene som er valgt, hver styringskontroll i tur og orden hvert case hver for seg slik at det bygger opp Malmi og Browns (2008) styringspakke kontroll for kontroll. Deretter vil jeg gå gjennom hvordan de eksterne miljøene og strategien er karakterisert i denne bransjen.

### **5.1 Styringssystemet**

Følgende beskrives resultat av undersøkelsen basert på styringspakken som er undersøkt.

#### **5.1.1 Planlegging**

Dette kontrollelementet skiller mellom langsiktig planlegging der strategien er i hovedsete og kortsiktig action-planlegging ofte i 12 måneders sykluser (Malmi og Brown 2008).

##### *Planlegging i RBK*

Planleggingsprosessen med de årlige strategiene begynner med en diskusjon i opptil et helt år før den sportslige sesongstarten i April. Diskusjonen har form av en proaktiv vurdering, hva som skal forsterkes og hva det skal vektlegges mindre av. Tidsmessig gjør dette at de hele tiden er i forkant, enten et til et halvt år i forveien med strategiplanleggingen. Den årlige planleggingen starter med at styret gjør en bestilling til administrasjonen i klubben, men uavhengig av en slik bestilling forsøker de i klubben å være forberedt på en eventuell bestilling som kommer. I denne planleggingsprosessen jobber da administrasjonen proaktivt, slik at de i større grad er forberedt på hvilke endringer som eventuelt skal gjennomføres. Fra styrets beretning fokuseres det på en videreføring av de planer som allerede er nedskrevet:

"(...) fortsette den sportslige utviklingen med tydelige målsettinger, fortsette arbeidet med den økonomiske planen, og evne å kunne gi både gass og brems samtidig."  
(Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016).

##### Oppsummert

Av dette kan man se at planleggingsprosessene i RBK preges av både kortsiktig action-planlegging for årdriften gitt informasjon fra intervjuet, samtidig som de også har lengere strategiske planer som skal styre organisasjonen mot overordnede målsetninger lest fra årsmeldingen.

### *Planlegging i LFK*

I Levanger FK ligger det langsiktige strategiske planer for 3 år av gangen, disse planene legges for hver periode av det sittende styret for klubben. (Levanger FK 2014 - 2017 Levanger formannskap 08.10.14 2014). For hvert år lages det både økonomiske og sportslige mål, som informanten i intervjuet påpekte ligger det en klar føring for hvordan delmålene for hvert år skal vise en progresjon:

"De la jo strategiplan i 2013, spesielt på de sportslige målene, i 2013 skulle vi være topp tre i divisjonen og ble nr. 2. I 2014 skulle vi vinne avdelingen og gjorde det, og i 2015 skulle vi berge i 1 divisjon og gjorde det. Og dette året skal vi være midt på treet i 1 divisjon".

Dette viser at de sportslige målene stiller krav om at klubben spesielt sportslig er nødt til å hele tiden nå nye nivå og deretter stabilisere seg på dette nivået før de tar nye steg. De økonomiske planene vitner også om en tilsvarende progresjon om å nå nye nivå for så å stabilisere seg på dette nivået før de tar nye steg. Men det kommer frem at det ikke er like lett å tenke økonomisk langsiktig, som å tenke sportslig langsiktig. Selv om det ikke er lett å jobbe like sikkert økonomisk langsiktig er informantens oppfatning at de likevel klarer å holde seg tett opp til de planene de har lagt.

### Oppsummert

Informasjonen fra LFK viser dermed at organisasjonen har visse utfordringer knyttet til den langsiktige økonomiske planleggingen og må derfor jobbe etter et kortere tidsperspektiv på dette planet. Samtidig jobber de også etter langsiktige strategiske planer som skal gi de oppnåelse av overordnede mål om å etablere seg på et stabilt nivå i norsk 1.divisjon.

### *Resultat for planlegging*

Begge klubber benytter seg av både langsiktig og kortsiktig planlegging.

	Rosenborg	Levanger
Planlegging	Lengere strategiske planer Kortsiktige planer for drift	Langsiktige 3 årsplaner for strategi Kortsiktige planer for drift

Figur 8 - Planlegging

### 5.1.2 Kybernetisk styring

Det kybernetiske styringssystemet skiller mellom budsjetter, finansielle og ikke finansielle målingssystem, og hybridsystem. Dette styringssystemet baserer seg på hvordan en organisasjon presterer i forhold til en standard eller et aspirasjonsnivå, svar på dette avdekker om enten et avvik eller en oppnåelse av den standarden man på forhånd har blitt enige om (Malmi og Brown 2008).

#### *Kybernetisk styring i RBK*

##### Budsjett

Både inntekter, utgifter og overskudd budsjetteres til lavere enn hva resultatet for både 2015 og 2014 viste (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Ut i fra budsjettet lager de prognoser for hvordan driften går, som igjen forteller om de kommer til å nå budsjett eller ikke. Budsjettene lages for 12 måneder i gangen, fordeler dette på hver av årets måneder. Dette baseres litt på gjetting og litt på erfaring, noen kostnader vet man når kommer men det kan alltid dukke opp uforutsette kostnader. Budsjettet vil uansett ligge fast, likevel kan de ansatte rapportere eventuelle avvik til styret i det påfølgende styremøtet, uansett om de er positive eller negative. Dette gir styret mulighet til å følge med på prosessen etterhvert som tiden går. Selve budsjettets kostnader og inntekter har bakgrunn i en sportslig målsetning, dette vil gi en pekepinn på hvor høye kostnadene vil bli gjennom året og hvor høye inntektene vil bli. RBK har et budsjett som har tatt utgangspunkt i at de når en 2 plass ved sesongens slutt, dette er et valg de har fulgt de siste 10 årene. I deres øyne er dette en realistisk forutsetning for budsjettet. Det understrekes hvor viktig det er å være forberedt på eventuelle situasjoner som kan gå ut over økonomien, derfor legges det opp til at organisasjonen skal ha noen kroner å gå på. Om en uheldig situasjon skulle oppstå så vil man være i stand til å håndtere dette uten å havne i økonomiske vanskeligheter. Derfor bruker RBK likviditetsplanlegging i tillegg til resultatbudsjettene, med 12 måneders prognoser ser de hvordan situasjonen vil være et år frem i tid. Heldigvis har

de selv fylt opp kassen slik at likviditeten ikke er et stort uromoment, likevel vurderer de dette til å være en knapp faktor for hele bransjen de opererer i.

### Finansielle og ikke-finansielle måltall

Fra primærkilden ble den kybernetiske styringen beskrevet som en tradisjonell, den baserer seg på 5 KPIer, billettinntekter, partnerinntekter, spillerkostnader, medieinntekter og spillersalg. Dersom disse KPIene oppfylles vil resten av driften være forutsigbar, slik at de vet hva som må justeres dersom prestasjonene ikke lever opp til forutbestemte mål. Disse KPIene er knyttet til en prognose for hva som forventes å komme i form av inntekter. En visuell fremstilling som indikerer om KPIene oppfylles eller ikke, fargelegges i fargene grønn til gul til rød, der grønn er godkjent og rød er ikke godkjent. RBK selv er fornøyd med denne måten å styre på og bygger på deres erfaring med et slikt system over tid, likevel erkjenner de at dette ikke er en nøyaktig vitenskap. Derfor innebærer det å styre på en slik måte et sjansespill. Når det kommer til måling utover disse finansielle KPIene viser det seg at de har kjennskap til teorien om balansert målstyring, men det var likevel ikke på nåværende tidspunkt aktuelt å innføre en slik styringsmodell. De hadde elementer av denne målstyringsmodellen i egne målinger gjennom undersøkelser som tok for seg både kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. Det er derimot ikke en del av deres integrerte styringsmodell som har et mer økonomisk rettet fokus.

### Oppsummert

RBKs kybernetiske styringssystem er i hovedsak knyttet til økonomiske målinger, både budsjett og KPIer viser hvilke nøkkelfaktorer som er viktig for god økonomisk drift. Det er i tillegg også ikke-finansielle målinger, men disse er ikke knyttet en eller flere KPIer som skal oppfylles.

### *Kybernetisk styring i LFK*

#### Budsjett

Fra protokollen knyttet til klubbens årsmøte 2. mars 2016 (Protokoll fra Årsmøtet - Levanger FK 2016) ble det lagt frem et budsjett og regnskapstall for 2015 og 2016 som ble vedtatt av medlemmene. Av disse tallene kom de frem til et positivt avvik fra det de budsjetterte i 2014 på ca. 33 000 kr og et negativt avvik i 2015 på ca. 68 000 kr. Avstanden mellom hva de har hatt i inntekter og kostnader 2014 og 2015 er

også betydelig, men igjen så er det også foran 2015 sesongen at de rykket opp fra divisjon 2 til divisjon 1 også kalt Obos-ligaen. I informantens øyne er dette sunn drift for en klubb som akkurat har rykket opp. Budsjettet som blir årlig fremlagt på årsmøtet, der majoriteten vedtar eller avviser hvordan det er lagt opp. Arbeidet med budsjettet har tilsynelatende vært et stort fokus for styret som det utgår fra deres årsmelding til årsmøtet. Alle postene er nøye vurdert og kalkulert, erfaringen fra fjorårets drift på nåværende nivå gjør at de kritiske postene i budsjettet er tatt høyde for. Hovedfokuset for budsjettet er å styrke statusen til egenkapitalen.

### Finansielle måltall

I forhold til andre kybernetiske kontroller benytter Levanger seg av et egendefinert finansielt målingssystem der de måler inntektene hovedsakelig ut i fra fire KPIer; sponsorinntekter, billettinntekter, dugnadsinntekter og medieinntekter. Totalt skal disse inntektene sørge for at budsjettets 14 millioner skal oppfylles. Av disse inntektene er det sponsorinntektene som er de høyeste, deretter kommer medieinntektene som har basert seg på en plassering som nr. 12 i obosligaen ved sesongens slutt. Deretter kommer dugnad og billettinntektspengene som da står for de minste budsjetterte inntektene. I tillegg nevnes det et annet måleparameter som tilsynelatende er den vanskeligste å oppfylle. Spillersalg er en KPI som budsjetteres som 0,- da kortsiktige avtaler og planer gjør denne vanskelig å oppfylle, informanten begrunnet dette med:

"Vi har jo salg av spillere som en variabel, men der har vi jo 0 i budsjettet. Men sånn som i vår og vinter har vi jo hatt bud, nå hadde vi bud rett før overgangsvinduet stengte 31. mars. Det er jo en variabel for oss, men den er vanskelig å styre".

Informanten oppsummerte den kybernetiske styringen med å påpeke at de har god kontroll, og at dette var et viktig premiss for å drive klubben.

### Oppsummert

LFKs kybernetiske system styres i stor grad av økonomiske inntekter og utgifter, budsjettet og KPIene er knyttet til finansielle tall. Det økonomiske er dermed et viktig premiss for at LFK skal holde driften oppe. Men dog er ikke alle KPIene like enkle å



styre da de avhenger av utenforliggende faktorer dersom disse skal oppfylles. Ikke-finansielle målinger ble ikke avdekket i primær- og sekundærdataene

#### *Resultat for kybernetisk styring*

Undersøkelsen avdekket at begge benyttet seg av både budsjett og finansiell målstyring. I tillegg hadde RBK måling av ikke finansielle tall gjennom kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet.

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Kybernetisk styring</b>	Budsjett, finansielle KPIer Høyt inntekt og kostnadsfokus Ansatte måles på kvant og kval mål	Budsjett, finansielle KPIer Høyt inntekt og kostnadsfokus

Figur 9 - Kybernetisk styring

### **5.1.3 Belønning og kompensasjon**

Belønning og kompensasjon skal sørge for at agenter har motivasjon for å handle i tråd med de kravene prinsipalene setter til agentene. Den skal skape samsvar mellom målene og aktivitetene en organisasjon har (Malmi og Brown 2008).

#### *Belønning og kompensasjon i RBK*

Budsjettet for 2016 viser at lønnskostnadene er forventet å være den største utgiftsposten for 2016, den forventes å være  $(77\,305 / 151\,491) * 100 = 51\%$  av klubbens totale kostnader. Med et tilbakeblikk for det forrige årets kostnader kan det leses at de faktiske kostnadene da var mye høyere enn det budsjetteres med foran dette året. Selv om det var mye høyere kostnader i 2015 utgjorde fortsatt lønnskostnadene  $(105\,424 / 206\,105) * 100 = 51,1\%$  av klubbens totale kostnader (Budsjett Rosenborg Ballklub 2016). Fra intervjuet med den første informanten kom det imidlertid frem at klubbens lønnskostnader er i stor grad knyttet til hvor god den sportslige prestasjonen er, noe som dermed kan forklare det høye kostnadsnivået for fjoråret da klubben både vant serien, cupen og deltok i Europa League (Ree 2010). Tidligere har de hatt noe de kalte kampbonus, da fikk man belønning basert på antall kamper som ble spilt. Nå er dette endret til at man får belønning dersom de vinner kampene, dette er en bevisst handling for å holde kostnadene nede dersom de ikke presterer. Det er et bevisst strategisk valg å gjøre lønnsmodellen mer rettet mot prestasjoner og mindre mot fast betaling. Og det er tydelig at de ansatte forstår

prinsippet om at man må prestere for å få betalt. Dette gjelder spesielt for den sportslige delen av RBK. På den andre siden har du administrasjonen som ikke har enkeltpersonsbelønning, men en belønning på hvordan de som organisasjon presterer. I tillegg har de daglig leder som blir behandlet spesielt, der er det styret i klubben som har ansvar for å gi henne riktig avlønning.

### Oppsummering

Lønnssystemet viser at man har en standard grunnlønn, men ved gode sportslige prestasjoner gir dette resultat ved at man får høyere lønn. Dermed er en del av lønnen avhengig av hvordan en presterer sportslig og kan potensielt være stor ved oppnådde mål. Lønnen gjenspeiler hvilket nivå klubben skal ligge på og at lønnssystemet skal sørge for oppnåelse av et overordnet mål.

### *Lønn og kompensasjon i LFK*

Budsjett og regnskap fra årsmøtet 2. mars 2016 (Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten 2016) viser at lønnskostnadene er de største budsjetterte kostnadene for 2016 og de største faktiske kostnadene for 2015. Tilstanden var annerledes i 2014 da "Andre driftskostnader" var ca. 400 tusen kroner over "Lønnskostnader" med henholdsvis 2 millioner 386 tusen kroner og 1 million 939 tusen kroner. Endringen i kostnadene i 2015 vs. 2014 skyldes igjen opprykket til Obos-ligaen foran fotballsesongen i 2015. Budsjetterte lønnskostnader i 2016 er på 7 millioner og 782 tusen, og de faktiske lønnskostnadene for 2015 var på litt over 6 millioner med 6 millioner og 366 tusen kroner. Så det forventes eller planlegges en økning i lønnskostnader i 2016 kontra 2015. Dette skyldes noe av at de har foretatt en del nyansettelser, en daglig leder i 50 % stilling, en klubbsekretær i 50 % stilling, spillerutvikler i 50 % stilling, sportslig leder, hovedtrener og assistenttrener ansatt i fulle stillinger. Spillergruppen har stort sett fast lønn, men den er ikke for høy og mange av spillerne studerer eller jobber ved siden av. Tanken bak forteller informanten er å ikke ha for høy lønn er at man skal ha et visst sportslig nivå:

"Vi har jo spillerne da, de er stort sett på fast lønn, også har vi et prinsipp til oss om at ingen skal tjene mer enn 30 000 i måneden. For da er du for god, og da må du finne deg en annen plass(...). Noen få jobber ved siden av, men det er mye studenter. For vi

har et godt samarbeid med HiNT eller Universitetet i Nord som det heter nå, i fjor var det 14 stykker som studerte."

### Oppsummering

Lønnskostnadene er et delikat område og LFK har gjort et valg om både lønnstak og fastlønn for å holde disse kostnadene på et akseptabelt nivå. Dette gjenspeiler igjen hva slags nivå man ønsker og hvilket mål klubben skal oppnå.

### *Resultat for lønn og kompensasjon*

RBK og LFK benytter seg av ulike lønnsmodeller, RBK i stor grad prestasjonsbasert lønn der LFK har fast lav lønn.

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Lønn og kompensasjon</b>	Prestasjonsbasert lønn	Fast lønn

Figur 10 - Lønn og kompensasjon

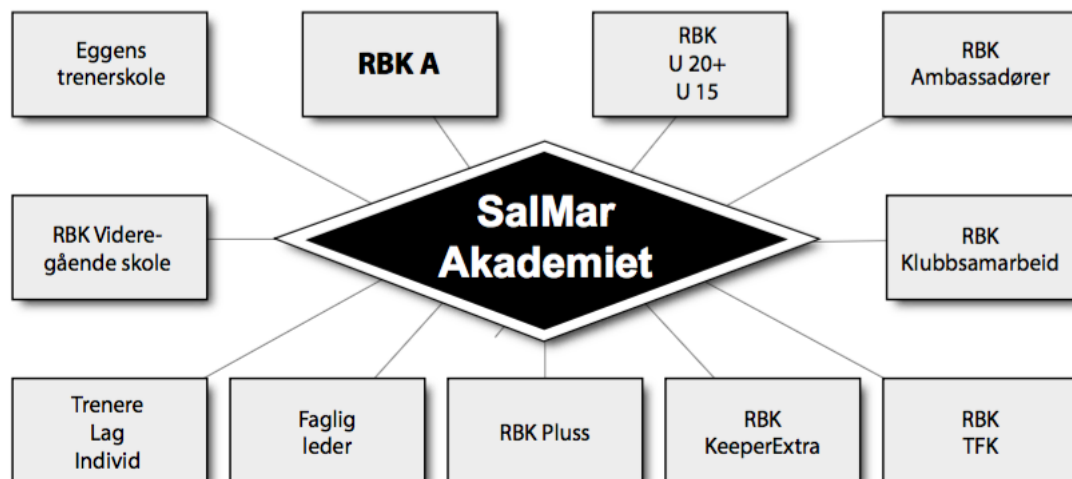
### **5.1.4 Administrativ styring**

Den administrative kontrollen deles inn i organisasjonens design, governance samt regler og prosedyrer. Hensikten er da å styre ansattes atferd og spesifisere hvordan ulike oppgaver skal gjennomføres (Malmi og Brown 2008).

### *Administrativ styring i RBK*

#### Design

Organisasjonsstrukturen i Rosenborg er delt inn i en sportslig avdeling og en administrativ avdeling (Organisasjon 2016). Den sportslige avdelingen har en sportslig leder, deretter deles den sportslige avdelingen inn i A-laget og Salmar-akademiet, der det sistnevnte skal utvikle nye spillere til A-laget (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Årsmeldingen for Salmar-akademiet viser en egen interessentmodell som peker ut hvem som er involvert og hvilke aktiviteter som går inn under dette akademiet.



Figur 11 - Interessentmodell (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016).

I løpet av 2015 var det 37 spillere involvert i A-laget, noen har i løpet av året forlatt og andre har kommet inn. Rundt A-laget er det også et sportslig apparat som teller 7 personer med de ulike trenerne, materialforvalter, spillerkoordinator og speider. Det er også knyttet et medisinsk apparat til A-laget, dette inkluderer en koordinator, fysioterapeuter og et legeteam. For å utvikle seg videre har klubben startet et samarbeid med Olympiatoppen og masterstudenter fra NTNU (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Arbeidsfasilitetene spillerne bruker i sitt arbeid skrytes det også av, det betegnes som å holde et høyt internasjonalt nivå

Andre halvdel av organisasjonen er den administrative delen, 4 ledere har ansvar for hver sin avdeling innenfor administrasjonen. En økonomi- og eiendomsavdeling, en arrangementsavdeling, en salg- og partneravdeling, og en siste avdeling kalt organisasjon, samfunnsansvar og kommunikasjon. I tillegg er det medarbeidere på kjøkkenet og RBK-shop. Daglig leder styrer hele organisasjonen men har også stillingen som arrangementssjef (Organisasjon 2016). Selv om organisasjonen virker omfattende kommer det fram av årsmeldingen at organisasjonen opplever en stor belastning på grunn av sportslig suksess, men også at organisasjonen tidligere har hatt flere årsverk:

"Med suksess i serie og cup, samt gruppespill i Europa, har belastningen på organisasjonen vært stor (....) I tillegg har vi fortsatt omstillingsarbeidet i klubben, og hatt fokus på å følge vedtatte planer og strategier. Vi har nå en organisasjon som er

trimmet ned når det gjelder antall årsverk, med medarbeidere som er dedikert til sine oppgaver." (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016).



Figur 12 - Organisasjonsinndeling RBK (Organisasjon 2016).

Informasjonen fra dokumenter og intervjuer gav følgende organisasjonsinndeling, selv om det i hoved sak var en administrativ avdeling og en sportslig avdeling var det ulike avdelinger med egne ansvarsområder. Det ble også avdekket at på arrangementsdager så var ingen klar inndeling i avdelinger, men en organisasjonen som da løses opp og glir over i en prosjektorganisasjon som styres av en arrangementssjef. Dette skifter kommandolinjen, de andre grenselinjene i organisasjonen viskes da ut og man finner da sin plass i prosjektorganisasjonen.

### Governance

Styret besto i 2015 av 8 stykker som inkluderte leder, nestleder, medlemmer og et varamedlem. I tillegg har styret en valgkomite som nominerer nye styremedlemmer og en kontrollkomite som tilser at styret og klubbens arbeid følger de retningslinjer for drift som foreligger (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Styrets arbeid deles i følge den første informanten opp i årshjul der man innenfor ulike deler av året har ulike prioriteringer. Etter eget inntrykk mener man at styrets arbeid preges av profesjonalitet og at de arbeider godt inn mot organisasjonen. Dette begrunnes med at de har vært gode på å rekruttere riktige personer, som har ulike kompetanser og som samarbeider godt. Dialogen med daglig leder vurderes også som å være viktig da

forholdet mellom styret og daglig leder har en særskilt rolle. Over styret er klubbens årsmøte, her kan klubbens medlemmer ytre sine meninger og holdninger som de mener vil påvirke hvordan organisasjonen skal styres og drives. Dette årsmøtet er også øverste myndighet i klubben.

### Lover og regler

Rosenborg Ballklub har en egen lov som gjelder for klubben, den beskriver alt fra klubbens formål, draktfarger, hvordan årsmøtene skal foregå, regler for styret og daglig ledelse, og andre spesifikke bestemmelser (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). I loven understrekes det at klubbens øverste myndighet er det årlige årsmøtet blant klubbens medlemmer, det som vedtas her av de stemmeberettigede vil da være gjeldende for hele klubben (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Det er på dette årsmøtet man blant annet vedtar styresammensetningen, godkjenner budsjetter og behandler eventuelt andre saker som skulle være aktuelle. Årsmeldingen for det foregående året presenteres også på dette årsmøtet.

### Oppsummert

RBKs organisering kjennetegnes av profesjonalitet, organisasjonen er inndelt i ulike avdelinger som har hvert sitt ansvarsområde. Innskrenkning av antall ansatte har fordelt samme arbeidsmengde på mindre individer noe som medfører et visst arbeidspress på ansatte. Ved arrangement fravikes likevel den formelle arbeidsstrukturen og man glir over i en prosjektorganisert virksomhet. Organisasjonen jobber opp mot dets styre, som er profesjonelt uavhengig bestående av kompetente personer. Øverste myndighet er klubbens årsmøter, det som vedtas på et slikt møte vil da gjelde for hele klubben.

### *Administrativ styring i LFK*

#### Design

Inntrykket av organisasjonen synes fra styrets sted å være tilfredsstillende, det trengs tilsynelatende ingen tiltak for å forbedre hvordan man skal organiseres og utføre arbeidet. Arbeidsmiljøet beskrives som å være godt, slik at forutsetningene for god drift er til stede. Årsaken til dette er ulike tiltak klubben iverksatte foran sesongen 2015 da de rykket opp. Administrasjonen endret seg til å ha flere antall fast ansatte, samt at man utvidet ungdomssatsingen ved å ha et eget fotballakademi. Hensikten var

å skape en robust fotballklubb med stabile resultater. Klubben er i dag organisert i ulike avdelinger der man kan finne både frivillige og fast ansatte, verdt å merke er blant annet en avdeling som driver med økonomiprosjekter, også kjent som dugnad, som er en viktig del av klubbens inntekter. Daglig leder rapporterer til styret, med seg har leder en stab og en klubbsekretær. En egen markedsavdeling drives på frivillig basis, kommunikasjons og informasjonsavdelingen drives også på frivillig basis. Avdeling for økonomiprosjekter drives av daglig leder selv, denne avdelingen har form som prosjekter. Den består av fem prosjekter som hver har sin prosjektleder, med rapporteringsansvar til daglig leder. Økonomiavdelingen ledes av økonomisjefen, arrangementsavdelingen ledes av arrangementssjefen, og sportsavdelingen ledes av en sportslig leder. En gang hver måned samles lederne til ledermøte, som styres av daglig leder. Daglig leders arbeid rettes i stor grad inn mot markedet og sponsorene. I tillegg til dette har klubben også et samarbeid med Nav, dette er en tre-års avtale som skal bidra til at ungdom kommer ut jobb.

Markedsutvalget er i følge årsrapporten fra markedsutvalget for 2015 bestående av 7 personer, men man de sier at antall personer varierer da personer fra styret har bidratt inn mot forhandlinger med enkelte partnere. Arrangementsutvalget besto i 2015 av 7 personer, der det er utvidet med en person fra året før. Deres oppgaver har vært å sørge for at arrangementene, altså kampene har fulgt lover og regler, utøvd autoritet for å sikre mennesker og eiendom, kontrollere adgang og billettsalg. Selv om utvalget består av 7 personer er det på selve arrangementet et større antall personer i aktivitet, dette er basert på frivillighet (Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten 2016). Informanten beskriver hvor mange som kan være i aktivitet når man arrangerer kamp:

"Vi har fort 80-90 stykker når vi arrangerer kamp, det er jo etter lisenskravet. Vi må ha 25 vakter eksempelvis når vi har kamp, dette er jo frivillig (...)"

Kommunikasjon og informasjonsavdeling består av 20 stykker, men på grunn av opprykket foran 2015 er produksjon av kamper nå rettighetshavers ansvar, det betyr at det nå kun er 10 stykker som er aktive medlemmer av dette utvalget. Utvalget har et mål på hvor mye de skal produsere hver uke av innhold til nettside og samarbeidspartnere. Der er i tillegg en stor mengde arbeid som gjennomføres på dagene med kamp (Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten 2016). Økonomiprojektutvalget skal sørge for inntekter til klubben gjennom ulike dugnader

og økonomiprosjekter. Utvalget teller totalt 6 personer med daglig leder (ibid). A-laget har i tillegg til trener et medisinsk apparat som det i følge klubben er avgjørende for en profesjonell drift. Det er litt uklart hvor mange som har vært en del av a-laget da det nevnes flere trenere 5 stk, lagledere 3 stk og et medisinsk team av 3 personer. Fra hjemmesiden kan jeg lese at det foran sesongen 2016 er en hovedtrener og en assistenttrener der det i fjor fra hjemmesiden var en hovedtrener og to assistenttrener (Trenere Levanger FK 2016). De ulike avdelingene og utvalgene gir denne oversikten:



Figur 13 - Organisasjonsinndeling LFK

### Governance

Styret var i 2015 8 stk bestående av leder, nestleder, medlemmer og vara, og de gjennomførte i løpet av året 15 styremøter. Deres oppgaver var i 2015 å bygge en velfungerende organisasjon med klart definerte oppgaver. Opprykket foran sesongen 2015 har førte til en endring av hvordan styret tidligere hadde arbeidet, en endring fra et arbeidende styre til et profesjonelt styre. Tidligere satt arrangementssjefen i styret, sammen med økonomisjef, markedssjef og sportslig leder. De består i dag av 5-6 eksterne styremedlemmer som ikke har noe med den daglige driften å gjøre. Men selv om det sies at styret skal være eksterne og ikke ha noe med daglig drift å gjøre finnes det unntak fra denne regelen. Ved behov har styremedlemmer stilt opp og hjulpet klubben dersom det har vært nødvendig slik informanten forklarer:



"Roar Strand sitter i styret og han assisterte jo sist kamp. Vi lurte på om han kunne sitte på benk og ta oppvarmingen, det funket veldig bra, de unge nordtrønderne synes det var svært å ha han i garderoben og bli coachet (...)".

Over styret er klubbens årsmøte, her kan klubbens medlemmer ytre sine meninger og holdninger som de mener vil påvirke hvordan organisasjonen skal styres og drives. Dette årsmøtet er øverste myndighet i klubben.

### Lover og regler

Klubbens regler og prosedyrer er knyttet til det økonomiske spørsmålet og klubbens største utgiftsposter. Selv om klubben kaller det en regel er den ikke nedfelt noe sted i klubbens vedtekter. De ønsker ikke å være med på prisgaloppen i norsk fotball, derfor ønsker de ikke å kjøpe spillere fra andre klubber. Øvrige regler og prosedyrer kan blant annet lese av "Loven" og vedtektene klubben nedfelte ved stiftelsen 20. mai 1996 (Loven - Styrende dokumenter Levanger FK 2016, Vedtekter Levanger FK 2016) samt årsberetningen for 2015 (Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten 2016). Usikkerhet knyttet til inntekter har sportslige konsekvenser når det kommer til ansettelsesavtaler, arbeidskontraktene er på stort sett 1 år av gangen. Dersom det ikke skulle gå som forventet og målsatt i forhold til sportslige mål, sørger kortsiktige ansettelsesavtaler for at det er mulig å regulere utgiftene knyttet til lønnsbetalinger.

### Oppsummering

LFKs organisasjon består av både frivillige og faste ansatte, bakgrunnen for dette er kostnadsbesparelse og profesjonalisering. Inndeling av organisasjonen etter ulike arbeidsoppgaver, likevel er inndelingen fleksibel slik at man ikke er begrenset til sin avdeling. Styrets sammensetning er endret foran opprykket fra 2.divisjon for å ha en mer profesjonell tilnærming til governance. Egne regler og prosedyrer er nedfelt i et klubbdokument, i tillegg har de også uskrevne regler som virker inn på driften.

### *Resultat av administrativ styring*

RBK og LFK skiller seg fra hverandre ved at LFK benytter seg av et høyt antall som arbeider frivillig. Klubbene er like ved at øverste myndighet er medlemsmøtene som enten vedtar eller ikke vedtar årets budsjetter og at de har en lov for hvordan klubben skal drives.

	Rosenborg	Levanger
<b>Administrativ kontroll</b>	Daglig drift; Faste ansatte Prosjektorganisasjon ved arrangement Inndelt i avdelinger Medlemsstyrt organisasjon Profesjonelt styre	Daglig drift; Faste ansatte og frivillige Arbeidsoppgaver ikke begrenset av avdeling Inndeling i utvalg og avdelinger Medlemsstyrt organisasjon Profesjonelt styre

Figur 14 - Administrativ styring

### 5.1.5 Kulturell styring

Den kulturelle kontrollen deles inn i klaner, verdier og symboler, bruk av disse kontrollene skal sørge for at organisasjonen medlemmer tenker og handler likt (Malmi og Brown 2008).

#### *Kulturell styring i RBK*

##### Verdier

Rosenborg har et skriftlig nedfelt verdigrunnlag som er sentral for hvordan klubben skal drives og oppfattes av interessentene. Alt klubben gjør skal komme tydelig frem gjennom dette verdigrunnlaget. Samtidig understreker dette dokumentet også at disse verdiene både er forpliktende og at man skal identifisere seg som en "Rosenborger" gjennom disse verdiene. På et overordnet nivå ligger det en sportslig ambisjon for klubben om å spille i Europa hvert år. Under dette ligger det en presisering i et felles mål at man skal spille "artig og angrepsvillig fotball", samtidig skal de skape en opplevelse som viser at de også er "forbilder utenfor banen" (Mitt RBK Verdigrunnlaget i Rosenborg Ballklub 2009). Verdiene er åpenhet, samfunnsengasjement, folkelighet, humor og engasjement, og godfoten. Verdiene er satt sammen som et hjul der verdien godfoten ligger i midten. Godfoten defineres ved at man forplikter seg til å gjøre hverandre bedre, medlemmer så vel som interessenter, klubbens behov går foran personlige, og den som er best egnet til en oppgave løser den (Mitt RBK Verdigrunnlaget i Rosenborg Ballklub 2009). En annen verdi som har høy uttalt frekvens fra intervjuene er verdien åpenhet. I verdidokumentet er denne verdien definert ved at man har takhøyde for ulike meninger, alle som møter klubben skal ønskes velkommen og respekteres (Mitt RBK Verdigrunnlaget i Rosenborg Ballklub 2009). Samtidig påpeker den første informanten at ved å ha denne verdien legger de press på seg selv:

"(...) vi har åpenhet som en kultur, eller en av våre verdier (...) jeg kjenner ikke til noen andre bedrifter som legger ut budsjettet sitt på internett, det gjør vi, det var åpent for alle, det er nesten hemmelighetsstemplet i andre bedrifter".

I verdidokumentet er verdien samfunnsengasjement definert ved at man skal bry seg om andre og fremstå som rollemodeller og også ha et spesielt ansvar for de som er vanskeligere stilte (Mitt RBK Verdigrunnlaget i Rosenborg Ballklub 2009).

Samfunnsengasjement er også viet stor plass i årsmeldingen for 2015 da en rekke engasjement overfor samfunnet nevnes, samtidig påpekes det at samfunnsansvar er en viktig del av klubbens overordnede strategi. Av de ulike engasjementene er det blant annet engasjement overfor flyktningkrisen, barne- og ungdomsklinikken, TV-aksjonen, julemiddag for bostedsløse osv. (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016).

Betydningen av klubbens verdier kommer til syne gjennom rekruttering av nye medarbeidere. Selv om en søker er faglig kvalifisert er det likevel ikke garantert innpass, hver søker ses i sammenheng med verdiene for å se om søkeren passer inn i organisasjonen. Selv om man er faglig kvalifisert behøver ikke søkeren å være en god match dersom det er avvik fra verdigrunnlaget. I tillegg til verdiene, er det et akseptert begrep som beskriver hvordan den sportslige spillestilen skal være gjennom ordtaket "fremover med røttene". De ønsker å gå tilbake til en spillestil som stammer fra klubbens storhetstid som da skal gi retning for hvordan de utvikler seg videre fremover (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). På denne måten er røttene et symbol på hvordan de ønsker at organisasjonen skal utvikle seg. Ved å se tilbake på hvordan tilstanden var før og ta med dette inn i fremtiden, dette skal bære organisasjonen videre mot nye utfordringer.

### Klaner

Interessen i og rundt organisasjonen kan bidra til å skape subkulturer. Ved å skape konsensus rundt de valg og beslutningene har de klart å skape en kultur som er uhøytidelig, åpen, inkluderende og nysgjerrig. Tidligere forklarte den ene informanten at situasjonen var en annen, for fem til sju år tilbake var situasjonen en annen da det var større tendenser til ulike subkulturer.

## Symboler

Klubbens arbeidskontorer er inndelt slik at den administrative delen har kontorer i en del av bygningen, mens den sportslige delen har kontorer i en annen del av bygningen. Samtidig er selve klubbhuset som brukes ikke veldig stort slik at avstanden mellom de ulike delene av bygget er i nærheten av hverandre. Dette gir også en symbolsk forklaring om at avstanden er kort mellom avdelingen samtidig som at de er adskilte har sine egne fokusområder.

## Oppsummering

RBK har et skriftlig nedfelt verdigrunnlag som skal styre virksomheten i en bestemt retning. De har en fast plan for hvordan det kulturelle verdiene skal synliggjøres for omverden og hvordan nyansatte innføres i verdiene. Konsensus rundt deres handlinger har sørget for at de ikke frykter dannelse av subkulturer. Symbolsk inndeling av organisasjonen slik at egne fokusområder ikke forstyrres av andre.

## *Kulturstyring i LFK*

### Verdier

Klubben har en etablert visjon om å bli topp to i Trøndelag, denne visjonen er igjen basert på verdiene; ambisjoner, engasjement, åpenhet og samhold. Det er ingen bevist metode for hvordan verdiene skal komme til syne i LFK. Verdiene kommer mer til syne gjennom det arbeidet de legger ned, det er ingen faste rutiner. Av verdiene er de spesielt opptatt av verdien samhold. En måte denne verdien kommer til syne er ved å se på hvordan klubben arrangerer store arrangement. Eksterne krav til arrangement pålegger LFK å basere seg på en stor gruppe frivillige for å gjennomføre planlagte arrangement, og derfor er det da viktig med samhold forklarer informanten:

"Vi styrer jo etter det, spesielt det med samhold, vi er en liten klubb og avhengig av alle. (...)Vi har fort 80-90 stykker når vi arrangerer kamp, det er jo etter lisenskravet. Vi må ha 25 vakter eksempelvis når vi har kamp, dette er jo frivillig, derfor er vi så avhengig av å ha et godt samhold i klubben. For vi er ikke mer enn 300 medlemmer, det er jo en medlemsstyrt klubb."

En annen måte å la verdiene komme til syne i klubben er arbeidet de gjør for å få inn penger gjennom dugnader. Dette er også en måte for å synliggjøre verdiene overfor

både ansatte og omverden. I tillegg er det en supporterklubb under oppbygning som kan ha betydning for klubben i fremtiden. LFK har få medlemmer og er dermed avhengig av å vise for omgivelsene hvorfor det er viktig å støtte opp om driften.

### Symbol

Klubbens administrasjon er hensiktsmessig delt opp i egne kontorer for de ulike avdelingene, dette gir en synlig og symbolsk inndeling av organisasjonen mellom sport og administrasjon. Men den begrensede tilgangen på fasiliteter gjør likevel at avstanden ikke er stor mellom de ulike avdelingene. I tillegg har de knyttet seg til veldedige organisasjoner som de markedsfører.

### Oppsummert

LFK har et skriftlig nedfelt verdigrunnlag, planen for hvordan verdiene synliggjøres for omverden vises gjennom det arbeidet de gjør. Det er en symbolsk inndeling i organisasjonen slik at de har hver sine fokusområder.

### *Resultat av kulturell styring*

Begge klubber har nedfelte verdier som klubben bygger sine mål og strategier opp mot. RBK har klart å danne konsensus bak handlinger og har derfor unngått etablerte subkulturer i organisasjonen. RBK har konkrete planer for hvordan de innfører og rekrutterer nyansatte i sitt verdigrunnlag. LFKs planer for kulturstyring er stort sett uskrevne slik at de viser det gjennom hvilke handlinger de gjennomfører. Begge har symbolske inndelinger på arbeidsplassen for å skille avdelingenes arbeid.

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Kulturell styring</b>	Verdigrunnlag, styrer organisasjonen skriftlig dokument og plan Symbolstyring v skille av adm og sport Konsensus om mål har fjernet subkultur	Verdigrunnlag, styrer organisasjonen uskrevet, praktisk innføring Symbolstyring v skille av adm og sport

Figur 15 - Kulturell styring

## **5.2 Contingency**

Ved å dele inn i generiske strategier søkes det å forstå hva som ligger bak et strategisk valg, og hvordan en slik strategi skal manøvrere en organisasjon mot et overordnet mål. Gjennom å identifisere hvilke eksterne aktører som befinner seg rundt en

organisasjon. Tanken er å finne ut om to slike faktorer kan påvirke utformingen av de ulike styringssystemene som kreves for å styre en organisasjonen.

### **5.2.1 Strategi**

#### *Strategien i RBK*

Rosenborg har en langsiktig overordnet strategi om å være en ledende fotballklubb innenfor både det sportslig og driften. I det å være "Norges ledende fotballklubb både på og utenfor banen" ligger det et krav om å prestere bedre enn resten av aktørene i samme bransje. Forrige fotballsesong havnet RBK øverst i begge de norske turneringene, for å ivareta deres mål om å være ledende betyr det at de må fortsette å prestere på toppnivå. Den sportslige strategien er formulert ved "fremover med røttene", et valg om å satse på en strategi som tidligere har gitt suksess men med en hensikt om å utvikle denne videre (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016). Utenfor det sportslige er det økonomiske og samfunnsansvaret sentralt, det økonomiske vises gjennom god drift og sikre inntekter og samfunnsansvaret vises gjennom de ulike sosiale prosjektene RBK engasjerer seg i under deres egen merkevare. Det er tydelig at klubben har et bevisst forhold til å bruke strategier for å oppnå ulike målsetninger, en stor del av arbeidet klubbens styre gjør er i følge det andre intervjuobjektet å sørge for at man har en strategi som følges opp.

Det er også en egen strategi for å få så mange tilskuere som mulig til å komme på klubbens arrangement, ved å tilby ulike alternativer for kundene skal de sørge for at så mange som mulig ønsker å få med seg RBKs arrangement. Ved kjøp av billetter til klubbens hjemmekamper står publikum overfor flere mulige alternativer, det er egne priser for familier, studenter, honnør, voksen og klubbens kjernesupportere. I tillegg til dette er sitteområdene på stadion også delt inn i ulike priskategorier etter hvor mye kundene ønsker å betale for en billett. Ulike motstandere genererer også ulik interesse fra kundenes side, derfor er også billetter priset etter forventet popularitet for å se motstanderne. Denne type prising gjør det mulig for publikum å betale etter egen evne og ønske når de skal på kamp.

For å rendyrke sin strategi har klubben valgt å sette bort alt arbeid som ikke er en del av kjernevirksomheten som er det sportslige og økonomien. Ved å for eksempel la private aktører drifte klubbens supporterbutikk, kurs og konferansesenteret forsvinner

både strategisk og administrativt arbeid slik at det frigir kapasitet til å konsentrere seg om kjernevirksomheten. Hensikten med å ha et fokus på det sportslige ønsker de å skape en profesjonell idrettskultur og minske avstanden mellom eget sportslig nivå og et sportslig toppnivå. Et fokus på toppidrett, treningskultur og indre justis er tenkt å skape konkurransefortrinn overfor konkurransen. Et sentralt element i den profesjonelle idrettskulturen har fundament i spillerutvikling og rekruttering, dette vil igjen legge et grunnlag for en profesjonell idrettssatsing:

"Innenfor rekruttering, spillerutvikling og scouting skal det legges et solid og sammenflettet bilde som grunnlag for de vurderingene som gjøres hele tiden. Alt skal gjenspeile veien fremover med røttene." (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016)

Et annet sentralt element av klubbens strategi var deres engasjement i samfunnsansvar, ved å bruke deres merkevare for et tydelig standpunkt overfor sentrale samfunnsspørsmål viser det hvor viktig dette er:

"Det er klubbens plikt å gi noe tilbake til storsamfunnet, utover det å underholde på Lerkendal. Klubben ønsker å bruke sin posisjon til å ta tydelige standpunkt i noen samfunnsspørsmål. Rosenborg er en klubb for alle, uavhengig av kjønn, rase, seksuell legning, religion eller politisk tilhørighet." (Årsmelding Rosenborg Ballklub 2016).

### Oppsummering

RBKs tre strategiske fokus er det sportslig, økonomiske og samfunnsansvar. En overordnet strategi som skal oppfylle målet om å være "Ledende fotballklubb både på og utenfor banen" tenkes å gi et fortrinn overfor konkurrentene. Det sportslige har ansvar for det som skjer på banen, det økonomiske og samfunnsansvar har ansvar for det som skjer utenfor banen.

### *Strategien i LFK*

Levangers overordnede strategi forteller at de skal bygge en toppidrettsklubb med klare ambisjoner, ha lokal forankring og en robust organisasjon. Denne strategien skal sørge for at klubben oppfyller den overordnede visjonen om å være topp to i Trøndelag. Den langsiktige strategien ble lagt for de neste årene i 2013, men med

opptrykk har det medført justering av blant annet sportslige krav. Dette kommer både av lisenskrav men også at det sportslige nivået er høyere enn før.

Da jeg spurte om potensielle konkurrenter for klubben kom det frem at det ikke var noen konkurrenter i deres respektive geografiske område. Strategien har derfor konsentrert som egne prestasjoner fremfor et fokus på konkurransen. Produktet til klubben er fotballaget, der målet er å produsere spillere som er gode nok til å spille for Rosenborg. Det andre produktet deres er arrangementene som skal tiltrekke seg publikum som ønsker å se deres sportslige prestasjoner. Betingelsene for den sportslige driften er økonomien, det er ikke mulig å drive sportslig så lenge den økonomiske biten ikke er på plass i følge intervjuobjektet. I og med det ikke foreligger noen konkurrenter så er organisasjonen mobilisert mot publikum og markedet for å få inntekter til videre drift. Billettinntekter genereres gjennom salg av sesongkort og billetter til klubbens hjemmekamper, her har de delt inn kundene etter ulike demografiske faktorer. De skiller mellom voksen, barn og ungdom, honnør og student. I og med at publikumsinntektene ikke dekker kostandene, er det et fokus mot et bredt sponsormarked som står for størsteparten av inntektene. En robust organisasjon bygges gjennom de administrative ansettelsene som skal profesjonalisere klubbdriften og ivareta klubbens oppgaver. En del av administrasjonens oppgaver er å tilrettelegge for at frivillige i størst mulig grad kan bruke sitt engasjement og bidra til klubbens utvikling. Gjennom dette sikrer man en fortsatt lokal forankring slik at klubben ivaretar sin identitet.

De sportslige ambisjonene om å være en toppidrettsklubb skal skapes gjennom en sportslig ambisjon. Målet for det sportslige er å etablere seg som et stabilt førstedivisjonslag, gjennom ansettelse av en sportslig team skal dette sikre det sportslige kravet. I dette ligger også etableringen av fotballakademiet i LFK som skal sikre rekruttering og spillerutvikling.

### Oppsummering

LFKs strategiske fokus er mot å tilrettelegge for å danne en toppidrettsklubb. I dette ligger det å danne en robust organisasjon og sikre klubbens inntekter. Samtidig ønsker de å ivareta sin identitet gjennom en lokal forankring og frivillighetskultur.



### *Resultat av strategien*

Begge klubber har en tredelt strategisk fokus der økonomi og sport har en tett forbindelse. Ulikheter kommer til syne da RBK satser bredt gjennom sitt samfunnsansvar, der LFK satser mot en mer lokal tilhørighet gjennom en lokal forankring.

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Strategi</b>	Fokus på sport, økonomi og samfunns ansvar. Det sportslige kan svekke eller styrke økonomien, og motsatt Samfunnsansvaret viser at de er en klubb for alle	Fokus på sportslig, organisasjonsbygging og ha lokal forankring. Fokus på egne prestasjoner God økonomi et premiss for sportslig drift Frivillighetskultur viser lokal forankring

Figur 16 - Strategi for RBK og LFK

### **5.2.2 Eksternt miljø**

#### *Eksterne miljøet i RBK*

Av de omkringliggende aktørene i RBKs miljø er det kundene og leverandørene som påvirker klubben. Klubbens økonomiske prestasjon er blant annet avhengig av at kunder og leverandører oppfatter klubbens produkt som tilfredsstillende. Ofte har en leverandør en dobbeltrolle da de ofte også er samarbeidspartnere gjennom å være sponsorer. Merkevarer RBK omtales som et spesielt sterk merkevare, med en unik posisjon i norsk sammenheng. Det er tilsynelatende ingen substitutter, hvertfall ikke i Trondheim som kan utkonkurrere de arrangementene som klubben har.

Andre faktorer fra det eksterne miljøet som er aktuelle nevnes en emosjonell faktor. Bransjen RBK opererer bedømmes basert på deres nåværende prestasjoner, dette gjør at de kan forutsi i en viss grad hva som kan skje. Men i tillegg så er det også en følelsesmessige faktor som kan skape uforutsigbarhet i hvordan omgivelsene svarer på klubbens prestasjoner. Dette kan igjen sørge for at klubben til tross for sportslig suksess, ikke presterer slik de hadde forutsett. Et eksempel på dette er hvordan sportslig suksess i 2009 og 2010 ikke svarte på de prognosene som klubben hadde lagt på forhånd som første informant forklarte:

"Vant serien i 2009 og 2010 med Erik Hamrén, så var det ikke mange på tribunene. Fotballen som ble spilt da ble oppfattet som litt kjedelig. Men i fjor tilbake til mye mål og sånne ting så kommer folk tilbake. Blir litt selvforsterkende".

En annen faktor som er viktig ta høyde for i Rosenborg er den juridiske faktoren, denne er viktig men samtidig en faktor RBK har god kontroll på. For å spille fotball på øverste nivå i Norge har det norske fotballforbundet lagt ned en rekke kriterier som må være tilfredsstillt for drive lovlig. Brudd på dette kan medføre både sportslige og økonomiske sanksjoner. Dette er knyttet til blant annet arrangement og økonomi, RBK gir uttrykk for at dette er faktorer de har god kontroll på. Arrangementsfasilitetene er blant de aller beste i norsk sammenheng.

### Oppsummering

RBK er avhengig av omgivelsene for god økonomisk drift, de må ta hensyn til både leverandører og kunder. En god sportslig prestasjon vil sannsynligvis sørge for at klubben presterer i henhold til de mål de har satt seg. Likevel eksisterer det en emosjonell faktor som ikke er like lett å kontrollere.

### *Eksterne miljøet i LFK*

I forhold til krefter fra ulike leverandører, kunder, substitutter og konkurrenter kom det frem av undersøkelsen at det i hovedsak var kundene som var sterke krefter fra LFKs eksterne miljø. I forhold til konkurrenter i nærmeste omkrets foreligger det i følge informanten per dags dato ingen aktuelle kandidater:

"Liten eller ingen konkurranse da de nærmeste klubbene holder til i lavere divisjoner".

Men i kundene gjennom publikum og sponsorer beskrives det en kraft som kan påvirke hvordan LFKs drift foregår. Både publikum og sponsorer er inntektskilder for klubben, særskilt sponsorene som står for en stor del av de budsjetterte inntektene. LFK er avhengig av at et stort antall private aktører ser nytten og interessen av å bruke klubben for å markedsføre seg. Derfor legges det ned et betydelig arbeid mot å få til det antall sponsorkroner som er nødvendig.

Andre faktorene som er med på å karakterisere det eksterne miljøet for LFK, så nevnes det klimaet, sportslige konsekvenser og juridiske krav. Et ustabil klima i den geografiske regionen er med på å påvirke publikums interesse for klubbens sportslige arrangement. Ved regnvær er ikke antall besøkende like høyt som ved mildere værtyper. Dette skaper konsekvenser for den økonomiske biten, da publikumsinntektene ikke blir like høye som det forventes. Fasilitetenes tilstand er også med på å forsterke den værmessige faktorene da de er umoderne og mangler tak over stadion. Dette er fasiliteter LFK leier av kommunen, slik at eventuelle utbedringer da må gjøres av de. Det er også usikkerhet knyttet til egne ansatte, de tilfører usikkerhet på ulike måter, den ene måten er fordi de går på kortsiktige kontrakter, en annen usikkerhet er knyttet til at mange av de ansatte er idrettsutøvere, en konsekvens av dette er at de er utsatt for fysiologiske skader. Ved et høyt antall skader som kan være et tilfelle kan dette medføre konsekvenser for økonomien ved at man da må hente inn ekstra arbeidskraft utover det som allerede er planlagt. Toppfotballen har ulike krav for god økonomi i forhold til klubbdrift på de høyere nivåene, dette er et krav fra omgivelsene som legger føringer på klubben for hvordan den drives. LFK selv beskriver sin drift som sunn økonomisk sett, slik at disse kravene ikke skaper noen problem for hvorvidt de må noen drastiske tiltak. Problem kan likevel oppstå dersom det oppstår svikt i inntektsgrunnlaget slik at kostnadene overstiger inntektene og det man har i egenkapital.

### Oppsummering

LFK er avhengig av både publikumsinntekter og sponsorinntekter, størrelsen på sponsorinntektene kan gjøre arbeidet med dette vanskelig. I tillegg vanskelig å forutsi hvordan publikum beveger seg da dette avhenger noe av været. Kortsiktige arbeidskontrakter er en økonomisk konsekvens, vil helst ikke binde opp for mye kapital. Sportslige konsekvenser kan også være med på å påvirke den økonomiske situasjonen. I tillegg er klubben bundet til ulike juridiske krav fra fotballforbundet, men dette er noe de har god kontroll på.

### *Resultat av det eksterne miljøet*

Begge klubber tar hensyn til både kunde og leverandører da disse er to av inntektsgrunnlagene. Kundene synes å ha lik atferd med base i to ulike forklaringer, i RBK var det en følelsesmessig forklaring der det i LFK var forklart gjennom klimaet.

I Levanger var det i tillegg usikkerhet knyttet til noe i egen tropp, dersom det skulle oppstå skader i den sportslige delen av klubben kan dette gi økonomiske konsekvenser.

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Eksterne miljø</b>	Ingen konkurranse eller substitutter Må ta hensyn til kunder og leverandører Følelsesmessig påvirkning på kundeatferd Eller så har de god kontroll på det eksterne miljøet	Ingen konkurranse eller substitutter Må ta hensyn til kundebevegelse og et stort antall sponsorer Klimautfordringer og sportslige konsekvenser

Figur 17 - Eksterne miljø i RBK og LFK

### 5.3 Ulikheter i Casene / Oppsummering likheter og ulikheter

	<b>Rosenborg</b>	<b>Levanger</b>
<b>Kulturell styring</b>	Verdigrunnlag, styrer organisasjonen skriftlig dokument og plan Symbolstyring v skille av adm og sport Konsensus om mål har fjernet subkultur	Verdigrunnlag, styrer organisasjonen uskrevet, praktisk innføring Symbolstyring v skille av adm og sport
<b>Planlegging</b>	Lengere strategiske planer Kortsiktige planer for drift	Langsiktige 3 årsplaner for strategi Kortsiktige planer for drift
<b>Kybernetisk styring</b>	Budsjett, finansielle KPIer Høyt inntekt og kostnadsfokus Ansatte måles på kvant og kval mål	Budsjett, finansielle KPIer Høyt inntekt og kostnadsfokus
<b>Lønn og kompensasjon</b>	Prestasjonsbasert lønn	Fast lønn
<b>Administrativ styring</b>	Daglig drift; Faste ansatte Prosjektorganisasjon ved arrangement Inndelt i avdelinger Medlemsstyrt organisasjon Profesjonelt styre	Daglig drift; Faste ansatte og frivillige Arbeidsoppgaver ikke begrenset av avdeling Inndeling i utvalg og avdelinger Medlemsstyrt organisasjon Profesjonelt styre

Figur 18 - Styringspakke i RBK og LFK

De største ulikhetene mellom RBK og LFK når det gjelder deres styringspakker er først hvordan de bruker lønn og kompensasjon. I RBK brukes det prestasjonsbasert

lønnsbetaling i den tanke at dette sørger for at man presterer på et høyt nivå. I LFK er det økonomiske begrensninger som kan bety at en slik lønnsstruktur ikke bør anvendes, og har derfor en lav fast lønnsutbetaling som sørger for forutsigbarhet når det kommer til dette området. Et annet område som skiller RBK og LFKs styringspakke er bruk av fast ansatte og frivillige. I LFK er en god del av arbeidet som gjøres i forhold til blant annet markedsføring og arrangement basert på frivillig ulønnet arbeid der det i RBK er betalt arbeid. RBK er klare på at de anvender måling av ansatte på både kvantitative og kvalitative mål. Undersøkelsen av LFK gav ikke noe svar på om det samme var tilfelle i deres organisasjon. I RBK virket det å være en bevisst bruk av kulturen i forhold til å skape konsensus om ulike handlinger, kulturen i LFK var av en mer praktisk orientert anvendelse da de ønsket å tydeliggjøre sine verdier gjennom handlingene sine.

	Rosenborg	Levanger
<b>Strategi</b>	Fokus på sport, økonomi og samfunns ansvar. Det sportslige kan svekke eller styrke økonomien, og motsatt Samfunnsansvaret viser at de er en klubb for alle	Fokus på sportslig, organisasjonsbygging og ha lokal forankring. Fokus på egne prestasjoner God økonomi et premiss for sportslig drift Frivillighetskultur viser lokal forankring
<b>Eksterne miljø</b>	Ingen konkurranse eller substitutter Må ta hensyn til kunder og leverandører Følelsesmessig påvirkning på kundeatferd Eller så har de god kontroll på det eksterne miljøet	Ingen konkurranse eller substitutter Må ta hensyn til kundebevegelse og et stort antall sponsorer Klimautfordringer og sportslige konsekvenser

Figur 19 - Contingency i RBK og LFK

Begge klubber har en tredelt strategisk tilnærming, RBK satser litt bredere enn det LFK gjør. Økonomiske begrensninger synes å være en viktig faktor i LFK da de har et begrenset inntektsgrunnlag sammenlignet med RBK. LFK virker å ha større usikkerhet knyttet til det eksterne miljøet enn hva RBK har, da LFK har en utfordring i forhold til at fasilitetenes tilstand ikke beskytter mot vær og vind. Det kan bety at mindre billettinntekter enn det som er budsjettert blir resultatet. Eventuelle sportslige skader er også en fare som LFK har fokus på, det kan bety ytterligere økonomisk press dersom de tvinges til uforutsette sportslige forsterkninger.

## **6. DRØFTING OG ANALYSE**

Problemstillingen var "Hvordan kan styringspakkene for to idrettsorganisasjoner konfigureres for å passe med selskapenes strategi og eksterne miljø?" For å svare på dette foretas en diskusjon av de to organisasjonene og deres styringssystem for å finne ut hvordan de er konfigurert, og hvordan dette passer inn med selskapenes strategi og deres eksterne miljø. Til å begynne med diskuteres strategien og det eksterne miljøet, dette gjøres først for å avdekke hva som karakteriserer strategien og hva som karakteriserer det eksterne miljøet. Dette vil da gi en indikasjon basert på tidligere forskning om styringspakken passer med strategien og det eksterne miljøet eller ikke.

### **6.1 Strategi og eksterne miljø**

#### **Strategi**

Klubbenes overordnede mål er for RBK og LFK å henholdsvis "være Norges ledende fotballklubb både på og utenfor banen" og "å bli topp to i Trøndelag". I RBKs strategi ligger det å prestere i toppen sportslig og på arrangementssiden, i LFKs strategi ligger det å stabilisere seg på nåværende nivå samt holde klubben lokal og bygge en sterk organisasjon. Rosenborgs har hatt en overordnet strategi for hele organisasjonen, under den er det en egen strategi for den sportslige driften kalt "fremover med røttene". Alle aktiviteter som ikke har vært knyttet til kjernevirksomheten er skilt ut til andre aktører slik at det sportslige og det økonomiske er i sentrum. I tillegg til disse to er også samfunnsansvaret fortsatt viktig for organisasjonen, ved å ha et slikt fokus gjenspeiles verdiene i klubbens drift. Levangers overordnede strategi forklarte en ambisjon om å etablere en toppidrettsklubb og en robust organisasjon. Innenfor hvert år utarbeides det sportslige og økonomiske planer, disse planene vitner om at organisasjonen hele tiden skal stabilisere seg på nåværende nivå for så å bevege seg videre til nye nivå.

Av de generiske strategiene presentert i teorikapittelet kan det virke vanskelig å plassere klubben innenfor en spesifikk strategi. Strategiene begrenser ofte tankegangen til å bare se etter elementer som passer inn under denne ene kategorien. Det kan derfor være nyttig å se om selskapenes strategier kan plasseres innenfor flere enn en kategori. Dette er heller ikke uvanlig når et selskap bruker strategiske valg ved ulike elementer i sine organisasjoner. Ved å bryte ned strategien og se hva som ligger

bak de ulike målsetningene prøver jeg å knytte den overordnede strategien opp mot teorien. Det kan være vanskelig å plassere de økonomiske og utenomsportslige strategiene for RBK og LFK i en generisk strategi. Tanken bak en oppdeling av klubbens strategier er likevel å støtte opp om det sportslige målet som definerer hva slags produkter de leverer og hvilken bransje de operer i. Det kan derfor tenkes at selv om det er en tredeling av strategien vil det sportslige valget likevel være førende for de to resterende strategiske plasseringene.

#### *Forsvarende og kostnadsledende strategi*

I Chenhalls (2003) undersøkelse viste funnene at både forsvarende og kostnadsledende strategier gav like resultater for styringssystemene. Kjennetegnene ved Miles og Snows (2003) forsvarende strategi og Porters (1980) kostnadsledende strategi er produkter med lave priser produsert i stor skala. Omgivelsene kjennetegnes som stabile, organisasjonene har mange spesialister, og de ønsker å beskytte sin nåværende posisjon. Disse strategiene har en god tilpasning til produksjonsbedrifter, så da de to casebedriftene ikke er vanlige produksjonsbedrifter kan det være vanskelig å kategorisere de innenfor disse generiske strategiene. Men det forsvarende elementet i en forsvarende strategi er noe man kan se hos begge organisasjoner, de ønsker å ivareta sin nåværende posisjon. For Rosenborg kommer dette til syne ved at de forrige sesong vant ligaen, vant cupen og deltok i en internasjonal turnering, deres strategi fortalte at de skulle være ledende både på det sportslige området og utenfor det sportslige. Man ivaretar en slik ledende posisjonen ved å oppnå samme prestasjoner i denne sesongen som i forrige. Det samme gjelder for Levanger da de før sesongen i fjor rykket opp og berget plassen i 1.divisjon. Målsetningen om å stabilisere seg på dette nivået innebærer at de forsvare sin posisjon som en 1.divisjonsklubb ved å ikke gå tilbake til det nivået under. Dermed er den forsvarende delen i denne strategien synlig i begge organisasjoner. De skiller seg ikke nevneverdig på denne måten, men basert på sportslig posisjon kan det virke som RBK har mer å forsvare enn LFK og at de derfor har mer nytte av å innta en forsvarende posisjon enn LFK. Sett på en annen måte kan konsekvensene for LFK ved å rykke ned til det nivået under være store da de i stor grad har profesjonalisert organisasjonen og satset på å overleve som en 1.divisjonsklubb.

#### *Differensieringsstrategi*

Den andre strategitypen som Chenhall (2003) presenterte som en strategi linket til styringssystem var differensieringsstrategien. En differensieringsstrategi innebærer å tilby produkter som er unike fra de andre, og som er ettertraktet av kundene (Porter 1980). Denne undersøkelsen forsøkte blant annet å få svar på de 5 kreftene i Porters (2008) analyseverktøy, det som ble klart var at det da var få eller ingen konkurrenter i deres bransje. Det var dermed leverandørene og substituttene som hadde kraft i denne modellen. I casebedriftene kunne RBKs posisjon være en måte de differensierer seg fra andre, i undersøkelsen kom det frem at deres merkevare ble ansett som et av de heteste sponsorobjektene i Norge. Merkevarer kan også vurderes som sterk i forhold til publikum som deltar på arrangementene, men på en annen side viste undersøkelsen at antall publikum ofte var styrt av følelser slik at merkevaren alene ikke er nok til å skape merketilhørighet. Levangers styrke i forhold til leverandørene og kundene virket å være svakere enn Rosenborgs, dette kom til syne gjennom at det måtte legges ned en god del arbeid inn mot disse to kreftene. Bruken av en differensieringsstrategi kan på denne måten da være mindre aktuell for LFK enn RBK da RBKs produkt kan gi inntrykk av å tilby produkter mer unike enn det LFK tilbyr. En prisoversikt til de to klubbenes hjemmekamper viste at RBK hadde flere priskategorier, og generelt høyere priser enn det LFK hadde. Dette kan være med på å underbygge at en differensieringsstrategi er mer aktuell for RBK enn LFK da differensiererte produkter ofte har høyere priser. I forhold til salg av spillere tilbyr både RBK og LFK kvaliteter som kanskje de fleste kjøpere av tjenestene slike spillere tilbyr. I forhold til å tilby spillere som er mer ettertraktet enn andre kan Rosenborgs strategi minne mer om en differensieringsstrategi på dette området. Det overordnede målet handler som sagt om å være "ledende fotballklubb både på og utenfor banen", i dette kan det ligge en intensjon om å ha sportslige kvaliteter som er bedre enn andre i samme bransje. Chenhall (2003) hadde i sin undersøkelse funnet ut at en differensieringsstrategi er linket med brede styringssystem, samtidig er det mindre fokus på å møte budsjetter enn ved andre strategier, dermed er det mindre stramhet i styringen.

### *Fokusstrategi*

Denne strategien hadde ingen tilknyttet funn i Chenhall (2003) eller noen av de andre forskerne, men det kan likevel være interessant å se de to casene opp mot denne strategien slik at man ikke utelukker mulige kombinasjoner. Fokusstrategien kan kombineres med en kostnadslederstrategi, dermed kan det være fokus på å være



kostnadsleder mot en mindre del av markedet. Den kan også kombineres med en differensieringsstrategien slik at man differensierer seg inn mot en mindre del av markedet. I utgangspunktet virker en fokusstrategi å ikke passe inn med noen av de to casene, Levanger ønsker så mange publikum og sponsorer som mulig fordi det da gir høyere inntekter, det samme gjelder for Rosenborg som også har et ønske om å høye inntekter. Dersom de hadde hatt en fokusstrategi ville de peilet seg inn mot spesifikke segment i forhold til sponsorobjekter og publikum. Det virket ikke ut i fra denne undersøkelsen at noen av klubbene fokuserte på bestemte segment i jakt på å oppnå sine overordnede mål.

### *Øvrige strategier*

Miles og Snows (2003) øvrige strategier; Prospectors, Analyzers, Reactors hadde i min teorigjennomgang ingen forskningsmessig tilknytning, slik at det er vanskelig å skulle analysere styringspakken med bakgrunn i hvordan den skiller seg eller er lik tidligere forskning. Uansett forsøker jeg å se om noen av disse strategiene også kan passe inn i RBK eller LFK. Prospectors-strategien kjennetegnes ved at den ønsker å ekspandere driften til andre markeder, dette kombineres med en offensiv markedsføring, og er ofte forbundet med risiko. Hvis det er noe som kunne karakterisert de to klubbenes strategier så er det at de ønsker å ta få sjanser og heller fokusere på det økonomiske og sportslige fokuset i sitt strategiarbeid. Selv om det antageligvis kunne være interessant for LFK med en større kundebase så er de i en situasjon der de allerede legger ned mye jobb for å dekke de markedene de allerede jobber i mot. Analyzers-strategien innebærer å utvide til nærliggende kompetanseområder mens man ivaretar en stram kontroll over utviklingsprosessen. Tidligere forsøk på en utvidelse til konsepter nær kjernekompetanse er RBK-Shop som de nå hadde satt bort til private aktører. Dette kan tale for at en analyzers-strategi har en liten plass i RBKs strategi. Reactors-strategien er egentlig ingen klar strategi, men heller en måte å reagere på endringer i miljøet. Selv om LFK har opplevd endringer som følge av opprykk til et nytt nivå virker det å ha vært del av en langsiktig strategi, med det så innebærer gjerne det at man har en viss forventning til hva slags endringer som da må til for å tilpasse seg dette miljøet. Med andre ord så taler dette i mot utbredt bruk av en slik strategi.

## **Det eksterne miljøet**

Vurderingen av det eksterne miljøet baserte seg på 5-kraftsmodellen og PESTEL - analysen. Av disse faktorene var det ikke like stor påvirkning fra alle, de som var fremtredende var det økonomiske aspektet, det juridiske aspektet, det sosiale aspektet, økologiske aspektet, kunder og leverandører. Undersøkelsen avdekket at de to casebedriftene stort sett var preget av de samme omgivelsene, men at noen hadde større påvirkning på den ene bedriften enn den andre. I Chenhalls (2003) undersøkelse er funnene mellom det eksterne miljøet og styringssystem i hovedsak knyttet til om miljøet er preget av fiendtlighet og turbulens, eller om miljøet er usikkert.

### *Fiendtlig og turbulent miljø*

Et eksternt miljø preget av fiendtlighet og turbulens er i Chenhalls (2003) undersøkelse knyttet til en intens konkurranse i det markedet de opererer. En vurdering av turbulens og fiendtlighet ble gjort med bakgrunn i respondentene i RBK og LFKs vurdering av konkurransen i deres eget marked. Men konkurranse var ikke funnet å være tilstede i denne undersøkelsen da ingen av respondentene identifiserte noen direkte utfordrere. Ved å spørre etter de fem konkurransekraftene i Porters (2008) femkraftsmodell var det kun leverandører og kunder som ble viet oppmerksomhet. Dette gjør da at fokuset ikke ble rettet mot potensielle konkurrenter som kunne ta vekk de ulike inntektsgrunnlagene.

### *Usikkert miljø*

Det usikre miljøet er i følge Chenhall (2003) målt ved utallige ulike metoder, noe som gjør det vanskelig å sammenligne. Likevel foreslås det ikke en spesifikk måte for å måle usikkerheten, så i denne oppgaven er det ikke brukt noen objektiv metode for å måle usikkerheten. Funnene fra RBK og LFK var ulike på enkelte områder, som kan være en indikasjon på ulik usikkerhet fra deres eksterne miljø. Begge svarte i undersøkelsen at det var et fokus på å oppfylle ulike budsjettmål i forhold til inntjening fra kunder og leverandører gjennom sponsorer. Ulikhetene kommer fram ved å se på hvor høye disse inntektene er og må være i RBK sammenlignet med LFK, samtidig hadde RBK flere inntektsgrunnlag enn det som var tilfellet i LFK. Dette gjør LFK mer avhengig av inntektene fra publikum og sponsorer, i det så kan det tolkes dit at det økonomiske aspektet ved LFK er knyttet til høyere usikkerhet enn det er i RBK.

Et juridisk aspekt å vurdere er de ulike krav som stilles fra fotballforbundet til klubbene for å drive med fotball på øverste og nest-øverste nivå.

Et krav er å ikke drive økonomisk usunt, dette virket ikke å være tilfelle i noen av klubbene. Et annet krav er å at arrangementsfasilitetene skal ha visse kvalifikasjoner.

Forskjellen mellom de to klubbene er her at RBK eier moderne arrangementsfasiliteter der LFK ikke eier egne arrangementsfasiliteter, men leier av kommunen. De fasilitetene som LFK brukte i sine hjemmekamper var karakterisert som ikke moderne. Videre virket dette å ha konsekvenser for publikumsbesøk basert på det som kanskje kan kalles økologiske aspektet fra PESTEL-analysen.

Publikumsfasilitetene hadde ikke tak slik at dårlig vær kunne være en direkte årsak til at LFK kunne få mindre publikumsinntekter enn budsjettet. Dette ble ikke nevnt som et problem eller usikkerhet i forhold til inntektene i RBK, slik at man kan anta at de moderne fasilitetene sikrer publikumsinntekter. Motsatt tilfelle hos LFK kan antas å skape usikkerhet i forhold til publikumsinntektene. Det virker ut i fra dette at LFK har større grunn til å føle usikkerhet fra det eksterne miljøet basert på svakheter i forhold til det juridiske kravene fra fotballforbundet gjennom fasilitetskrav, dette har igjen indirekte forbindelse til publikumsinntektene som varierte i forhold til hvilket vær som opptrer.

## **6.2 Styringspakken**

Basert på gjennomgangen av tidligere studier av strategien, det eksterne miljøet og hvordan styringssystemene konfigureres diskuteres det nå hvordan de to case-bedriftene har konfigurert sine styringssystem.

### *Formelle og uformelle styringssystem*

Å avdekke om det eksisterer formelle og uformelle styringssystem, handler om finne ut om det er nedskrevne formelle dokumenter eller om det er uskrevne styringssystem som regulerer hvordan organisasjonene har konfigurert sine styringssystem.

### Planlegging

Begge klubber benyttet seg av både kortsiktig og langsiktig planlegging, dette er knyttet opp mot de overordnede målene for klubbene. De langsiktige planene har en formell karakter da de går over lengere tidsperiode og styrer hvordan klubbene skal

oppnå sine overordnede målsetninger. Styrets fokus var blant annet å videreføre de langsiktige planene som allerede var nedfelt i RBK, dette vitner om at de langsiktige planene har et formelt preg. I LFK kan det virke som at de kortsiktige planene bærer preg av å være av mer uformell karakter, dette kommer til syne ved at de påpekte at det var vanskelig å jobbe langsiktig i forhold til det økonomiske. Uforutsette kostnader kan medføre endringer avvik fra planlagte kostnader, det må da justeres manuelt ut i fra de midlene de har å rå over. I RBK virket det også å være samme tilfellet, før hvert år har de et budsjett som vedtas, underveis vil det dukke opp hendelser som kan medføre høyere eller lavere kostnader enn det som var planlagt.

### Kybernetiske

Både RBK og LFK bruker flere av de kybernetiske kontrollene i sin styringspakke, de mest fremtredende var budsjettet og de finansielle KPIene. I tillegg til dette benyttet også RBK ikke-finansielle målinger, dette sørger for at RBK her hadde en bredere styring enn LFK. Samtidig karakteriseres LFKs valg av kybernetiske kontroller som mer tradisjonell. I Chenhalls (2003) undersøkelse er LFKs valg av styringssystem her passende med et fiendtlig og turbulent miljø da de ofte benytter seg av formelle kontroller med vekt på tradisjonelle budsjetter. Men dette utelukker likevel ikke RBK, da deres styringssystem også er sterkt knyttet til bruk av budsjettet. På den andre siden så er RBKs bruk av ikke-finansiell prestasjonsmåling mer i tråd med hva som karakteriserer et miljø som preges av usikkerhet.

I Eldridges et al. (2014) undersøkelse vises det til at en kombinasjon av uformelle og formelle kontrollsystem kunne vise til et usikkert miljø. Et annet funn fra tidligere forskning er at konservative strategier er knyttet til bruk av tradisjonelle, formelle styringssystem der budsjettet er i sentrum. Både budsjettet og de finansielle måltallene i RBK gav inntrykk av å være nedskrevet da de hadde konkrete mål som aspirasjonsnivå. Det samme gav LFK inntrykk av da de også hadde konkrete mål som aspirasjonsnivå. Men på den andre siden ble det også avdekket at LFK med ingen erfaring fra tidligere sesonger på dette nivået var det lite å basere aspirasjonsnivåene på. Dette gav inntrykk av å derfor ha en litt uformell karakter, ingen konkrete erfaringer å basere målene på slik at de derfor er basert på antagelser. For RBK poengterte de at selv om de har fastsatte budsjetter og KPIer så vil det alltid forekomme avvik fra det ønskede aspirasjonsnivået. På denne måten har man fastsatte

formelle mål for de ulike postene, samtidig som det foreligger en underveis uformell håndtering dersom avvik skulle oppstå. De ulike finansielle måltallene vil igjen gjenspeile hvordan de gjør det i henhold til budsjettene som igjen virket å være det sentrale og overordnede måleinstrumentet i begge organisasjoner.

### Lønn og kompensasjon

RBK og LFK har valgt to ulike strategier overfor lønn og kompensasjon. I teorien var mindre bruk av prestasjonsbasert lønn knyttet til hvor usikkert det eksterne miljøet var (Chenhall 2003). I RBK er lønnen både rettet mot hvor godt de presterte som individ og som organisasjon. Tanken er da slik Bonner og Spinkle (2002) forklarte det, at ytelsen påvirkes av en sportslig prestasjon. Det er en korrelasjon mellom belønning og resultater, jo bedre belønning jo bedre resultater. RBK bruker lønn for å oppnå de sportslige mål som de har satt seg på forhånd. Lønnen var satt slik at de har "hedget" risikoen for å få for høye kostnader i forhold til inntekter ved at dersom man ikke presterer så får man heller ikke betalt ekstra. I LFK var de økonomiske spørsmålet tellende for hvorfor de hadde valgte strategi på lønnsutbetalingen. Kostnadene kan ikke bli så høye at de overgår inntektene, de har foreløpig ikke for høye sportslige ambisjoner som vil påvirke lønnsstrategien. Det er dermed et skille mellom RBK og LFKs bakgrunn for valg av lønnsutbetaling, RBK må prestere på et visst sportslig nivå for å tilfredsstillende omgivelsene, LFK må prestere på et visst sportslig nivå de også men det økonomiske spørsmålet virker å også være like så viktig som det sportslige.

### Administrativ

Organisasjonskartene i begge case-organisasjoner viser at de i utgangspunktet har en klar inndeling av organisasjonen, samtidig var det slik at de ulike avdelingene kunne ha samme leder som en annen avdeling. I tillegg avdekket intervjuene at de egentlig hadde mer flytende organisasjonsformer avhengig av hvilke oppgaver som skulle løses. Ved kamparrangementer var det for eksempel en arrangementssjef som fungerte som øverste leder. Dette kan tolkes som en organisasjonsform som preges av at ansatte involveres med hverandre avhengig av hvilke arbeidsoppgaver som skal løses i de ulike situasjonene. Organisasjonsformen får dermed et mer uformelt preg enn det andre bransjer kanskje har. Samtidig har opprykket fra 2.divisjon til 1.divisjon gitt LFK en mer profesjonell organisasjon, flere ansettelser og et mer profesjonelt

styre gjør at den administrative kontrollen i LFK har endret seg den siste tiden. Dette gir inntrykket av en mer formell organisasjonsstruktur enn tidligere, likevel hadde de innslag av uformell karakter ved at for eksempel ved at et styremedlem steppet inn som trener ved en anledning. Dette gir grunnlag for å hevde at LFK her har i større grad enn RBK har uformell karakter i sin administrative styring, men samtidig at de nærmer seg i forhold til hvor uformell og formell den administrative styringen er.

Bruk av frivillig arbeid i organisasjon kan også være en måte å belyse uformelle elementer av den administrative styringen. I LFK er det blant annet basert seg på frivillig arbeid i medieavdelingen, i RBKs tilfelle har de her ansatt journalister som har ansvar for medieinnholdet. Ved å ha ansatte for den administrative styringen en mer formell karakter ved at de har en arbeidskontrakt som regulerer deres arbeid. LFK har gjort en beslutning om å kun basere seg på ett-årskontrakter for sine spillere, slik at lengden på en formell arbeidskontrakt var tonet ned for å minimere usikkerheten. Hva som er uformelt og formelt i denne sammenhengen kan tolkes ulikt. LFK må oftere inn å vurdere hver enkelt ansatt i og med at de har korte arbeidskontrakter, med det så innebærer en styring av arbeidsstokken på i faste tidsserier. Kan tolke dette som at det er i større grad formell kontroll av arbeidsstokken i og med at dette i større grad er med på å styre atferden, men på den andre siden har RBK mindre bruk av frivillig arbeidskraft som igjen betyr en mer formell generell styring av arbeidsstokken gjennom arbeidskontrakter. LFK har også i sitt verdigrunnlag en lokal forankring som kommer til syne gjennom bruk av frivillige innsats ved egne arrangement. Dermed får LFKs bruk av arbeidskraft et enda mer uformelt preg da disse frivillige ikke styres av formelle arbeidskontrakter.

### Kultur

RBK hadde et eget dokument som gav en beskrivelse av deres verdigrunnlag, dette er et helt klar formelt kjennetegn på deres kultur. Det virket også å være en spesifikk plan for hvordan de rekrutterte ansatte og hvordan de fikk innføring i bedriftskulturen. I LFK virket det ikke å være en spesifikk plan over dette, men gjennom ulike arrangement og samarbeid ønsket de å vise holdninger som var hensiktsmessig for å presentere bedriftskulturen overfor ansatte og interessentene. I strategidokumentet for den planlagte fremtidige klubbdriften i LFK var det også nevnt at en del av de styrende dokumentene var blant annet verdiene. Kan dermed forstå det slik at RBK

har en mer formell karakter på sin kulturstyring, der LFK har en blanding av både formell og uformell karakter.

## **7. KONKLUSJON**

I dette kapittelet presenteres først funnene fra undersøkelsen, deretter ser jeg på hva som er begrensende for studien før jeg til slutt foreslår hva som kan forskes mer på i fremtiden.

### **7.1 Funn**

#### **- Hvordan påvirkes en styringspakke av strategi og det eksterne miljøet?**

Tidligere forskere på dette området har konkludert med at måten betingelsesfaktorer påvirker en styringspakke egentlig er individuelt (Chenhall 2003, Ittner og Larcker 2001). Dette gjør at det som tidligere har vært tilfellet i andre organisasjoner og bransjer i teorien ikke behøver å gjelde for den bransjen og organisasjonene jeg har undersøkt.

Eldridges et al. (2014) undersøkelse fant ut at et styringssystem som preges av et usikkert miljø har en kombinasjon av både formelle og uformelle kontrollsystem. En styringspakke kan dermed bruke de ulike styringssystemene fra Malmi og Browns (2008) styringspakke i formelle former som følger nedskrevne retningslinjer og regler, og uformelle former der man følger normer og uskrevne metoder for styringen. Men denne forskningen sier ingenting om hvor mye av styringssystemene som bør være formell og uformell, det er derfor vanskelig å se et eventuelt resultat opp mot denne tidligere forskningen. Chenhalls (2003) funn viser likheter med hva Eldridges et al. (2014) fant, ved et usikkert miljø er styringssystemene karakterisert av en kombinasjon av både formelle og uformelle system. Her forteller forskningen ingenting om graden av formell og uformell styring. Dersom det eksterne miljøet kan karakteriseres som turbulent og fiendtlig sier tidligere forskning at man kommer til å legge sterk vekt på bruk av budsjett i styringen (Chenhall 2003).

Valg av strategi behøver ikke å være knyttet til en spesifikk generisk strategi, en organisasjons strategiske posisjon kan være sammensatt av flere ulike kjennetegn. Dette kan gjøre det vanskelig å knytte tidligere funn mellom en styringspakke og valgte strategi mot nyere forskning som forsøker å se likheter. Ved å studere strategiens påvirkning på styringssystemer har Chenhalls (2003) litteraturstudie funnet ut at konservative strategier som forsvarende- og kostnadslederstrategi knyttes



til de formelle og tradisjonelle styringssystemene, med et spesielt fokus på budsjettene. Dette passer også med hva Langfield-Smith (1997) fant i sin studie om at intensiteten i konkurransen førte til mer bruk av de formelle styringssystemene. Ved andre strategier som produkt differensierings-strategier og konkurransefokuserte strategier brukes det brede styringssystem. Til sammenligning med konservative strategier er det da antatt at flere ulike styringssystem er i anvendelse (Chenhall 2003).

### **- Hvordan avviker organisasjonenes styringspakker fra optimale styringspakker i forhold til strategi og eksterne miljøet?**

Denne undersøkelsen avdekket at både RBK og LFKs eksterne miljø hadde flere likheter med et usikkert miljø enn et turbulent og fiendtlig miljø. Det var i følge respondentene i klubbene ingen klare konkurrenter til de produktene de hadde. Strategiene i de to klubbene kunne vitne om at de begge benyttet seg av forsvarende strategier i forhold til de sportslige prestasjonene.

I henhold til teorien avviker styringspakkene i denne oppgaven på noen områder. Et avvik er hvordan de to organisasjonene benytter formelle og uformelle styringssystem. I RBK virket det å være en overvekt av de formelle styringssystemene, mens det i LFK var en bredere blanding av formell og uformell styring. Tidligere forskning fortalte at det burde være innslag av både formell og uformell styring gitt et usikkert eksternt miljø (Eldridge et al. 2014, Chenhall 2003). Likevel er deres funn vanskelig å sammenligne med mine funn da de ikke sier noe om sammensetningen av formell og uformell styring. Dermed kan det kun være en indikasjon på at LFK er likere tidligere funn enn hva RBKs situasjon forteller. Et annet avvik var basert på et annet funn Chenhall (2003) refererte til i sin forskning, i følge dette avviker RBKs styringssystem fra normen. Deres bruk av prestasjonsbasert belønning skulle i henhold til tidligere forskning ikke benyttes ved usikre miljø, LFK er i dette tilfellet mer i tråd med tidligere forskning da de kun benytter seg av fast lønn. Det ble også avdekket avvik i RBK og LFK da de ikke benyttet seg av ikke-finansiell prestasjonsmåling, RBK hadde riktignok målinger på dette men de kom utenfor deres integrerte økonomistyringsmodell. I tidligere forskning hadde de funnet en kombinasjon der organisasjoner med usikre miljø ofte benyttet seg av ikke-finansielle prestasjonsmålinger (Chenhall 2003).

**- Hvilke av disse avvikene skyldes hensiktsmessige tilpasninger og hvilke fremstår som ubegrunnede?**

RBK bruker i hovedsak formelle styringssystem, og bak hvert system virket det å ligge en plan. Det kulturelle styringssystemet er hensiktsmessig lagt opp for å få organisasjonen til å handle i tråd med klubbens verdier. Planleggingsprosessene er lagt opp i faste tidsintervall. Budsjettet vedtas gjennom faste medlemsmøter i klubben. Det administrative styringssystemet er lagt opp for å oppfylle de juridiske krav som settes for å oppfylle krav om profesjonell og økonomisk drift. Så RBKs formelle styring synes å være hensiktsmessig da de ønsker ha en planmessig tankegang bak hvordan de styrer. Ved å føre en prestasjonsbasert lønnsstrategi har RBK koblet kostnadene sammen med hvor godt de presterer sportslig sett. Det sportslige resultatet er igjen en stor kilde til hvor høye inntekter klubben får. Gjennom en slik lønnsstrategien har organisasjonen sikret seg mot å få for høye kostnader dersom de sportslig sett ikke presterer godt nok, som igjen vil sørge for mindre inntekter. På denne måten har klubben en sterkt begrunnelse bak hvorfor de benytter denne metoden for å kontrollere lønnsystemet. På bakgrunn av disse funnene, er det grunn til å konkludere med at klubben har valgt å avvike fra normen på disse to områdene fordi dette gir de en mer optimal tilpasning til det eksterne miljøet.

Både RBK og LFK målte hovedsaklig etter de finansielle KPIene, i tillegg hadde RBK også ikke-finansielle målinger men dette var ikke en av klubbens KPIer. I begge organisasjoner er det basert på styringssystemet, det økonomiske aspektet i tillegg til det sportslige som er avgjørende for klubbens valg. Dermed har de ikke-finansielle målingene gått på bekostning av et fokus på finansielle målinger. Det kan tilsynelatende virke som en god begrunnelse for hvorfor de kun måler etter finansielle målinger da det finansielle er viktig for driften. Likevel så har begge klubbene et tredelt strategisk fokus som viser at veien mot dere overordnede mål også innebærer et ikke-sportslig og ikke-økonomisk fokus. Kan dermed konkludere med at dette avviket fremstår som ubegrunnet.

**-Hvilke beslutninger og tiltak må til for at de viktigste ubegrunnede avvikene kan fjernes uten å endre de tilpasningene som virker hensiktsmessige?**

I stedet for utelukkende å måle prestasjoner basert på økonomiske tall, vil en ikke-finansiell prestasjonsmåling i tillegg sørge for at klubbene får en bredere indikasjon

på hvordan de presterer som organisasjoner. RBK hadde allerede målinger på dette, og veien fra å ha dette som selvstendige målinger til å inkludere de i sine KPIer behøver da ikke å være lang. En eventuell måling må da passe med deres overordnede mål om å være "ledende fotballklubb både på og utenfor banen". LFK vil være nødt til å etablere målinger på ikke-finansielle prestasjoner ettersom de tilsynelatende ikke hadde dette. De må da vurdere hva som skal måles, hvordan de passer inn med de finansielle KPIene, hvordan dette passer inn i en organisasjon som har både formelle og uformelle styringssystem, og hvordan dette er med på å nå deres overordnede mål. KPIene LFK har i dag er i hovedsak basert på inntekter som de får fra det formelle resultatregnskap, LFK må vurdere hvorvidt hva de skal basere de ikke-finansielle målingene på og om dette går utover blandingen av formelle og uformelle styringssystem.

### **Hovedproblemstilling:**

**-Hvordan kan styringspakkene for to idrettsorganisasjoner konfigureres for å passe med selskapenes strategi og eksterne miljø?**

Funnet fra denne studien fortalte at det var avvik mellom teoretiske funn knyttet til det eksterne miljøet, strategien og styringspakken. Tidligere forskning forklarte blant annet at det burde være en blanding av formelle og uformelle styringssystem.

Klubbene har valgt en ulik sammensetning av formell og uformelle styringssystem for å svare på det eksterne miljøet og strategien. LFK har en blanding av både uformelle og formelle styringssystem, de har tatt raske steg og har gjennom de siste årene profesjonalisert driften som har innebært en formalisering av ulike styringssystem.

RBK har valgt hovedsaklig formelle styringssystem, denne sammensetningen er valgt fordi de ønsker at det skal være en hensiktsmessig plan bak de beslutningene de gjør.

Et avvik viste at de i fotballklubbene benyttet seg av en belønningsform som ikke var vanlig i usikre miljø. RBK brukte prestasjonsbasert lønn som et middel som skulle sørge for at de sportslige prestasjonene var på et høyt nivå. LFK benyttet seg derimot ikke av prestasjonsbasert, dette er helt i tråd med hva tidligere forskning sier om usikre miljø.

Begge klubbene har gode begrunnelser for hvorfor de har valgt å gjøre en slik ulik tilpasning. Det eneste ubegrunnede avviket var bruk av ikke-finansielle prestasjonsmålinger, noe som er vanlig ved usikre eksterne miljø. Ingen av klubbene hadde dette som en del av sin integrerte økonomistyringsmodell. LFK og RBK foretar sin prestasjonsmåling basert på 4-5 KPIer med bakgrunn i finansielle måltall. Begge

klubber må i følge tidligere teori innføre en slik prestasjonsmåling dersom deres styringspakke skal passe inn med det eksterne miljøet. Dette vil gi klubbene en bredere vurdering av deres prestasjoner. Begge klubber må vurdere hvordan denne ikke-finansielle prestasjonsmåling kan passe med de finansielle som allerede foreligger. Dersom de overordnede målene fortsatt er de samme som tidligere, må klubbene tenke etter hvordan en ikke-finansiell prestasjonsmåling er med på gjøre RBK "Ledende fotballklubb både på og utenfor banen" og LFK "topp to i trøndelag".

## **7.2 Studiens begrensning**

I denne studien er det gjort et valg om å studere 2 contingency-faktorer i forhold til styringssystem. I virkeligheten foreligger det flere ulike contingency-faktorer som kan påvirke konfigurasjonen til styringssystemet. Det er ikke gitt at de valgte contingency-faktorene er de mest korrekte når det kommer til å studere dette fenomenet, dermed kunne resultatet vært annerledes dersom andre faktorer hadde vært undersøkt. Måten for eksempel den strategiske variabelen er kategorisert innenfor den valgte rammen kan begrense hvordan en strategi eventuelt påvirker et styringssystem. Det er også en begrensning at ved å studere dette fenomenet legger jeg en kausalitet på noen få variabler, det kan være at det i virkeligheten er et mer sammensatt fenomen der utfallet er et resultat av flere variabler som virker sammen.

Teorien som legger fundamentet for denne studien er i hovedsak basert på studier foretatt på produksjonsbedrifter. Overførbarheten til idrettsorganisasjoner er dermed uviss, det kan derfor være vanskelig å vite om forskjell på sluttprodukt og produksjonsprosesser egentlig gir helt andre resultat. Normen for produksjonsbedrifter kan i virkeligheten være annerledes enn idrettsorganisasjoner slik at det sammenligningsgrunnlaget oppgaven jobber ut i fra blir satt på feil premisser. Den ene hovedteorien fra Chenhall (2003) er i tillegg basert på hva andre har gjort, det betyr at jeg ikke har gått inn på hva hver enkelt forsker i den artikkelen har forsket på. Det kan da være at teorien jeg refererer til gjennom Chenhall (2003) da ikke er optimal for denne forskningen.

Det kom frem gjennom teoriarbeidet til denne oppgaven at teorien er ny, det foreligger da ikke noe etablert forskningsfelt innenfor dette området. Det har gjort at man ikke kan støtte seg til mange og brede undersøkelser.

Metodisk er det i denne studien er det foretatt 1 eller 2 intervju i de to valgte casebedriftene, i utgangspunktet er dette få respondenter og som kan gi et ensidig syn på det fenomenet jeg undersøker. En måte å undersøke fenomenet kunne vært å gå ut til de ulike avdelingene i organisasjonen og undersøkt deres kjennskap og inntrykk til oppgavens tema, også til slutt satt dette sammen til et helhetlig styringssystem. Det er også foretatt en undersøkelse basert på kun 2 organisasjoner, dette gjør at man har kun de to 2 organisasjonene å sammenligne med.

I tidligere studier er det benyttet en helt annen metode enn det som er benyttet i denne undersøkelsen. Sammenligningsgrunnlaget mellom denne studien og tidligere studier blir på denne måten svekket, hvordan kan man da vite om oppfatningen av usikkerhet i miljøet tilsvarer det samme i en annen måling. Det vil da være en subjektiv tolkning fra både objekt og forskerens side. Ved å i stedet benytte en kvantitativ metode kunne undersøkelsen i større grad generalisere funnene til å gjelde for hele bransjen. Det blir også mindre bruk av subjektive tolkninger av funnene, funnene baserer seg da på tall og statistikk.

### **7.3 Videre forskning**

Om noen ønsker å undersøke dette fenomenet ved senere anledninger er det flere muligheter man kan benytte seg av. I denne undersøkelsen er det sett på hvordan to organisasjoners styringspakker på ulike sportslige nivå er konfigurert. Ved videre forskning kan man foreta en studie av flere organisasjoner på samme nivå, på ulike nivå, gjerne flere enn bare to stykker. Det behøver ikke å begrense seg til fotball, andre idrettsbransjer kan også være en mulighet å studere, i tillegg kan det også studeres i bransjer som ikke dreier seg om idrett.

I denne studien er det valgt ut to variabler som kan påvirke et styringssystem, i fremtidige studier kan man vurdere om det finnes flere ulike variabler som kan være med på å påvirke konfigurasjonen av en styringspakke. Tidligere forskning på

området har anvendt et bredt spekter av variabler som det også er mulig kopiere i en fremtidig studie.

Valg av teori for styringspakke trenger ikke å være Malmi og Browns (2008) teorigrunnlag. I arbeidet med teorien til denne studien dukket det opp flere mulige styringspakker som kan benyttes ved videre forskning.

Ved valg av forskningsmetode for videre forskning kan man velge å benytte seg av en annen metode, alternativet er enten en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode, eller en ren kvantitativ metode. Ved å benytte seg av kvantitativ metode kan det hende at man kan i større grad generalisere de funnene man finner. En blanding av de to metodene kan gi mulighet for generalisering av funn i tillegg til at man kan se hvordan et tilfelle er i en spesifikk case.



## **8. KILDER**

### **8.1 Bøker**

Hoff, K., G. og Holving, P.A. (2002) *Balansert målstyring. Balanced Scorecard på norsk*. Universitetsforlaget. Oslo.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.

Miles, R. E. og Snow, C. C. (2003) *Organizational strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill, New York.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc. New York

Roos, G., von Krogh, G., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2014) *Strategi -en innføring*. Fagbokforlaget

Silverman, D. (2014) *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publication Ltd. London.

Simons, R. (1995) *Levers of Control. How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

er dette en bok???

Mitt RBK Verdigrunnlaget i Rosenborg Ballklub (2009) Rosenborg Ballklubb

### **8.2 Artikler**

Abdullah, Z. & Hared, B. A. (2013) *Management Control Systems: A review of literature and a theoretical framework for future researches*.

Babbie, E. R. (2012) *Paradigms, theory, and social research*. Kapittel 2 i Babbie, E. R: The practice of social research. Australia: Wadsworth Cengage Learning.



- Benabou, R. og Tirole, J. (2003) *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Review of Economic Studies. Vol. 70, 2003.
- Bonner, S. E. og Sprinkle, G. B. (2002) *The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research*. Accounting, Organization and Society. Vol. 27, 2002.
- Chenhall, R.H. (2003) *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting, Organization and Society. Vol. 28, 2003.
- Dropulic, I. (2012) *The effect on contingency factors on management control systems: findings from contingency-based research*. Accounting and Management. 13th International Scientific and Professional Conference. Conference Proceedings Volume III.
- Dropulic, I. (2013) *The effect of contingency factors on management control systems: A study of manufacturing companies in croatia*. Ekonomska istrazivanja - Economic Research Special Issue 2013.
- Eldridge, S., Iwaarden, J. v., Wiele, T. v. d. og Williams, R. (2014) *Management control systems for business processes in uncertain environments*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 31, No. 1.
- Fisher, J. G. (1995) *Contingency-based research on management control system: categorization by level of complexity*. Journal of Accounting Literature. Vol. 14, 1995.
- Flamholtz, E., Das, T., og Tsui, A. (1985) *Toward an integrative framework of organizational control*. Accounting, Organizations and Society. Vol 10, 1985.
- Green, S. og Welsh, M. (1988) *Cybernetics and dependence: reframing the control concept*. Academy of Management Review. Vol 13, Issue 2.

Ittner, C. D. og Larcker, D. (2001) *Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management*. Journal of Accounting and Economics.

Langfield-Smith, K. (1997) *Management control systems and strategy: A critical review*. Accounting, Organization and Society. Vol 22, No. 2.

Malmi, T. og Brown, D. A. (2008) *Management control system as a package - Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research. Vol 19, 2008.

Otley, D. (1999) *Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research*. Management Accounting Research. Vol 10, 1999.

Otley, D. (2016) *The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014*. Management Accounting Research.

Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review. Jan 2008.

Yin, R. (2009) *Collecting case study evidence*. Kapittel 4 i Yin, R.: Case Study Research. 4th Edition. Los Angeles: Sage

Strauss, E. og Zecher, C. J. (2013) *Management control systems: a review*. Journal of Management Control. Vol 23, Issue 4, 2013

### **8.3 Internettkilder**

Dahlum, S. (2014) *Uavhengig variabel - Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/uavhengig\\_variabel](https://snl.no/uavhengig_variabel) (Hentet: 14 mars 2016).

Ree, K. (2010). *Rosenborg Ballklub*. Tilgjengelig fra: [https://no.wikipedia.org/wiki/Rosenborg\\_Ballklub](https://no.wikipedia.org/wiki/Rosenborg_Ballklub) (Hentet: 21 mars 2016).

*Årsmelding Rosenborg Ballklub* (2016) Tilgjengelig fra:

[https://cms2.performgroup.com/dct/npfl1-dtc-performgroup-eu-west-1/Aarsmelding2015\\_web\\_1kfqrflit56vt12bzjkoic1yic.pdf](https://cms2.performgroup.com/dct/npfl1-dtc-performgroup-eu-west-1/Aarsmelding2015_web_1kfqrflit56vt12bzjkoic1yic.pdf) hentet (Hentet 25 februar 2016).

*Budsjett Rosenborg Ballklub 2016* (2016) Tilgjengelig fra:

[https://cms2.performgroup.com/dct/npfl1-dtc-performgroup-eu-west-1/Budsjett%202016\\_1hm6oe8kmgx0e1p9gzhmvhuz4e.pdf](https://cms2.performgroup.com/dct/npfl1-dtc-performgroup-eu-west-1/Budsjett%202016_1hm6oe8kmgx0e1p9gzhmvhuz4e.pdf) (Hentet 25 februar 2016).

*Organisasjon (2016)* Tilgjengelig fra:

<http://www.rbk.no/organisation> (Hentet 16 april 2016).

*Protokoll fra Årsmøtet - Levanger FK* (2016) Tilgjengelig fra:

<http://levangerfotball.no/Nyheter/Protokoll-fra-AArsmoetet> (Hentet 5 april 2016).

*Levanger FK 2014 - 2017 Levanger formannskap 08.10.14* (2014) Tilgjengelig fra:

<http://www.levanger.kommune.no/PageFiles/372545/lfk.pdf> (Hentet 4 april 2016).

*Levanger FK Innkalling årsmøte - årsrapporten* (2016) Tilgjengelig fra:

<http://levangerfotball.no/Nyheter/Innkalling-aarsmoete-AArsrapport> (Hentet 5 april 2016).

*Loven - Styrende dokumenter Levanger FK* (2016) Tilgjengelig fra:

<http://levangerfotball.no/Klubben/Styrende-dokumenter/Loven> (Hentet 13 april 2016).

*Vedtekter Levanger FK* (2016) Tilgjengelig fra:

<http://levangerfotball.no/Klubben/Styrende-dokumenter/Vedtekter> (Hentet 13 april 2016).

*Trenere Levanger FK* (2016) Tilgjengelig fra:

<http://levangerfotball.no/Klubben/Trenere-i-LFK> (Hentet 13 april 2016).

*Levanger Fotballklubb* (2016) Tilgjengelig fra:

[https://no.wikipedia.org/wiki/Levanger\\_Fotballklubb](https://no.wikipedia.org/wiki/Levanger_Fotballklubb) (Hentet 13 april 2016).

#### **8.4 Masteroppgaver**

Heiberg, J. R., og Drøpping, N. I. H. (2012) *En taksonomi av styringssystem i større norske bedrifter*. Norges Handelshøyskole, Bergen.



## **9. VEDLEGG**

### **9.1 Gjennomførte intervju**

nr.1 RBK 7. mars

nr.2 RBK 30. mars

nr.3 LFK 7. april

### **9.2 Intervjuguide**

-informasjon om prosjektet

-lydopptak?

### **External environment og strategi**

-Hvordan vil du karakterisere miljøet organisasjonen befinner seg i?

-Hvor enkelt er det å forutsi

-hva kundene kommer til å gjøre?

-hva leverandørene kommer til å gjøre?

-trusselen fra alternative produkter og tjenester?

-nye konkurrenter?

-hvordan eksisterende aktører kommer til å handle?

-andre variabler som man må følge med på? (PESTEL)

-Opplever du press på organisasjonen fra omgivelsene?

-Hva slags strategisk tilnærming har organisasjonen lagt seg på?

-være best på noe?

-styrke sin posisjon? beskytte sin posisjon?

-settes strategien ut i fra hva konkurrenter foretar, hvordan konkurrenter posisjonerer seg?

-forsøk på å skille seg ut?

### **Planlegging**

Bruker dere planlegging?

-hvordan foregår planleggingsprosessen for organisasjonen?

-kortsiktig planlegging, 12 mnd, mål og handlingsplaner for kortsiktige fremtiden.

-langsiktig planlegging med et mer strategisk fokus

### **Cybernetic controls**

Bruker dere budsjett?

-hvordan foregår prosessen, deltagere, tidsbruk

-hvor viktig er det å oppfylle budsjettet?

-ligger budsjettet fast gjennom hele perioden?

Bruker dere finansielle måletall?

-hvilke bruker dere?

-hva er det disse skal måle?

-hva skal målet helst være, et ideal eller en standard?

-hva forteller avvik fra idealene?

-hva kan justeres for å oppnå de finansielle måltallene?

Bruker dere ikke-finansielle måltall?

-hvilke?

-er det et ideal dere sikter etter?

-hvordan behandles avvik fra idealet?

Har dere et system som inneholder både finansielle og ikke-finansielle måltall?

-hvilke ideal ønsker dere?

-hvordan handler dere om det er avvik?

Hvilke av disse cybernetiske kontrollene (budsjett, fin, ikke-fin, hybrid) vektlegges sterkest?

### **Reward n' compensation controls**

Hvordan ser belønningssystemet ut i rbk?

-har man enkelpersonbelønning, gruppebelønning eller begge?

-hva er tanken bak å bruke slike belønninger og bonuser?

### **adm controls**

Hvordan er organisasjonen delt opp?

-er det en tanke bak en slik organisering?

Hvordan er styret satt sammen?

-arrangeres det møter og treffsteder for å koordinere arbeid?

Har bedriften nedskrevne regler og prosedyrer som gjelder spesielt for bedriften?

-finnes det uskrevne regler og prosedyrer som gjelder for bedriften?

### **cultural control**

Hvilke verdier har organisasjonen som sine egne?

Ser dere etter spesifikke egenskaper ved individer når dere rekrutterer nye ansatte

-er dette egenskaper som eksisterer i organisasjonen?

-er dette egenskaper som dere ønsker at organisasjonen skal utvise?

Hvordan tilrettelegger dere for at ansatte skal handle i tråd med organisasjonens verdier?

-sosiale sammenkomster, generelle sosialisering på arbeidsplassen?

Hvordan vet dere at ansatte har de riktige verdiene?

Har man synlige uttrykk i organisasjonen for å styre den på en hensiktsmessig måte?

-eks. kleskode, layout ifht kontor og arbeidsplasser, logoeksponering, atferd, kommunikasjon

Hvordan introduseres nye ansatte til organisasjonen?

-opptrening, møter, veileder, jobbfest

-ønskes det at ansatte skal følge en spesiell tankegang eller endre seg til å være på en spesiell måte

-har man ulike undergrupperinger innad i organisasjonen

### **Strategi**

Hvordan tror du strategien har påvirket de ulike systemene i pakken?

### **Eksterne miljø**



Hvordan tror du det eksterne miljøet påvirker de ulike systemene i pakken?



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway