

BACHELOROPPGAVE

En utredning av økonomistyringen i Sogndal Fotball AS

Vil større eierskap til økonomi hos de ansatte gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring?

av

104 Marie Orderud Ullestad

121 Marie Øverland

124 Marie Løken

A study of the financial management in Sogndal Fotball AS

Does a larger scale of financial ownership dedicated to the employees at Sogndal Fotball AS contribute to better financial management?

Bachelor oppgave i økonomi og jus

BO6-2011

Mai 2016



Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven «En utredning av økonomistyringen i Sogndal Fotball AS» i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

104 Marie Orderud Ullestad

JA_X_ NEI__

121 Marie Øverland

JA_X_ NEI__

124 Marie Løken

JA_X_ NEI__

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår bachelor grad i økonomi og jus ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng og arbeidet med oppgaven har pågått i vårsemesteret 2016.

Vi har valgt å skrive om økonomistyringen i Sogndal Fotball AS. Grunnen til dette er at de nå går fra å bruke totalbudsjettering til avdelingsvis budsjettering. Vi mener vi har fått et stort faglig utbytte av å skrive denne oppgaven, noe som var viktig for oss ved valg av tema. Vi ønsket i tillegg å skrive om et tema som var spennende, interessant og lærerikt.

Vi vil først takke vår veileder ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, Audun Moen, som har gitt oss innspill og råd underveis i skriveprosessen. Videre ønsker vi å takke Mona Kristin Nytnun, for gode kommentarer og innspill gjennom seminar og møter. Til slutt ønsker vi å takke de ansatte i Sogndal Fotball AS som tok del i vår oppgave, stilte til intervju og var tilgjengelig for spørsmål underveis.

Sogndal 12. mai 2016

Sammendrag

Norske fotballklubber har i de senere årene slitt økonomisk. I vår oppgave har vi valgt å fokusere på økonomistyringen i Tippeligaklubben Sogndal Fotball og deres valg om å gå fra totalbudsjettering til avdelingsvis budsjettering. Formålet med denne utredningen har derfor vært å se på om større eierskap til økonomi hos de ansatte vil gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring. Vil innføring av avdelingsvis budsjettering gi Sogndal Fotball AS bedre effektivitet, kvalitet og kontroll på økonomistyringen og hvordan vil endringen påvirke de ansatte i organisasjonen?

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er primært knyttet til teori innenfor budsjettering og økonomistyring. Utredningen har en kvalitativ tilnærming som tar utgangspunkt i et eksplorerende forskningsdesign. For å hente inn empiri har vi benyttet semi-strukturert intervju med tre av de aktuelle avdelingslederne i Sogndal Fotball AS. I tillegg har vi hatt løpende kommunikasjon med daglig leder.

Drøftingen er delt inn i tre hoveddeler. Vi tar først for oss økonomistyringen til Sogndal Fotball AS og ser om innføring av avdelingsvis budsjettering vil gi dem bedre effektivitet, kvalitet og kontroll. Vi tar deretter for oss avdelingslederne sine forventninger ved innføringen av avdelingsvis budsjettering og knytter dette opp mot fordeler som kommer frem av teorien. Den siste hoveddelen handler om avdelingslederne sine utfordringer ved innføring av avdelingsvis budsjettering og ulemper som kommer frem av teorien.

Summary

Norwegian football clubs have in recent years struggled financially. In our bachelor theses, we have chosen to focus on the financial management system in Sogndal Fotball AS and their decision to go from master budgeting to departmental budgeting. The purpose of this study was therefore to examine whether greater ownership of the economy dedicated to the staff will provide Sogndal Fotball AS with better financial management or not. Will the introduction of departmental budgeting give Sogndal Fotball AS better efficiency, quality and control of their financial management, and how will the change affect the employees in the organization?

The theoretical basis of the theses is primarily related to theory in budgeting and financial management. The study has a qualitative approach that is based on an exploratory research design. To collect empirical data, we used semi-structured interviews with three of the department heads in Sogndal Fotball AS. In addition to this we had ongoing communication with the general manager in Sogndal Fotball AS.

The discussion is divided into three main sections. We will first discuss Sogndal Fotball AS's financial management and see if the introduction of departmental budgeting will give them greater efficiency, quality and control. We will then discuss the expectations of the department heads and link these to the benefits as shown in the theory. The last main section is about the department heads' challenges related to introducing departmental budgeting and disadvantages linked by the theory.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Summary	v
1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Sogndal Fotball og Sogndal Fotball AS	1
1.3 Problemstilling	3
1.4 Avgrensninger	3
1.5 Oppgavens disposisjon	3
2. TEORI	5
2.1 Bransje	5
2.2 Økonomistyring	5
2.3 Budsjett	6
2.3.1 Budsjett har mange formål	8
2.3.2 Investeringsbudsjett	10
2.3.3 Organisasjonsstruktur - Ansvarsenheter (Avdelingsvis budsjettering)	10
2.4 Avdelingsregnskap	11
2.5 Månedsoppfølging og avviksanalyse	11
2.5.1 Rapportering overfor de ansatte	12
2.6 Faktorer som kan påvirke norsk fotballøkonomi	12
2.6.1 Lisenskrav	12
2.7 Motivasjon	13
3. METODE	14
3.1 Hva er metode?	14
3.2 Forskningsdesign	14
3.2.1 Klassifisering av forskningsdesign	14
3.2.2 Valg av forskningsdesign	15
3.3 Kvalitativ og kvantitativ tilnærming	15
3.4 Semi-strukturert intervju	16
3.5 Primær- og sekundærdata	16
3.6 Utvelging av enheter	17

3.7 Validitet og reliabilitet.....	18
3.8 Gjennomføring av metode	18
3.9 Etikk.....	19
4. EMPIRI.....	20
4.1 Introduksjon av intervjuobjekter	20
4.2 Arbeidsoppgaver og ansvarsområde	20
4.3 Budsjettprosessen før og etter innføring av avdelingsvis budsjettering	21
4.3.1 Budsjettprosessen før endringen	21
4.3.2 Budsjettprosessen etter endringen	22
4.4 Forventninger og fordeler	23
4.4.1 Forventninger til endringen.....	23
4.4.2 Fordeler	24
4.5 utfordringer og ulemper	25
4.5.1 utfordringer til endringen	25
4.5.2 Ulemper	26
4.6 Krav fra NFF og motivasjon.....	26
4.6.1 Lisenskrav.....	27
4.6.2 Motivasjon	27
5. DRØFTING.....	29
6. Oppsummering	39
7. LITTERATURLISTE.....	i
VEDLEGG.....	iv
Vedlegg 1:.....	iv

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

Fotball bransjen er kjent for å ha lite kontroll på økonomistyring. På bakgrunn av dette stilte Norges Fotballforbund (heretter kalt NFF) i 1992 økonomiske lisenskrav til norske fotballklubber for å bli kvitt den negative utvikling innenfor norsk klubbefotball (Gjerstrumbakken, 2015). I de siste årene har vi sett flere fotballklubber som har hatt problemer med å tilfredsstille de økonomiske kravene satt av NFF. En av grunnene til dette er at fotballklubber ikke er profittmaksimerende. Målet deres er i stedet å oppnå best mulig sportslig resultat. Dette fører til at økonomisk planlegging ikke blir førsteprioritet. Et problem Sogndal Fotball AS selv har opplevd er for dårlig kontroll og for liten effektivitet når det kommer til økonomistyringen i bedriften.

Januar 2016 innførte Sogndal Fotball AS en ny budsjetteringsmodell som de mener vil bedre økonomistyringen og gi økt verdiskapning på sikt i organisasjonen. Denne endringen innebærer at de nå fordeler ansvaret for budsjettering på de forskjellige avdelingene i organisasjonen og hver avdelingsleder vil nå få eierskap til inntekts- og kostnadskontoer som tilhører deres avdeling.

1.2 Sogndal Fotball og Sogndal Fotball AS

Sogndal Fotball er en fotballklubb fra Sogn og Fjordane som ble grunnlagt i 1926. I sesongen 1982 debuterte klubben i den øverste divisjonen i Norge (Sogndal Fotball, 2012).

Organisasjonen Sogndal Fotball er delt inn i to deler; Sogndal Fotball og Sogndal Fotball AS. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i Sogndal Fotball AS ettersom det er her det økonomiske ansvaret ligger. Sogndal Fotball AS er videre delt inn i fem avdelinger; marked, eiendom, arrangement, prosjekt og administrasjon.

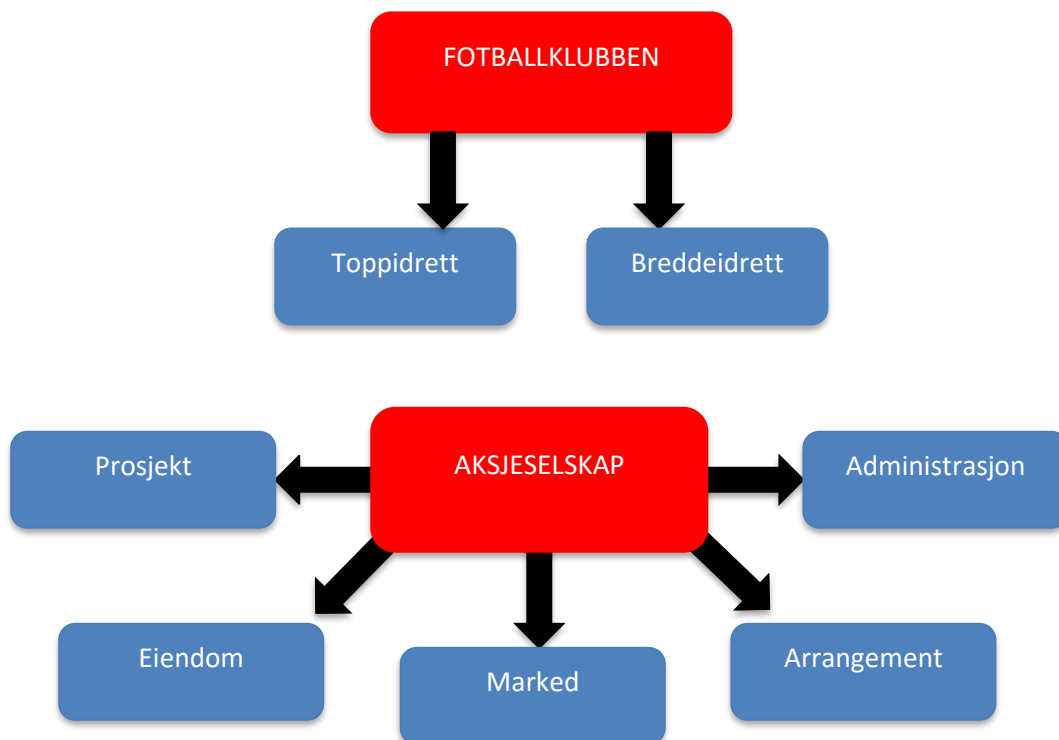
Norske fotballklubber tillates ikke, i motsetning til blant annet engelske og danske klubber, å organisere seg som aksjeselskap (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 143). Alle norske fotballklubber skal eie seg selv og være styrt av medlemmene. Norges Idrettsforbund (NIF) og fotballforbundets lovverk åpner ikke for at aksjeselskap kan delta i den organiserte

idretten, noe som gjør at klubben selv ikke kan gjøres om til aksjeselskap. Allikevel har de fleste norske toppklubbene inngått avtaler med samarbeidende aksjeselskap. Dualmodellen åpner opp for at klubbene kan få tilgang på ekstern kapital samtidig som den kompetansen og kulturen som er basert på frivillighet blir ivaretatt (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 142).



Figur 1.1. Overføring av rettigheter

Hensikten med at klubbene velger å inngå samarbeidsavtaler med aksjeselskap er først og fremst for at sportslig suksess skal sikres gjennom en tryggere økonomi og ved at den økonomiske risikoen overføres fra klubben til aksjeselskapet og deres eiere. Dynamikken mellom enhetene foregår på den måten at fotballklubben overfører rettigheter til aksjeselskapet. Rettighetene til å spille i seriesystemet ligger hos klubben, men klubben overfører “frivillig” rettigheter og avtaler til aksjeselskapet. Avtalen mellom klubb og aksjeselskap må godkjennes av NFF og NIF (Engebretsen & Holt, 2012).



Figur 1.2. Organisasjonens oppbygging

1.3 Problemstilling

Tema og fokus i denne oppgaven er økonomistyring. Budsjett er et viktig styringsverktøy i en bedrift. For å få bedre økonomisk oppfølging gjennom året ønsker Sogndal Fotball AS å endre budsjetteringsmodellen fra totalbudsjett til avdelingsvis budsjettering.

Vi har valgt følgende problemstilling:

“Vil større eierskap til økonomi hos de ansatte gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring?”

1.4 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på om innføring av avdelingsvis budsjettering og et større eierskap til økonomi hos de ansatte vil gjøre økonomistyringen i organisasjonen bedre. For å svare på spørsmålet har vi valgt å belyse problemstillingen ved å finne ut om endringen vil gi Sogndal Fotball AS bedre kvalitet, effektivitet og kontroll i budsjettprosessen og økonomistyringen. Vi vil også ta for oss de ansatte sine forventninger og utfordringer til endringen og knytte dette opp mot fordeler og ulemper som kommer frem av teorien. Vi vil ta utgangspunkt i perioden før endringen frem til mars 2016 hvor endringen da er blitt innført.

Vi har valgt å konsentrere oss om avdelingene marked, arrangement og administrasjon da det er disse avdelingene som har vært med i hele endringsprosessen. I utgangspunktet hadde vi valgt og bare fokusere på økonomistyring, men på bakgrunn av funnene våre ser vi det som nødvendig å diskutere noe av den organisatoriske delen i oppgaven.

1.5 Oppgavens disposisjon

Oppgaven vår er delt inn i fem kapitler. Det første kapitlet er en introduksjon til oppgaven. Her presenterer vi bakgrunnen for oppgaven, problemstilling og avgrensninger til problemstillingen.

I kapittel to tar vi for oss teoridelen. Her presenterer vi det teoretiske rammeverket. Vi vil få frem det som vi mener er hensiktsmessig å ha med for å kunne belyse vår problemstilling.

I det tredje kapittelet handler det om metoden. Her vil vi presentere valg av metode, utvalgsenheter, fremgangsmåten vår og noen andre sentrale begreper som er viktig å ta i betraktning når en skriver en samfunnsvitenskapelig oppgave.

I det fjerde kapittelet vil vi presentere og analysere empirien vi har gjennomført ved bruk av personlige intervju.

I kapittel fem vil vi diskutere funnene våre og trekke paralleller med teorien vi har presentert i kapittel to for å kunne gi en konklusjon på problemstillingen vår.

2. TEORI

2.1 Bransje

En bransje er en gruppe bedrifter som tilbyr produkter og tjenester som tilfredsstiller samme behov hos kundene (Roos, 2014, s. 72).

Et av de unike kjennetegnene ved idrettsbransjen som skiller dem fra resten av det vanlige næringslivet er at det er konkurransesport og dermed har et unikt behov for utfallsusikkerhet («*Uncertainty of outcome*») (Engebretsen & Holt, 2012) (Rottenberg, 1956 s. 242, 246).

Rottenberg mener at interessen og inntektspotensialet for konkurransesporten vil opphøre dersom det ikke finnes konkurranse og en viss grad av usikkerhet rundt kamputfallet. Det sier seg selv at tilskuerne ikke vil betale for å se en kamp de allerede vet utfallet av. Både konkurranse og usikkerhet rundt kamputfallet er derfor nødvendig dersom kunden skal være villig til å betale inngangspenger (Rottenberg, 1956, s. 246).

Selv om fotballbransjen er blitt mer profesjonalisert de siste årene (Engebretsen & Holt, 2012), er klubbene fortsatt avhengig av frivillig og ideelt arbeid. Fotball er nemlig ikke bare en business (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Et annet helt spesielt kjennetegn ved idrettslag og fotball bransjen i forhold til andre bransjer, er at man i denne bransjen ikke måles etter forretningsmessige mål. Ifølge daglig leder i Sogndal Fotball AS forventer ikke klubbens eiere noen avkastning. De vil at klubben skal oppnå sportslige resultater. Sportslige resultater blir målt i forhold til hvor de befinner seg på ligatabellen. Klubben må prøve å tenke forretningsmessig hele tiden, men det overordnede målet er ikke profittmaksimerende. En er ute etter å maksimere poengene, ikke profitten (Egil Mundal, daglig leder i Sogndal fotball AS). Selv om det overordnede målet ikke er å oppnå maksimal profitt, stilles det visse krav til klubben fra Norges Fotballforbund. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 2.6.

2.2 Økonomistyring

Økonomistyring dreier seg ikke bare om tall, men like mye om holdninger. God økonomisk forståelse og gode holdninger hos virksomhetens medarbeidere er forutsetninger for god

budsjettdisiplin, som gir god økonomistyring. De endelige målene med økonomistyring er å skape verdier for både kunder og eiere. De skal bidra til å løse de utfordringer som profesjonell virksomhetsledelse vil stå overfor i den daglige driften for å nå de mål som er satt med minst mulig ressursbruk (Hoff, Helbæk & Bjørnenak, 2015, s. 22 - 25). Det kan sees på som en hjelp for ledelsen til å nå ut til interessenter og det å kunne disponere egne ressurser på en bedre måte. Når fokuset blir rettet mot de verdier som er viktige i bedriften for å skape verdier i fremtiden, vil dette føre til bedre økonomistyring ved at effektiviteten blir forbedret. En annen grunn til at effektiviteten i bedriften forbedres vil være å redusere unødvendig ressursbruk og å kutte unyttige prosesser. En økonomisk styring skal bidra til et samspill i organisasjonen og skape en funksjonell sammenheng (Flaa, 2010).

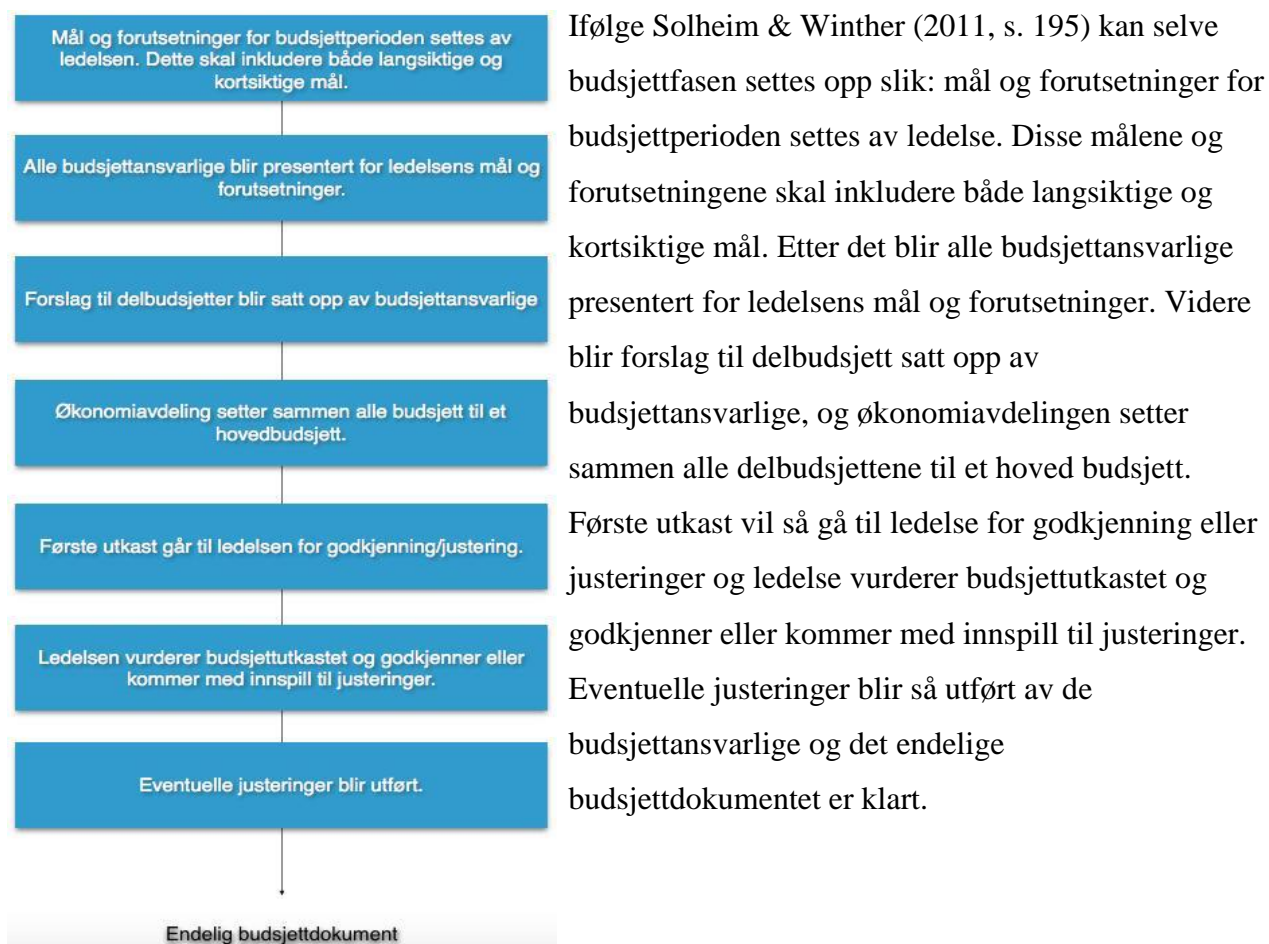
Økonomisk planlegging er også viktig for å vurdere hvordan det går for en bedrift økonomisk. Uten en plan og konkrete mål er det vanskelig å oppnå gode resultater. Målene må være realistiske og planene må kunne følges opp og være håndterbar. Det er derfor viktig med planlegging, både på kort og lang sikt (Totland, 1999). Dette gjøres på tre styringsnivåer: det strategiske, det taktiske og det operative. Det strategiske nivået tar for seg de store og langsiktige beslutningene i virksomheten der målene skal være nådd i løpet av kanskje fem år frem i tid. I det taktiske nivået vil målet være å styre mot årlige milepæler innenfor det strategiske nivået på for eksempel nevnte fem år. Til slutt har vi det operative nivået der det gjelder å nå kortsiktige mål på noen dager eller måneder (Hoff mfl., 2015, s.13 - 14).

2.3 Budsjett

En av de viktigste delene av en bedrifts økonomistyring er å planlegge og budsjettere (Solheim & Winther, 2011, s. 187). Dette hjelper de ansatte og lederne med å ha mål å jobbe mot. Ifølge Solheim & Winther (2007, s. 194) er det ikke mulig å følge opp de positive aktivitetene dersom en ikke kan tallfeste fremtidig aktivitet. Et budsjett er en bedrifts detaljerte handlingsplan der en tallfester målene til bedriften som blir satt i dens planleggingsfaser. Når en tallfester målene vil det være mye lettere for bedriften å gjøre om på tiltak fordi en ved bruk av tall mye lettere kan oppdage om målene blir nådd eller ikke (Solheim & Winther, 2011, s. 194).

Det er ikke bare økonomene som skal stå for budsjettarbeidet. Ansatte på alle nivåer i en bedrift involveres. Mye av grunnen til dette er at folk flest synes det er motiverende å jobbe mot mål spesielt når de har vært med på å fastsette disse selv. Det er også viktig å involvere

ansatte på flere nivåer for å få innspill fra forskjellige vinkler som kan være med på å påvirke bedriftens fremtid (Solheim & Winther, 2011, s. 195). Hoff (2004, s. 73) sier “*Jo nærmere vi kommer årsskifte før budsjettarbeidet starter, dess bedre blir normalt antagelsene om budsjettåret*”. En viktig lederoppgave er å sørge for at budsjetteringsprosessen blir en prosess som skal løpe ved siden av det vanlige arbeidet.



Figur 2.1 Budsjetteringsprosess

Det finnes flere betraktninger rundt budsjettering (Solheim & Winther, 2011, s. 196). Det er viktig at kostnadene rundt utarbeidingen og oppfølgingen av budsjettet ikke overstiger nytten en bedrift har av budsjettarbeidet. Det å ha en kritisk vurdering av hvilken nytte bedriften har av budsjettene og kostnadene rundt budsjettarbeidet er en viktig del av budsjettfasen (Solheim & Winther, 2011, s. 196). Det er viktig å passe på at budsjettarbeidet ikke tar for mye av tiden slik at annet nødvendig arbeid blir lagt til side (Hoff, 2004, s. 33-34). Fordi et budsjett er et fremtidsregnskap er det også viktig at bedriften har et realistisk forhold til risikoen rundt tallmaterialet i budsjettet. Selv om et budsjett viser at bedriften skal gå i overskudd det neste

året, er det ikke sikkert at dette er virkeligheten. Det finnes mange forskjellige risikofaktorer som kan endre resultatet i løpet av budsjettperioden. Det er viktig at budsjettet ikke blir en «sovepute» for bedriften dersom det viser positivt resultat og likviditet (Solheim & Winther, 2011, s. 196 - 197).

Prognoser benyttes gjerne i forbindelse med delbudsjett. Det er viktig å understreke at prognose og budsjett er to forskjellige ting (Hoff, 2004, s. 253). Utgangspunktet for et budsjett er å fastsette mål og planer, mens en prognose er et estimat for det mest sannsynlige utfallet av en forventet utvikling. Bruken av prognoser kan være et viktig verktøy i den kortsiktige styringen av salg og produksjon eller innkjøp; hvor mye skal tilvirkes eller kjøpes inn neste måned av de enkelte produkter, og til hvilket tidspunkt (Hoff, 2004, s. 254).

2.3.1 Budsjett har mange formål

Et budsjett vil normalt være handlingsplanen til en bedrift for det neste året, og er derfor et viktig styringsverktøy. Både planlegging, koordinering, motivering, kommunikasjon, allokering av ressurser, definering / delegering av ansvar og oppfølging / kontroll skal ivaretas av budsjettet og budsjettprosessen (Hoff mfl., 2015, s. 306).

Planlegging

Å sette konkrete mål er en vesentlig del av planleggingsprosessen. Viktige oppgaver i det etterfølgende budsjettarbeidet blir så å omsette de årlige målene til operasjonelle mål og planer for virksomhetens aktiviteter, samt etablere delmål for kortere perioder. Omfanget av disse delmålene kan være ulike for de forskjellige avdelinger, men alle avdelingene skal likevel bidra for å oppfylle de overordnede målene til virksomheten (Hoff, 2004, s. 50 - 51).

Koordinering

Budsjettene blir brukt som et verktøy og sikrer at beslutninger treffes i sammenheng og ikke medfører at deler av bedriften går i forskjellige retninger. Budsjettene og den forutgående prosessen vil klargjøre de underliggende funksjonelle, ressursmessige eller tidsmessige sammenhengene i bedriften og legger grunnlaget for en koordinert gjennomføring av planene. Budsjettene skal samtidig også koordinere både de kortsiktige og de langsiktige målene (Hoff, 2004, s. 51).

Kommunikasjon

En bevisst budsjetteringsprosess som involverer de fleste av bedriftens medarbeidere er også et verktøy for å skape god kommunikasjon innad i organisasjonen. Medarbeidernes deltakelse i prosessen vil klargjøre for dem de overordnede målene og felles verdigrunnlaget som bedriftens eiere og ledelse ønsker å utvikle i bedriften. Samtidig vil medarbeiderne gjennom sin deltagelse klargjøre og kommunisere egne utfordringer og problemer. De vil da ha mulighet til å påvirke mål og verdigrunnlag (Hoff, 2004, s. 51).

Definering og delegering av ansvar

Defineringen og delegeringen av ansvar til enkeltpersoner og avdelinger gjøres med bakgrunn i klargjøringen av budsjettet og de underliggende funksjonelle, ressursmessige og tidsmessige sammenhengene i bedriften. Egne delmål og delbudsjett muliggjør ofte en stor grad av frihet i selve gjennomføringsprosessen (Hoff, 2004, s. 51).

Motivering

Budsjetteringsprosessen er med på å forme den fremtidige bedriften. Ved å delta i budsjetteringsprosessen og få ansvar og myndighet til å selv gjennomføre budsjettets planer, vil virke sterkt motiverende for de fleste (Hoff, 2004, s. 51). Eierskapet den enkelte medarbeider eller leder får til mål og planer vil også normalt føre til en sterk forpliktelse til å yte sitt beste i gjennomføringsfasen (Hoff, 2004, s. 51).

Allokering og ressurser

Budsjettene klargjør bedriftens samlede ressursgrunnlag og sammen med analyser vil budsjettene gjennom en ressursallokering sikre at bedriften utnytter ressursene sine på en best mulig måte (Hoff, 2004, s. 51 - 52).

Oppfølging og kontroll

Gjennom oppfølging og kontroll av den løpende driften opp mot det som er budsjettet, kan bedriften gjennomføre effektive avviksanalyser. Skal et budsjett ha mening som et aktivt styringsredskap for bedriften, er oppfølgings- og kontrollaspektet avgjørende (Hoff, 2004, s. 52). Avviksanalyser kommer vi mer inn på i punkt 2.5.

2.3.2 Investeringsbudsjett

Investeringsbudsjettet omfatter investeringer i anleggsmidler. Dette er gjerne beslutninger med langsiktige konsekvenser og de er ofte av strategisk art (Sending, Tangenes & Gjønnnes, 2007, s. 336). Grunnen til at en investerer er for å oppnå bedre lønnsomhet, samt øke verdien av virksomheten. Et hovedformål med investeringsbudsjettet er å sikre tilstrekkelig og hensiktsmessig produksjonskapasitet for å møte salgs- og produksjonsplanene (Sending mfl., 2007, s. 337).

2.3.3 Organisasjonsstruktur - Ansvarsenheter (Avdelingsvis budsjettering)

En bedrift har overordnede målsetninger. For å kunne definere hver avdelings delansvar i forhold til disse overordnede målsetningene, opprettes det ofte ansvarsenheter der økonomiske mål og resultater blir holdt styr på (Hoff, 2004, s. 61). «*En ansvarsenhet er en organisatorisk enhet i bedriften med en leder som har delegert beslutningsmyndighet til og ansvar for å gjennomføre og følge opp definerte planer og oppgaver*» (Hoff, 2004, s. 61).

Disse ansvarsenhetene får tildelt egne budsjetter. Dette er for å kunne gjennomføre planer og oppgaver som tilhører deres egne avdelinger. De tildelte budsjettene trenger også veldig sjelden å få ytterligere godkjenning fra overordnet myndighet (Hoff, 2004, s. 61).

En bedrift blir gjerne delt inn i divisjoner. Dette gjøres for å ha god oversikt over hvilke områder i bedriften en enten tjener eller taper penger på. En annen grunn til denne inndelingen er at bedriften skal ha klare kommandolinjer. Hver av disse divisjonene har en egen leder som har fullt ansvar for resultatet i denne divisjonen. Videre blir divisjonene igjen brutt ned til nye ansvarsenheter der de styrer økonomien og har selv fullt ansvar over den (Hoff, 2004, s. 62). «*Hovedidéen ved ansvarsenheter er å føre økonomisk ansvar ned på de nivåer hvor man i praksis har reell påvirkningsmulighet på inntekter og kostnader*» (Hoff, 2004, s. 62).

Det finnes flere fordeler ved å dele en bedrift inn i ansvarsenheter. Toppledelsen kan konsentrere seg om de langsiktige oppgavene bedriften har i stedet for de operative problemene. Videre vil en større arbeidstilfredsstillelse og innsats komme ved økt ansvar.

Dette vil også føre til økt lønnsomhet i bedriften. Til slutt vil en slik oppdeling av ansvarsenheter skape mange og gode mellomledere (Hoff, 2004, s. 62).

2.4 Avdelingsregnskap

Hvis en bedrift benytter avdelingsregnskap vil det si at bedriften deler bokføringen av inntekter og utgifter inn i de forskjellige avdelingene de hører til. På denne måten kan en se hvordan de ulike avdelingene gjør det økonomisk. I stedet for å ha et overordnet regnskap for hele bedriften, deler en her regnskapet opp i ulike avdelinger (e-economic.[s.a.]). Dette gjør at en enkelt kan få en oversikt over eventuelt overskudd eller underskudd i de enkelte avdelingene. Å dele opp regnskapet på denne måten er en stor fordel for bedriften fordi de da kan få et bedre styringsgrunnlag og beslutningsgrunnlag. Skulle en bedrift gå med underskudd kan en undersøke de forskjellige avdelingene og finne ut hvor problemet befinner seg. Ved å finne ut hvilken avdeling underskuddet tilhører kan en også lettere finne årsaken til dette fordi en slipper å undersøke hele bedriften (e-economic.[s.a.]).

2.5 Månedsoppfølging og avviksanalyse

Månedsoppfølging er en månedlig oppfølging som skjer internt i enheten etter periodeslutt for å kunne avdekke potensielle avvik i planer og budsjett. På den måten kan en iverksette tiltak (NTNU, 2014). Avvik er forskjellen mellom planen og nåværende status. Disse avvikene skal analyseres, og eventuelt korrigeres hvis det er nødvendig. Avviksanalyse er derfor et veldig viktig kontrollverktøy. Finner en årsakene til avvikene, kan en unngå å gjøre de samme feilene om igjen. Dersom det er store avvik mellom planene og nåværende status er det viktig å finne svar på hva som skyldes avvikene. Er det noe galt med gjennomføringen? Er de planlagte tiltakene for dårlige? Er målene som er satt urealistiske? (Winther, Hæhre, Ottesen, & Øyen, 2013, s. 20, 23).



Figur 2.2 Avviksanalyse

2.5.1 Rapportering overfor de ansatte

Alle ansatte bør normalt informeres om resultatutvikling i de enkelte avdelinger og på bedriftsnivå (Hoff, 2004 s. 252). De ansatte må få en egnet tilbakemelding på hvordan det går i forhold til de planer som de selv har vært med på å legge. Presentasjonsmålingen vil i de enkelte avdelingene ofte være gjenstand for inngående diskusjon og behovet for å igangsette korrigerende tiltak klargjøres, diskuteres og besluttet. De ansatte er vanligvis minst like interessert i å bidra med å rette opp en negativ utvikling som ledelse, men dette krever at de får informasjon om situasjonen og kan dele bedriftsledelsens virkelighetsbeskrivelse (Hoff, 2004, s. 252).

2.6 Faktorer som kan påvirke norsk fotballøkonomi

Norsk fotball har en del regelverk og retningslinjer de må følge, på lik linje med andre næringer og bransjer. Norges Idrettsforbund (NIF) og Norges Fotballforbund (NFF) setter en del krav og begrensninger til fotballklubber som vil kunne påvirke norsk fotball sin økonomistyring.

2.6.1 Lisenskrav

I 1992 stilte NFF økonomiske lisenskrav til norske klubber. Kravene her var at de måtte påvise positiv egenkapital. NFF innførte høsten 2009 et nytt finansielt oppfølgingssystem (FOS) for toppklubbene i Norge (Haavik, 2009). Dette oppfølgingssystemet går ut på at klubben innen 15. mars må rapportere inn årsregnskapet fra året før og innen 1. september må de rapportere inn halvårstall. Den avgjørende faktoren her vil være total kapital, rentabilitet, resultat før skatt, likviditetsgrad 1, arbeidskapital, personalkostnader og egenkapitalandel. Klubbene kategoriseres så innenfor ulike soner; rød, gul og grønn sone (Gjestrumbakken, 2015). Utgangspunktet for innføringen av det nye systemet var en negativ utvikling innenfor norsk klubbefotball. Dersom klubben havner i rød sone, vil NFF sammen med klubben legge en plan for hvordan disse kan komme seg til en høyere kategori i løpet av et par sesonger (Engebretsen & Holt, 2012). Målet med innføringen av det nye systemet er tettere oppfølging samtidig som de vil bidra til en generell forbedring innenfor alle aspekter i norsk toppfotball. Lisensen er der for å hjelpe og veilede klubbene, ikke for å ødelegge for dem (Gjestrumbakken, 2015).

“Siden innføringen av FOS i 2009 har vi sett en klar forbedring av økonomistyringen til norske toppklubber. 2012-tallene viser at klubbene har gjort en kjempejobb med å holde fokus på økonomi i en vanskelig periode, og klubbenes snittpoengsum er den høyeste noensinne siden innføringen av systemet”.

- Tidligere fotballpresident Yngve Hallén (2013)

2.7 Motivasjon

Vi ser at økonomistyring og organisasjonsteori går hånd i hånd. Vi har derfor sett oss nødt til å ta med en organisatorisk del som omhandler motivasjon. Motivasjon er en viktig faktor å diskutere når en gir stort ansvar til ansatte på ulike nivå. Dette kan være med på å påvirke resultatet av endringen. Vi har her valgt å fokusere på hva som kan påvirke de ansattes trivsel og deres ønske om å prestere best mulig for deres arbeidsgiver.

Motivasjon kan bli definert som en indre drivkraft og denne drivkraften vil i stor grad påvirke atferden til organisasjonsmedlemmene (Busch, Vanebo, Dehlin, 2010, s. 22). Det å bli mer motivert gir en positiv opplevelse både emosjonelt og rasjonelt (Lillemyr, 2007). Er en motivert i jobben, virker arbeidsdagen lettere og vil gi økt trivsel og effektivitet, større arbeidsglede og generelt økt livsglede (Brenden, K., 2011). Det finnes faktorer som vil gjøre oss ekstra motivert i jobben dersom de blir oppfylt. Herzberg kaller disse faktorene for motivasjonsfaktorer. En viktig faktor er prestasjoner. Dette er tilfredsstillelsen en får ved å fullføre et arbeid, se resultatene av arbeidet sitt og å løse problemer. Videre har vi anerkjennelse for vel utført arbeid, i motsetning til den generelle følelsen av å “bli satt pris på”. Arbeidet i seg selv er også en faktor hvis arbeidet en utfører er interessant, varierende, skapende o.l. Ansvar, det at en har kontroll over sin egen arbeidssituasjon eller å bli overlatt ansvaret for andres arbeidsutførelse, er også en annen faktor. Forfremmelse er en av de siste motivasjonsfaktorene, hvor en blir tildelt høyere formell status. Til slutt vil også vekst, læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og muligheter for videre vekst, påvirke motivasjonen (Busch mfl., 2010, s. 282) (Brenden, K., 2011).

3. METODE

3.1 Hva er metode?

Metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2010, s. 29). Jacobsen (2015, s. 21) definerer metode i denne sammenheng som innsamling, analyse og tolkning av data og presiserer at kjernen i metode og empirisk forskning består av systematikk, grundighet og åpenhet. I tilknytning til dette fremheves betydning av objektivitet. Det vil alltid være usikkerhet knyttet til resultatene av denne type undersøkelser. For å oppnå tillit hos leseren er det avgjørende at en stiller seg kritisk til egne resultater (Jacobsen, 2015, s. 375).

3.2 Forskningsdesign

Ved gjennomførelsen av en undersøkelse må det gjøres mange valg og vurderinger. Vi må ta stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen mfl., 2010, s. 73). Valg av forskningsdesign kan påvirke kvaliteten og påliteligheten til forskningsresultatene (Jacobsen, 2015, s. 89). Utfordringen med oppgaven blir derfor å velge ut det forskningsdesignet som egner seg best til akkurat vår problemstilling.

3.2.1 Klassifisering av forskningsdesign

Vi kan klassifisere forskningsdesign som deskriptivt (beskrivende), eksplorerende (utforskende) og kausal (forklarende) (Jacobsen, 2015, s. 78). Det er problemstillingen som bør bestemme hvilke forskningsdesign en skal anvende for å samle inn empiri.

Ved *eksplorerende design* ønsker vi å utforske en problemstilling. Problemstillingen har ved eksplorerende design preg av et mer åpent spørsmål. Vi vet her ikke helt hva det er vi ønsker å spørre om. Eksempel på spørsmål ved et eksplorerende design er: “Hva skjer når vi innfører et nytt lønssystem i bedriften?” (Jacobsen, 2015 s. 79).

Ved *deskriptivt design* vil ofte problemstillingen være formulert som følger: “Hvordan ser tilstanden ut?” (Jacobsen, 2015, s. 81). Vi kan gjerne være interessert i å beskrive hva folk kommer til å stemme til neste valg. Beskrivelsen vil ofte være avgrenset i tid og det er derfor begrensinger til å kunne si noe om en tilstand på et gitt tidspunkt.

Ved *kausalt design* vil ofte problemstillingen være formulert på denne måten: “Hvorfor ser en tilstand ut som den gjør?” (Jacobsen, 2015, s. 81). Ved en forklarende problemstilling er vi interessert i å finne ut hva som er årsaken til at noe skjer. Eksempel på spørsmål kan være hvorfor mange velger å ikke stemme ved valg.

3.2.2 Valg av forskningsdesign

Underveis i studiet har vi blitt klar over hvilke nyanser som kan gi oss relevant kunnskap. Problemstillingen vår var i begynnelsen uklar og vi var åpen for ny kunnskap om det aktuelle temaet. Vi konsentrerte oss om få enheter og fikk frem mange nyanser. Derfor mener vi eksplorerende design egner seg best for vår oppgave.

3.3 Kvalitativ og kvantitativ tilnærming

Kvantitativ tilnærming egner seg best når vi har god kunnskap om det vi skal studere. Dersom en skal teste hypoteser og teorier og når en ønsker å finne ut av hvor ofte et fenomen forekommer, er dette den metoden som er best egnet å bruke (Jacobsen, 2015, s. 252). Ut fra vår problemstilling vil det ikke være aktuelt å bruke en kvantitativ tilnærming.

Kvalitativ tilnærming egner seg best når en har en eksploderende/uklar problemstilling og hensikten er å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Kvalitativ metode bør derfor brukes når vi har lite kunnskap om det vi skal studere (Jacobsen, 2015, s. 133). Dersom en har en eksploderende problemstilling krever dette vanligvis konsentrasjon om få enheter. I kvalitativ metode er personlige intervju, gruppeintervju, observasjoner og innsamling av sekundærdata (dokumentundersøkelser) ulike måter å samle inn data på.

Fordelen med kvalitative undersøkelser er at forskeren møter informantene ansikt til ansikt, noe som vil føre til at en unngår bortfall. Det er ikke like mange som trekker seg fra et intervju, som det er når en sender ut spørreskjema. En annen fordel er at forskeren kan gå i dybden der det er nødvendig og en kan stille oppfølgingsspørsmål. Dette gjør at en kan få utfyllende og utdypende svar, rydde opp i misforståelser og gå dypere inn i temaet (Larsen,

2007, s. 26). Ved kvalitative metoder er det en større mulighet for at informanten ikke svarer helt ærlig på spørsmålene som blir stilt. Det er en fare for at informantene svarer det de tror intervjueren vil høre og ikke deres faktiske meninger. Dette vil gjøre undersøkelsen verdiløs for forskeren (Jacobsen, 2015, s. 177). En ulempe ved kvalitativ metode er at dataene vi får inn, er så rike på detaljer og opplysninger at det er vanskelig å analyse store mengder på en fornuftig måte (Jacobsen, 2015, s. 178).

3.4 Semi-strukturert intervju

Semi-strukturert intervju betyr halv-strukturert eller delvis strukturert intervju. Dette er en samtale mellom forskeren og en respondent der gangen i samtalen er styrt av forskeren. Et semi-strukturert intervju er åpent og den tillater at nye idéer blir bragt opp underveis. Før intervjuet har forskeren laget en intervjuguide som er en plan for hvilke temaer forskeren ønsker å snakke om. Intervjuguiden blir laget med utgangspunkt i problemstillingen. Emnene som skal tas opp bør av den grunn være nøye tenkt igjennom før en begynner på intervjuet (Larsen, 2007, s. 83). Når vi skulle utarbeide en intervjuguide fant vi først ut hvilket tema vi ønsket å få mer kunnskap om. Videre skrev vi ned spørsmål som var relevante for problemstillingen vår, men som også var åpne slik at avdelingslederne selv kunne få fram sine meninger.

Ved et semi-strukturert intervju er det vanlig å starte med spørsmål som er veldig enkle å svare på. I våre intervju startet vi med å stille et spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver de forskjellige hadde akkurat nå. Dette fører til at samtalen starter lett og både intervjueren og respondenten får en myk start før en kommer inn på mer personlige tema. Intervju guiden som blir laget blir brukt som en veiledning under intervjuet. Intervjueren skal derfor ikke styre intervjuet i for stor grad, respondenten skal kunne få snakke fritt ut i fra de temaene som blir tatt opp (Larsen, 2007, s. 83).

3.5 Primær- og sekundærdata

Primærdata er data som vi innhenter selv. Dette er data hvor vi har full oversikt og kontroll over innsamlingen. Denne typen data samles inn for å kunne gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling. Fordelen til denne typen data er at den er hentet inn spesielt for den

problemstillingen vi jobber med (Jacobsen, 2015, s. 140). Våre primærdata vil være intervjuene som vi har gjennomført av avdelingslederne ved Sogndal Fotball AS for å belyse den aktuelle problemstillingen.

Sekundærdata er data som er blitt innhentet tidligere og som allerede eksisterer. Dette er som regel hentet inn til andre formål enn ens eget. Fordelen med sekundærdata er at det tar kortere tid å finne data som noen andre har samlet inn enn å samle inn eget datamateriale (Jacobsen, 2015, s. 140). Sekundærdataene vi har benyttet oss av er litteratur og tidligere masteroppgaver. Fordeler ved benyttelse av sekundærdata er at de koster lite og kan skaffes relativt raskt. Resultatene skrivebords-undersøkelser gir, er uavhengig av forskerens erfaring, kunnskap og kreativitet. En av de største ulempene som oppstår når en skal benytte sekundærdata, er at de som regel er hentet inn til andre formål enn hva du skal bruke det til (Jacobsen, 2015, s. 140) Dette fører til at opplysningen du får ikke alltid er egnet til å kunne belyse akkurat din problemstilling.

3.6 Utvelging av enheter

I vår oppgave ser vi på om innføring av avdelingsvis budsjettering vil gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring. Ved valg av respondenter var det av betydning å finne ut akkurat hva det var vi ønsket å få svar på og hvem som var relevant å intervju. Dette for å belyse problemstillingen best mulig. Det var derfor viktig å tenke over hvem som skulle delta i vår undersøkelse, ettersom det får en helt avgjørende betydning for hva slags type undersøkelse dette blir og hvordan vi kan bruke den informasjonen vi får inn (Larsen, 2007, s. 36). Ved en kvalitativ metode benytter vi gjerne ikke-sannsynlighets utvelging. Noen ganger er målet for undersøkelsen å oppnå mest mulig kunnskap innenfor et felt, uten å nødvendigvis si at dette gjelder for flere enn de som var med i undersøkelsen (Larsen, 2007, s. 77). Ved vår undersøkelse var det relevant å velge ut personer som vil bli påvirket av endringen Sogndal Fotball AS nå innfører. I undersøkelsen vår var det best å bruke skjønsmessig utvelging. Denne type utvelgelse går ut på at forskeren selv velger et utvalg av personer de tror er representative for undersøkelsen (Larsen, 2007, s. 77). For oss var det relevant å intervju lederne i de forskjellige avdelingene som har vært en del av prosessen før og som nå vil få større ansvar ved innføringen av avdelingsvis budsjettering i Sogndal Fotball AS. Vi valgte derfor å intervju avdelingslederne innenfor marked, arrangement og administrasjon.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr at informasjonen er gyldig eller relevant, altså at en samler inn data som er relevant for ens problemstilling (Larsen, 2007, s. 25). Det vil være viktig at en stiller de riktige spørsmålene i forhold til den konkrete problemstilling. Dersom en ikke gjør det, vil svarene på spørsmålene få lav validitet, fordi spørsmålene og dermed svarene ikke vil være relevant for problemstillingen. Begrepet validitet beskriver altså analysens gyldighet, hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud & Olsson, 2000). Da vi skulle gjennomføre intervju av de relevante respondentene, utarbeidet vi en intervjuguide med spørsmål som vi var interessert i å få svar på. Det vi ønsket å få svar på var om økonomistyringen til Sogndal Fotball AS ville bli bedre ved innføringen av avdelingsvis budsjettering. Vi ser i ettertid av intervjuene at det er en del variabler vi har svar på, men som vi gjerne kunne gått enda dypere inn i. Dette gjør at det er noen faktorer som blir nevnt som vesentlig for undersøkelsen vår, men som vi gjerne ikke får svar på. Noe av grunnen til dette kan tenkes at alle intervjuobjektene er i startfasen av den nye endringen. Dette gjør at de selv ikke helt er klar over hvordan utfallet av endringen vil bli.

Reliabilitet beskriver analysens pålitelighet, altså hvorvidt en kan stole på resultatene i analysen en har foretatt og dermed i hvilke grad en måling vil gi de samme resultatene dersom den gjentas flere ganger. Reliabilitet handler også om at informasjonen behandles på en nøyaktig måte (Larsen, 2007, s. 81). Reliabiliteten ved våre intervju er vanskelig å vurdere fordi spørsmålene er åpne. Dette gjør at det ikke nødvendigvis er så lett med etterprøvbarehet (Jacobsen, 2015, s. 177). Hvis vi foretar samme undersøkelse med de samme respondentene og de samme spørsmålene i nær fremtid, ville reliabiliteten blitt brukbar. Venter en for lenge med en ny undersøkelse, er det muligheter for at reliabiliteten blir lavere. En årsak til dette kan være at respondentene kan ha tilegnet seg ny kunnskap eller endret mening. Dersom det ventes for lenge med å foreta en ny undersøkelse av Sogndal Fotball AS vil det være sannsynlighet for å få andre svar fordi innføringen er ganske ny for de ansatte.

3.8 Gjennomføring av metode

For å besvare problemstillingen vår har vi søkt etter litteratur på nett, i bøker på biblioteket og ved personlig intervju med de avdelingslederne i Sogndal Fotball AS som har vært involvert i endringen som Sogndal Fotball AS nå innfører. Grunnen til at vi valgte å foreta personlig intervju i stedet for andre metoder, som for eksempel spørreundersøkelse, var at vi kunne ha

en åpen samtale. Det var lite relevant for oss å vite hva andre enn de som faktisk er ansatt i Sogndal Fotball AS mener om denne nye budsjetteringsmodellen og om dette vil gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring.

Vi valgte derfor å begrense utvalget av enheter til de som vil bli påvirket av endringen. Vi valgte også å ha personlig intervju for å komme med oppfølgingsspørsmål dersom det var noe i intervjuet som var uklart eller noe vi selv manglet for å kunne besvare problemstillingen vår.

3.9 Etikk

Når en jobber med et forskningsopplegg er etikk viktig å ta i betraktning. Som forsker må en bruke en systematisk prosess for å samle inn data uten å forstyrre eller såre respondentene (Jacobsen, 2015, s. 45). Et av de viktigste aspektene en må ta hensyn til er personvern. En forsker må aldri trenge seg inn på noen andre sitt privatliv (Jacobsen, 2015, s. 46). Falsk introduksjon/fremstilling av undersøkelsen er en annen etisk bekymring. Som forsker må du være oppmerksom på at du fremstiller deg selv og ditt undersøkelsesopplegg riktig slik at en respondent ikke føler seg lurt til å være med i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 52). En forsker skal under undersøkelsen legge bort sine egne partiske meninger, enten det er subjektivt eller objektivt. Dine meninger hører ikke hjemme i forskning, her er det bare fakta som er relevant. Som forsker har en stor frihet og et stort faglig ansvar. Dette tilsier at det er nødvendig at forskeren skaper tillit og respekt til andre slik at en kan gjennomføre forskning med vitenskapelig troverdighet (Jacobsen, 2015, s. 54).

4. EMPIRI

I dette kapittelet skal vi presentere empirien vi har funnet på grunnlag av intervju med avdelingsledere i Sogndal Fotball AS. Detaljer og diskusjon kommer i neste kapittel. Vi deler inn avdelingslederne i A1 - A3.

4.1 Introduksjon av intervjuobjekter

I dette delkapittelet vil vi presentere intervjuobjektene våre. Vi har valgt å intervju de avdelingslederne som har vært delaktig i hele endringsprosessen for å få innblikk i hvordan de føler innføringen av avdelingsvis budsjettering vil påvirke Sogndal Fotball AS økonomisk.

A1: Er avdelingsleder for arrangement ved Sogndal Fotball AS. A1 har to års økonomiutdanning ved den gamle handelshøyskolen, og er inne i sin 10. sesong i Sogndal Fotball AS.

A2: Er Regnskapsansvarlig og administrasjonssjef ved Sogndal Fotball AS, og er utdannet regnskapsfører.

A3: Er markedsjef ved Sogndal Fotball AS. A3 har hatt økonomifag i studiet sitt og har vært bedriftsleder tidligere, og har derfor god kompetanse innenfor økonomi. A3 har jobbet i Sogndal Fotball AS i 3 år, og har tidligere hatt stilling som salgssjef.

4.2 Arbeidsoppgaver og ansvarsområde

I dette delkapittelet tar vi for oss hvilke arbeidsoppgaver intervjuobjektene har og hva som er deres ansvarsområde med tanke på budsjetteringen.

A1: Har det overordnede ansvaret for kamparrangement i Tippeligaen. Det vil si ansvar for booking av møterom, baner og utleierom. A1 sitter også i ledergruppen i Sogndal Fotball AS. Når det kommer til økonomistyringen har A1 budsjettansvaret for en stor del av AS`et som gjelder arrangement, men har i tillegg ansvar, sammen med sportssjefen, for reisebudsjett for før-sesongen og vanlig sesong. Alt dette i tillegg til budsjettansvar for Lerum Cup.

A2: Har et bredt spekter av arbeidsoppgaver. Generelt behandler A2 økonomien til klubben og har ansvaret for totalrapporten. Dette er alt fra fakturering og skanning, til lønn og

regnskap. A2 samler inn informasjon fra de andre avdelingene, og syr dette sammen til et totalbudsjett. I tillegg har A2 også ansvar for de nye utenlandske fotballspillerne som kommer til klubben. Sogndal Fotball AS har også en annen ekstern regnskapsfører i tillegg til A2.

A3: Har ansvaret for alle sponsor- og samarbeidsavtaler. I tillegg er A3 leder og har budsjettansvaret for markedsavdelingen. A3 sitter også i ledergruppen, hvor avdelingslederne har møter underveis og diskuterer ulike saker. Det er flere som jobber under A3. Disse selger sponsor avtaler og har ansvar for alt som har med markedsføringen til Sogndal Fotball å gjøre.

4.3 Budsjettprosessen før og etter innføring av avdelingsvis budsjettering

I dette delkapittelet tar vi for oss hvordan budsjettprosessen har foregått før og hvordan den foregår nå. Som tidligere nevnt er det ikke alle avdelingslederne som har tatt del i budsjetteringsprosessen tidligere.

4.3.1 Budsjettprosessen før endringen

A1: Mener det har vært veldig varierende hvordan budsjettprosessen har blitt gjennomført før. Tidligere har de sett på foregående år og gjerne brukt den samme summen i neste års budsjett. De har forventet at de havner på cirka det samme som de foregående årene ettersom Sogndal Fotball har vært i den samme divisjonen flere år. De har også gjerne forventet samme tilskuerantall på kampene.

A2: Har alltid vært med i budsjetteringsprosessen og mener hele prosessen før har gått alt for fort. De har bare gått igjennom budsjettet og sett på hvordan det så ut året før og hva de tror budsjettet vil bli neste år.

A3: Har ikke vært involvert i budsjettprosessen tidligere.

Oppsummering: Vi ser her at i budsjettprosessen tidligere tok de utgangspunkt i foregående år og brukte den samme summen uten å gå nøyere gjennom tallene. Det var hovedsakelig daglig leder og avdelingsleder for administrasjon som har hatt ansvaret for budsjettprosessen.

4.3.2 Budsjettprosessen etter endringen

A1: Når de lager nytt budsjett, tas det utgangspunkt i tidligere budsjettall. Leieinntekter fra foregående år og eventuelle økninger som ligger i avtalene, blir tallene i det neste budsjettet. Det vil for eksempel bli vanskelig å budsjettere hvor mye de kommer til å selge i kiosk på hjemmekampene. De tar derfor utgangspunkt i tidligere år. A1 er sikker på at de kommer til å selge mer i kiosk sesongen 2016 enn da de spilte i OBOS ligaen forrige sesong ettersom de nå spiller i Tippeligaen. Dette vil være helt naturlig, men vil være vanskelig å tallfeste helt konkret.

A2: De som har budsjettansvar i de forskjellige avdelingene har mer ansvar nå. Det er deres eget ansvar å følge opp og A2 må stole på at avdelingene gjør korrekt arbeid.

Avdelingslederne setter opp budsjett for sin avdeling og sender det til A2. A2 setter så sammen alle avdelingsbudsjettene til et hoved budsjett før de sender det til styret for tilbakemeldinger og korrigeringer. Avdelingslederne kommer da med tilbakemelding om hvordan de ligger an i forhold til budsjettet. Dette kan de så ta med seg i en videre prognose. Hvis de ser at noe ikke stemmer, må de finne ut hva det er og videre korrigere det. Nå blir det også sendt resultatrapport til hver avdeling hver eneste måned. De forskjellige avdelingene bearbeider tallene på en bedre måte nå. Dette vil føre til et sikrere budsjett. Sogndal Fotball AS setter nå også opp et investeringsbudsjett. Kommer det inn ønsker om å kjøpe noe til klubben, må de først avsette en viss sum som kan brukes til investeringen. Avdelingene har blitt mye flinkere til å prioritere pengene nå. De slipper dermed å oppdage i slutten av året at de har investert mer enn det de egentlig hadde råd til. Forandringen som har skjedd med at hver avdelingsleder hver for seg skal holde styr på avdelingens eget regnskap og budsjett, letter arbeidet til A2 vesentlig. Dette fører igjen til at A2 kan ha fokus på andre oppgaver og ha en bedre oversikt.

A3: Hver enkelt avdelingsleder setter opp forslag til budsjettering ved sin egen avdeling basert på tallene fra i fjor. Deretter lager de et investeringsbudsjett som går på totalen for hele driftsbygget og melder dette til styret. Styret kommer så med tilbakemeldinger og avdelingslederne foretar korrigeringer. Til slutt kommer de frem til et endelig budsjett basert på styrets tilbakemeldinger. A3 mener alle avdelingslederne har høyere utgangstall i budsjetteringen enn hva de egentlig har penger til. Dette fører til at de ofte må kutte ned flere steder.

Oppsummering: Vi ser her at i budsjettprosessen etter endringen tar de fremdeles utgangspunkt i tidligere år, men avdelingslederne har nå ansvar for å sette opp forslag til budsjett i sin egen avdeling. Avdelingslederne må selv følge opp og korrigere eventuelle avvik, noe som fører til bedre struktur og tidsdisponering hos avdelingslederne.

4.4 Forventninger og fordeler

I dette delkapittelet vil vi presentere hvilke forventninger avdelingslederne ser kan oppstå og hvilke fordeler det er ved innføringen av avdelingsvis budsjettering.

4.4.1 Forventninger til endringen

A1: Ved innføringen av endringen forventer intervjuobjektet at Sogndal Fotball AS får bedre sikkerhet og mer kontroll i budsjetteringen. Ved å få månedlige rapporter fra økonomisjefen kan avdelingslederne få bedre oversikt. De vil kunne se hva som er brukt og hva som er kommet inn på kontoene i forhold til hva som er blitt satt opp i budsjettet. De får også muligheten til å justere både feil ved budsjetteringen og inntekter som kanskje ikke har kommet med før. Intervjuobjektet føler ikke det blir noe større ansvar, men at det blir et mer sikkert ansvar. A1 mener avdelingslederne vil kunne styre bedre, ha et mer kontrollert ansvar og at de vil se gevinsten av endringen på det neste budsjettet for 2017. A1 håper også at gjennomføringen av endringen vil kunne hjelpe med å minske problemet med knapphet på tid ved budsjetteringen, men at de ikke vil kunne se dette før til neste år.

A2: Sier at målet med hele endringsprosessen er større verdiskapning. A2 er ikke helt sikker på om dette kommer til å skje, men at det er det alle jobber mot. Forventningene til A2 er også å få litt bedre tid. Det er veldig mange forskjellige lover og regler å sette seg inn i og det er hele tiden noe nytt som må læres. Dette tar tid. A2 er innom både lønn, regnskap og delvis personal, så det er dermed veldig mange områder A2 må være oppdatert på. Dette er et såpass stort område, så det trengs tid til å studere det.

A3: Intervjuobjektet tenker at endringen vil føre til system og struktur i organisasjonen. A3 mener det er viktig at Sogndal Fotball AS skaper et varig system. Tidligere har man vært for avhengig av enkeltpersoner i bedriften, dette har ført til at dersom noen slutter forsvinner kompetansen også. A3 forteller at dersom de systematisk sprer kompetansen på flere medarbeidere så blir kompetansen værende igjen i bedriften. Dette er en viktig suksessfaktor.

A3 tenker at en slik endring kan føre til økt verdiskapning for organisasjonen. De ansatte er tryggere i sine arbeidsoppgaver og bedriften blir ansett som mer seriøs og de blir et solid selskap. Den nye modellen vil føre til at prosessen blir mer effektiv. Tidligere er det avdelingsleder for administrasjon, A2, som har hatt det store ansvaret, men nå vil endringen føre til at avdelingslederne har kontroll på sitt ansvarsområde og rapporterer inn til A2. Dette vil føre til at prosessen blir mer ryddig enn hva den har vært tidligere.

Oppsummering: Alle intervjuobjektene mener at endringen vil føre til økt verdiskapning på sikt og at det vil føre til system og struktur i organisasjonen. De største forventningene hos avdelingslederne er at endringen vil føre til bedre disponering av tid, bedre kontroll og oversikt over økonomien.

4.4.2 Fordeler

A1: Intervjuobjektet mener en vil få et sikrere og mer oversiktlig budsjett, i tillegg til å ha mer kontroll over hvor mye penger som er kommet inn på konto og hvor mye penger som er gått ut i forhold til hva som er budsjettet.

A2: Mener at den største fordelen med denne innføringen vil være at de nå mye lettere klarer å fange opp feilkilder og at de vil få mye bedre oversikt. De vil oppdage avvik fortløpende. Det er mye vanskeligere for dem å begynne å lete etter hvor feilene ligger når hele året har gått. Hvis det bare er en person som hele tiden skal gjøre alt og ha oversikten over alt, kan det hende at det er informasjon som faller bort. En glemmer kanskje å få inn en inntekt, eller å fakturere ut fordi det ikke er noen som har ansvar for det.

A3: Intervjuobjektet mener fordelen med innføring av avdelingsvis budsjettering er at det vil bli lettere å ha kontroll. En grunn til dette er at de fortløpende kan følge med på hvor mye penger som har blitt brukt, hvor mye inntjening de har og hvordan de ligger an i forhold til årsrapporter og kvartalsrapporter. Nå innfører Sogndal Fotball AS også månedsrapporter noe de ikke har brukt tidligere. Dette ser A3 også på som en fordel. Tidligere har ikke A3 vært delaktig i budsjettprosessen, noe som gjorde at A3 ikke hadde kontroll på hvor mye penger en hadde tilgjengelig for å gjennomføre aktiviteter. Dette gjorde det vanskelig for A3 å planlegge og gjennomføre forskjellige aktiviteter. Ved å innføre det nye systemet vil avdelingsledere ha ansvar for inntekts- og kostnadskontoer som tilhører hver enkelt sin avdeling, noe som gjør at

de hele tiden vet hvor mye penger som er til rådighet. Dette vil føre til at hele prosessen går enklere og raskere enn tidligere.

Oppsummering: Vi ser her at fordelene med innføringen av avdelingsvis budsjettering er nokså lik forventningene. Avdelingslederne mener at månedrapportene de nå innfører blir en fordel fordi det er lettere å ha kontroll på hvor mye penger de har til rådighet. Dette kan føre til at prosessen går raskere og enklere enn tidligere.

4.5 utfordringer og ulemper

I dette delkapittelet vil vi ta for oss hvilke utfordringer avdelingslederne ser kan oppstå og hvilke ulemper som kan forekomme ved innføringen av avdelingsvis budsjettering.

4.5.1 utfordringer til endringen

A1: Intervjuobjektet mener det ikke vil komme noen store utfordringer til endringen, men at utfordringene kan være å fokusere på inntektsbringende arbeid når det er sportslige resultat en jobber mot. A1 mener det handler om å få flest mulig inntekter ut av hver dag på jobb og at dette kan være vanskelig i perioder når en føler at fokus er på andre områder.

A2: Mener at den eneste utfordringen A2 støter på som administrasjonsansvarlig er at kommunikasjonen inn mot selve klubben kan være et problem. Alt blir for stort. Hva tenker de og hva kan de gjøre for å få mer inntekter? De ansatte i den sportslige delen av organisasjonen fokuserer ikke like mye på økonomi som de ansatte i Sogndal Fotball AS gjør. Økonomi og regnskap er komplisert med oppfølging av lover og regler, forståelse av balanse og resultat.

A3: Intervjuobjektet tenker at endringen vil gjøre jobben lettere. For A3 vil det ikke bli store utfordringer i forhold til kompetanse fordi A3 har arbeidet som bedriftsleder tidligere. A3 ser allikevel at en utfordring kan være at systemet deres er annerledes og til dels komplekst. Ved oppsett av budsjett for 2016 hadde avdelingslederne ingen reelle tall å forholde seg til. Nå er budsjettet splittet opp i enkelte regnskapsposter, mens tidligere var det mer på sum nivå. Dersom mener intervjuobjektet at det var utfordrende å sette opp et budsjett for 2016 fordi det ikke har vært lett å finne ut hvor mye som blir brukt i hver enkelt post

Oppsummering: Her er det forskjellige synspunkter på hva som kan være utfordringene ut i fra hvilke avdelinger de tilhører, men generelt mener de at det ikke er store utfordringer som oppstår ved innføring av avdelingsvis budsjettering.

4.5.2 Ulemper

A1: Intervjuobjektet kan ikke se at det er noen ulemper med innføringen av endringen.

A2: Her mener intervjuobjektet at en ulempe med avdelingsvis budsjettering kan være at ting blir liggende. A2 må av og til purre flere ganger for å få fakturaer tilbake fra avdelingene. Tidligere godkjente A2 alle fakturaene selv. Når A2 sender en faktura til godkjenning, må den også bli sendt tilbake slik at den kan sendes over til betaling. Papirer som avdelingene kanskje også mener ikke er deres sak, kan bli sendt til en annen plass. Det at ikke alle har like stor kompetanse innenfor økonomi og budsjettering kan også være en ulempe. Fordi hver avdeling kan sitt område best, vet de kanskje ikke konsekvensene av feil regnskapsføring. A2 må dermed lære avdelingslederne opp på dette området, men føler ikke at dette nødvendigvis vil være en ulempe. Lærer de opp avdelingslederne nå, letter dette jobben på sikt.

A3: Det eneste A3 ser som en ulempe er at alle avdelingslederne må sette seg inn i økonomi, noe som ikke alle har et like godt forhold til.

Oppsummering: A2 og A3 mener at liten økonomisk kompetanse hos avdelingslederne kan bli et problem, mens A1 ikke ser noen særlige ulemper ved innføringen av avdelingsvis budsjettering. Ved innføringen av avdelingsvis budsjettering har alle avdelingslederne ansvar for sitt område, men en mulig ulempe kan være at papirer blir liggende slik at A2 ikke kan følge opp på en tilstrekkelig måte.

4.6 Krav fra NFF og motivasjon

NFF setter et krav til fotballklubber om at de må ha 2 millioner kroner i overskudd for at de skal havne i gul sone, som forklart tidligere i oppgaven. Vi vil her presentere hvordan avdelingslederne arbeider for å oppnå dette målet og hvordan de motiverer deres underordnede for å nå dette målet.

4.6.1 Lisenskrav

A1: For å oppnå kravet fra NFF prøver intervjuobjektet å arrangere arrangement som foregår utenom sesongen. Eksempler er både Bendit Cup og treningshelger gjennom vinteren. A1 prøver å finne nye nisjer knyttet til arrangement uten at det går på bekostning av at de ansatte må jobbe mer og på den måten forhåpentligvis kunne bidra til å nå målene om å være i gul- eller grønn sone i forhold til lisenskravet.

A2: Intervjuobjektet forteller at det er daglig leder som har ansvar for at Sogndal Fotball AS oppnår NFF sitt krav om positivt resultat.

A3: For å oppnå kravet til NFF sier intervjuobjektet at de ikke bruker mer enn hva de har budsjettet med. A3 har ansvar for å skaffe inntekten til klubben, så for A3 er det viktig at samarbeidsavtalene blir opprettholdt og at de hele tiden prøver å skaffe nye sponsorer.

Oppsummering: Vi ser at måten avdelingslederne bidrar til å oppnå lisenskravet fra NFF på, er at de utfører arbeidsoppgavene sine på en best mulig måte. Hovedfokuset er at de prøver å skaffe flest mulig inntekter uten å bruke mer enn hva de har budsjettet med.

4.6.2 Motivasjon

A1: Intervjuobjektet mener at motivasjonen er å strukturere utfaktureringer av utleie av møterom og hall hver måned slik at de kan bli enda sikrere på at de får med seg alt som leies ut og som genererer mer penger. Dette gjør at de ansatte har en privilegert jobb å gå til. Det handler om å bli enda flinkere til å prioritere de rette tingene. A1 mener arbeidsplassen er utrolig sammensatt i forhold til hva en skal prioritere når alle avdelinger er opptatt av sine ting og summen av dette blir jo til slutt det som er på bunnlinjen. Motivasjonen er å være med på å skape noe som kan være i toppfotballen i mange år fremover.

A2: Mener at motivasjonen til å få et positivt resultat ikke påvirker aksjeselskapet så veldig hvis det går dårlig med fotballen. Det hadde vært verre hvis Sogndal Fotball bare var en klubb og ikke et AS i tillegg.

A3: Sogndal Fotball får sin suksess gjennom prestasjoner de gjør på banen. Nå når de deler oppgavene inn i avdelinger blir systemet mer strukturert. Dette fører til at de bedre kan måle sin suksess ved at de kan forbedre det økonomiske resultatet. De har satt seg et mål og en

plan. Når de når målene får de en opplevelse av suksess som hjelper på motivasjonen til de ansatte. Det er viktig for avdelingslederne å se bort fra det sportslige resultatet og heller se på hva de har oppnådd økonomisk. I 2014 rykket Sogndal Fotball ned i Obos-ligaen, men markedsføringsbudsjettet økte med 2 millioner kroner. Det vil være viktig for de ansatte å dra frem “oppturer” som dette.

Oppsummering: Vi ser her at for avdelingene ligger mye av motivasjonen i det at de er med på å skape noe som kan være i toppfotballen i mange år fremover. Dette gjelder både sportslig og økonomisk. De setter seg mål underveis som de skal følge og det å klare å nå disse delmålene vil være en motivasjonsfaktor.

5. DRØFTING

Vi har delt drøftingen inn i tre hoveddeler med underpunkt og delkonklusjoner. I første del vil vi drøfte hvordan Sogndal Fotball AS sin økonomistyring blir påvirket av overgangen fra totalbudsjettering til avdelingsvis budsjettering. Denne delen vil vi dele opp i tre underpunkter; effektivitet, kvalitet og kontroll. I del to vil vi drøfte forventningene til avdelingslederne opp mot de fordelene som fremgår av teorien. Til slutt vil vi i del tre, drøfte utfordringene forventet av avdelingslederne opp mot ulempene som fremgår av teorien.

Økonomistyring

Ifølge Totland (1999) er økonomisk planlegging viktig for å vurdere hvor godt eller dårlig det går for en bedrift. Uten en plan og konkrete mål er det vanskelig å oppnå gode resultater. Når Sogndal Fotball AS nå bryter budsjettprosessen ned avdelingsvis vil det være lettere for dem å sette konkrete mål for hva de ønsker å oppnå i hver enkelt avdeling. Dette blir lettere fordi de kan planlegge ut fra de midlene de faktisk har tilgjengelig i akkurat sin avdeling uten å måtte ta hensyn til de andres avdeling når de planlegger hva de ønsker å gjennomføre.

Effektivitet:

A2 forklarer at budsjettprosessen tidligere har gått for fort da de bare har tatt utgangspunktet i tidligere år og forventet at det skulle bli likt året etter. Hoff (2004, s.73) sier *“jo nærmere vi kommer årsskifte før budsjettarbeidet starter, desto bedre blir normalt antagelsene om budsjettåret”*. Sogndal Fotball AS har begynt budsjetteringsprosessen sent, men det har oppstått problemer ettersom de ikke har hatt god nok oppfølging gjennom hele året. Ifølge Hoff (2004, s.73) er det en viktig lederoppgave å sørge for at budsjetteringsprosessen blir en prosess som skal løpe ved siden av det vanlige arbeidet i organisasjonen. I og med at Sogndal Fotball AS ikke har vært gode nok til dette tidligere, har de i slutten av perioden derfor ikke hatt god nok tid til å få et fullverdig budsjettdokument. Dette vil nå endre seg ved at det blir sendt ut resultatrapport hver måned til avdelingene slik at de kan sammenligne resultatene med budsjettet. Dette vil føre til at de vil få et realistisk utfall når de skal lage neste års budsjett, og slipper å bruke like mye tid i slutten av perioden.

De endelige målene med økonomistyring er å bidra til å løse de utfordringene som virksomhetsledelsen står overfor i den daglige driften for å nå de målene de har satt seg med minst mulig ressursbruk (Hoff m.fl., 2015, s. 22 - 25). Effektiviteten i bedriften vil forbedres

ved å redusere unødvendig ressursbruk og å kutte unyttige prosesser (Flaa, 2010). Hoff m.fl (2015, s. 306) mener det er viktig at motivering ivaretas av budsjettet og budsjettprosessen. De ansattes motivasjon vil i stor grad påvirke adferden i organisasjonen og jo mer motivert man er, desto lettere virker arbeidsdagen. Her vil en få en økt effektivitet og trivsel (Brenden, K., 2011). Slik budsjettprosessen vil foregå nå, kan det føre til at Sogndal Fotball AS får en større effektivitet ved at de slipper å bruke mye av tiden på å spørre om godkjenning fra overordnet leder for å gjennomføre planer og oppgaver. Dette vil også spare de overordnede lederne for mye tid og kan resultere i at hver person i organisasjonen kan konsentrere seg om å utføre sine egne arbeidsoppgaver fullt ut. Hoff (2004, s. 33-34) forklarer dette på samme måte og mener det vil være viktig å passe på at budsjettarbeidet ikke tar for mye av tiden slik at annet nødvendig arbeid blir lagt til side. For A2 har dette vært en utfordring fordi prosessen har vært uoversiktlig og har krevd mye arbeid som kunne vært unngått. Forandringen med at hver avdelingsleder hver for seg skal holde styr på avdelingens eget regnskap og budsjett, vil være et stort og vesentlig bidrag til å lette arbeidet til A2. På den andre siden må A2 i startfasen bruke mye tid på å lære opp avdelingslederne i økonomistyring og følge dem opp. Dette vil jevne seg ut etter hvert som organisasjonen blir vant til prosessen, og vil på sikt kunne forenkle A2 sine arbeidsoppgaver vesentlig. Den endrede prosessen vil også føre til høyere økonomikompetansen i hele organisasjonen.

Kvalitet:

Solheim & Winther (2011, s. 195) mener det er viktig at det ikke bare er økonomene som skal stå for budsjettarbeidet, men at også de ansatte involveres. Eierskapet den enkelte medarbeider eller leder har til mål og planer i organisasjonen, vil normalt føre til en sterk forpliktelse til å yte sitt beste i gjennomføringsfasen og muliggjør ofte en stor grad av frihet i selve gjennomføringsprosessen (Hoff, 2004, s. 51). Avdelingslederne i Sogndal Fotball AS har ikke vært så involvert i budsjetteringsprosessen tidligere, men alle avdelingslederne forklarer prosessen på en lik måte. De ser på tidligere år og tar utgangspunkt i disse årene når de lager budsjett. Problemet med dette er at aksjeselskapet enda er i startfasen ved bruk av den nye budsjetteringsmodellen. Det har derfor vært vanskelig for avdelingslederne å finne reelle tall å forholde seg til når de skal sette opp et budsjett.

Budsjetteringsprosessen foregår ved at avdelingslederne setter opp forslag for budsjettering ved sin avdeling. A2 får så inn budsjettene fra alle avdelingene og setter dette sammen til et

hoved budsjett. Deretter sender de dette til styret som kommer med tilbakemeldinger og eventuelle korrigeringer. De kommer så frem til et endelig resultat, basert på styrets tilbakemeldinger. Ved å gå igjennom budsjetteringen trinn for trinn på denne måten, vil de komme frem til et budsjett med god kvalitet og som de har god kontroll på.

Måten avdelingslederne forklarer budsjettprosessen på er ganske lik måten Solheim og Winther (2011, s. 195) forklarer den. Slik prosessen blir foretatt nå er mer systematisk og de vil få en bedre struktur og kvalitet. Dette vil føre til at avdelingslederne vil ha mer kontroll på hva deres avdeling trenger midler til.

Ifølge Flaa (2010) skal økonomisk styring bidra til et samspill i organisasjonen og skape en funksjonell sammenheng. Men blir det slik når avdelingslederne er uavhengig av hverandre? Vil en få samspill og funksjonell sammenheng i organisasjonen? Hoff (2004, s. 51) beskriver at en bevisst budsjetteringsprosess som involverer de fleste av bedriftens medarbeidere også er et verktøy for å skape god kommunikasjon innad i organisasjonen. Avdelingslederne i Sogndal Fotball AS sin ledergruppe har møter med hverandre underveis hvor de diskuterer ulike saker. Dette kan føre til at selv om de er uavhengig av hverandre, vil de kommunisere med hverandre og på den måten likevel kunne skape et samspill i organisasjonen. Når avdelingslederne diskuterer ulike saker, kan de få innspill dersom det er noe de er usikre på underveis. På denne måten vil de skaffe seg flere synsvinkler som kan bidra til at de trekker bedre konklusjoner enn hva de ville gjort på egenhånd. Dette bidrar til større sikkerhet og bedre kvalitet av arbeidet som blir utført i organisasjonen.

Det er viktig å være kritisk til et budsjett. Selv om et budsjett viser at bedriften skal gå i overskudd det neste året, er det ikke sikkert dette er virkeligheten. Det finnes mange forskjellige risikofaktorer som kan endre resultatet i løpet av budsjettperioden (Solheim & Winther, 2011, s. 196 - 197). Dersom Sogndal Fotball rykker ned til OBOS-ligaen, vil dette være en faktor som kan ha en betydning for utfallet av om de når budsjett målene sine eller ikke. Det vil være naturlig for en fotballklubb å tjene mindre penger dersom de rykker ned en divisjon. En må alltid være beredt på at slike ting kan forekomme. Sogndal Fotball AS har mange sponsorer som er uavhengig av hvilken divisjon de er i. Dette vil si at dersom de rykker ned til en annen divisjon fører ikke dette nødvendigvis til at det går dårligere med økonomien. Er man klar over risikofaktorer som kan oppstå, vil Sogndal Fotball AS være

forberedt dersom noe uforutsett oppstår. Dette vil gjøre at kvaliteten på økonomistyringen til Sogndal Fotball AS bedre.

En av motivasjonsfaktorene til Herzberg (Busch.m.fl., 2010, s. 282) er at jobben i seg selv bør være varierende, skapende og interessant. Jobben til avdelingslederne i Sogndal Fotball AS er å generere flest mulig inntekter og skape en sterk økonomi som igjen kan være med på å heve klubbens sportslige prestasjoner. På den måten skaper de noe som kan være med i toppfotballen i mange år fremover. Dette har A1 nevnt som en stor motivasjonsfaktor.

Kontroll:

Hoff (2004, s. 61) sier at en bedrift har overordnede målsetninger og for å kunne definere hver avdeling sitt delansvar i forhold til disse overordnede målsetningene, opprettes det ofte ansvarsenheter der økonomiske mål og resultater blir holdt styr på. I Sogndal Fotball AS har de gjort dette ved å dele aksjeselskapet opp i fem forskjellige avdelinger. I stedet for å ha et overordnet regnskap for hele bedriften, deler en her regnskapet opp i ulike avdelinger. Dette gjør at man enkelt får en oversikt over eventuelt overskudd eller underskudd på hver enkelt avdeling (e-economic.[s.a.]).

Ved innføringen av avdelings budsjettering, vil alle avdelingslederne være inkludert i budsjettarbeidet og få eierskap til inntekt- og kostnadskontoene som hører til deres avdeling. Hoff (2004, s. 61) sier at en ansvarsenhet er en organisatorisk enhet i bedriften med en leder som har delegert beslutningsmyndighet. Lederen har også ansvar for å gjennomføre og følge opp definerte planer og oppgaver. Ved innføringen av denne endringen vil avdelingslederne i Sogndal Fotball AS ha ansvar for budsjettarbeidet i deres egen avdeling, noe som de også kan bruke til å gjennomføre oppgaver og planer de har satt seg. Ifølge Hoff (2004, s. 61) behøver ikke avdelingslederne å få ytterligere godkjenning fra overordnet myndighet når de skal gjennomføre planer og oppgaver. Dette vil gi avdelingslederne bedre kontroll til å gjennomføre oppgaver og nå de målene som er satt for deres avdeling.

Budsjetteringsprosessen vil være med på å forme den fremtidige bedriften. Det å delta i budsjetteringsprosessen og få ansvar og myndighet til å selv gjennomføre budsjettets planer, vil virke som sterkt motiverende for de fleste (Hoff, 2004, s. 51).

Alle intervjuobjektene mener denne inndelingen vil føre til at de har bedre oversikt over hvor mye penger de har til rådighet til enhver tid. Ved at de selv har ansvar for inntekts- og kostnadskontoene for sin avdeling, mener de vil føre til at økonomiske mål og resultater blir lettere å holde styr på. Men er det virkelig slik at dersom de innfører denne endringen vil det føre til at det blir lettere å holde styr på økonomiske mål og resultater? A2 sier at dette vil nå bety at alle avdelingslederne selv har ansvar for å følge opp budsjett, noe som gjør at A2 må stole på at avdelingslederne gjør korrekt arbeid. De ulike avdelingslederne har ulik kompetanse og alle har mye arbeid som ikke handler om budsjett. Dette kan føre til at budsjettet likevel blir nedprioritert og de at ikke får like god lønnsomhet av endringen som de kunne se for seg. Hoff (2004, s. 74) sier at det er viktig å sørge for at budsjetteringsprosessen blir hva den er ment å være; en prosess som i hovedsak skal løpe ved siden av det vanlige arbeidet, men som skal gi medarbeiderne på mange nivåer den nødvendige tid til å frigjøre seg fra de daglige oppgavene og fokusere på framtidige utfordringer. Når avdelingslederne jevnlig sammenligner resultat med budsjett vil det bli lettere for avdelingslederne å følge opp budsjettarbeidet underveis.

Hoff (2004, s. 252) sier at alle ansatte normalt bør informeres om resultatutviklingen i de enkelte avdelinger. De ansatte må få egnet tilbakemelding om hvordan det går i forhold til de planer de selv har vært med på å legge. Ved at avdelingslederne får resultatrapporter hver måned vil dette gi dem et overblikk over hvordan resultatutviklingen er i deres avdeling og hjelpe dem med å oppdage eventuelle avvik. Dette kan de ta med seg i en prognose som vil være nyttig når neste års budsjett skal settes opp. En prognose er et estimat for det mest sannsynlige utfallet av en forventet utvikling. Ifølge Hoff (2004, s. 254) kan bruken av prognoser være et viktig verktøy i den kortsiktige styring av salg, produksjon eller innkjøp. Winther mfl. (2013, s. 20, 23) sier at dersom en finner årsakene til avvikene, kan en unngå å gjøre de samme feilene om igjen. Hvis det er store avvik mellom planene og nåværende status er det viktig å finne svar på hva som skyldes avvikene. Ved å jevnlig følge med på avvik i forhold til budsjett vil altså økonomistyringen bli mer sikker, systematisk og effektiv. Dette vil føre til bedre kontroll på økonomistyringen i organisasjonen.

A2 og A3 sier at Sogndal Fotball AS nå har begynt å sette opp et investeringsbudsjett. Dersom det kommer inn ønsker om å kjøpe noe til klubben, må de først prioritere en viss sum som kan brukes til dette kjøpet. Sending mfl. (2007, s. 337) sier at virksomhetens investeringsbudsjett er til for å sikre bedre lønnsomhet og øke verdien av virksomheten. Fordi

Sogndal Fotball AS har innført dette, vil de kunne se om de har mulighet til å gjennomføre en investering dersom de ønsker det. Dette vil igjen gjenspeile seg i faktoren “kontroll” som blir nevnt flere ganger i løpet av intervjuene. Ved å ha mer oversikt over hva en bruker penger på og hva en har til rådighet når det gjelder investeringer, kan dette føre til bedre kontroll over økonomien deres.

Sogndal Fotball AS ønsker å få overskudd på minst 2 millioner kroner slik at de i hvert fall havner i gul sone ved lisenskravet. Avdelingslederne i Sogndal Fotball AS jobber for å få størst mulig inntekter som kan bidra til at målet om et overskudd på minst 2 millioner kroner blir nådd. Hensikten med at Sogndal Fotball har inngått et samarbeid med et aksjeselskap er at sportslig suksess skal sikres gjennom en tryggere økonomi ved at den økonomiske risikoen overføres til aksjeselskapet og deres eiere (Engebretsen & Holt, 2012).

Krav fra NFF er et vesentlig punkt for Sogndal Fotball AS. Det er viktig å ha kontroll på om kravene blir oppfylt. Ansvar for dette ligger på Sogndal Fotball AS. Det er deres ansvar å bidra til å skaffe positiv egenkapital som oppfyller lisenskravene og som helst fører til at Sogndal Fotball blir kategorisert i gul- eller grønn sone. Det er viktig å huske på at lisensen er der for å hjelpe og veilede klubbene, ikke for å ødelegge for dem (Gjestrumbakken, 2015). Intervjuobjektene bidrar til å oppnå lisensmålet ved å prøve å opprettholde samarbeidsavtaler og å finne nye måter å generere inntekter på. En fare med dette kan være hvis kostnadene en opparbeider seg i jakten på større inntekter blir større enn hva en i utgangspunktet har budsjettet med. Det vil dermed være ekstremt viktig at hver avdeling i aksjeselskapet prøver å utnytte kapasiteten fullt ut og generere flere inntekter uten at dette vil gå på bekostning av hva en har budsjettet med. Det er viktig å ha en kritisk vurdering av nytten bedriften har av budsjettene og kostnadene rundt budsjettarbeidet i budsjettfasen (Solheim & Winther, 2011, s. 196 - 197). Ifølge tidligere fotballpresident, Yngve Hallèn, ser man at klubbenes snittpoeng har økt etter innføringen av lisenssystemet. En kan dermed se en sammenheng mellom god økonomistyring og sportslige prestasjoner.

For å sikre at lisenskravet blir nådd er det, ifølge avdelingslederne, viktig å prøve å se bort fra de sportslige resultatene og heller fokusere på hva de har oppnådd økonomisk. Samtidig vil det være de sportslige resultatene som er organisasjonens overordnede mål og gjerne det offentlige bildet over hvor godt organisasjonen gjør det. Dette kan føre til at motivasjonen

svinger i takt med de sportslige prestasjonene selv om det er den økonomiske delen en har ansvar for.

Økonomisk planlegging er viktig for å vurdere hvor godt eller dårlig det går for en bedrift. Det vil være vanskelig å oppnå gode resultater uten en plan og konkrete mål. Disse målene må være realistiske og planene må kunne følges opp og være håndterbare (Totland, 1999). Dette vil være lett i Sogndal Fotball AS ettersom en greit kan måle de økonomiske- og de sportslige resultatene. Intervjuobjektene mener det oppleves som en suksess å oppnå de økonomiske målene organisasjonen har satt seg og at det hjelper på motivasjonen til de ansatte å se at de har oppnådd disse målene.

Det er viktig å kunne se resultater av arbeidet en utfører. Dersom det er mulig å måle resultatene er det også lettere å jobbe mot det overordnede målet en har satt seg (Busch mfl., 2010, s. 282). Ser en resultater av arbeidet en utfører, vil en få mer kontroll på hvor inntektene og kostnadene i organisasjonen ligger.

Ved innføring av avdelingsvis budsjettering får avdelingslederne eierskap til inntekts- og kostnadskontoer. Her må avdelingslederne få opplæring i hvordan de skal håndtere og bruke dette hvis de ikke har god nok kompetanse fra før. Dette kan gi motivasjon ved at de har mulighet for vekst og vil kunne utvikle nye ferdigheter i jobben (Busch m.fl., 2010, s. 282). Det vil være viktig at avdelingslederne får nok opplæring til at de føler at de har kontroll over det ansvaret de har fått. På den måten vil en få større arbeidsvillighet og motivasjon i organisasjonen. Føler en at en ikke har kontroll og at en har for mye ansvar, kan dette føre til at de ansatte blir demotiverte og dermed ikke klarer å prestere optimalt.

Delkonklusjon:

Ved innføringen av avdelingsvis budsjettering vil avdelingslederne jobbe mer med budsjettet i løpet av året. Det vil da bli lettere å oppdage eventuelle avvik og iverksette tiltak underveis i prosessen. Avdelingslederne vil ha en bedre oversikt over hva deres avdeling trenger midler til. Ved å få bedre oversikt over inntekter og kostnader i hver avdeling vil det bli lettere å prioritere hva som skal investeres til enhver tid, og å se hvordan resultatutviklingen er i de forskjellige avdelingene. Avdelingslederne vil også ha reelle tall å forholde seg til når de skal i gang med budsjettingen for neste år. Dette vil gi dem en mer effektiv økonomistyring,

bedre disponering av tid og bedre system og struktur i organisasjonen. Alt dette vil gi Sogndal Fotball AS bedre kontroll over budsjetteringsprosessen og økonomistyringen.

Forventninger ved innføring av avdelingsvis budsjettering

En av forventningene til Sogndal Fotball AS ved endringen, er på sikt å få større verdiskapning i organisasjonen. Ifølge Hoff (2004, s. 62) finnes det flere fordeler ved å dele en bedrift inn i ansvarsenheter. For det første kan toppledelsen konsentrere seg om de langsiktige oppgavene bedriften har i stedet for de operative problemene. For det andre vil en større arbeidstilfredstillelse og innsats komme ved økt ansvar, som igjen vil gi økt lønnsomhet i bedriften. En slik oppdeling vil også skape mange mellomledere, samtidig som disse vil være gode ledere (Hoff, 2004, s. 62).

Det Hoff (2004) sier er mye av det samme som hva avdelingslederne mener fordelene og forventningene ved innføringen av avdelingsvis budsjettering vil føre til. Ut fra det intervjuobjektene forteller går det ofte igjen at innføringen av avdelingsvis budsjettering vil føre til at de kan konsentrere seg bedre om sine egne arbeidsoppgaver. De vil ikke være like avhengig av andre for å få gjennomført planene i sin avdeling.

Ifølge Hoff (2004, s. 62) er hovedideen ved ansvarsenheter å føre økonomisk ansvar ned på de nivåer hvor en i praksis har reell påvirkningsmulighet på inntekter og kostnader. Når en tallfester målene vil bedriften kunne gjøre tiltak fordi en ved bruk av tall mye lettere kan oppdage om målene blir nådd eller ikke (Solheim & Winther, 2011, s. 194). Dette er noe av det som er forventningene til endringene. Nå som de tallfester målene i hver avdeling vil det være lettere for Sogndal Fotball AS å oppdage om målene som er satt for hver avdeling blir nådd eller ikke. Dersom målene ikke blir nådd kan avdelingslederne komme med korrigerende tiltak.

Hvis en bedrift benytter avdelingsregnskap vil det si at bedriften deler bokføringen av inntekter og utgifter inn i de forskjellige avdelingene de hører til. På denne måten vil en kunne se hvordan de ulike avdelingene gjør det økonomisk. Dette vil gi dem et bedre styrings- og beslutningsgrunnlag (e-economic.[s.a.]). Avdelingslederne forteller at ved innføringen av avdelingsvis budsjettering vil det være lettere for dem å kunne foreta beslutninger for om de kan gjennomføre en planlagt aktivitet eller ikke. De ser hvor mye penger de har til rådighet i sin avdeling og dette vil lette jobben deres vesentlig. Ifølge Hoff (2004, s. 62) deler man

organisasjonen inn i divisjoner for å få en ordentlig oversikt over hvilke områder bedriften tjener eller taper på. Dersom det går dårlig økonomisk med Sogndal Fotball AS vil en lettere kunne gå inn i regnskapet og se hvor eventuelle avvik er, i hvilken avdeling avvikene ligger og ut fra det lettere finne årsaken til avvikene ettersom en slipper å undersøke hele bedriften.

Etter overgangen fra totalbudsjettering til avdelingsvis budsjettering, vil avdelingslederne i Sogndal Fotball AS få månedlige rapporter med en oversikt over hva som er brukt og hva som har kommet inn på kostnads- og inntektskontoene i forhold til budsjettet. Sogndal Fotball AS har ikke brukt månedsrapporter tidligere, noe som har bidratt til at blant annet A3 har hatt liten oversikt over hvor mye penger som var tilgjengelig til aktiviteter. Månedsoppfølging vil skje internt ved hver avdeling for å kunne avdekke potensielle avvik (NTNU, 2014). Winther, mfl. (2013, s. 20, 23) forklarer at en avvikanalyse er et viktig kontrollverktøy. Her kan en se på avvik mellom budsjettet og nåværende status. Finner en avvikene, kan en også unngå å gjøre de samme feilene om igjen. Dette kan føre til at prosessen går enklere og raskere enn tidligere. A2 mener at det vil bli mye lettere å fange opp feilkilder og å ha oversikt over om noe mangler etter hvert som tiden går. Ved å innføre månedlig budsjettering vil de få et mer sikkert og oversiktlig budsjett der de regelmessig kan se om det kommer avvik og hvor de eventuelt forekommer. En vil dermed ikke ende opp med å lete etter avvikene i slutten av året, men heller ha mulighet til å korrigere disse underveis.

Delkonklusjon:

Innføringen av avdelingsvis budsjettering vil føre til bedre konsentrasjon hos de ansatte i forhold til deres egne arbeidsoppgaver og de vil ikke være avhengig av andre for å få gjennomført planene i sin avdeling. Dette vil gi mye mer effektivitet innad i organisasjonen. Nå som de også tallfester målene i hver avdeling vil det være lettere for Sogndal Fotball AS å oppdage om målene som er satt for hver avdeling blir nådd eller ikke. Dersom målene ikke blir nådd kan avdelingslederne komme med korrigerende tiltak. Vi ser at forventningene ved innføring av avdelingsvis budsjettering hos de ansatte, samsvarer med hva teorien sier om fordelene av innføring av avdelingsvis budsjettering. Fordi avdelingslederne nå får månedlige rapporter med en oversikt over inntekter og kostnader, vil det bli lettere å se hvor eventuelle avvik foreligger og de slipper å undersøke hele bedriften hvis det går dårlig økonomisk.

Utfordringer ved innføring av avdelingsvis budsjettering

Ved innføringen av den nye budsjetteringsprosessen mener avdelingslederne at det ikke vil komme noen store utfordringer. Utfordringene som eventuelt vil oppstå, er avhengig av hvilken avdeling de tilhører. Men er det virkelig slik at man ikke vil møte på noen utfordringer? Hoff m.fl. (2015, s. 22 - 25) mener god økonomisk forståelse og gode holdninger hos virksomhetens medarbeidere er forutsetninger for god økonomistyring. A2 og A3 er enige om at liten økonomisk kompetanse blant flere av avdelingslederne kan bli et problem. Avdelingslederne har ikke et like godt forhold til økonomistyring. Det vil derfor være viktig i startfasen å få oppfølging og opplæring av avdelingslederne. Grunnen til dette er at de skal få kompetansen de trenger til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine optimalt og for at de skal utvikle seg innenfor området sitt (Busch m.fl., 2010, s. 282). Det vil være vanskelig å få noen nytte av endringen dersom de ansatte ikke kan utføre jobben på en tilfredsstillende måte.

A3 mener også at en utfordring vil være at systemet har blitt annerledes og til dels mer komplekst. Avdelingsvis budsjettering gir bedre oversikt over hvilke områder en tjener eller taper på (Hoff, 2004, s. 62). Sogndal Fotball AS har ikke tidligere hatt et like oversiktlig budsjett, og heller ikke brukt dette som et styringsverktøy. Det har dermed vært en utfordring for dem å sette opp et budsjett for 2016, fordi avdelingslederne ikke har hatt noen reelle tall å forholde seg til. Uten reelle tall vil det være vanskelig å følge opp den aktiviteten som faktisk har vært med å bidra til resultatet på en god måte (Solheim & Winther, 2011, s. 194).

Delkonklusjon:

Utfordringen som kan forekomme er at ikke alle avdelingslederne har like god kompetanse innenfor økonomi. Det er derfor viktig med god oppfølging og opplæring av de ansatte for at endringen skal komme Sogndal Fotball AS til nytte.

6. Oppsummering

Vi skal svare på følgende problemstilling:

“Vil større eierskap til økonomi hos de ansatte gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring?”

Formålet med denne utredningen var å finne ut om større eierskap til økonomi hos de ansatte ville gi Sogndal Fotball AS bedre økonomistyring. Vi valgte å belyse problemstillingen ved å finne ut om avdelingsvis budsjettering ville gi dem bedre effektivitet, kvalitet og kontroll.

Med bakgrunn i undersøkelsen mener vi at innføring av avdelingsvis budsjettering og månedsrapportering vil

- Gjøre budsjettprosessen mer effektiv
- Gi bedre kvalitet
- Gi bedre kontroll på kostnader og inntekter

Avdelingslederne vil bruke mer tid på kontroll av budsjett mot faktiske tall gjennom året.

Dette vil føre til at:

- Avvik oppdages tidlig
- Tiltak kan iverksettes umiddelbart
- Gi bedre oversikt over behov for midler
- Forenkle fremtidig budsjettarbeid

Våre undersøkelser viser også at denne innføringen vil ansvarliggjøre og motivere avdelingslederne.

Sogndal Fotball AS få en bedre økonomistyring, da avvik vil oppdages raskt og blir brutt ned til der avvik oppstår. Det vil også bli en større økonomisk bevissthet i hele organisasjonen da alle vil få et forhold til sin deloppgjør av resultatet.

Tidligere har ikke Sogndal Fotball AS brukt nok tid på budsjettet underveis i året, noe som har ført til at de ved slutten av året har fått dårlig tid og derfor for dårlig kvalitet i budsjettarbeidet. Avdelingslederne vil ha en bedre oversikt over hva deres avdeling trenger midler til, og vil nå etter endringen ha reelle tall å forholde seg til når de skal i gang med budsjettprosessen for neste år. Dette vil gi bedre system, struktur og kontroll. Sogndal Fotball

AS vil også få bedre oversikt over inntekter og kostnader i hver avdeling, noe som vil gjøre det lettere å prioritere hvilke investeringer en skal foreta..

Samlet sett vil disse tiltakene gi Sogndal Fotball AS en mer effektiv økonomistyring, bedre disponering av tid, bedre system og struktur i organisasjonen.

Vi har under utredningen av denne oppgaven sett at økonomistyring, organisasjonsteori og en organisasjons strategi og ledelse henger mye mer sammen enn hva vi antok på forhånd. Det er nesten umulig å diskutere en organisasjons økonomistyring uten å nevne hvordan økonomistyringen vil påvirke de ansatte.

Selv om endringen i teorien vil føre til bedre effektivitet, kvalitet og kontroll, mener vi det vil være viktig at avdelingslederne får god nok opplæring og oppfølging i startfasen slik at de blir motivert for gjennomføringen av endringen og kan prestere optimalt. Det vil bli vanskelig å oppnå målsetningene som er satt dersom avdelingslederne ikke er motivert til å gjennomføre overgangen fra totalbudsjettering til avdelingsvis budsjettering.

7. LITTERATURLISTE

Artikler:

Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*, 64(3), 242 - 258.

Bøker:

Busch, T., Dehlin, E., & Vanebo, J. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

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

Gripsrud, Geir & Ulf H. Olsson (2000) - *Markedsanalyse*. 2. utg. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Hoff, K. (2004). *Budsjettering: Taktisk økonomistyring* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Hoff, K., Helbæk, M., & Bjørnenak, T. (2015). *Økonomistyring 2: Driftsregnskap og budsjettering* (6. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Larsen, A. (2007). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforl.

Lillemyr, O. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: Hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforl.

Roos, G. (2014). *Strategi: En innføring* (6. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Sending, A., Tangenes, T., & Gjønnnes, S. (2007). *Driftsregnskap og budsjettering: økonomi- og virksomhetsstyring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Solheim, B., & Winther, T. (2011). *Driftsregnskap og budsjettering*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Winther, T., Ottesen, L., Øyen, A., & Hæhre, R. (2013). *Grunnleggende bedriftsøkonomi* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Ebok:

Totland, J. (1999). *Økonomistyring* (Bokmål[utg.]. ed.). Oslo: Universitetsforl. Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/fa6f9116a7765b6f11cc5fb6ef1a5f11.nbdigital?lang=no#0>

Master Oppgaver:

Brenden, K., & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, Fakultet For Samfunnsvitenskap Og Teknologiledelse, Pedagogisk Institutt. (2011). *Motivasjon På Jobb – Individuelt Og Kulturelt: En Undersøkelse Av Hvilke Generelle Jobbkarakteristikk Som Gjør Arbeidstakere Mest Motiverte*. (Mastergradsavhandling, NTNU).

Engebretsen, J., & Holt, &. (2012). *Hvorfor Er Det Så Vanskelig å Drive En Fotballklubb økonomisk Forsvarlig?: Et Breddestudium Av økonomien I Tippeligaen Med Fokus På Budsjett Som Styringssystem*. (Mastergradsavhandling, NHH).

Flaa, A. (2010). *Norske Eliteserierklubber: Idrettslag, Byens Stolthet Og Millionbedrift: En Studie Av En Eliteklubbs økonomistyring*. (Mastergradsavhandling, NHH).

Nettsider:

Sogndal Fotball (2012, 09.03) *Ei lita innleiing: 1960 og 1970-åra*. Hentet 10.04.16 fra [http://www.sogndalfotball.no/club-history/article/1dpxh0ygtar491xf1uh1emje3y/title/1---ei-lita-innleiing-1960-og-1970-ara]

Gjestrumbakken, M.S (2015, 04.05). *Finansielt oppfølgingssystem*. Hentet 15.02.16 fra
[<https://hovedprosjektblog.hig.no/v2015fotball/>]

Haavik, Y. (2009, 28.08). Nytt klubbisensreglement. Hentet 16.02.16 fra
[<http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2009/Nytt-klubbisensreglement/>]

NFF (2013) - *Klar forbedring av økonomistyringen*. Hentet 15.02.16 fra
[<http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2013/-Klar-forbedring-av-okonomistyringen/>]

E-economic - *Avdelingsregnskap - Hva er et avdelingsregnskap?* Hentet 04.02.16 fra
[<https://www.e-conomic.no/regnskapsprogram/ordliste/avdelingsregnskap>]

NTNU, 28.07.2014. *Strategi og budsjett - definisjon av begreper*. Hentet 09.04.16 fra
[https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Strategi+og+budsjett+-+definisjon+av+begreper/pop_up]

VEDLEGG

Vedlegg 1:

Intervjuguide

- Kort introduksjon om oss
- Kort introduksjon om oppgaven vår
- Ta opp lyd
- Anonym?

Intervju av avdelingslederne i de forretningsmessige avdelingene (Marked, Arrangement, Administrasjon) i Sogndal Fotball AS. Vi er ute etter deres meninger om innføring av avdelingsvis budsjettering. Vi tar opp samtalen på bånd som vil bli slettet etter ferdigstilt oppgave. Intervjuobjektene vil få mulighet til å kommentere renskrevet versjon av intervjuene, og personenes identitet vil ikke avsløres uten deres samtykke.

- 1. Hvilket ansvar har du til økonomistyring i Sogndal Fotball?**
- 2. Hva mener du blir/kan bli fordelene med innføring av avdelingsbudsjett?**
- 3. Hva mener du blir/kan bli ulempene med innføring av avdelingsbudsjett?**
- 4. Hvilken kompetanse har du i forhold til budsjettering?**
- 5. Hvordan mener du din kompetanse kan bidra til bedre oversikt over økonomien til Sogndal Fotball?**
- 6. Hva mener du om å få større ansvar til oppfølging og rapportering?**
- 7. Hva mener du blir den største forskjellen fra tidligere år?**
- 8. Hva mener du blir den største utfordringen ved innføringen av denne nye modellen?**
- 9. Hvordan foregår budsjetteringen i organisasjonen?**
- 10. Hvordan har budsjetteringen i organisasjonen foregått før?**
- 11. Hva er dine forventninger til endringen?**
- 12. Hvordan tror du dette kan skape større verdiskapning for organisasjonen?**
- 13. Et krav fra NFF er positiv egenkapital, hvordan bidrar du som avdelingsleder til å oppnå dette kravet?**

- 14. Hvilke utfordringer støter du som avdelingsleder for (.....) på ved budsjettering?**
- 15. En utfordring tidligere har vært knapphet på tid, hvordan mener du innføring av den nye modellen kan gjøre prosessen mer effektiv?**
- 16. Et overordnet mål til fotballklubber er sportslig resultat og ikke profittmaksimerende hvordan motiverer du dine underordnede til å allikevel oppnå et positivt resultat?**