



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Økonomistyring i fotballklubb – «en hårfin balansegang»

En casestudie av en fotballklubb i Eliteserien

Elise Solberg

Masteroppgave i økonomi og administrasjon BED-3901, juni 2022

Forord

Denne masteroppgaven i økonomisk styring utgjør 30 studiepoeng, og er den avsluttende oppgaven på mastergradsprogrammet i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT.

Jeg vil rette en stor takk til veilederen min førsteamanuensis Helen Marita Sørensen Holst, som har vært veldig hjelpsom og tålmodig med meg i hele perioden. Jeg vil også takke professor Elsa Solstad for gode innspill i starten av perioden.

Takk til Tromsø Idrettslag for at dere ville være med som case, og stilte med informanter som var imøtekommende og hjelpsomme.

Det har vært krevende og lærerikt å skrive denne oppgaven, og har bydd på utfordringer for meg både personlig og i studielivet. En stor takk til alle på masterkontoret som har vært med på å gjøre studiehverdagen lysere. Takk til venner og familie som har støttet meg og hatt troen på meg hele veien.

Nå er jeg glad jeg endelig er i mål, og jeg er spent på hva som venter videre.

Tromsø, 22. juni 2022

Elise Solberg

Sammendrag

En fotballklubb som med sportslige og økonomiske mål må balansere disse i økonomistyringen. Denne balansen kan skape en spenning mellom sportslig og økonomisk logikker. Med utgangspunkt i rammeverket av Malmi og Brown (2008), vil denne studien undersøke hvordan en norsk toppfotballklubb jobber med økonomistyring i et spenningsforhold mellom institusjonelle logikker. Problemstillingen studien skal belyse er som følger:

Hvordan praktiseres økonomistyring i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i en fotballklubb?

Denne studien har en kvalitativ metode. Casestudie er brukt som forskningsdesign, med Tromsø Idrettslag som case. Studien har en deduktiv tilnærming. Intervjuer og dokumentstudier er benyttet som datainnsamlingsmetode. I analysen drøftes og sammenlignes empiri mot teori.

Funnene viser at det er utfordrende å balansere økonomi og sport, spesielt i en økonomisk situasjon som er krevende. Logikkene samhandler med hverandre, samtidig som det er klare forskjeller på målene og strategier mellom de to logikkene. Tromsø IL er svært bevisste på utfordringene, og er i gang med strategier for å forbedre både økonomiske og sportslige resultater. På bakgrunn av en anstrengt økonomi, kommer det fram i funnene at eksterne interessenter har en viss påvirkning på klubbens beslutninger.

Nøkkelord: økonomistyring, styringspakke, toppfotball, institusjonelle logikker, interessenter

Innhold

Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Oppgavens videre oppbygging	3
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Økonomistyring	5
2.2 Styringspakke	5
2.3 Institusjonelle logikker	10
2.4 Interessentteori.....	11
3 Metodisk tilnærming	12
3.1 Vitenskapeteoretisk tilnærming.....	12
3.2 Forskningsdesign	13
3.2.1 Casedesign.....	14
3.3 Metodevalg	15
3.3.1 Intervju	15
3.3.2 Dokumentanalyse	16
3.4 Forskningsprosessen	16
3.5 Dataanalyse.....	18
3.6 Studiens kvalitet	18
3.7 Forskningsetikk	19
4 Casebeskrivelse	21
4.1 Toppfotball i Norge?	21
4.1.1 Finansielt oppfølgingssystem.....	21

4.1.2	Dualmodellen	23
4.2	Tromsø Idrettslag	23
5	Presentasjon av empiri	25
5.1	Verdi og kultur	25
5.1.1	Verdiene	25
5.1.2	Visjon	27
5.1.3	Symboler	28
5.1.4	Verdier i økonomistyring	30
5.2	Økonomistyring	30
5.2.1	Mål og strategi	30
5.2.2	Den økonomiske situasjonen	33
5.2.3	Finansiering	36
5.2.4	Styringsverktøy	37
5.3	Organisasjonsstruktur	40
5.4	Spenningsforhold	42
5.5	Interessenter	43
6	Diskusjon	44
6.1	Kultur og verdier	44
6.2	Budsjett og styringsverktøy	46
6.3	Organisasjonsstruktur	48
6.4	Spenningsforhold	49
7	Konklusjon	53
7.1	Forslag til videre forskning	54
	Referanser	55
	Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring	59
	Vedlegg 2 – Intervjuguide	64

Tabeller

Tabell 1: Dato og varighet av intervju	17
Tabell 2: FOS – Måleparametere (NFF, 2022).	22
Tabell 3: FOS - kategoriklasser og poeng	23

Figurer

Figur 1: Styringspakken til Malmi og Brown (2008, s. 291)	6
Figur 2: Innhold i FLD (NFF, 2019).	22
Figur 3: Dårlig økonomi og dårlige sportslige resultater - en vond sirkel.	50
Figur 4: Hvordan økonomi og sport kan påvirke hverandre.	51

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema

I et debattinnlegg publisert 15. september 2020, 100-årsdagen til Tromsø Idrettslag, forteller styreleder og nestleder i Tromsø IL at økonomistyringen i fotballklubben har vært beinhard de siste årene, og at en økonomisk bærekraft er nødvendig for å realisere klubbens sportslige ambisjoner (Bjørkelund & Strandbu, 2020). I 2020 spilte Tromsø IL i OBOS-ligaen, før de rykket opp til Eliteserien igjen før 2021-sesongen (Brekke & Grindstein, 2020). Den økonomiske styringen og de sportslige målsettingene i en fotballklubb kan være en vanskelig balansegang.

Når de sportslige resultatene i en fotballklubb ikke er tilfredsstillende, gjøres det grep for å forbedre situasjonen. Styret må indentifisere utfordringene, og ofte blir det aktuelt å diskutere endringer i trenerteamet, kvaliteten på spillerstallen eller administrasjonen (Andersen, 2021). For å gjøre endringer i klubben, og da spesielt spillerstallen, er det gjerne det økonomiske som ligger til grunn dersom endringer lar seg gjennomføre. Det er kamp om gode spillere, og for å kjøpe eller beholde de beste, må klubben ofte ut med store summer.

For å skape en god organisasjonskultur og lykkes over tid, presenterer Norges Fotballforbund at arbeid med eierstyring, ledelsesprinsipper, åpenhet og rolleavklaringer er viktige og grunnleggende forutsetninger (NFF, u.å.)

Hvert fjerde år arrangeres verdensmesterskap i fotball for herrer. Fotball-VM er et av verdens største og populære idrettsarrangement, over 3,5 milliarder mennesker verden over fulgte med på VM i 2018. I 2022 er det Qatar som er vertsnasjon, og 32 kvalifiserte land skal dit for å konkurrere om VM-tittelen. Tildelingen av fotball-VM til Qatar har vært en kontroversiell avgjørelse. Mange har i etterkant av tildelingen satt søkelys på korrupsjon, hvitvasking og menneskerettigheter i forbindelse med VM i Qatar. I Norge gikk flere fotballklubber ut med oppfordring til å boikotte mesterskapet. Tromsø IL var først ute med å oppfordre til boikott av mesterskapet.

Det finnes en generell oppfatning om at idrett og politikk ikke skal blandes, men likevel utnytter mange politikere idrett til egen vinning (Næss, 2019). Det internasjonale fotballforbundet (FIFA) omtaler seg som politisk nøytral, og begrunner sin passivitet i å kansellere fotball-VM i Qatar med at det ville vært et politisk valg. På en annen side kan dette

tolkes som et politisk standpunkt. Idrettsorganisasjoner som FIFA, NFF og toppfotballklubber, har stor innflytelse på samfunnet. Som samfunnsaktører, har flere organisasjoner i nyere tid vist sin støtte til menneskerettigheter som en del av idrettens formål (Næss, 2019). Verdiene som menneskerettighetene bygger på, er tett knyttet til verdiene som norske fotballklubber og andre idrettsorganisasjoner fremmer.

I årevis har fotballklubber har klart å overleve selv om de har slitt med økonomiske problemer. En av årsakene til at de har overlevd de økonomiske vanskelighetene, er eksterne midler fra sponsorer, investorer, offentlige myndigheter og supportere (Solberg & Storm, 2019). Eksterne interessenter som har et emosjonelt forhold til klubben, og som ønsker at klubben skal gjøre det godt, kommer gjerne med økonomiske midler for å redde klubben fra konkurs. Flere klubber har vært avhengige av disse ekstra midlene for å gå rundt og unngå konkurs. Dette kan føre til at klubbene forventer hjelp av eksterne interessenter til å dekke klubbens driftskostnader, istedenfor dekke kostnadene med egne driftsinntekter. En risiko med dette, er at sponsorene og investorene kan begynne å komme med meninger og forventninger til hvordan fotballklubben styres og de beslutningene som tas (Solberg & Storm, 2019).

Suksess i toppfotball er ofte kostbart, har løpende utgifter og krever høye investeringer. Samtidig kan også suksess ha økonomiske fordeler for fotballklubber (Carlsson-Wall et al., 2016). Dersom klubbene lykkes med den sportslige prestasjonen, kan de tiltrekke seg nye sponsorer og supportere, som igjen vil være med på å øke inntekter fra kamparrangementer og sponsormidler. I tillegg vil klubbene kunne dra nytte av betydelige pengepremier fra internasjonale konkurranser. Dette er imidlertid ikke like enkelt for alle klubber, og de færreste klubbene klarer å prestere på det nivået over lengere tid (Carlsson-Wall et al., 2016).

Samspillet mellom sportslig og økonomisk logikk er svært komplekst. Det gjør det interessant å studere spenningsforholdet mellom disse to logikkene i en fotballklubb.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å analysere hvordan økonomistyring praktiseres i spenningsforholdet mellom den sportslige og den økonomiske logikken i en fotballklubb. Studien forsøker å belyse hvordan en fotballklubb praktiserer økonomistyring ved hjelp av ulike styringssystemer som kan settes sammen som en helhetlig styringspakke.

Styringspakken er rettet mot å skape atferd som samsvarer med organisasjonens målsetninger.

Ved håndtering av målsetningene i en organisasjon der to ulike logikker settes opp mot hverandre, kan det oppstå et spenningsforhold. Denne studien forsøker å belyse utfordringene som oppstår i dette spenningsforholdet, og hvordan en fotballklubb håndterer dette når de arbeider med økonomistyring.

Problemstillingen til oppgaven blir som følger:

Hvordan praktiseres økonomistyring i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i en fotballklubb?

For å hjelpe besvare problemstillingen, og konkretisere studien, er følgende forskningsspørsmål utarbeidet:

1. Hvordan påvirker kultur og verdier styringen av Tromsø IL?
2. Hvordan benytter Tromsø IL seg av styringsverktøy?
3. Hvordan påvirkes styringen av Tromsø IL av organisasjonsstrukturen?

Det teoretiske rammeverket som skal belyse problemstillingen baserer seg på styringspakken til Malmi og Brown (2008), institusjonelle logikker og interessenteori. For å besvare problemstillingen er det gjennomført kvalitative intervju med fem informanter. Informantene representerer både det sportslige og det økonomiske perspektivet. I tillegg er det benyttet dokumentstudier.

Tromsø IL har flere virksomhetsområder, men i denne studien avgrenses det til kun toppfotball og A-lag herrer. Selv om litteratur innenfor feltet identifiserer flere logikker i idrettsorganisasjoner (Gammelsæter, 2016), vil denne studien fokusere på to logikker, henholdsvis sportslig logikk og økonomisk logikk.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

Oppgavens kapittel 1 startet med bakgrunn og aktualisering av tema, etterfulgt av studiens formål og problemstillingen. Det teoretiske rammeverket som studien tar sitt utgangspunkt i, redegjøres for i kapittel 2. Teorikapittelet vil ta for seg økonomistyring, institusjonelle logikker og interessenteori. I kapittel 3 avklares vitenskapsteoretisk og metodisk tilnærming til denne studien. Valg av casestudie som forskningsdesign og intervju og dokumentanalyse som datainnsamlingsmetode vil begrunnes her. Videre tar kapittelet for seg forskningsprosessen, studiens kvalitet og forskningsetikk. Kapittel 4 beskriver konteksten ved

hjelp av en casebeskrivelse av fotballklubben Tromsø IL. Empiri presenteres i kapittel 5, og i kapittel 6 analyseres de empiriske funnene med bakgrunn i problemstillingen og det teoretiske rammeverket. Kapittel 7 er oppgavens siste kapittel, og her vil studien konkluderes og forslag til videre forskning vil bli presentert.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket, og vil i hovedsak omhandle teorier knyttet til økonomistyring. For å se nærmere på styringspakker, benyttes rammeverket av (Malmi & Brown, 2008). Institusjonelle logikker og interessenteori vil så bli presentert.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring handler om å utnytte virksomhetens tilgjengelige ressurser på best mulig måte, slik at virksomheten oppnår målene sine (Anthony, 1965). I styringslitteraturen finnes det mange teorier om hva som inngår i økonomistyring (Malmi & Brown, 2008; Merchant & Van der Stede, 2007; Ouchi, 1979). Ifølge Merchant og Van der Stede (2007, s. 5) er målet med økonomistyring å øke sannsynligheten for å oppnå målene til virksomheten ved å påvirke de ansattes atferd. Økonomistyring begrenser seg ikke til finansielle termer og økonomisjefens virkeområde, men omhandler også den praktiske gjennomføringen i virksomheten, ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012).

2.2 Styringspakke

Alle verktøy og systemer, unntatt rene beslutningstakingssystemer, som tas i bruk for å sørge at de ansattes atferd og beslutninger samsvarer med virksomhetens mål og strategier, er ifølge Malmi og Brown (2008, s. 290-291) inkludert i begrepet styring. Slik de definerer styring, inkluderer begrepet også administrativ og kulturell styring, i tillegg til økonomisk styring.

Otley (1980) presenterer at økonomisk styring ikke kan studeres alene, og at alle styringssystemene som en virksomhet benytter seg av, kan samles i en helhetlig styringspakke. Malmi og Brown (2008) har i deres studie sett videre på hvordan styringssystemer kan settes sammen i en styringspakke. For å studere styring i en virksomhet nærmere, deler de pakken i fem deler: kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon, og administrativ styring. Av disse er planlegging, kybernetisk styring og belønning og kompensasjon de systemene som brukes i økonomisk styring. De fem delene i styringspakken, deles videre inn i underkategorier. Styringspakken Malmi og Brown (2008) har satt sammen vises i figur 1, med de ulike delene og deres underkategorier. Her kan man se at de økonomiske styringsverktøyene er samlet i midten.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Styringspakken til Malmi og Brown (2008, s. 291)

Malmi og Brown (2008) har plassert de kulturelle styringsverktøyene øverst i figuren (figur 1) fordi de mener at disse legger føringer for de andre systemene. Videre er de økonomiske styringsverktøyene i midten, og administrativ styring nederst.

Kulturell styring

Organisasjonskultur kan betegnes som et styringssystem når den brukes til å regulere normer og atferdsmessige forhold i en virksomhet (Hoff et al., 2021; Malmi & Brown, 2008).

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at organisasjonskultur har fem generelle effekter på atferd: tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. I rammeverket til Malmi og Brown (2008) er kultur inkludert som en form for styring. Kultur er med på å angi passende atferd til de ansatte ved utførelse av gitte arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Malmi og Brown (2008) deler kulturell styring inn i tre underkategorier: klanstyring, verdibasert styring og symbolbasert styring. Ouchi (1979) bruker betegnelsen «klan» om en gitt gruppe innad i en virksomhet, der de deler felles sosiale verdier og normer. Klanstyring handler derfor om å styre sosialiseringprosessen slik at disse verdiene og normene ivaretas. Verdibasert styring går ut på at ledelsen systematisk formidler gitte kjerneverdier som skal støtte strategien og målene til virksomheten, gjennom det Simons (1995) beskriver som trossystemer. Disse trossystemene har til hensikt å påvirke de ansattes atferd i tråd med virksomhetens verdier, og benyttes gjennom rekruttering, sosialisering og verdierklæringer med eksplisitte verdier skissert for de ansatte (Malmi & Brown, 2008). Når en virksomhet bruker kleskoder, har en spesifikk kontorløsning eller andre synlige uttrykk til

å skape en ønsket kultur i virksomheten, kalles det symbolbasert styring (Malmi & Brown, 2008).

Symboler har en fundamental funksjon i organisasjoner, og påvirker kunnskap og meninger man danner seg om en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er ofte symboler i form av fysiske gjenstander som for eksempel logoer, klær og bygg. I en fotballklubb er klubbens logo, fotballdrakter og klubbens hjemmebane sentrale symboler. Symboler formidler informasjon og reflekterer de underliggende elementene i organisasjonskulturen, og må tolkes innenfor den sosiale sammenhengen de produseres i (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å frem internaliserte verdier og normer, er symboler med på å påvirke de ansattes tanker og atferd. Symboler kan også påvirke eksterne interessenters meninger om organisasjonen.

Planlegging

Flamholtz et al. (1985) beskriver planlegging som et styringssystem som påvirker atferd gjennom spesifikke mål og satte standarder. Planlegging er det første av de økonomiske styringssystemene i rammeverket av Malmi og Brown (2008). Det utføres ex ante, og gir den informasjonen som er nødvendig for å gjennomføre strategiske oppgaver og målsettinger (Flamholtz et al., 1985). Planlegging fastsetter målene for funksjonsområdene i organisasjonen og etter hvilke standarder disse målene skal oppnås (Malmi & Brown, 2008). Dette er med på å styre innsats og atferd, og tydeliggjør det nivået som forventes av de ansatte. Koordinering av mål på tvers av de ulike områdene i organisasjonen kan bli muliggjort ved hjelp av planlegging (Merchant & Van der Stede, 2007). Dersom mål og prioriteringer kan kommuniseres og koordineres på tvers av områdene, vil alle ansatte enklere kunne jobbe mot, og oppnå, organisasjonens overordnede mål og resultater. Malmi og Brown (2008) skiller mellom langsiktig og kortsiktig planlegging. Kortsiktig planlegging tar for seg det som skal skje i organisasjonen i løpet en 12-måneders periode eller kortere, og har fokus på det taktiske. Langsiktig planlegging handler om å sette mål for det som skal skje over flere år, og har et mer strategisk fokus.

Kybernetisk styring

Et kybernetisk system blir definert av Green og Welsh (1988, s. 289) som følger:

A process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance

to standards, feeding back information about unwanted variances in the system, and modifying the system's comportment.

Kybernetiske systemer kan benyttes av organisasjoner som enten informasjonssystem eller kontrollsystem (Malmi & Brown, 2008). Dersom ledere oppdager uønskede avvik og justerer den underliggende atferden eller aktiviteten som påvirket avviket selv, uten at andre er involverte, vil det kybernetiske systemet være et informasjonssystem. Kobler man derimot atferden til mål, og etablerer ansvarlighet for variasjon i ytelse, blir det kybernetiske systemet et styringssystem. I styringspakken til Malmi og Brown (2008) identifiserer de at kybernetisk styring består av fire grunnleggende styringsverktøy: budsjett, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer. Kybernetisk styring omhandler altså prestasjonsmåling og rapportering i virksomheten.

Budsjettet har tradisjonelt vært brukt av ledelsen til å planlegge fremtidig økonomi, med hensikt til å ha kontroll over operasjonelle utgifter (Bunce et al., 1995). I den tradisjonelle budsjettprosessen har ledelsen tatt fjorårets tall som utgangspunkt i det nye budsjettet, og gjort kutt og tilpasninger for å nå de finansielle målene, uten å samhandle med de respektive avdelingene som blir berørte av det. Bunce et al. (1995) forklarer at dette kan føre til at feile aktiviteter blir kuttet ned på. Dersom ledelsen kun ser på historiske tall når nye tall budsjetteres, vil ikke organisasjonens strategier være tatt i betraktning. Ifølge Gjønnnes og Tangenes (2012) er budsjettprosessen er viktigere enn selve budsjettet, og hensikten med denne prosessen er å illustrere de finansielle implikasjonene av operative planer, og dermed teste om planene er realistiske og vil være egnede for å sikre målrealisering. Det tradisjonelle budsjettet evner ikke å oppfylle målstyringsformålet, da det er ensidig finansielt orientert. For at budsjettet skal evne å oppfylle dette formålet, bør målstyring være balansert, og Gjønnnes og Tangenes (2012, s. 203) mener dermed at «[...] et styringsverktøy bør sette virksomheten i stand til å måle og følge opp ytelse gjennom hele virksomhetens verdiskapingsprosess, og ikke bare begrense seg til å måle og følge opp resultatet av verdiskapingen.»

Målinger fungerer som motivasjon når man samler inn og evaluerer informasjon fra arbeidsrelaterte aktiviteter, og bestemmer belønning utfra hver enkeltes bidrag (Flamholtz et al., 1985). Målesystemer kan være både ex ante og ex post (Flamholtz et al., 1985). I de tilfeller der de er ex ante, er mål og forventninger gitt gjennom budsjett og prognoser, og kan i den forstand sammenlignes med planlegging. Som ex post, gir målesystemer informasjon til å

sammenligne atferdsmessige resultater med forhånds etablerte forventninger. Resultatene av disse sammenligningene kan bli brukt videre i tilbakemeldinger og evalueringer. Malmi og Brown (2008) skiller mellom finansielle og ikke-finansielle målesystemer. Finansielle målesystemer skiller seg fra budsjetter, der budsjetter er bredt og komplett verktøy, og finansielle målesystemer mer snevert i målsetting. Ikke-finansielle målesystemer kan brukes der finansielle målesystemer ikke strekker til, som for eksempel ved å identifisere prestasjonsdrivere (Malmi & Brown, 2008). De identifiserer også en hybrid av disse to målesystemene, som inneholder både finansielle og ikke-finansielle målinger.

Belønning og kompensasjon

Belønning og kompensasjon kan ifølge Malmi og Brown (2008) skilles fra kybernetisk styring, da disse styringsverktøyene kan brukes av ledelsen i et eget system for å motivere og engasjere de ansatte til å prestere bedre. Dersom ledelsen bruker belønning og kompensasjon som et styringssystem, vil man se at det og kan linkes mot kulturell styring, så vel som kybernetisk styring. Det skilles gjerne mellom indre og ytre belønninger. Indre belønninger kan være gleden og tilfredstilelsen man får av å gjennomføre en oppgave, og ytre belønninger er ofte økonomiske, der man får utbetalt bonus eller provisjon (Flamholtz et al., 1985). I studier om økonomistyring fokuseres det ofte på de ytre belønningene, der ønsket atferd og oppnådde resultater kompenseres med insentiver for å påvirke videre prestasjoner (Malmi & Brown, 2008). Ofte er belønning ex post, der det kommer etter ønskede resultater er oppnådd, men belønning kan også være ex ante i tilfeller der forventningene om belønning påvirker atferden i ønsket retning (Flamholtz et al., 1985).

Administrativ styring

Administrativ styring er plassert nederst på rammeverket til Malmi og Brown (2008), og deles inn i styringsstruktur, organisasjonsstruktur, og regler, rutiner og prosedyrer. Disse styringssystemene har som formål å styre atferd gjennom hvordan organisasjonen er strukturert inn i avdelinger, hvordan hierarkiet i organisasjonen er bygd opp, og hvordan oppgaver og atferd skal utføres med hensyn til spesifisert rutiner og regler (Malmi & Brown, 2008). Styringsstrukturen til en organisasjon handler om informasjonsflyt og de formelle kommandolinjene, samt hvilke systemer som benyttes for å koordinere oppgaver på kryss og tvers av organisasjonen (Malmi & Brown, 2008). Møter og tidsplaner blir brukt til å styre ansattes atferd, ved å sikre at oppgaver blir gjennomført, og til riktig tid.

Organisasjonsstruktur er hvordan arbeidsoppgavene er fordelt og gruppert, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og øvrige ansatte i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et organisasjonskart visualiserer dette, og viser det organisatoriske hierarkiet og hvordan ansvaret er fordelt på ulike avdelinger og beslutningsmyndigheter. Organisasjonsstruktur kan sees på som et styringsverktøy gjennom hvordan organisasjonen er strukturert strategisk for å sikre informasjonsflyt og påvirke motivasjon og atferden til de ansatte (Chenhall, 2003). Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver hvordan organisasjonsstruktur kan brukes i styring ved å gruppere styringsmekanismene inn i fire hovedtyper: rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll. En organisasjon som skal rekruttere nye ansatte, må ta stilling til hva de skal vektlegge i ansettelsen. Skal de ansette noen som har mål og verdier som samsvarer med organisasjonens sine egne, og kanskje vil passe bedre inn i organisasjonen, eller noen som har de beste faglige kvalifikasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3 Institusjonelle logikker

Flere forskere har studert institusjonelle logikker, og det finnes flere definisjoner på hva en institusjonell logikk er (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999). Thornton et al. (2012, s. 51) definerer en institusjonell logikk som «the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values and beliefs by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their daily activity.» Institusjonelle logikker sørger altså for at de formelle og uformelle reglene av handlinger, samspill og tolkninger som veileder og begrenser beslutningstakere i å fullføre organisasjonens oppgaver, og i å tilegne seg sosial status, tillit, straff og belønning i prosessen. Disse reglene utgjør et sett med antakelser og verdier om hvordan tolke organisasjonens situasjon, hva som er passende oppførsel, og hvordan lykkes (Thornton & Ocasio, 1999). Institusjonelle logikker hjelper å forklare sammenhengene av det som skaper en følelse av felles formål og samhold i en organisasjon (Reay & Hinings, 2009). Det finnes altså en sammenheng mellom hvordan menneskene i organisasjonen oppfører seg, tenker og opplever verden i disse logikkene (Gammelsæter, 2016).

Teoretikere har argumentert at selv om flere logikker kan sameksistere i en organisasjon, er det som regel er en dominerende logikk (Thornton & Ocasio, 1999). Tidligere forskning hevder at nye logikker kan bli introdusert i en organisasjon, og de kan sameksistere i en

periode, men at en av logikkene vil bli sterkere og mer dominant enn de andre (Carlsson-Wall et al., 2016; Thornton & Ocasio, 1999). Nyere studier har derimot identifisert flere situasjoner der konkurrerende institusjonelle logikker sameksisterer over lengere tid, og hvordan en mangfoldighet av logikker påvirker organisasjoner (Besharov & Smith, 2014; Carlsson-Wall et al., 2016; Greenwood et al., 2010; Reay & Hinings, 2009).

Ulike institusjonelle logikker kan sameksistere i en organisasjon, og dette kan føre til utfordringer og muligheter for lederne. Lederne vil ofte måtte forholde seg til ulike interne og eksterne interessenter med uforenelige forventninger. Dette fører til at lederne må utforme strategier som tar hensyn til de forskjellige interessene som kan stå i konflikt med hverandre (Johansen et al., 2015). Utfordringene som oppstår når det er flere logikker i organisasjonen kan håndteres på ulike måter, og ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) kan logikker på organisasjonsnivå tildeles ulike prioriteringer i ulike situasjoner. Ledere kan oppleve utfordringer med ulike former og definisjoner av effektivitet, legitimitet og betydning når flere ulike institusjonelle logikker møtes (Johansen et al., 2015).

Sportslig logikk er forbundet med institusjonelle krav for suksess i sport, med objektiver som å vinne cuper, rykke opp til høyere divisjoner og vinne lokaloppgjør som er med på å motivere og engasjere interne og eksterne interessenter (Carlsson-Wall et al., 2016). Idrettsorganisasjoner møter også institusjonelle krav for økonomiske prestasjoner. Ifølge Carlsson-Wall et al. (2016) kan økonomisk logikk representeres av objektiver som balansert budsjett, lav gjeld og vellykket børsnotering.

2.4 Interessentteori

Interessentteori handler om hvordan en organisasjons suksess er påvirket av interne og eksterne interessenter, og hvordan organisasjonen tilpasser seg disse (Freeman, 1984). Freeman (1984, s. 46) definerer interessenter som individer eller grupper som kan påvirke, eller som blir påvirket av, om organisasjonen oppnår sine mål. Eksempler på interessenter er eiere, ansatte, kunder, sponsorer, banker, og alle andre grupper som har positiv eller negativ påvirkning på organisasjonens suksess. Det er viktig for ledelsen å forstå disse interessentene og ha en god dialog med dem, for å kunne ta de beste beslutningene for organisasjonen.

3 Metodisk tilnærming

Metode handler om hvilken framgangsmåte man bruker for å undersøke om antakelsene man har stemmer overens med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2020). Det er sentralt i empirisk forskning, og omfatter det å samle inn, analysere og tolke data. Man velger metode basert på hva man ønsker å undersøke, og da hvordan man skal kunne undersøke den problemstillingen og de forskningsspørsmålene som man ønsker å finne svar på.

Uavhengig av hvilken metode man velger, er det tre faser som vil være felles: formulere en problemstilling, valg av forskningsdesign, og valg av metodisk tilnærming (Jacobsen, 2005).

3.1 Vitenskapeteoretisk tilnærming

Alle mennesker har en forforståelse og oppfatning av virkeligheten, og vil bruke disse kunnskapene til å tolke det som skjer rundt oss (Johannessen et al., 2020). Det er derfor viktig at forskeren er bevisst på sine forhåndsoppfatninger, og at det er forskeren selv som velger metode og data som analyseres, og vil derfor ikke være uavhengig av de oppfatningene. Forskere tenker ofte ikke på de filosofiske antakelsene og oppfatningene man har, og følger de standardene og prosedyrene som gjerne blir sett på som «sunn fornuft» og «normalt» i forskning (Bell et al., 2019). Disse forhåndsoppfatningene bør sannsynliggjøres og begrunnes av forskeren, da de har betydning for utfallet og konklusjonen i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011).

For å få en forståelse av disse oppfatningene og antakelsene man har om den sosiale virkeligheten, brukes tre sentrale begreper: ontologi, epistemologi og metode (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2005). Ontologi handler om å forstå hvordan verden faktisk er, og hvordan virkeligheten ser ut, og har vært diskutert blant filosofer i hundrevis av år (Jacobsen, 2005). Bell et al. (2019) mener at det et viktig spørsmål man må ta hensyn til i ontologien, og det er om den sosiale virkeligheten er objektiv eller subjektiv. Ved objektiv ontologi, vil virkeligheten og de sosiale fenomenene eksistere adskilte og uavhengige av individer. Dersom det er individene som påvirker og kontinuerlig utvikler fenomenene gjennom sosiale interaksjoner, betegnes det som subjektiv ontologi. Epistemologi dreier seg om kunnskapens natur, og hvordan man skal tilegne seg kunnskap om den virkeligheten som ontologien har satt føringer for (Bell et al., 2019). Det siste begrepet, metode, handler om hvordan skal man samle inn data for å kartlegge virkeligheten, og hvilken fremgangsmåte er best egnet for studien (Jacobsen, 2005).

Positivism og hermeneutikk er to debatterte retninger som er knyttet til ontologi og epistemologi, og handler om hvilken teoretisk tilnærming man har til samfunnsvitenskapelig forskning (Jacobsen, 2005). Positivismen er inspirert av naturvitenskapens lover og regler, og følger objektiv ontologi (Bell et al., 2019). Ifølge positivismen kan og skal sosiale fenomener studeres objektivt, med en naturvitenskapelig metode, på samme måte som alle andre fenomener (Johannessen et al., 2011). I motsetning til positivismen, finnes det ikke generelle lover i hermeneutikken, som er en forståelsesbasert tilnærming (Jacobsen, 2005). Hermeneutikken følger subjektiv ontologi, og krever en logikk som reflekterer særegenheten til menneskene (Bell et al., 2019). For å forstå et fenomen, må man ifølge hermeneutikken ha for forståelse for den konteksten fenomenet forekommer i, og ulike mennesker vil ha ulike forståelser av disse fenomenene (Jacobsen, 2005). Ansattes felles verdier og normer vil derfor være viktig for effektiviteten i en organisasjon. For å studere menneskers forståelse av virkeligheten, vil hermeneutikere mene at det er nødvendig å snakke med og studere de menneskene (Jacobsen, 2005).

Målet med denne studien er å få innsikt i hvordan økonomistyring praktiseres i et spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker i en fotballklubb. Data som analyseres i studien og som skal brukes til å forsøke besvare denne problemstillingen, er samlet inn gjennom samtaler med informanter, og vil være deres tolkninger og synspunkter. Disse dataene er videre fortolket av meg som er forskeren. Denne studien vil ha et hermeneutisk utgangspunkt.

Forskere må ta stilling til hvilken teoretisk tilnærming er best egnet til datainnsamling i studien, og man skiller mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Busch, 2021). Med en induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i empiri, for så å utvikle teori. I motsetning til induktiv tilnærming, tar deduktiv tilnærming utgangspunkt i eksisterende teorier, for så å innhente empiri for å bekrefte eller avkrefte forventningene (Jacobsen, 2005). Man kan også gå for en abduktiv tilnærming som er en mellomting mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Busch, 2021). I denne studien er det brukt en deduktiv tilnærming, med utgangspunkt i eksisterende teori før valg og gjennomføring av datainnsamling og analyse.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er fremgangsmåten og den generelle planen for hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders et al., 2012). Det handler om hele forskningsprosessen og hvordan

studien skal utføres, alt fra hva som skal undersøkes og hvor man skal innhente data, til hvordan den innsamlede informasjonen skal analyseres (Bell et al., 2019). I empirisk forskning skiller det mellom tre tilnærminger til valg av forskningsdesign: kausal, eksplorerende og deskriptiv (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2012). Problemstillingen til studien legger føringer til hvilket design forsker velger til å gjennomføre forskningen (Jacobsen, 2005). Kausale design kalles også forklarende design, og benyttes for å teste korrelasjonen og forstå forholdet mellom variabler (Saunders et al., 2012). Ifølge Jacobsen (2005) bør man velge et eksplorerende design dersom man ønsker å utforske et fenomen man har lite forhåndskunnskaper og klarhet om. Deskriptive design er relevante når forskeren vil beskrive et fenomen, og få et nøyaktig bilde som representerer det fenomenet som studeres (Saunders et al., 2012). I denne studien er målet å beskrive hvordan økonomistyring praktiseres i en fotballklubb. Med utgangspunkt i problemstillingen, velges et deskriptivt design.

Når man skal velge forskningsdesign, må forskeren ta hensyn til om det skal være et ekstensivt eller et intensivt design. Ekstensiv design har få variabler og mange enheter, og intensiv design har mange variabler og få enheter (Busch, 2021). Dermed vil et ekstensivt design få en bredere studie, der et intensivt design vil være dypere. Ideelt kunne man valgt mange variabler og mange enheter, men dette ville ført til en kostnadskrevende studie med lang tidsbruk og et veldig omfattende analysearbeid (Jacobsen, 2005). På grunn av begrensede ressurser må forskeren derfor ta et valg mellom de to designene. Valget tas med hensyn til hvor avgrenset og kompleks problemstillingen er. For å få en dypere forståelse av hvordan økonomistyring praktiseres mellom ulike institusjonelle logikker i en fotballklubb, er det i denne studien valgt et intensivt design.

En viktig faktor i forskningsprosessen er tidsperspektivet for datainnsamlingen. Man skiller mellom tverrsnittsundersøkelser, der all data samles på ett bestemt tidspunkt, og longitudinelle undersøkelser, som gjennomføres over lengere perioder (Johannessen et al., 2020). Tid er en begrensning i denne studien, og undersøkelsene vil derfor være tverrsnittsundersøkelser.

3.2.1 Casedesign

Casedesign er relevant å bruke dersom man ønsker å studere et fenomen i en organisasjon. Fenomenet i studien må studeres i en kontekst, og må forstås i den konteksten det opptrer i

(Busch, 2021). Dette er en deduktiv casestudie, som betyr at analyse- og datainnsamlingsenheter er valgt med utgangspunkt i teoretiske antakelser, og tolkes ut fra disse (Johannessen et al., 2020).

Yin (2014) deler casedesign i fire typer designstrategier, og skiller mellom enkel- og flercasedesign, samt mellom én eller flere analyseenheter. Analyseenheten vil være i fokus for analysen, og er den bestemte organisasjonen som forskeren knytter problemstillingen til (Johannessen et al., 2020). Denne studien er en enkelcasestudie med én analyseenhet. For å studere hvordan økonomistyring praktiseres mellom ulike institusjonelle logikker i en fotballklubb, må hele organisasjonen Tromsø IL sees på i en helhet. Dermed vil Tromsø IL være både analyseenhet og case.

3.3 Metodevalg

I samfunnsvitenskapen, skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder (Johannessen et al., 2020). Valg av hvilken metodisk tilnærming man skal ha til forskningen, bør være styrt av den problemstillingen man har formulert (Jacobsen, 2005). Når man skal studere et fenomen for å få dypere og mer detaljert informasjon om det, eller når man ønsker å forstå menneskers tanker og oppførsel, er det hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode (Johannessen et al., 2020). Som nevnt i forrige delkapittel er det valgt et intensivt forskningsdesign i denne studien. Det er altså mange variabler og få enheter for å få en dypere studie. Kvalitative data egner seg godt i intensive design, og er dermed et gunstig metodevalg i denne type forskning (Busch, 2021). Kvalitativ metode baserer seg som regel på data formidlet gjennom ord, og må derfor analyseres nøye og forsiktig gjennom konseptualisering (Saunders et al., 2012).

Intervju og dokumentanalyse er valgt som datainnsamlingsmetode i denne studien. Ved å kombinere flere metoder for datainnsamling, kan man få en dypere innsikt i komplekse problemstillinger som kan være utfordrende å studere (Busch, 2021). Dette kalles triangulering, og er med på å styrke validiteten til studien (Yin, 2014).

3.3.1 Intervju

Intervju er en fleksibel form for datainnsamling som kan brukes til å samle inn omfattende og detaljerte data (Johannessen et al., 2020). Informantene sine personlige oppfatninger, følelser og refleksjoner vedrørende fenomenet som undersøkes vil komme til uttrykk gjennom intervjuer. Data samles inn ved at forskeren intervjuer hver informant individuelt, noe som

kan være tidskrevende. Intervju som datainnsamlingsmetode er derfor mest hensiktsmessig når man skal undersøke få enheter (Jacobsen, 2005).

Johannessen et al. (2020) skiller mellom strukturerte, ustrukturerte og semistrukturerte intervju. I strukturerte intervju er alle spørsmål satt på forhånd og har faste svaralternativer, mens ustrukturerte intervju er mer åpne og uformelle, og spørsmålene er ikke tilrettelagt på forhånd. Semistrukturerte intervju er delvis strukturerte. De er fleksible i utførelsen, men tar utgangspunkt i en intervjuguide med tema og spørsmål som intervjueren ønsker svar på. I semistrukturerte intervju er det rom for at intervjueren kan stille oppfølgingsspørsmål og andre åpne spørsmål som vil være passende å spørre, for å få den bakgrunnen og dybden som er nødvendig for å kunne analysere dataen best mulig (Bell et al., 2019).

Samtlige intervju i denne studien er gjennomført ved fysisk møte mellom intervjuer og informant. Fordeler med intervju ansikt-til-ansikt er at det skaper en bedre flyt i samtalen, det er enklere å etablere tillit og åpenhet mellom intervjuer og informant, og intervjueren kan observere intervjusituasjonen (Jacobsen, 2005). Planlegging av fysiske møter og reise til møtested kan være både tidskrevende og kostbart, og er mulige utfordringer som må hensyntas. I intervjuene ble det benyttet intervjuguide med tema og spørsmål som intervjuene tok utgangspunkt i. Intervjuguide er vedlagt som vedlegg 2.

3.3.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse brukes ofte som en sekundær datainnsamlingsmetode, og i casestudier kan organisasjonsdokumenter være med på å gi forskeren bakgrunnsforståelse og informasjon om organisasjonen (Bell et al., 2019). Eksempler på slike dokumenter kan være årsrapporter, strategiplaner, utviklingsplaner og policyer. Noen dokumenter finnes gjerne offentlig tilgjengelig på internett, mens andre interne dokumenter må fås direkte fra den aktuelle organisasjonen. En ulempe med offentlig tilgjengelige dokumenter kan være at de kan inneholde begrenset informasjon, for å gi et bedre bilde på organisasjonen til eksterne interessenter (Bell et al., 2019). For å håndtere slike problemer rundt troverdighet og pålitelighet, foreslår Bell et al. (2019) å oppsøke alternative, troverdige dokumentkilder, som for eksempel artikler i anerkjente aviser.

3.4 Forskningsprosessen

Ideen om å skrive om økonomistyring i en fotballklubb fikk jeg da Tromsø IL var på besøk på Handelshøgskolen ved UiT, og holdt presentasjon om klubben og muligheter for å samarbeide

med de i en masteroppgave. Opprinnelig var tanken at studien skulle ta for seg flere klubber i Eliteserien, og sammenligne hvordan de praktiserer økonomistyring, og hvorfor noen klubber lykkes bedre enn andre. Etter samtale med veiledere, fant jeg ut at en casestudie av én fotballklubb ville la meg gå mer i dybden, og problemstillingen ble omformulert til: «hvordan praktiseres økonomistyring i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i en fotballklubb?». For å få innsikt i hvordan Tromsø IL praktiserer økonomistyring, er det kun valgt informanter fra administrasjonen og styret til fotballklubben. Et kriterium for utvalget var at informantene må ha direkte tilknytning til sportslig og/eller økonomisk styring i Tromsø IL, og begge områder skulle være inkluderte.

Tidlig i forskningsprosessen tok jeg kontakt med Tromsø IL for å undersøke om det var aktuelt å bruke de som casebedrift, og om de var tilgjengelige som informanter til masteroppgaven min om økonomistyring i fotballklubb. Allerede 27. oktober 2021 sendte jeg e-post til en kontaktperson i klubben. På grunn av at klubben hadde det travelt, i tillegg til juleferie, fikk jeg ikke avklart noe før i begynnelsen av januar. Jeg fikk da avtalt et møte med en fra ledelsen og et styremedlem den 18. januar 2022. På dette møtet fikk de informasjon om oppgaven og presentert tema og problemstilling. Prosessen videre med å få avklart hvem som kunne stille til intervju, for så å avtale tidspunkt for intervju, var tidskrevende. Den 25. februar 2022 sendte jeg e-post om å få avklaringer, og 22. mars fikk jeg liste med de fire informanter. I utgangspunktet ønsket jeg 5-7 informanter, men det var disse som var tilgjengelige. Siden de fire informantene jeg hadde fått alle er involverte i økonomi og/eller sport, konkluderte jeg med at det ville være tilstrekkelig for en god studie likevel, da de områdene jeg var interessert i å studere var inkluderte. Den 4. april ble alle informanter kontakter for å avtale tidspunkt for intervju. Jeg hadde et ønske om å få gjennomført de fleste intervjuene før påsken, men jeg fikk kun avtalt ett intervju. De resterende informantene på purret jeg opp etter påsken, og fikk avtalt intervju med dem i den siste uken i april. I tabell 1 fremkommer datoene for hvert intervju, og varigheten på dem.

Tabell 1: Dato og varighet av intervju

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
Dato	06.04.2022	26.04.2022	26.04.2022	27.04.2022
Varighet	00:58:13	00:45:42	00:57:40	00:41:47

Alle intervjuene ble avholdt fysisk på informantenes kontorer. Det ble tatt lydopptak av samtlige intervjuer som ble brukt til transkripsjon i etterkant. Transkripsjonen ble så brukt som grunnlag i dataanalysen, i tillegg til offentlige tilgjengelige dokumenter.

3.5 Dataanalyse

Kvalitativ dataanalyse består som regel av tekst som data (Johannessen et al., 2020). I denne studien består dataen av tekst, som inkluderer transkripsjon av 3 timer og 23 minutter med intervju og dokumentstudier. Johannessen et al. (2020) forklarer at analyse av data fra intervju og dokumenter kan være lik, selv om opprinnelsen er ulik. I kvalitativ analyse skal man forsøke redusere kompleksiteten i dataen ved å dele teksten i mindre deler, for så å sette det sammen slik at man kan tolke delene i en helhet (Jacobsen, 2005). Ved å sortere og systematisere dataen før man begynner å analysere og tolke den, vil man ha bedre forutsetninger for å forstå og identifisere datamaterialet (Johannessen et al., 2020).

3.6 Studiens kvalitet

Studios kvalitet blir påvirket av de metodevalgene som tas, og man bør derfor reflektere over effekten disse valgene har på studien (Busch, 2021). For å måle studiens kvalitet hevder (Lincoln & Guba, 1985) at det er fire begrep man bør hensynta: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Pålitelighet knytter seg til hvilke data som brukes, og hvordan det samles inn og bearbeides (Johannessen et al., 2020). Det handler om nye studier som følger nøyaktig samme prosedyrer som en tidligere studie, vil komme til samme resultater og konklusjoner. Målet med dette er å minimere feil og sjansene for at studien er partisk (Yin, 2014). Krav om reliabilitet knyttet mot studiens evne til å retestes i kvalitativ forskning, er ifølge Johannessen et al. (2020) lite hensiktsmessig. Det er fordi det er umulig for en annen forsker å kopiere en studie der forskeren sine egne tolkninger er gjort. I en casestudie som denne, kan påliteligheten styrkes ved hjelp av en casebeskrivelse, da det er med på å beskrive konteksten til studien (Johannessen et al., 2020).

Troverdighet, også omtalt som intern validitet, handler om resultatene av studien oppfattes riktig, og om det er samsvar mellom resultatene og virkelighet (Jacobsen, 2005). Ifølge Yin (2014) er intern validitet hovedsakelig for kausale studier der man beskriver forholdet mellom to variabler, og ikke for deskriptive studier, som denne studien er. Jacobsen (2005) redegjør for tre spørsmål forskeren må stille når det kommer til troverdigheten av studien: Er

beskrivelsene studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten, har forskeren gjengitt og tolket data riktig, og gjenspeiler studiens resultat og konklusjon virkeligheten?

Overførbarhet handler om i hvilken grad kan studien generaliseres og overføres til andre situasjoner og fagområder (Saunders et al., 2012). I kvalitative studier er det ofte snakk om teoretisk generalisering og overføring av kunnskap. Jacobsen (2005) beskriver to typer generalisering i casestudier. Den første typen handler om man studerer andre enheter i den samme casen, vil svarene kunne generaliseres på tvers av enhetene. Den andre typen handler om man kan studere samme problemstilling og spørsmål i andre caser. Fyldige beskrivelser er med på styrke overførbarheten til studien (Johannessen et al., 2020).

Bekreftbarhet går ut på å sikre at funnene kommer fra forskningen og ikke fra forskerens egne holdninger, og i hvilken grad kan studien bekreftes av annen litteratur og andre forskeres undersøkelser (Johannessen et al., 2020). Ved å beskrive forskningsprosessen, kan forskeren styrke bekræftbarheten.

3.7 Forskningsetikk

Forskere må tenke grundig gjennom konsekvensene ved forskningene deres, og alle forskere vil kunne støte på etiske dilemmaer underveis (Jacobsen, 2005). I forkant av undersøkelsen, bør forskeren ha vurdert etiske spørsmål som kan oppstå, og ta stilling til dem (Johannessen et al., 2020). Forskeren må ta hensyn til at det skal være frivillig for deltakerne å delta, og de skal ha mulighet til å trekke seg uten grunn eller negative konsekvenser. Informantene har krav på privatliv, og forskeren må respektere dette. Det innebærer at informanten ikke skal være identifiserbar i studien, forskeren har taushetsplikt, og informanten velger selv hvor mye personlig informasjon de vil dele. Forskeren har også ansvar for at alle deltakerne skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2020). Resultatene som kommer av studien, skal så langt det lar seg gjøre, gjengis i riktig sammenheng, slik at de ikke får en annen mening (Jacobsen, 2005).

Dersom personvernopplysninger skal behandles i forskning, har forskeren meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Johannessen et al., 2020). Forskeren må dokumenter for hvilke opplysninger som skal behandles, og hvilke rutiner er satt opp for å behandle og slette opplysningene. Alle informanter skal også samtykke til å delta og behandlingen av personvernopplysninger. I forbindelse med denne studien ble det sendt søknad til NSD, og jeg mottok godkjenningen 31. januar 2022. Samtlige informanter signerte også en

Samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. Samtykkeerklæring samt informasjonsskriv er vedlagt denne oppgaven (vedlegg 1).

4 Casebeskrivelse

4.1 Toppfotball i Norge?

I 1880-årene kom fotballspillet til Norge fra Storbritannia, og i 1902 ble Norges Fotballforbund (NFF) dannet (Goksøyr, 2019). Fotball har siden den gang spredt seg utover hele landet, og vokst til å bli Norges største organiserte idrett. Det legges mye vekt på at fotball skal være tilgjengelig for alle i Norge og frivilligheten står sterkt. Norge er et av de beste landene i verden på grasrotfotball (NFF, u.å.). Man skiller mellom bredde- og toppfotball. Breddefotball omfatter de som spiller fotball som fritidsaktivitet, uansett alder og nivå. Toppfotball er den profesjonelle delen av sporten. Det er de som konkurrerer på det høyeste nivået nasjonalt og internasjonalt. Landslag, toppklubber, spillere og trenere på de øverste nivåene er inkluderte her. Det er NFF som har ansvaret for å lede og organisere topp- og breddefotballen i Norge. Visjonen deres er «Fotball for alle – glede, drømmer og fellesskap». Fotballens internasjonale kjerneverdier, *fair play* og *respekt*, ligger til grunn for verdiordene NFF har valgt: *trygg, inkluderende og modig* (NFF, u.å.). Et av målene til NFF er at de norske toppklubbene skal være på et godt europeisk nivå, slik at de kan prestere internasjonalt. Dette er viktig for norsk fotball og for utviklingen av spillere til landslaget.

4.1.1 Finansielt oppfølgingssystem

NFF krever at alle fotballklubber som skal delta i Eliteserien og OBOS-ligaen, må ha en klubbisens. Dette er noe klubbene må søke om, og det er flere kriterier som må oppfylles for at klubbene skal få lisens. Det stilles kriterier til økonomi, lov og reglement, personell og administrasjon, infrastruktur og sport. For å sikre at klubbene oppnår de økonomiske lisenskriteriene, har NFF innført et finansielt oppfølgingssystem (FOS) (NFF, 2019). FOS er med på å sikre god kvalitet på økonomistyringen i klubbene. Både de lisenssøkere og lisensinnehavere må dokumentere sin finansielle posisjon etter NFFs Finansielle Lisensdokumentasjon (FLD). En rekke dokumenter skal inkluderes i FLD, se hvilke dokumenter i figur 2 under.

FLD skal bestå av:

- a) Resultatregnskap med spesifikasjoner
- b) Balanse
- c) Kontantstrømoppstilling
- d) Noter og spesifikasjoner ifølge rapporteringskrav
- e) Resultatbudsjett med spesifikasjoner og kommentarer
- f) Likviditetsbudsjett (som må vise en positiv likviditetsbalanse (inklusive lånefasiliteter) hver måned)
- g) Avtalte kontrollhandlinger (jf. retningslinjene)
- h) Oversikt over regnskapsgrunnlag (konsolideringsgrunnlag)
- i) Andre vedlegg fastsatt av NFFs administrasjon
- j) En økonomisk beretning fra klubbens styre til regnskap og prognose hvor vesentlige budsjettavvik kommenteres
- k) De økonomiske rapportene skal inneholde en kommentar som beskriver hvilke risikoer og usikkerheter klubben eventuelt står overfor, i tillegg til klubbens helhetlige, økonomiske situasjon
- l) Regnskapsgrunnlaget for rapporten er beskrevet i retningslinjene

Figur 2: Innhold i FLD (NFF, 2019).

Klubbens finansielle posisjon klassifiseres i systemet til kategori I (rød sone), II (gul sone) eller III (grønn sone). Poengscoren klubben får etter å ha blitt målt på flere parametere (tabell 2), er hva som bestemmer hvilken kategoriklasse klubben havner i (tabell 3).

Tabell 2: FOS – Måleparametere (NFF, 2022).

Måleparameter	Mulige poeng
Totalkapitalrentabilitet	0 til 10
Resultat før skatt	-6,5 til 26
Bærekraftig resultat	-6,5 til 26
Personalkostnader	-2,5 til 10
Arbeidskapital	-18 til 24
Likviditetsgrad 1	-27 til 72
Egenkapitalandel (soliditet)	-54 til 72
Totalt oppnåelig sum	240

Tabell 3: FOS - kategoriklasser og poeng (NFF, 2022)

Kategoriklasser	Poeng
Kategori I	Under 65 poeng
Kategori II	Opptil 130 poeng
Kategori III	Over 130

4.1.2 Dualmodellen

Norges Idrettsforbund og NFFs lovverk tillater i dag ikke at norske klubber kan organisere seg i aksjeselskaper. Norske fotballklubber er organiserte som foreninger, der klubbens medlemmer styrer klubben gjennom årsmøtet, og et styre tar seg av den daglige driften. På starten av 1990-tallet vokste den norske dualmodellen fram. Dualmodellens formål var å gi klubbene tilgang på ekstern kapital gjennom avtaler med aksjeselskaper, uten at selskapene fikk innflytelse over klubbens sportslige virksomhet. Disse avtalene innebærer at klubben frivillig overfører den økonomiske risikoen til aksjeselskapene for å sikre sportslig suksess gjennom et tryggere økonomisk grunnlag. Hensikten med at klubben ikke kan overføre rettigheter av sportslig art til et aksjeselskap, er å ivareta den kompetansen og kulturen i fotballklubben som er basert på frivillighet (Gammelsæter & Ohr, 2002).

4.2 Tromsø Idrettslag

Tromsø Idrettslag er en fotballklubb, med et A-lag som spiller i Eliteserien, det øverste nivået for herrer i Norge. Klubben ble stiftet 15. september 1920, og har over de siste hundre årene utviklet seg til å bli Nord-Norges største fotballklubb (Idrettslag, 2021a).

Virksomhetsområdene til Tromsø IL er A-lag, bredde, akademi og samfunn, og ifølge strategiplanen deres vektlegger de økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft i all deres virksomhet. Verdiane til Tromsø IL er *stolthet, lagånd og redelig spill*.

Som landsdelens største fotballklubb, har klubben en historie de er stolte av (Idrettslag, 2021a). Sist Tromsø IL var i toppen av øverste divisjon i Norge, var da de fikk sølv i 2011, men de har aldri vunnet ligaen. I 2013 var sist gang klubben spilte i Europa. Det er derimot 26 år siden Tromsø ILs siste cuptriumf, da de vant Norgesmesterskapet i fotball for menn i 1996.

I desember 2021 lanserte Tromsø IL, i et samarbeid med Amnesty, en fotballdrakt som inneholdt en QR-kode i designet. Ordinært har Tromsø IL én hjemme- og én bortedrakt, men denne drakten ble lansert som en tredjedrakt. Drakten ble brukt for å få fokus på sportsvasking og menneskerettigheter i Qatar i forbindelse med fotball-VM 2022. Ved å skanne QR-koden på drakten, blir man videresendt til en nettside som gir mer informasjon om situasjonen og problemene i Qatar. Drakten var den første profesjonelle QR-kodedrakten i verden, og fikk stor oppmerksomhet, både nasjonalt og internasjonalt. Tromsø IL uttalte allerede i februar 2021 at de oppfordrer Norges Fotballforbund til å boikotte VM i Qatar.

I 2021 havnet Tromsø IL i gul sone i FOS-rapporteringen med 72 poeng. Klubben har vært klassifisert i gul sone siden det første halvåret av 2018.

5 Presentasjon av empiri

I strategiplanen for 2021-2024 presenterer Tromsø IL oppdraget deres, og hva de er til for:

- *Å legge til rette for fotballaktivitet, idrettsglede og folkehelse for barn og ungdom i Yngres avdeling.*
- *Å skape tilhørighet og stolthet gjennom et A-lag med ambisjoner om å prege norsk toppfotball.*
- *Å gi nordnorsk ungdom mulighet til å bli skikkelig god i fotball.*
- *Å bidra til aktivitet, glede og mening i utviklende og trygge fellesskap for alle.*

I all vår virksomhet vektlegges økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft.

Tromsø IL har «ambisjoner om å være en fotballklubb for både topp og bredde med sterkt fokus på utvikling.»

5.1 Verdi og kultur

5.1.1 Verdiene

Verdiordene til Tromsø IL er fastsatt i vedtektene deres, og er ment til å gi klubben retning. De tre verdiene klubben praktiserer med i dag er «*stolthet, lagånd og redelig spill*». Stolthet handler om å vise glede og entusiasme over å være en del av klubben, Tromsø og Nord-Norge. Både i motgang og medgang skal man ha mot og en vilje til å vinne. Alle skal føle seg inkluderte og velkomne i klubben. Informant 2 forteller at stolthet handler om «... *å gjøre en jobb som jeg kan stå inne for*.» Lagånd går ut på å være et samlet fellesskap, og man skal sette laget og fellesskapet først. Det handler også om å ta ansvar for oppgaver og mål i klubben. Informant 1 legger til følgende om lagånd: «*Vi prøver å gjøre hverandre gode, og stå i lag*.» Både informant 1 og 2 poengterer at uansett om det er supportere, vaktmester, daglig leder eller billettsalg, så skal man støtte og hjelpe hverandre og fellesskapet. I Tromsø IL skal de vise toleranse, respekt og verdsette mangfold, og dette legger de i verdien redelig spill. Med redelig spill mener de at man skal opptre redelig og ærlig, ikke bare på banen, men også utenfor.

Informant 3 føler verdiordene til klubben er «*gammeldagse*» og «*elementære*», og brukte redelig spill som et eksempel da han sa:

For meg er det utenkelig at ikke vi skal drive med redelig spill uansett hvordan virksomhetsområde som vi har i klubben. Jeg har ikke vært en organisasjon i Norge selv der ikke det har vært elementært, at man har måtte ha det som et verdiord.

Informant 2 fortalte at verdiene til Tromsø IL «... er ikke bare ord, men det er en måte vi skal oppføre oss på, både på banen og utenfor banen. Det skal gjennomsyre alt vi gjør ut fra de verdiene.» Informant 1 nevnte at de har tro på hardt arbeid, og med det mente informanten at de skal ha utholdenhet og stå i jobben over tid: «[...] Noen har brukt det uttrykket og med “å stå han av”. [...] Dårlig resultater eller vanskelig økonomi, så “står vi han av”, og fortsetter å jobbe.»

Internt i klubben bruker de også ordet modig som en verdi (Informant 1). Modig er et ord som ikke er vedtektsfestet av Tromsø IL som verdiord, men som er et av verdiordene til NFF.

Informant 1 om ordet modig: «*Det er det spillergruppen selv som har løftet det mye opp i en del sånne interne prosesser som vi har hatt.*» Videre fortalte informanten at de skal være modige på banen, og spillerne skal tørre bruke styrkene sine, men også tørre gjøre feil. Modig går igjen i flere settinger, også utenfor banen. Et eksempel på dette kan være å holde en presentasjon om seg selv, «*det er jo noe med å være modig og stå foran 30 andre og presentere seg selv*» (Informant 1).

Verdiene ligger som en del av klubben sitt DNA, og er noe man blir kjent med etter hvert, ifølge informant 2. Alle som kommer og går i klubben blir kjent med hva klubben står for. På spørsmål om verdiene er så innarbeidet i klubben at de ligger til grunn for all aktivitet, så trodde ikke informant 1 at svaret er ja på alle aktiviteter, men at en del av verdiene ligger godt i bunnen hos mange. Informant 1 fortalte videre: «[...] Så kan vi helt sikkert bli enda bedre på det, og tydeliggjøre det enda mer [...]» Informant 4 mente at verdiene er så innarbeidet at de ligger til grunn for all aktivitet, men la til: «... uavhengig av hvor godt innarbeidet de er, så vil det jo kunne være episoder det skjer ting. [...] Sånn at de er veldig godt formidlet, men likevel har man ingen garanti for at de etterleveres 100% hele tiden.»

På spørsmål om å bygge ønsket kultur i klubben og om det er noe spesifikt som jobbes med, svarte informant 2: «*Ja, egentlig så er jo det et kontinuerlig arbeid. Og det igjen, det går jo tilbake til det med slagordene stolthet, lagånd og redelig spill.*» Informant 1 svarte også på samme spørsmål:

[...] med hvordan vi bruker det offentlige rom og draktene, og sånne ting. Så er det prosesser vi har her på bygget med tydeliggjøring og forsterkning av hvordan vi ønsker å være. Hvordan verdier som ligger i det, hvordan kultur vi ønsker. Så er det jo tydelig samspill med alle som er interessert i TIL, med supportere, media og samarbeidspartnere. Det jobbes jo med det på flere ulike plattformer.

Ifølge informant 3 jobbes det med kultur gjennom at folk ser at de vurderingene og beslutningene som tas i klubben er verdibaserte. Informant 3 opplever «*[...] at fotball generelt sett, også innad, er veldig konservativ i forhold til å følge med det som skjer ellers i samfunnet [...]*». De jobber aktivt med å danne en kultur som gjenspeiler samfunnet bedre. Informant 3 fortalte at noe av det tyngste med å skape ny kultur i klubben er at de må være mer proaktive på det som skjer der ute, og de må forstå at de til enhver tid må endre seg: «*[...] Det vi holdte på med i går, er ikke riktig i dag.*» Arbeidet med kultur starter allerede i rekrutteringsprosessen og hvilke typer mennesker de ansetter: «*[De nyansatte] er nok et symbol på den kulturen som er ønsket, i form av hva er det vi har sett etter i rekrutteringen*» (Informant 3). Informantene føler at arbeidet de gjør rundt kultur har effekt. Informant 2 sa: «*... Det er jo ikke noe kortsiktig arbeid. Det er jo egentlig noe du må ha med deg hele tiden.*» Det er ikke bare ledelsen som jobber med kultur. Alle i organisasjonen er med på å bygge kultur, og det jobbes med på ulike områder, «*... så har vi det sikkert sånn som alle fortsatt mye mer å gå på for å optimalisere det [...]*» (Informant 1).

5.1.2 Visjon

Når spurt om visjonen til Tromsø IL og hva informantene tenkte om de, svarte flere av dem at de har et ønske om å være en klubb som regnes med i toppen av Eliteserien og spille i Europa. «*Vi drømmer om Europa og fulle tribuner, medaljer, og gjerne cuptriumfer, og ja, ting som vi har opplevd før*» (Informant 1). Videre poengterte informant 2 at de ikke bare skal være en toppidrettsklubb, men at de også skal være «*[...] en klubb for barn og ungdom, som favner alt fra topp til bredde.*» Av intervjuene og i strategiplanen fremkommer det at Tromsø IL legger

vekt på at de skal være en klubb for både topp og bredde. Informant 4 forteller at de ønsker «å være til for bredde og topp i Tromsø og Nord-Norge, og sørge for at både breddefotball og toppfotball har gode levevilkår. Og vi skal være til både for jenter og gutter.»

I likhet med verdiordene, mener informant 3 også at visjonen er noe som kan jobbes mer med, og at de ønsker «[...] å sette i gang en prosess som leder til en ny visjon, og nye, kanskje verdiord, selv om jeg [...] ikke er veldig opptatt av verdiord, men jeg er veldig opptatt av en tydelig visjon som skal gi guiding på hvor vi skal.» Informant 3 synes det kan være vanskelig å finne en klar visjon for klubben som er felles for både topp og bredde, da det er to virksomhetsområder som skal styres ulikt. «*Toppdelen er kynisk, det handler bare om resultat. Bredden handler om det totalt motsatte, nevner man resultat der, så er det et fyord*» (Informant 3). Til tross for dette, mener informant 3 at de likevel har et klart bilde på hvor de skal når det gjelder den profesjonelle delen av klubben:

[...] vi skal nå være i en klubb som på sikt skal være økonomisk bærekraftig, som skal bygge et godt akademi som skal forvalte en talentene i Nord-Norge på en bedre måte enn det vi har klart. Og vi skal ha et A-lag som igjen er et ungt lag med høyere salgsfaktor på de spillerne vi har.

(Informant 3)

5.1.3 Symboler

Både informant 2 og 3 nevnte at logoen til Tromsø IL er en av de mest kjente logoene i Nord-Norge. Logoen deres brukes blant annet på alt av markedsmateriell, i sosiale medier, og i trykte saker for klubben. I tillegg er logoen brukt på draktene til spillerne, som også kan klassifiseres som symbol. Drakten blir av informant 2 beskrevet som «*karakteristisk i norsk sammenheng*.» Informant 1 gir også isbjørn og fargene rød og hvit som eksempler på symboler i klubben. Isbjørn har blitt et symbol for klubben «... *på den måten at man forbinder Tromsø med isbjørner*» (Informant 1), og er å se i spillertunnelen og på logoen til Tromsø IL sin offisielle supporterklubb, Isberget. Maskoten, som er en del av Isberget, er også en isbjørn. Hjemmedraktene, logoen og det aller meste av markedsmateriell til Tromsø IL har fargene rød og hvit. Årets bortedrakt er inspirert av nordlyset, og er ifølge informant 2 en av de fineste bortedraktene som finnes. Videre sa informant 2 at drakten «... *viser hvor vi kommer fra. Det er mørkt, det er nordlys*» (Informant 2).

Bruk av symboler for å formidle klubbens verdier er noe de har «*blitt ganske gode på etter hvert*» (Informant 4), og det er noe de har «*trappet opp bruken av vesentlig i det siste året*» (Informant 3). Klubbens ønske om å boikotte VM i Qatar og lansering av QR-kodedrakten for å skape engasjement og sette søkelys på menneskerettigheter, og i tillegg nordlysdrakten, «*... er jo symbolisering av å skulle knytte klubben tettere på byen og skape stolthet rundt det vi holder på med*» (Informant 3). Informant 3 fortalte også at de føler at de stuntene klubben gjorde i fjor rundt QR-kodedrakten og boikotting av VM i Qatar, inspirerer og skaper stolthet i klubben, «*... som igjen leder til at folk har lyst til å gjøre gode handlinger.*» Om tredjedrakten med QR-koden sa informant 1:

[...] vi synes definitivt idrett og idrettsmiljøer skal være for alle. Det er jo hvert fall internasjonalt, så ser man at en del minoritetsgrupper blir trykket ned, og ikke blir inkludert i idretten. Så det ønsker vi å være en forkjemper for også. Også med mangfold og lik rett, og kan vi bruke drakta på det, så er det jo topp [...].

På spørsmål om klubben formidler ønsket kultur og verdi gjennom de symbolene de bruker, svarte informant 3:

Ja, det føler jeg virkelig. Det er jo også sånn at vi er kanskje, utenom Bodø/Glimt på grunn av det sportslige, den klubben i Norge som ble mest omtalt internasjonalt i hele fjor. Vi føler virkelig at den måten vi har valgt å symbolisere det her på, og knytte opp merkevaren TIL, virkelig fikk frem hvem vi i TIL ønsket å være og den verdibaserte delen av klubben.

Sammen med et markedsføringsbyrå vant Tromsø IL Gullblyanten i 2021 for beste PR-case i forbindelse med lanseringen av QR-kodedrakten. Dette trakk informant 3 fram som en mulig utfordring for en organisasjon som Tromsø IL:

[...] nesten så kan den type arbeid bli brukt imot oss når vi ikke vinner kamper. Da kan det være noen som sier at kanskje vi skulle bruke mer energi på det sportslige enn det her, men de som vet hvordan en sånn her type organisasjon jobber, så vet de at den sportslige den jobber vi 100 % fri av det vi gjør på verdidelen av klubben.

5.1.4 Verdier i økonomistyring

Flere av informantene synes det er vanskelig å gjenkjenne verdiene i økonomistyringen. Informant 1 sa det er ikke i økonomistyringen verdiene kjennes best igjen: «[...] *Det er vel kanskje mer på måten vi er på banen og i hverdagen. Mens i selve økonomistyringen, så vet jeg ikke om jeg klarer å se verdiene i så stor grad, at de gjenspeiles der, nei.*» Også informant 4 sa det ikke nødvendigvis er sammenheng mellom det økonomiske og hvordan de etterlever de verdiene de har. Informant 3 trakk fram redelig spill som et eksempel på verdiord som preger den økonomiske hverdagen deres, men informanten mente at det går litt på det banale: «[...] *Vi skal jo ikke ta risiko som kan gå ut over andre, og vi skal ikke drive på kreditors regning, og den type ting. Så på den måten preger det oss, men vi har ikke behov for et verdiord, det ligger i lovverket*» (Informant 3). Informant 2 fortalte at det er viktig å ha god kontroll på økonomien, og føler verdiene er nedfelt i økonomistyringen til klubben. På spørsmål om det oppstår konflikter mellom verdier og økonomistyring sa informant 2: «*Nei, det kan jo være en sånn konflikt med at du ønsker å tildele laget mer midler, men hvis de midlene ikke finnes, så stopper det jo seg selv.*»

5.2 Økonomistyring

5.2.1 Mål og strategi

Tromsø IL har i strategiplanen delt mål og strategier etter virksomhetsområder og støttefunksjoner. Under virksomhetsområdet A-lag, står målene for A-lag herrer:

- *Vi skal stabilisere oss i Eliteserien.*
- *Vi skal være en attraktiv klubb og et naturlig første steg for alle talenter i landsdelen.*
- *Vi skal oppfattes som en god utviklingsarena for spillere i Norge.*
- *Vi spiller morsom og engasjerende fotball.*

Videre i strategiplanen presenteres virkemidler og strategier for å oppnå disse målene. Forholdene rundt kamp og trening, samt trenerteamet, skal være gode, og spillestilen skal reflektere det sportslige DNAet til klubben. Det skal legges vekt på kompetanseheving og utnytte de omgitte kompetansemiljøene. Klubben skal rekruttere unge spillere som ikke har

fått sitt gjennombrudd ennå, både fra eget akademi og andre klubber, og bruke unge spillere i kamper. I tillegg skal de selge aktuelle spillere.

I strategiplanen blir de strategiske målene til Tromsø IL oppsummert som følger:

- *Vi skal drifte forsvarlig med en bærekraftig økonomi.*
- *Vi skal stabilisere oss i Eliteserien.*
- *Vi skal bygge fremtidens topp-produkt basert på unge talenter med tilhørighet i Tromsø og Nord-Norge.*
- *Vi skal tilrettelegge for fotballaktivitet for barn og ungdom – gi mestringsopplevelser, idretts glede og folkehelse, og videreutvikle Tromsø IL som kvalitetsklubb. Drift av Lerøyhallen som aktivitetsarena og møteplass sammen med frivillige er i kjernen av dette strategiske målet.*
- *Vi skal være en seriøs aktør i samfunnet som bidrar til fellesskapet og gjøre en forskjell for enkeltmennesker som opplever utenforskap.*
- *Vi skal forsterke vår posisjon og markedsverdi.*

Informant 1 hadde følgende å si om målene til klubben:

[Vi ønsker] å forbedre treningsfasilitetene ganske kraftig. Og det vil si stor hall, forbedret matte her ute, forbedret stadion, få økt økonomien, uten at vi har tallfestet det med prosenter eller millioner. Og bygge opp administrasjonen og apparatet, og spillerstallen, og få enda flere ansatte, og øke omsetningen i klubben.

På lengere sikt nevnte informanten at de jobber mot resultatmål som inkluderer topp 4 i Eliteserien og spill i Europa, samt fullsatt stadion på kamper. Samtlige informanter nevnte at et av de sportslige målene er å være en klubb som er å regne med i den øvre delen av Eliteserien. Dette vil «styrke det økonomiske fundamentet» (Informant 2), og «ta bort stressdelen rundt klubben» (Informant 3). Informant 3 fortalte at de har et ønske om «[...] "å være herre i eget hus" på økonomisiden. Det vil si at vi har kontroll på økonomien, vi har en likviditetskontroll. Vi slipper å bruke vanvittig mye energi på å hele tiden jakte etter pengene til neste lønning.»

Prosessene for å sette sportslige og økonomiske mål er ulike, ifølge informantene. De sportslige målene som i hovedsak handler om å forbedre sportslige resultater og være i øvre del av Eliteserien, er «... i prinsippet ikke justert så mye på i det siste årene [...]» (Informant 3). I 2021 hadde Tromsø IL nettopp rykket opp fra OBOS-ligaen. Da var det sportslige målet, ifølge informant 3, å holde seg i Eliteserien. Det handler fremdeles om å forbedre de sportslige resultatene til klubben, og i år har «[...] målet bare utviklet seg til at vi har lyst å holde oss [i Eliteserien] uten å svette» (Informant 3). Flere informanter nevnte at de bruker delmål. Informant 4 sa:

Vi har jo gått med overskudd de siste årene, og delmålene foreløpig er ikke noe annet enn at vi klarer sette opp forsvarlige budsjett hvert år, og forholde oss til dem, og at de harmonerer med de sportslige målene. [...] Så er det jo sånn at vi ser jo når året begynner at vi kommer til å trenge penger. Og det betyr jo at vi også nå setter delmål på for eksempel hvem skal vi selge, hvem kan vi kjøpe, og hvem må vi selge for rett og slett å få regnskapet til å gå opp.

Når det kommer til prosessen rundt de økonomiske målene, fortalte informant 2 at NFF har et finansielt oppfølgingssystem (FOS), der flere økonomiske faktorer legges til grunn.

Alle informantene mente de sportslige målene til klubben kan utfordres på bakgrunn av økonomien. Økonomien til Tromsø IL kan, ifølge informant 4, oppfattes som vanskelig, og sa: «... med de økonomiske forutsetninger som vi har akkurat i dag, så er det vanskelig å oppnå disse sportslige målene som vi ønsker oss.» Kjøp og salg av spillere trekkes frem av flere av informantene som eksempel der økonomien blir utfordret av de sportslige målene. Informant 3 nevnte at sportslige mål hovedsakelig måles i sportslige resultater, og det vil derfor til enhver tid være ønskelig for sportslig avdeling å forsterke ressursene deres, alt fra flere i trenerteamet og nytt utstyr, til kjøp av nye spillere. Informant 1 fortalte det kan oppstå spenninger mellom de sportslige og økonomiske målene, noe som blant annet kan sees hvis utgiftene blir større enn inntektene. Da kan de måtte kutte utgifter som vil påvirke det sportslige i klubben, «... og det vil kunne si kutte lønninger, det vil si salg av spillere, eller terminering av kontrakt, eller kutte stillinger i apparater eller administrasjonen» (Informant 1).

På spørsmål om hva som prioriteres av sportslige og økonomiske mål sa informant 1: «... uten sport, [...] er det veldig lite igjen av TIL. [...] Vi prøver så langt det lar seg gjøre å legge til rette for best mulig sportslig satsing. [...] Så vet du at hvis du kutter for mye på det økonomiske, så kan det gå veldig mye utover det sportslige.» Informant 1 sa at målene henger sammen og kan prioriteres ulikt på ulike saker. Informant 2 er enig i dette, og kalte det «en hårfin balansegang.» Informant 4 mente også at det er en balanse, og sa at det kan være utfordrende å balansere det helt, spesielt i pressede, sportslige situasjoner som nedrykk, der det kan oppstå økonomiske konsekvenser. Informant 4 konkluderte med at nøkternt sett prioriteres økonomi fremfor sport, og la til: «... hvis man ikke har orden på økonomien, så kan vi jo ikke drive fotballklubb, så i det ligger at vi må prioritere økonomi.»

Informant 2 syntes det var vanskelig å svare på hva som er viktigst av sportslige og økonomiske resultater, og sa det henger sammen: «Sportslige resultater er jo viktig med at de vil bringe inntekter inn. Det er den evige sirkelen, hva som kom først av høna eller egget. For at et lag som presterer godt, vil trekke tilskuere, og vil trekke samarbeidsavtaler.»

Personlig syntes informant 3 det skulle vært vanskelig å si at sportslige resultater ikke er det viktigste i en fotballklubb, men legger til at det må være på en bærekraftig måte. Informant 1 tenkte likt, og sa at sportslige resultater er viktig fordi sport er driveren og formålet til klubben, «... og så må man jo få det til å gå i hop med det økonomiske.»

«... En viktig del av strategien er å være i strategien over lengre tid» (Informant 3). Informant 3 tror at det ofte går galt i fotballklubber fordi de endrer strategi altfor ofte, også mister de troen på den nå det kommer en sportslig nedtur, «... mens det paradoksale er at i et hvert valg av en ny strategi, så får man nesten alltid en sportslig nedtur først.» Et eksempel på dette er å ha troen på hovedtreneren som er ansatt, og sparke dem og finne ny for hver sportslig nedtur. Dersom sportslige resultater uteblir, må de identifisere problemet i laget, og så prøve å korrigere det (Informant 2). Informant 4 sa at det da handler om «... å jobbe med spillerutvikling, ha den rette treneren, passe på at vi gjør de rette tingene for å holde det nivået vi skal.» Ifølge informant 3 prøver de nå «... å bygge organisasjonen der sportslig resultat ikke preger økonomibildet veldig.»

5.2.2 Den økonomiske situasjonen

Den økonomiske situasjonen i Tromsø IL er ikke enkel, og det kommer tydelig fram i intervjuene at de ønsker å forbedre situasjonen de er i nå. På spørsmål om å beskrive den

økonomiske situasjonen i klubben i dag, sa informant 4: «*Den er vanskelig. Vanskelig, krevende eller utfordrende, du kan velge.*» De andre informantene beskrev den også som «*tøff*» (Informant 1), «*anstrengt*» (Informant 2), og «*konstant krevende*» (Informant 3). Informant 1 sa: «*Per nå har vi vel egentlig mer utgifter enn inntekter. Man kan jo si det er en tøff situasjon å være i. Vi jobber jo med å klare øke inntektene, som gjør at vi kan øke den sportslige satsingen.*» Den krevende økonomiske situasjonen til Tromsø IL påvirker også de ansatte i organisasjonen, og det er «*... en høy slitasje på alle medarbeidere i administrasjonen, i størst grad*» (Informant 3). Informant 3 fortalte at det går mye tid til å innhente penger for å holde økonomien flytende, noe som påvirker organisasjonen ressursmessig og psykisk. Det kommer stadig tilbakemeldinger om at det er slitsomt å jobbe i en organisasjon som sliter med økonomien. Slitasjen på administrasjonen har ført til at klubben har hatt høy turnover blant daglige ledere. Informant 4 sa at klubben har byttet 10-11 daglige ledere på 20-30 år, «*... og det er på grunn av at de økonomiske forutsetningene er vanskelige.*»

Som nevnt i forrige delkapittel, er et av de strategiske målene til Tromsø IL er at de skal «*drifte forsvarlig med en bærekraftig økonomi.*» Informant 4 sa at per i dag har de ikke en bærekraftig økonomi i klubben. Hvis man sammenligner en fotballklubb som Tromsø IL med vanlige organisasjoner, så er ikke økonomien bærekraftig, ifølge informant 3. Informanten la til: «*... Men sitter du med et fotballhode, så er det et eller annet som gjør at det løser seg alltid for TIL*» (Informant 3). Informant 1 svarte følgende på spørsmål om klubben har bærekraftig økonomi: «*På et vis så har vi jo ikke det. Vi har jo fått det til over tid. Vi strekker oss jo for at vi skal klare å få enda bedre økonomi her de neste årene.*» Videre fortalte informanten at dersom de ønsker å ha en bærekraftig økonomi over tid, så er de avhengige av sportslige resultater: «*... Jeg tror jo sånn i et kortere perspektiv, så er ikke det altavgjørende med sportslige resultater. Hvis man ser det i et litt lengere løp, så definitivt ja.*» Dersom Tromsø IL skal ha en bærekraftig økonomi på det nivået de ønsker å være, som er i Eliteserien, så mente også informant 4 at de er avhengige av sportslige resultater. Informant 3 har derimot et annet syn på det: «*... Jeg vil si det motsatte, at vi må komme til en hverdag der vi har en bærekraftig økonomi, for da vil vi kunne skape sportslige resultater.*» Ved hjelp av regulering av Alfheim og salg av tomt, øke publikumsinntekter og få flere sponsorer, har informant 4 troen på at Tromsø IL kan få en bærekraftig økonomi på sikt. Regulering av Alfheim handler om å selge eiendom for å bort gjelden knyttet til stadionanlegget: «*... Det*

selges ut til tomteformål, så det blir bygd boliger da. Det var en idé som er tilbake fra 2012, som ble satt opp for å berge [klubben], for da hadde vi økonomisk krise i TIL» (Informant 4). Informant 4 fortalte videre at de trodde reguleringen skulle komme for 5-6 år siden, men det reguleres fremdeles.

Informant 4 sa at de har vært økonomisk presset lenge, og at de nå er blitt ganske flinke til å følge budsjettet, også i toppdelen, der det kanskje kan være lettere å bruke mer penger enn man har. Tidligere brukte klubben penger de ikke hadde, og hadde et større regnskapsmessig underskudd (Informant 2). *«De siste tiårene har det jo blitt en sånn realitetsorientering. At man må sette tæring etter næring, og man tar ned kostnadene i forhold til inntektene»* (Informant 2). For å få bedre økonomi i klubben, har Tromsø IL gjort store kostnadskutt de siste årene: *«De siste årene har vi jo hatt et veldig fokus på økonomi, altså rene kostnadskutt og å få kostnader lengst mulig ned»* (Informant 2). De har nå, ifølge informant 2, kuttet kostnadene så mye at de er på et bunnpunkt, og det er vanskelig å skulle kutte noe mer. Informant 3 sa at det jobbes nå med å bygge opp inntektssiden: *«[...] fordi kostnadssiden vår er så lav at tar vi den bort, så endrer vi klubbens posisjonering. Og det er jo òg et valg man må kanskje en gang vurdere.»*

Dersom sportslige resultater uteblir, kan det føre til at klubben rykker ned en divisjon til OBOS-ligaen. Et nedrykk fører til økonomiske utfordringer som klubben må håndtere: *«OBOS gir jo mindre inntekter, og alle spillerne vil jo gå ned i lønn med en gitt prosentsats dersom vi rykker ned til OBOS. Men ellers så er det kostnadskutt over hele linjen vi er nødt til å basere oss på»* (Informant 2). Tromsø IL hadde akkurat rykket ned til OBOS-ligaen da koronapandemien utbrøt: *«2020 ble en veldig spesiell sesong der det startet godt med en god oppkjøring og seriestart nærmet seg, så slo plutselig Covid-19 inn og endret alle planene»* (Idrettslag, 2021b). Nedrykk og covid-19 førte til flere utfordringer for klubben, og informant 1 sa: *«Det er jo dessverre sånn at det blir jo kutt i lønningene blant annet. Spillerne og ansatte måtte gå litt ned i lønn [...]»* Til tross for covid-19 og spill i OBOS-ligaen i 2020, gikk det likevel godt for økonomien til Tromsø IL. Ved hjelp av store kostnadskutt og 15 millioner i gevinst på spillersalg, klarte klubben å vise til et overskudd på 7 millioner i driftsregnskapet (Idrettslag, 2021b). Etersom klubben også klarte å rykke opp til Eliteserien på første forsøk, ble ikke inntektene påvirket så mye av selve nedrykket. Informant 1 fortalte: *«Et nedrykk på kort sikt har ikke så stor innvirkning. Hvis vi blir nede i 1. divisjonen over*

flere år, så vil det påvirke oss mye mer.» Informant 3 sa: «Veldig ofte er det år 2, for da begynner avtalene å justere seg etter det nivået du spiller på, og da får du et problem.»

5.2.3 Finansiering

Tromsø IL finansieres i hovedsak av markedsinntekter, samarbeidsavtaler og spillersalg. I tillegg kommer det en del andre mindre poster, som inntekter rundt kamparrangementer. En vesentlig del av markedsinntektene kommer fra «... *mediaavtalen som er en sånn TV-avtale*» (Informant 2). Sett bort fra sponsorer og samarbeidsavtaler, fortalte informant 3 at de ikke har noen eksterne investorer per nå. Informant 2 sa at de ikke har noen faste eksterne investorer, men ved behov, især ved spillerkjøp, går de til samarbeidspartnere og spør om de vil komme inn med midler. Dette forklarte informant 4: «*Da kan det være at vi går til en sponsorgruppe på 4-5 sponsorer, og spør “er dere interesserte, vil dere være med å finansiere det hvis vi kan kjøpe eller låne han”. Og da vil de svare ja eller nei.*» De eksterne investorene har stor betydning for klubbens økonomi, og informant 4 mente de er helt avgjørende. Dette betyr også at samarbeidspartnerne kan ha innvirkning på beslutninger som tas: «*[...] I og med at vi har en så anstrengt likviditet som vi har, så gjør det at til en viss grad er vi avhengig av samarbeidspartnere. Det vil si at de har en påvirkning inn på en del sportslige avgjørelser*» (Informant 4).

Klubben har også variable inntekter som kan være utfordrende. Informant 3 forklarte at de påvirkes av at ikke alt på inntektssiden ligger foran dem:

Dessverre, vil jeg si at det som burde vært en større variabel er publikumsoppmøte, men etter covid har det vært dårlig. Og vi har ikke budsjettert skyhøyt heller. [...] Utover det, så er markedsinntektene ganske stabile. Spillersalg er en variabel vi ønsker å øke gjennom strategien vi har [...].

Informant 4 fortalte også at det har vært dårlig publikumsoppmøte på kampene: «*... Vi har ikke hatt noe særlig pluss på publikum i siste årene, og kamparrangementene er så dyre [...]. Men det er jo en generell tendens i norsk fotball at publikum svikter litt på banen.*»

Kjøp og salg av spillere har stor påvirkning på økonomien til klubben. Informant 4 sa: «*[Det som er] avgjørende når vi skal selge spillere er jo de gir nødvendige bidrag til økonomien, sånn at vi får budsjett og regnskap til å gå opp.*» Ved kjøp av spillere sa informant 2 at det

kommer an på hvilken type spiller de trenger, og da vil klubbens økonomi påvirke om de har penger til å kjøpe, eller om de må finne en spiller med potensiale som de kan utvikle. Informant 4 forklarte at de ikke er en «kjøpklubb», så de kjøper heller yngre spillere som de kan utvikle, med tanke om å kanskje selge de en dag. På spørsmål om hva som er avgjørende av sport og økonomi når det kommer til kjøp og salg av spillere, svarte informant 1 at det henger sammen: «... *La oss si at vi ikke har penger til lønninger de neste månedene, og det kommer et bud på en spiller, så kan vi bli tvunget til å selge selv om vi ikke vil det av sportslige årsaker.*» Informant 3 mente sport og økonomi er likevektige, fordi økonomien setter føringer for i hvilken prisklasse de kan finne spillere, og da vil sporten velge beste alternativ ut ifra det. Informant 1 la til: «... *Har vi økonomien såpass på plass at vi kan bestemme det selv, så er det best.*» Kjøp og salg av spillere kan kun gjennomføres i offisielle overgangsvinduer. Informant 2 forklarte: «*[...] Midt i sesongen, så kan ikke vi hente inn nye spillere. Da må vi vente til overgangsvinduet åpner.*» Det er to overgangsvinduer i året, et på vinteren og et på sommeren. Selv om de ikke kan gjennomføre selve overgangen midt i sesongen, sa informant 2 at de kan planlegge og jobbe med det fram til det neste overgangsvinduet åpner.

5.2.4 Styringsverktøy

Fotballklubber må følge flere lisenskriterier og retningslinjer satt av Norges Fotballforbund for å lisens til å spille i Eliteserien. «*Den økonomiske biten består av noe som heter FLD, altså finansiell lisensdokumentasjon. Det er en del forhold vi må dokumentere overfor forbundet for å få lisens til å spille i Eliteserien*» (Informant 2). Forbundet krever blant annet resultat- og likviditetsbudsjett for den kommende sesongen. Tromsø IL må derfor levere budsjetter med gitte kriterier. Informant 2 forklarte at de følger opp budsjettene med estimater utover året:

Når vi er kommet ca. halvveis i året, så begynner estimatene å overta for budsjettet. Så har vi for eksempel en kostnadsplikt, så tar vi den inn i estimatet, så den vil da avvike fra budsjettet. Har vi en besparelse eller har vi ekstra inntekter, så legger vi det inn i estimatet, så at vi får på en måte en ny kurs fremover mot slutten av året.

Klubben sin finansielle posisjon klassifiseres i det Finansielle Oppfølgingssystemet (FOS) til NFF. Fotballforbundet har oppfølging to ganger i året, «*[...] og hvis du ikke oppfyller de*

kravene, så kommer du i såkalte rød sone og blir tatt under administrasjon [...]» (Informant 4). Informant 2 forklarte videre: «[...] Vi må levere da en handlingsplan på hvordan vi skal komme oss fra rød sone, og over i gul, og til grønn.» Ved at klubben gjør estimater utover året, vil de også se mer hvordan sluttresultat de styrer mot, og da med tanke på de fargekategoriene: «For da har vi tid for å ta grep, for å komme oss fra for eksempel rød sone, og over på gul sone, som gjør hverdagen litt lettere» (Informant 2). Det lages altså likviditetsprognoser gjennom hele året, og disse prognosene mente informant 3 er kanskje det viktigste styringsverktøyet. Informanten fortalte at det er fordi disse likviditetsprognosene forteller hvordan hverdagen ser ut framover, og det kommer av at hverdagen preges av å jakte på penger. Informant 4 fortalte at de måler knallhardt på likviditetsoversikt og rapporter som de får, og at de også følges opp på styremøter. Videre fortsatte informant 4:

[...] men [vi må] også erkjenne at vi har noen likviditetsutfordringer som er så vanskelig å løse at man på en måte, når man kommer til sommer og til høst, så kan det være utfordrende. Så er kanskje likviditeten så utfordrende at det er problemer med å betale lønn. Det betyr jo at man er nødt til å jobbe med de tingene konsekvent hele tiden.

Budsjett er altså et styringsverktøy det jobbes mye med, og det er en omfattende prosess. Informant 4 fortalte at de «... starter å jobbe med den på høsten, og så jobbes den ganske intenst med, frem til den vedtas på årsmøtet i mars.» I budsjettprosessen blir alle avdelinger bedt om å sette opp et budsjett for sin avdeling, og det er team manager som er ansvarlig for sportsøkonomien (Informant 3). Økonomisjefen overvåker prosessen og sammenstiller alle for å få totaliteten i det (Informant 2). Informant 3 forklarte at alle er inkluderte i prosessen og får være med å komme med innspill om hvor det skal kuttes, men «... deretter blir det jo [en toppstyrt prosess] i form av at alle kan ikke få det som de vil.» Informant 4 sa: «Fra å være litt tilfeldig, så det blir en ganske disiplinert øvelse de siste årene.» På spørsmål om hva som er de største utfordringene i budsjettprosessen svarte informant 3: «Det er jo ambisjonsnivå til enhver tid. Og selvfølgelig på inntektssiden, hva er realistisk og hvordan økning skal man klare.» Informant 2 svarte følgende på samme spørsmål: «Det er jo gapet mellom inntekter og kostnader. Gjerne at vi har fått ned kostnadene ned de siste årene, men vi har ikke fått inntektene opp tilsvarende.» Informant 1 sa at de følger jevnlig med på om det er avvik eller om de holder på å overskride budsjettposter. Dersom de det gjør, «[...] så vil det bli tatt opp,

og da må vi enten justere [den aktuelle posten] eller andre poster» (Informant 1). Informant 2 forklarte at man må følge totalbildet hele tiden:

... Hvis du setter budsjettet på spissen, så den dagen budsjettet er vedtatt, så er det allerede avleggs. For da er vi inne i den virkelige verden. Men budsjettet fungerer likevel som en rettesnor, og utfra den, så kan vi trekke avvik.

Med team manageren i spissen, opplever informant 3 at samarbeidet mellom sportslig og økonomisk avdeling er bra: «[...] sporten er veldig lojal i forhold til de budsjettene de får [...]». Det kan likevel oppstå utfordringer: «[...] for at vi skal kunne ha et eliteserielag, så vet vi at vi må legge så, så mye i budsjettene deres. Det at vi legger det i budsjettene deres, betyr ikke nødvendigvis at vi har finansieringen på plass» (Informant 3).

Når budsjettet skal utarbeides, er de fleste inntektene og utgiftene kjente, men noen av variablene kan være ukjente. Informantene anslo at 80-90 % av inntekter og utgifter er kjent ved utarbeidelse av budsjettet. Informant 1 trakk fram spillersalg som en av de største postene som kan være usikre. Informant 3 sa: «[...] spillersalg kan jo være fra 2 til 30 millioner. Man vet ikke det, så det er det største variabelen.» Det er primært historiske tall som legges til grunn når budsjettet utarbeides. Noen faktorer er kjente, som bemanning og kostnadsøkninger, men når det kommer til ukjente poster, opererer de med sannsynlige faktorer (Informant 2). Det brukes også historiske tall til å estimere publikumstall. Dersom de har noen samarbeidskontrakter som er på utløp i det året, må de se på hvor mange, og til hvilke beløp, greier de å erstatte.

Styringsverktøyene som brukes i klubben mente informant 3 fungerer:

... resultater av folks handlinger er jo egentlig et bevis på om ting fungerer eller ikke fungerer. Og det jeg opplever er at folk er lojal til, 1. det at vi har alle et godt bilde på den økonomiske situasjonen i klubben til enhver tid. 2. jeg opplever at folk er veldig lojale i forhold til budsjettene sine, og det er kanskje de viktigste områdene som vi har på akkurat den biten.

I tillegg til budsjett, krever også NFF årsregnskap og eventuelle andre relevante dokumenter. Informant 4 mente at det viktigste styringsverktøyet til klubben er å ha et à jour regnskap. Informant 2 trakk også fram regnskap som et viktig styringsverktøy: «Når vi kommer utover

året, så er det regnskapet som er det desidert viktigste.» Informant 2 nevnte også at det gjennomføres risikoanalyser. På spørsmål om hvilke andre styringsverktøy klubben kunne brukt, som ikke brukes så mye i dag, svarte flere av informantene benchmarking. Informant 4 sa at de har tilgang til informasjon om andre klubber i Eliteserien, men at benchmarking kunne vært satt bedre i system. Om finansielle og ikke-finansielle måletall sa informant 1: «Begge deler er jo viktige på sine områder. De konkrete tallene er selvfølgelig viktig for å få det til å gå rundt økonomisk. Men også konkrete tall på sportslige resultater». De ikke-finansielle måletallene til klubben omhandler som regel om sport og sportslige resultater. Informant 3 sa at de måler ekstremt mye på sport. Spillerne har for eksempel et bånd på seg som måler dem når de spiller, slik at treningsmengden kan justeres deretter. Spillerutvikling og spillerlogistikk er viktig for klubben. Informant 4 sa de har noen målsettinger om å utvikle spillere fra akademiet, og få de inn på laget, men også mål om å selge x antall spillere.

5.3 Organisasjonsstruktur

Tromsø IL er en ganske liten organisasjon, og organisasjonsstrukturen blir beskrevet av informant 2 som relativt flat, med korte kommandolinjer. Ifølge informant 3 er strukturen altfor flat, og fortalte at de skal spisse til hierarkiet, og gi større ansvar til mellomledere: «[...] Det begrenses vel litt i forhold til viktige beslutninger vi skal ta, som bør tas i en smalere ledergruppe. Og det er det vi kommer til å bygge opp, med færre folk som kan ta tøffere valg.» Informant 1 mente også at det kan være en ulempe med strukturen: «... Til en viss grad så kan det være litt for mange som skal ha en stemme i hvordan retning vi skal ta, og prioriteringer og avgjørelser.» Informant 3 nevnte at det finnes fordeler med en slik struktur: «Det er jo det at vi alle er alltid hørt. Alle deltar i samme møter, og vet like mye om klubben [...]» Informant 2 mente at når det kommer til organisasjonsstrukturen, så må de være fleksible: «... Å skulle organisere klubben på en vanskeligere måte det ville jo være bortkastet.» Dagens struktur fungerer greit, ifølge informant 4, men som trakk fram at en av ulempene for klubben er at de har byttet daglig leder ofte. Tromsø IL er «[...] en av de klubbene i Eliteserien som har færrest personressurser i administrasjonen. Det vil si at vi har mange roller som ligger mellom stolene, og som betjenes av flere» (Informant 3). Informant 2 fortalte at ny kommersiell leder ansettes for å styrke salgsteamet. I forbindelse med ansettelsen, sa informant 3 de gjør endringer i hvilke typer mennesker de ansetter:

Man kan si at fotball har alltid, nesten, hvis man skal generalisere det, rekruttert fra sin egen lille pott med folk. [...] Og det vi ser, og det skal vi ikke si at det skal vi ikke gjøre fremover, men vi ser at vi har behov for spesialkompetanse på egne fagfelt som ikke nødvendigvis handler om at du må være ute på matta. Fordi en fotballklubb er mye mer enn sporten.

Samtlige informanter mente kommunikasjonen mellom sportslig og økonomisk avdeling er god. Informant 4 forklarte at de er «... såpass få, at alle er helt på samme siden der.»

I Tromsø IL er det lav terskel å snakke med hverandre (Informant 2). «[...] Vi er så tett på hverandre. Både styret og [daglig leder] er involverte i både sportslig og økonomisk [...]»

(Informant 1). Informant 2 nevnte at de har interne møter der det kommuniseres på tvers av avdelingene: «Vi har ledermøter ukentlig, så er det allmøter ved behov.» På spørsmål om det kan oppstå utfordringer med kommunikasjonen mellom avdelingene, svarte informant 2:

«Nei, det er jo bare at man er åpen, og når utfordringene melder seg, at man er klar, og så kommuniserer det godt.»

Informant 3 opplever heller ikke utfordringer: «... Alle vet de begrensninger vi har, alle vet de vanskelige valgene.» Som i mange andre organisasjoner, kan det også i Tromsø IL være en vanskelig øvelse å vite hva hver enkelt skal være involvert i og informert om: «[...] Det er en øvelse å ha de rette med på informasjonen og å involvere de riktige personene» (Informant 1). Når det kommer til kommunikasjon av målene på tvers av avdelingene sa informant 1: «Jeg tror ikke alle avdelingene har lik bakgrunnsforståelse for både målsettinger, og hvordan det jobbes på andre områder. Men samtidig så er vi flink på noen områder, og samles og koordineres bra.»

Samtlige av informantene synes forholdet mellom de ansatte og ledelsen er bra. Informant 1 fortalte at det kan være ulikt hvor tett personer er på hverandre i alle deler av organisasjonen, «men jevnt over vil jeg si at det er gode relasjoner. Så er det vel som alle andre plasser, så er det noe man kan samarbeide bedre om, og ha et bedre samspill på enn andre ting.» Informant 4 sa de har evalueringer to ganger i året, så dersom det skjer noe som ikke er så bra, så vil det fanges opp.

Også samarbeidet om økonomistyringen mellom ledelsen og styret synes informant 2 er bra. Klubben har i utgangspunktet to styrer, «[...] et styre i det som heter aksjeselskap, og et styre i det som heter klubben. Også er det slått sammen, så vi har egentlig et felles styre [...]»

(Informant 4). Det er styret som forvalter klubben, og som ansetter hovedtrener og daglig

leder, som er den som forvalter økonomifunksjonene. Daglig leder har det overordnede ansvaret for økonomien og at de formelle tingene er på plass, samt ta klubben mot den strategien som er satt av styret. Offisielt har de styremøter én gang i måneden, men det hender også at de har uformelle møter dersom det oppstår noe mer akutt (Informant 3). Sammen med daglig leder, er økonomisjefen inne i alle styremøter for å orientere styret om historisk og fremtidig økonomi. «[...] Da vil [styret] hele tiden se hvor vi ligger opp mot budsjett og likviditet» (Informant 1). Informant 2 fortalte at det styret får presentert på styremøtet må de ta på alvor: «[...] Det verste som kan skje er jo at kassen går tom. Da stopper jo alt.» Informant 1 sa: «[...] ledelsen og styret i klubben har en forståelse for at [økonomi og sport] henger sammen. Det er ikke noe motpoler som jobber fra hverandre.»

En fotballorganisasjon som Tromsø IL skiller seg litt ut fra andre organisasjoner, fordi selv om administrasjonen lykkes, så blir de alle målt på om A-laget taper (Informant 3). Informant 3 sa at utover økonomi og sosialt, så gjør sporten sin egen greie. I tillegg skiller en fotballklubb seg fra andre ved at de skal ikke tjene penger til eiere: «For en fotballklubb, vi skal ikke tjene penger til eier, og vi skal jo ha en økonomi som gjør at vi kan oppnå sportslige resultater» (Informant 4).

5.4 Spenningsforhold

Informant 2 fortalte at de jobber i en utfordrende bransje:

Det er jo egentlig utfordrende med at det er en bransje som får økonomi etter sportslige resultater. Så vi må jo ha en viss edruelighet i forhold til å budsjettere med, la oss si, for gode resultater, og for mange tilskuere og sånt. Jeg bruker å si at de overraskelsene som blir, la dem heller bli positive, enn at de skal bli negative.

Da informant 1 skulle oppsummere balansen mellom økonomi og sport i klubben, sa informanten at det henger som nevnt sammen: «Jeg tror at hvis vi skal ha et godt eliteserielag, og komme dit som visjonen vår er, så er det en klar fordel av vi klarer å få en utvikling på omsetningen og inntektene.» Informant 2 sa:

Det har vel egentlig vært en realitetsorientering, hvis vi går litt tilbake i tid. Det har vært klubber som man har snakket om å ha en trenerstyrt klubb, hvor de sportslige fasilitetene har vært satt i høysetet, så har man tenkt

mindre på økonomi. Det har jo ført til at mange klubber har fått økonomiske problemer. Og så er det jo sånn at det er ikke egentlig en sammenheng mellom hvor mye penger du bruker og de resultatene du får ut, så det er andre mekanismer som må være i sving, for å kunne bruke. I forhold til laget, at du ikke har dyreste laget, men at du har det riktige sammensatte laget med de riktige spillerne.

Om balansen mellom sportslige og økonomiske mål sa informant 3: «[...] hadde det ikke vært for at vi hadde sportslige mål, så hadde vi nok ikke sittet og svettet på økonomisiden.»

Informant 4 sa ved oppsummering av balansen: «[...] den er jo utfordrende fordi at vi føler at det at vi har jobbet så mye med økonomi, og hatt en vanskelig økonomi og likviditet de siste årene, til dels går litt utover det sportslige.»

5.5 Interessenter

En fotballklubb som Tromsø IL har mange eksterne interessenter som har tanker og forventninger om klubbens resultater. Informant 1 sa: «... det kan helt sikkert være forventninger, forhåpninger, hos samarbeidspartnere, hos media, hos supportere, som er litt annerledes enn det vi opplever som er realistisk da.» Å forholde seg til interne og eksterne interessenter med ulike forventninger er ifølge informant 3 «... en av de vanskeligste oppgavene i en fotballklubb.» Det kommer av at de eksterne forventningene er ofte mye høyere enn det som er realistisk for klubben. I fotball er det også mye følelser, ikke bare fra de innad i fotballklubben, men også fra supportere, sponsorer og media. Informant 3 fortalte at det er vanskelig å ikke la seg påvirke av følelsene og forventningene rundt klubben:

[...] Det er klart at enhver person som sitter i ledelsen på Alfheim lar seg påvirke at i avisen eller i sosiale media blir kalt idioter. Samtidig så må man lære seg å leve med det, og fordi verden er sånn skrudd sammen. [...] Fotball er 100% følelser, og det gjør at man kan ha dager der man er mer glad på jobb enn man kan ha inn noen andre jobber. Men det betyr også at man har dager på jobb der man har det tøffere enn alle andre typer jobber.

Videre fortalte informant 3: «... mange av sponsorene våre er heldigvis langsiktig glad i TIL, og de har et godt forhold til klubben. De ønsker sportsresultater, men de banker ikke på døra og vil ha endringer.» Det hender at klubben må ta økonomiske avgjørelser som eksterne

interessenter med sportslige forventninger kanskje ikke har like stor forståelse av. Informant 4 fortalte at det derfor kan oppstå en kollisjon mellom det sportslige og det økonomiske:

... Det er jo en kommunikasjon [mellom TIL og de eksterne interessentene] hele tiden. Og man kan vel si det sånn at de eksterne sponsorene og publikum og de som på en måte har interesse av TIL, de har nok ikke helt forståelsen av økonomiens betydning. Man tror at det er enklere å drive en fotballklubb enn det faktisk er. Det er utfordrende økonomisk, og det er det mange som ikke helt har forståelse for, og der kolliderer jo det sportslige med det økonomiske.

Klubben prøver de å ikke la seg påvirke av ytre press i de økonomiske beslutningene som tas. Det ytre presset er noe spesielt ledelsen kjenner på. Ifølge informant 3 skal de eksterne interessentene ikke ha innvirkning på de beslutningene som tas: «*De skal ikke ha det. Men lar folk seg påvirke? Helt sikkert. Derav er noe av det viktigste vi jobber med, er egentlig å snakke om ekstern påvirkning, og at det ikke skal påvirke oss.*» Så lenge klubben har troen på den strategien de har, må de stå imot det som kommer av ytre press (Informant 3). Informant 1 sa at de kan la seg påvirke av samarbeidspartnere, media og supportere «*[...] dersom det er et trykk derfra om å gjøre noe økonomisk, eller ikke gjøre noe økonomisk.*» På spørsmål om eksterne interessenter påvirker styringen av klubben svarte informant 2 at «*alt har jo en påvirkning*». Informanten sa også at de interessentene har innvirkning på beslutningene som tas når det kommer til å hente inn spillere. Informant 4 sa at sponsorer og samarbeidspartnere kan ha innvirkning på klubbens beslutninger, men supportere og andre har ikke det.

6 Diskusjon

6.1 Kultur og verdier

Når kulturen benyttes til å regulere normer og atferdsmessige forhold i en organisasjon, kan det betegnes som et styringssystem (Hoff et al., 2021; Malmi & Brown, 2008). Det å bygge en kultur i en organisasjon er et tidskrevende arbeid som må jobbes med kontinuerlig. I Tromsø IL gjør de dette.

Kulturell styring av organisasjonen kommer blant annet til uttrykk i at beslutningene som tas av ledelsen er verdibaserte, noe som er med på å bygge organisasjonskulturen. I rammeverket utarbeidet av Malmi og Brown (2008), er verdibasert styring en av underkategoriene kulturell

styring kan deles i. Verdibasert styring handler om å bruke verdier til å systematisk påvirke ansattes atferd mot organisasjonens mål. Tromsø IL bruker verdiordene «stolthet, lagånd og redelig spill», og de handler om hvordan de skal oppføre seg. De skal være stolte av det de holder på med, hjelpe fellesskapet og opptre redelig, både på og utenfor banen. Klubben formidler disse ordene ut på intern og ekstern kommunikasjon, og de skal være kjent for alle i organisasjonen. Ordene er vedtektsfestet, som betyr at de er vedtatt av årsmøtet. Disse ordene kommer også tydelig fram i strategiplanen til Tromsø IL, hvor det blir presentert hvordan disse ordene skal gi dem retning. Styret og ledelsen bruker altså verdiordene systematisk gjennom trossystemer (Simons, 1995). Hensikten er å påvirke de ansatte til å handle i tråd med verdiene til klubben. Verdiene ligger også til grunn allerede i rekrutteringsprosessen. Ledelsen ansetter mennesker som har verdier som er i tråd med klubbens verdier. Dette er med på å bygge ønsket kultur. Ofte har Tromsø IL ansatte tidligere spillere til å jobbe i klubben i ettertid. På den måten har de fått inn mennesker som de vet allerede har de ønskede verdiene.

Selve verdiordene oppfattes av noen som utdaterte og banale, spesielt sammenlignet med samfunnet rundt. Tromsø IL jobber med å skape en kultur som representerer dette bedre. Det er en vanskelig prosess. Alle i organisasjonen er involverte i å bygge kultur, og arbeidet har effekt.

En annen underkategori til kulturell styring er symbolbasert styring, ifølge rammeverket av Malmi og Brown (2008). Symboler kan påvirke kunnskap og meninger man danner seg om en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013), og dersom symboler brukes for å skape en ønsket kultur, så benytter organisasjonen seg av symbolbasert styring. Logoen til Tromsø IL er et kjent symbol, spesielt i Nord-Norge, og brukes på markedsmateriell og det aller meste av intern og ekstern kommunikasjon i klubben. Fotballdraktene alle spillerne bruker er en form for kleskode som benyttes til symbolbasert styring. Tromsø IL sine drakter er unike fra andre klubber sine drakter, og er et synlig symbol både i og utenfor klubben. Klubblogoen er også representert på drakten. Hjemmedraktene er hvert år gjenkjennelige med klubbfarene rød og hvit, mens bortedrakten gjerne endrer seg mer fra år til år. Sesongen 2022 har Tromsø IL valgt en mer spesiell bortedrakt, der nordlyset er representert. Den representerer hvor de kommer fra, og er med på å skape en stolthet og tilhørighet for den nordlige klubben. QR-kodedrakten som ble lansert i desember 2021 symboliserte klubbens verdier i en større skala.

Tromsø IL fikk både nasjonal og internasjonal oppmerksomhet for deres standpunkt til VM i Qatar. Dette var en verdierklæring med et budskap som kan knyttes opp mot merkevaren deres om hvem de ønsker å være. Klubben mener at fotball er for alle, og følte at QR-kodedrakten kunne være med på å symbolisere det. Derav kan man si at Tromsø IL bruker fotballdrakter som symboler i styringen. Internt er slike stunt med på å skape stolthet og motivasjon til å gjøre gode handlinger. Det er også med på å påvirke eksterne interessenter sine inntrykk og meninger om klubben. Dersom de som støtter klubben finansielt for bedre inntrykk av klubben etter dette, vil det kunne påvirke bidraget deres og hjelpe klubbens økonomi.

Når det kommer til økonomistyringen, er det vanskeligere å gjenkjenne verdiene. De er likevel til stede, selv om de ansatte ikke nødvendigvis legger merke til det. I økonomistyringen jobber de ærlig og samarbeider om klubbens mål.

6.2 Budsjett og styringsverktøy

Tromsø IL har klare mål og strategier for hvordan de skal oppnå de sportslige og økonomiske resultatene de ønsker. Målene er satt ved hjelp av planlegging, og blir formidlet i strategiplanen sammen med hvilke virkemidler de skal bruke for å oppnå målene. I Tromsø IL er prosessene for å fastsette de økonomiske og sportslige målene ulike. Likevel formidles målene godt på tvers av avdelingene. Ved hjelp av planlegging kan mål koordineres på tvers av avdelinger (Merchant & Van der Stede, 2007), noe det tyder på at Tromsø IL har gjort.

De økonomiske målene til klubben handler om å ha en stabil og bærekraftig økonomi. NFF sitt finansielle oppfølgingssystem legger føringer for prosessen rundt de økonomiske målene. Tromsø IL må oppfylle økonomiske mål etter standardene til FOS. Krav om å jevnlig dokumentere likviditet og resultater, er med på å sikre en mer stabil økonomi. Ledelsen i klubben er til enhver tid oppdaterte på hvordan den økonomiske situasjonen er. Ifølge Flamholtz et al. (1985) gir planlegging nødvendig informasjon for å gjennomføre strategiske oppgaver og målsettinger. Tromsø IL bruker informasjon de får fra jevnlig likviditetsrapporter til å planlegge hvilke handlinger og beslutninger de må ta.

Den økonomiske situasjonen til Tromsø IL er svært krevende. Stor del av utfordringene med økonomien kommer av manglende inntekter. Ledelsen må derfor bruke mye tid og ressurser på å innhente penger, noe som skaper stress og slitasje på ledelsen. Et tiltak de har gjort i håp om hjelpe med dette, er ansettelse av en kommersiell leder som skal bistå med å øke

inntektene. Klubben har i denne ansettelsen prioritert å få inn noen med kompetanse i feltet, fremfor noen som har vært tilknyttet klubben tidligere. Dette er et strategisk valg, fordi klubben er avhengig av å styrke den økonomiske situasjonen.

NFFs retningslinjer for de økonomiske lisenskriteriene og FOS spiller en stor rolle i hvilke styringsverktøy Tromsø IL benytter. Siden de må oppfylle økonomiske kriterier for å få lisens til å spille i Eliteserien, er den finansielle lisensdokumentasjonen viktig. Informantene nevnte budsjett, regnskap og likviditetsbudsjett som viktige styringsverktøy. Alle disse verktøyene skal inkluderes i FLD. Tromsø IL fikk 72 poeng i FOS-rapporteringen for 2021. Det betyr at de havner på gul sone. Klubben har ennå et stykke å gå før de kommer over på grønn sone, som vil si at de må ha over 130 poeng.

Budsjettprosessen blir av Gjønnnes og Tangens (2012) beskrevet som viktigere enn selve budsjettet. I Tromsø IL starter de med prosessen med utarbeidelse av budsjettet på høsten før det aktuelle året. Det er en omfattende prosess som det jobbes relativt intenst med. Hver avdeling utarbeider hvert sitt budsjett der økonomisjefen overvåker prosessen. De enkelte avdelingene er altså med i prosessen om utarbeidelse av budsjettet, og får være med på å komme med innspill om hva som skal kuttes. Denne prosessen avviker fra den tradisjonelle budsjettprosessen beskrevet av Bunce et al. (1995), og minsker risikoen for at det gjøres feil i hvilke kutt som gjøres. Videre ser ledelsen hvor realistiske budsjettene er, og med avdelingenes innspill i betraktning, tar ledelsen beslutninger om hva som eventuelt må kuttes. Deretter ferdigstiller økonomisjefen budsjettet for klubben, før det vedtas på årsmøtet som holdes i mars. Hele denne prosessen er med på å illustrere de finansielle implikasjonene av klubbens operative planer, noe som Gjønnnes og Tangens (2012) mener er hensikten med budsjettprosessen. Etter at budsjettet er utarbeidet, er det regnskapet og de faktiske tallene som blir det viktigste. Budsjettet brukes da kun som en rettesnor og til å måle avvik, slik at de kan få et bilde på hvordan de ligger an.

Der finansielle målesystemer ikke strekker til, kan ikke-finansielle målesystemer benyttes (Malmi & Brown, 2008). Som en fotballklubb måles Tromsø IL også på sportslige prestasjoner. De sportslige prestasjonene forbedres av å legge mer penger i laget, for eksempel ved å kjøpe spillere og bedre utstyr. En annen viktig faktor for å forbedre prestasjoner er ikke-finansielle målesystemer. Det måles mye på hvordan spillerne trener og på spillerutvikling. Resultatene av disse målingene kan bli brukt til å evaluere treningene og

spillerutviklingen, og gjøre tilrettelagte endringer deretter. En annen viktig måte disse resultatene benyttes, er ved å gi informasjon om hvordan spillerutviklingen ligger an, med tanke på kjøp og salg av spillere. Dersom de har utviklet gode spillere, kan klubben selge de, og få inntekter. Flamholtz et al. (1985) kaller dette for å bruke målesystemer ex post, fordi man får informasjon om atferdsmessige resultater som kan brukes til sammenlignes med forventningene. Tromsø IL har forventninger i form av mål om å selge et gitt antall spillere for å få økonomien til å gå opp. Slike målinger har derfor innvirkninger på beslutninger ledelsen tar i økonomistyringen.

6.3 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen til Tromsø IL er ganske flat, med få ledernivåer. Klubben har relativt få ansatte, og er en av klubbene i Eliteserien som færrest ansatte i administrasjonen. Dette betyr at de fleste er med på møter og får like godt innblikk i klubbens situasjon. På en annen side betyr det at flere ønsker å få fram sine synspunkt, selv om det kanskje ikke er behov for at de er involverte i saken. Når det er mange som er involverte i alle avgjørelse som tas, kan det påvirke effektiviteten og hurtigheten i beslutningsprosessene. Noen av informantene uttrykte ønsker om å minske antall mennesker som er med i noen av beslutningene. Det handler om å ha involvere de riktige menneskene til riktige sakene.

Rekruttering er en styringsmekanisme når det kommer til å bruke organisasjonsstruktur i styring, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013). Tromsø IL har ofte rekruttert tidligere spillere i til å jobbe i organisasjonen, som de allerede vet har like mål og verdier som klubben. De opplever imidlertid at det er behov for å prioritere kandidater med de beste faglige kvalifikasjonene i noen stillinger.

Det at klubben har så få ansatte, er med på å gjøre det enklere å koordinere og samarbeide på tvers av avdelingene. Relasjonene mellom de ansatte i klubben oppfattes som gode, noe som er med på å skape en lavere terskel for å kommunisere med hverandre.

Det avholdes jevnlig møter i ledelsen og med styret, samt uformelle møter og allmøter ved behov. Regelmessige møter er med på å sikre at alle er informerte om det de må være informerte om. Samtidig er det en arena for å ytre sine meninger og ta opp eventuelle problemstillinger. Møtene er systemer som benyttes for å sikre at oppgaver blir gjennomførte, og dermed er med på påvirke de ansattes atferd. Malmi og Brown (2008) beskriver slike systemer som del av styringsstrukturen til organisasjonen.

6.4 Spenningsforhold

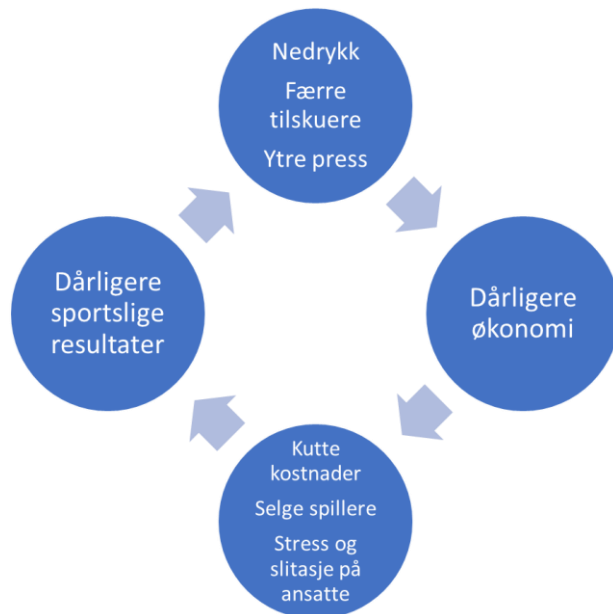
En av grunnene til at klubben har en utfordrende økonomi er de sportslige målene de har satt. Klubben må bruke penger for å oppnå de målene. Hadde klubben hatt lavere sportslige ambisjoner, hadde de nok ikke hatt de samme utfordringene med likviditeten. I en fotballklubb som Tromsø IL, så handler ikke de økonomiske målene om å tjene penger til eiere. De handler derimot om å ha en bærekraftig økonomi slik at klubben kan oppnå sportslige suksess.

Det økonomiske fundamentet til Tromsø IL kan styrkes av at klubben oppnår de sportslige målene. Et av de sportslige målene til klubben er at A-laget skal stabilisere seg i Eliteserien, og på sikt være i øvre delen av tabellen og kvalifisere seg til å spille i Europa. Slik sportslig suksess kan gi økonomiske fordeler (Carlsson-Wall et al., 2016). På en annen side kan det være vanskelig å oppnå de sportslige målene med de økonomiske forutsetningene klubben har per i dag. De sportslige målene kan altså utfordres på bakgrunn av økonomien, samtidig som også de økonomiske målene kan utfordres av sportslig prestasjon. Sportslige og økonomiske mål henger tett sammen, og kan være utfordrende å balansere. Hvilke mål som skal prioriteres, kan være ulikt fra sak til sak, men det er i hovedsak økonomi som prioriteres foran sport. Dersom klubben står overfor et nedrykk, for eksempel, så kan dette igjen føre til økonomiske konsekvenser. Da hender det at de må ta avgjørelser om å bruke penger for å styrke den sportslige satsingen, slik at de minimerer risikoen for eventuelle større konsekvenser.

Prioriteringene mellom sport og økonomi er «*en hårfin balansegang*». Sportslige og økonomiske resultater påvirker hverandre. Gode sportslige resultater er med på å gi gode økonomiske resultater, og motsatt. I Tromsø IL har de fokus på å få orden på økonomien, slik at de har et bedre utgangspunkt. Klarer de å øke inntektene, har de bedre forutsetninger for å øke den sportslige satsingen. Ønsket deres er at sportslige prestasjoner ikke skal prege den økonomiske situasjonen i større grad. På lengere sikt vil det være vanskelig for Tromsø IL å skulle ha en bærekraftig økonomi dersom sportslige prestasjoner fortsetter og uteblir. Dette henger sammen med de økonomiske fordelene som kommer av sportslige suksess (Carlsson-Wall et al., 2016). Dersom klubben velger å kutte kostnader for å få en bedre økonomi, må de ta stilling til hvor mye de skal kutte på de ulike områdene. En risiko ved å kutte for mye, er at det påvirker klubbens posisjonering. Blir det gjort kostnadskutt i for eksempel

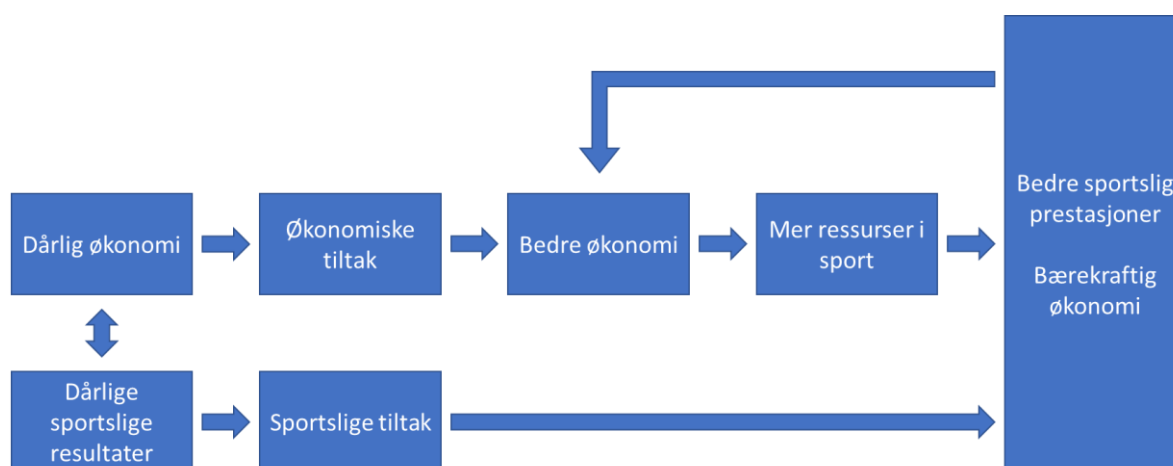
treningsressurser og spillerlønninger, vil det påvirke spillernes utvikling og motivasjon, som igjen påvirker prestasjoner.

På grunn av at dårlig økonomi kan føre til dårlige sportslige resultater, kan klubben havne i en vondt sirkel. I figur 3 er denne sirkelen forsøkt illustrert med utgangspunkt i informantenes uttalelser.



Figur 3: Dårlig økonomi og dårlige sportslige resultater - en vondt sirkel.

I figur 4 kan man se hvordan økonomiske eller sportslige tiltak som fungerer, kan bryte den vonde sirkelen illustrert i figur 3. Dersom økonomiske tiltak fungerer, vil det føre til at klubben får bedre økonomi, som igjen fører til at sportslig satsning kan forsterkes, og at sportslige prestasjoner, forhåpentligvis, blir bedre. Som igjen fører til bedre økonomi, og så videre. Bærekraftig økonomi og bedre sportslige resultater er satt som en stor enhet helt til venstre, og er illustrasjon på to av klubbens strategiske mål. Det er ikke nødvendigvis slik at klubben vil gå rett fra dårlige sportslige resultater (ved hjelp av tiltak), og til en bærekraftig økonomi. Dersom klubben forbedrer sportslige prestasjoner, vil det være med på å få bedre økonomi, men det vil mest sannsynlig skje gradvis.



Figur 4: Hvordan økonomi og sport kan påvirke hverandre.

Ideelt sett kjøper og selger klubben spillere som de selv ønsker, men ofte må klubben selge spillere på grunn av økonomiske årsaker. Det kan være i tilfeller hvor økonomien er så anstrengt at klubben har vanskeligheter med å betale lønninger og andre faste kostnader. Hvis de da får et bud på en spiller, kan de være nødt til å selge selv om de ikke ønsker det av sportslige årsaker. Økonomien påvirker også kjøp av spillere, da klubben ikke har råd til å kjøpe hvem som helst. Likevel kan sport og økonomi sees på som likevektige i hva som blir prioritert når de skal kjøpe en ny spiller. Dette er fordi klubben kjøper ut ifra hvilken prisklasse de har råd til.

Det er mange som påvirkes av Tromsø ILs suksess eller nedgang, både internt og eksternt. Klubbens ansatte, eiere, sponsorer, samarbeidspartnere og supportere, samt media, er alle interessenter som enten kan eller blir påvirket av om Tromsø IL oppnår sine mål. Eksterne interessenter kan ha forventninger som ikke samsvarer med hva klubben ser på som realistisk. I slike tilfeller må ledelsen utforme strategier som tar hensyn til de ulike partenes interesser (Johansen et al. 2015). Ved hjelp av god kommunikasjon og forståelse av interessentene, vil ledelsen kunne ta de beste beslutningene for organisasjonen (Freeman, 1984). Tromsø IL har en kontinuerlig kommunikasjon med eksterne interessenter for å holde hverandre oppdaterte på den aktuelle situasjonen til klubben. Dette tyder på at ledelsen ønsker å ta gode beslutninger for klubben. Flere av informantene mente de høye forventningene til eksterne interessenter kommer av manglende forståelse av økonomiens rolle i en fotballklubb. Eksterne interessenter kan håpe på større sportslige suksess enn det som er realiteten, som er med på å skape forventninger om hvilke beslutninger og strategiske valg Tromsø IL skal ta. De høye, eksterne forventningene kan være vanskelige å forholde seg til. Engasjerte

supportere, media og andre interessenter kan uttrykke sterke meninger og sette spørsmålstegn på klubbens valg og strategier. Dette kan ha både positive og negative innvirkninger på klubben, og især ledelsen. Ifølge informantene er det vanskelig å ikke skulle la seg påvirke av ytre press, men det er noe de jobber med. Supportere og media skal ikke ha påvirkning på klubbledelsens beslutninger, men sponsorer og samarbeidspartnere kan ha det.

Sponsorer og samarbeidspartnere har en vesentlig rolle i fotballklubbens økonomi. På grunn av at den økonomiske situasjonen til Tromsø IL er så anstrengt, er de avhengige av sponsorer og samarbeidspartnere støtter klubben med økonomiske midler. Av den grunn kan de til en viss grad ha innvirkninger på de sportslige beslutningene. Dersom samarbeidspartnerne ikke er fornøyde med klubben, kan de velge å ikke forlenge samarbeidsavtalene når de utløper. I de tilfellene der fotballaget har behov for nye spillere, men ikke har nok penger til å hente de spillerne de ønsker, kan de spørre om noen sponsorer ønsker å støtte med midler. Dette er også eksempler på hvordan eksterne interessenter kan påvirke beslutningene til klubben. Sponsorene kan komme med betingelser, eller de kan si nei. Begge deler har innvirkning på hvilke beslutninger klubben tar. Enten kan de komme med konkrete krav som påvirker styringen, eller så vil det påvirke i hvilken prisklasse klubben kan kjøpe spillere. Mange av Tromsø IL sine sponsorer har imidlertid et langsiktig og godt forhold til klubben, og de krever nødvendigvis ikke endringer. Slike sponsorer kan sammenlignes med supportere, da de ønsker sportslig suksess på grunn av at de er glade i klubben. For Tromsø IL er slike sponsorer viktige, da de er med på å skape en mer stabil økonomi.

7 Konklusjon

Denne studien har brukt Tromsø Idrettslag som case i en kvalitativ casestudie, med følgende problemstilling som utgangspunkt:

Hvordan praktiseres økonomistyring i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i en fotballklubb?

Av analysen kommer det fram at fotballklubben har en svært krevende økonomi, noe som er påvirket blant annet sportslig satsning. Balanseringen av disse sport og økonomi er utfordrende, og dette er noe Tromsø IL tar bevisste handlinger for å håndtere. Sportslige resultater påvirker økonomiske resultater, og økonomiske resultater påvirker økonomiske resultater. Dette kan være en vond sirkel å bryte. Dersom klubben klarer å forbedre en av disse to elementene, vil det gi bedre forutsetninger for å forbedre den andre. Ledelsen fokuserer mest på å stabilisere den økonomiske situasjonen nå, samtidig som sportslig avdeling jobber med å forbedre sportslige resultater innenfor de økonomiske rammene de har. Økonomistyringen i Tromsø IL er svært preget av FOS-rapportering, og flere av de økonomiske styringsverktøyene de benytter er tilknyttet den.

Kulturell styring brukes aktivt av klubben, og sett i forhold til rammeverket av Malmi og Brown (2008), blir især verdistyring og symbolbasert styring benyttet. Symbolstyring ved hjelp av QR-kodedrakten var noe klubben valgte å gjøre på bakgrunn av deres verdier. En potensiell fordel med dette stuntet er at det vil inspirere gode handlinger internt, samtidig som det kan føre til økte inntekter fra sponsorer og supportere med like verdier. Allerede i rekrutteringen kommer klubbens verdistyring inn, i form av at de har ansatte mange med tidligere bakgrunn i klubben. På grunn av den økonomiske situasjonen de er i, har de sett behov av å ansette noen med god faglig kompetanse. Dette er et strategisk valg med formål å forbedre den økonomiske situasjonen i klubben. På en annen side er det også en potensiell risiko for å ansette noen som ikke vil passe inn i klubben, da mål og verdier kan komme i konflikt.

De bruker styringsstruktur som styringsverktøy for å håndtere samarbeid på tvers av sportslig og økonomis avdeling. Kommunikasjon spiller en viktig rolle både internt i klubben, men også med eksterne interessenter.

7.1 Forslag til videre forskning

Det er fremdeles flere aspekter av økonomistyring i fotballklubber som kan forskes på. Denne studien har kun tatt for seg Tromsø IL som case. Fremtidig forskning kan gjøre lignende casestudier av andre fotballklubber for å se om det er lignende praksis i de klubbene som i Tromsø IL. En annen vinkling er å studere flere klubber i en og samme casestudie. Det kan være interessant å benytte benchmarkinganalyser til å sammenligne flere klubber, for eksempel hele Eliteserien. Benchmarking var også noe informantene i denne studien mente ville være interessant å bruke. Denne studien har også begrenset seg til å kun se på toppfotballdelen av Tromsø IL. En videre undersøkelse vil kunne se dypere på også akademiet og breddedelen av klubben.

Referanser

- Andersen, R. (2021, 19. juli). TILs styreleder varsler grep: – Vi må spørre trenerne hva de trenger for å snu dette. *Nordlys*. <https://www.nordlys.no/tils-styreleder-varsler-grep-vi-ma-sporre-trenerne-hva-de-trenger-for-a-snu-dette/s/5-34-1497595>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). MULTIPLE INSTITUTIONAL LOGICS IN ORGANIZATIONS: EXPLAINING THEIR VARIED NATURE AND IMPLICATIONS. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bjørkelund, S. & Strandbu, A. (2020, 15. september). Tromsø IL 100 år. *iTromsø*. <https://www.itromso.no/meninger/i/23OaX4/tromso-il-100-ar>
- Brekke, A. A. T. & Grindstein, G. (2020, 22. november). Tromsø sikret opprykk på overtid. *NRK*. <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/tromso-il-rykker-opp-til-eliteserien-1.15256159>
- Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: for bachelor- og masterstudenter* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management accounting research*, 32, 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedland, R. & Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 232-263). University of Chicago Press.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt Forlag.
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2012). *Økonomi- og virksomhetsstyring: strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Fagbokforlaget.
- Goksøyr, M. (2019). Idrettshistorie. I S. A. Sæther (Red.), *Idrettsvitenskap: Perspektiver og praksis* (s. 43-63). Universitetsforlaget.
- Green, S. G. & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.
<https://doi.org/10.2307/258578>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. & Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A. & Strøm, Ø. (2021). *Strategisk økonomistyring* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Idrettslag, T. (2021a). *Strategiplan 2021-2024*. <https://www.til.no/om-klubben/vart-oppdrag-verdier>
- Idrettslag, T. (2021b). *Årsberetning 2020*. <https://www.til.no/nyheter/arsberetning-2020>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johansen, S. T., Olsen, T. H., Solstad, E. & Torsteinsen, H. (2015). An insider view of the hybrid organisation: How managers respond to challenges of efficiency, legitimacy and meaning. *Journal of Management & Organization*, 21(6), 725-740.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2015.1>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- NFF. (2019). *Økonomiske kriterier*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/okonomiske-kriterier2/>
- NFF. (2022). *Retningslinjer økonomi*. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/>
- NFF. (u.å.). *Strategiplan 2020-2023*. Hentet 14. mai 2021 fra <https://www.fotball.no/tema/strategiplan-2020-2023/>
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Reay, T. & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Pearson.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

- Solberg, H. A. & Storm, R. K. (2019). Idrett og økonomi: Idrettens økonomiske utfordringer - et prinsippal-agent-perspektiv. I S. A. Sæther (Red.), *Idrettsvitenskap: Perspektiver og praksis* (s. 93-108). Universitetsforlaget.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801-843.
<https://doi.org/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). SAGE Publications, Inc.

Vedlegg 1 – Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Økonomistyring i Tromsø IL»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan økonomistyring praktiseres i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i Tromsø IL. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er:

- å studere økonomistyringen i Tromsø IL
- å analysere hvordan økonomistyring praktiseres i en organisasjon der både økonomisk og sportslig mål er i fokus
- å analysere styringsverktøyene som benyttes av Tromsø IL, og knytte det opp mot teori

Dette vil besvares i en masteroppgave. Problemstillingen som skal besvares i oppgaven er som følger:

«Hvordan praktiseres økonomistyring i spenningsforholdet mellom institusjonelle logikker i en fotballklubb?»

I etterkant av masteroppgaven vil funnene bli presentert til informantene i Tromsø IL i form av et eget oppsummeringsdokument.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få ulike perspektiver og dybde på svarene, vil det være hensiktsmessig å inkludere personer fra ulike deler av organisasjonen. Det er også viktig at de som svarer på spørsmålene er personer som er involverte i økonomistyringen og/eller den sportslige styringen av Tromsø IL.

Etter samtale med daglig leder, er det blitt trukket et utvalg personer som er aktuelle for å delta i prosjektet. Du er utvalgt til å få spørsmål om å delta i prosjektet på grunn av din stilling i Tromsø IL.

Kontaktinformasjon er mottatt av daglig leder i Tromsø IL

- **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta ca. en time. Intervjuet vil gjennomføres fysisk, men kan gjennomføres digitalt (via Zoom/Microsoft Teams) dersom det viser seg at det blir vanskelig å gjennomføre fysisk møte.

Spørsmålene i intervjuet vil i hovedsak omhandle hvordan økonomistyringen til Tromsø IL praktiseres, og hvordan klubben balanserer sportslige og økonomiske mål. Du vil få spørsmål om temaene verdi og kultur, økonomistyring og organisasjonsstruktur.

Du vil ikke bli gjengitt med navn i masteroppgaven. Opplysningene vil registreres ved hjelp av lydopptak og notater. Lydopptaket vil transkriberes etter intervjuet er gjennomført, og vil slettes når masteroppgaven leveres 1. juni.

Det kan også bli aktuelt med kontakt i etterkant av intervjuet for eventuelle avklaringer til transkriberingen.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Intervjuene, transkripsjon og øvrig kontakt vil være med Elise Solberg, masterstudent ved Handelshøgskolen ved UiT.

Veileder til masteroppgaven er Helen M. S. Holst, universitetslektor ved Handelshøgskolen ved UiT.

Biveileder er Elsa Solstad, professor ved Handelshøgskolen ved UiT i Harstad.

All data vil bli behandlet i låste filer, og vil ikke være tilgjengelig for andre enn ovennevnte.

Deltakerne vil ikke gjenkjennes med navn eller andre personlige opplysninger i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2022.

Et kortere oppsummeringsdokument er planlagt å deles med informantene etter prosjektslutt, og vil være ferdig utformet i løpet av juni 2022. Når dette dokumentet er klart, vil all innsamlet data i form av transkribering og lydopptak slettes. Dette vil skje senest 30. juni 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- UiT Norges arktiske universitet ved
 - Elise Solberg, masterstudent: eso062@post.uit.no
 - Helen M. S. Holst, veileder: helen.m.holst@uit.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@uit.no

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Helen Marita Sørensen Holst
(Veileder)

Elise Solberg
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Økonomistyring i Tromsø IL*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, senest til 30. juni 2022, til utforming av et oppsummeringsdokument som kan deles med Tromsø IL

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Hvilken stillingstittel har du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i Tromsø IL, og hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
3. Hva betyr Tromsø IL for deg?
 - Hvor lenge har du fulgt Tromsø IL?
4. Hvilket ansvar ligger til stillingen din?
5. Hva er dine arbeidsoppgaver?
6. Hvem er din nærmeste overordnede?
 - Hvem rapporterer du til? Hvor ofte?
7. Har du personalansvar?
 - For hvor mange?
8. Hva er din rolle i styringen av klubben?
9. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for deg?

Verdistyring

10. Hvilken visjon har dere?
11. Kan du fortelle litt om verdiene til Tromsø IL? (Stolthet, lagånd og redelig spill)
 - Hva legger du i disse verdiene?
12. Hvordan formidles verdiene?
 - Internt og eksternt
13. Hvordan benyttes symboler til å formidle klubbens verdier? (eks. drakter og logo)
 - Føler du klubben formidler ønsket kultur og verdier gjennom symboler?
14. Er verdiene så innarbeidet at de ligger til grunn for all aktivitet i klubben?
15. Hvordan arbeides det med å bygge ønsket kultur i klubben?
 - Er dette noe som det spesifikt og aktivt arbeides med?
 - Føler du det arbeidet har effekt?

- Er ansatte (og spillere) med på å bygge kulturen? På hvilken måte?
16. Hvilke mål har dere?
- Sportslige og økonomiske
 - Samme mål på kort og lang sikt?
 - Er det ulike prosesser for fastsettelse av målene, eller samkjøres de?
 - Arbeider dere med sportslige og økonomiske mål adskilt? Eller er det samme prosess?
17. Er målene, etter din mening, realistiske for klubben? Hvorfor/hvorfor ikke?
18. Føler du de sportslige målene kan utfordres på bakgrunn av økonomien?
19. Opplever du at det kan oppstå spenning mellom sportslige og økonomiske mål?
- Hvilke spenninger? Hvordan kommer dette til uttrykk i arbeidshverdagen?
 - Hvilke strategier benytter dere for å håndtere disse eventuelle spenningene?
20. Prioriteres det sportslige eller det økonomiske?
- Hvorfor prioriteres dette?
 - Gjelder dette hele tiden, eller i spesielle saker?
21. Hva synes du er viktigst av sportslige og økonomiske resultater?
- Hva fokuserer ledelsen mest på?
 - Hva fokuserer styret mest på?
22. Hvordan kommuniseres målene på tvers av avdelingene?
- Synes du det er god kommunikasjon mellom sportslig og økonomisk avdeling?
 - Hvilke utfordringer kan oppstå rundt kommunikasjonen? Gi eksempler.
23. Hvordan forholder du deg interne og eksterne interessenter med uforenelige forventninger? (eks. ledelse eller sponsorer sine sportslige/økonomiske forventninger)

Økonomistyring

24. Hvordan er Tromsø ILs verdier nedfelt i økonomistyringen?
- Kan du gi eksempler på hvordan dette brukes i hverdagen?
 - Opplever du noen gang konflikt mellom verdier og økonomistyring? Kan du gi eksempler?
 - Hvordan løser dere eventuelle konflikter?

25. Hva er ditt forhold til økonomistyring i Tromsø IL?
26. Kan du fortelle hvordan dere jobber med økonomistyring i klubben?
- Hvem deltar?
27. Hvilke styringsverktøy benytter Tromsø IL?
- Hvordan benytter dere disse?
 - Hvordan synes du de fungerer?
 - Hvilke styringsverktøy mener du er viktigst? Hvorfor?
 - Er det andre styringsverktøy du mener Tromsø IL bør benytte? Hvorfor?
28. Hvordan samarbeider styret og ledelsen med økonomistyring?
29. Hvordan påvirker andre interessenter styringen av klubben?
- Har disse noen innvirkning på sportslige og økonomiske beslutninger?
 - Eksterne investorer/sponsorer
 - Supportere
 - Media
 - Andre lag i Eliteserien
30. Hvordan finansieres Tromsø IL?
- Hva er de største/viktigste inntektskildene?
 - Hvilken betydning har eksterne investorer for klubbens økonomi?
31. Hvordan vil du beskrive den økonomiske situasjonen til klubben?
- Føler du at klubben har en bærekraftig økonomi?
32. Hvordan håndterer Tromsø IL utfordringer rundt variable inntekter?
- OBOS-liga, korona
33. Hvordan foregår budsjettprosessen?
- Hvem deltar i prosessen? Er det en toppstyrt prosess?
 - Hva er de største utfordringene i prosessen?
 - Hva legger dere til grunn når budsjettet skal utarbeides?
34. Hvor stor andel av inntektene og utgiftene vil du anslå er kjent ved utarbeidelsen av budsjettet?
- Hva gjør dere med de ukjente postene?
35. Hvordan måler dere finansielle resultater? (regnskap, prognoser)
36. Har dere noen ikke-finansielle måletall dere benytter? (kvalitet, spillerutvikling)
37. Hva er viktigst av finansielle og ikke-finansielle måletall?

38. Er klubben avhengig av sportslige prestasjoner for å ha en bærekraftig økonomi?

- Har dere en strategi dersom sportslige prestasjoner uteblir? (eks. rykker ned til OBOS-ligaen)

39. Hva er det som er avgjørende ved kjøp og salg av spillere? (økonomi eller sport)

40. Er du kjent med dualmodellen?

- Kan du fortelle kort om Tromsø ILs forhold til dualmodellen?
- Hvor godt synes du denne modellen fungerer?
- Holder aksjeselskapene/næringslivet seg unna sportslige?

Organisasjonsstruktur

41. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen til klubben?

- Hvilke fordeler og ulemper kan det være med denne strukturen?

42. Hvordan samarbeider den sportslige og økonomiske avdelingen med hverandre?

- Hva samarbeider de om?

43. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelsen og ansatte?

- Trenere og spillere

Avslutningsvis

44. Hvordan vil du oppsummere balansen mellom sportslige og økonomiske mål i Tromsø IL?

45. Er det noe mer om økonomistyringen i Tromsø IL, som vi ikke har snakket om, som du ønsker å tilføye til dette intervjuet?

46. Er det noen andre i Tromsø IL du mener jeg bør snakke med?