



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HHB

MASTEROPPGAVE

*Hvilke faktorer påvirker den økonomiske
situasjonen til en håndballklubb?*

BE305E Finansiering og investering

Madeleine Fjærvoll Torrissen

Mai 2014



Forord

Denne masteroppgaven er en del av min avsluttende masterutdanning ved Handelshøgskolen i Bodø og teller 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen Finansiering og Investering.

Innledningsvis vil jeg rette en stor takk til Bodø Håndballklubb, Elverum Håndballklubb, Falk Horten Håndball og Follo Håndballklubb som har vært svært behjelpelig og imøtekommende. De har velvillig latt meg utforske deres klubb. Alle har vært positive og imøtekommende fra første forespørsel og deres bidrag har hjulpet meg med å finne fram til det jeg ønsket av datamateriale. Deres åpenhet og samarbeidsvilje har bidratt til at jeg har kommet i mål med oppgaven.

Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder Frode Kjærland. Han har gitt meg konstruktive og gode tilbakemeldinger igjennom arbeidet med oppgaven. I tillegg har han stilt kritiske spørsmål, for å holde meg på rett kurs.

Handelshøgskolen i Bodø

Mørkved, 20. mai 2014

Madeleine Fjærvoll Torrissen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er:

Hvilke faktorer påvirker den økonomiske situasjonen til en håndballklubb?

Oppgavens hovedtema og hovedmål er å analysere faktorer som sammenhengen mellom sportslige – og økonomiske resultater, omdømmet, sponsorer og undergrupper, for å se hvordan de påvirker klubbens økonomi. Disse faktorene utgjør også oppgavens forskningsspørsmål og vil hjelpe med å svare på den nevnte problemstillingen.

Studien er basert på forskningsintervjuer med 6 personer i 4 håndballklubber. Klubbene er plukket ut etter hvordan de scorer på variablene økonomisk tilstand og sportslig suksess. Klubbene fikk selv anledning til å korrigere den gruppen de var plassert i.

For å kunne svare på problemstillingen ble det gjort et grundig valg av metode. En kvalitativ metode er blitt benyttet med eksplorativt-deskriptiv forskningsdesign. Datamaterialet er blitt hentet inn ved både å benytte primær – og sekundærdata.

Hovedkonklusjonen er at omdømmet og sponsorer er de faktorene som har størst påvirkning på den økonomiske situasjonen til en håndballklubb. Det viser seg også at de resterende faktorene påvirker økonomien, men samtidig påvirkes faktorene hverandre. Sportslig suksess har mindre betydning enn først antatt.

Summary

The theme of this thesis is:

What factors affect the economic situation of a handball club?

The main purpose and main goal for this thesis is to analyze the factors that have an effect on the club's economics. I will use the relationship between sport - and financial performance, reputation, sponsors and affiliates and then see how they affect the club's finances. These factors also account for the thesis research questions and will help me to answer the problem.

The study is based on research interviews with 6 people in 4 different handball clubs. The clubs are selected according to their scores on the variables financial condition and sporting success. The clubs were even given the opportunity to correct the group they were placed in.

To answer the research question it was made a thorough selection method. A qualitative method has been used with exploratory - descriptive research design. The data have been obtained by using both primary - and secondary data.

The main conclusion is that the reputation and sponsors are the factors that have the biggest impact on the economic situation in a handball club. It also appears that the remaining factors have an effect on the economy, but is also affected factors apart. Sporting success has less impact than expected.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Summary	4
1 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3 Motivasjon.....	10
1.4 Avgrensning	11
1.5 Utredningens formål og struktur	11
2 Sportsteoretiske referanserammer	13
2.1 Sports litteratur	13
2.2 Håndballens bransjetrekk og særegenheter	17
2.2.1 Sammenhengen mellom sportslige og økonomiske prestasjoner	17
2.2.2 Poengsystem i Eliteserien.....	18
2.2.3 Fangenes dilemma.....	18
2.2.4 Trampolineøkonomi	19
2.2.5 Den gode og onde sirkelen	21
2.2.6 Lisenskrav	22
2.2.7 Sponsorere/investorer.....	24
3 Teoretiske referanserammer	25
3.1 Økonomistyring.....	25
3.1.1 Generelt om økonomistyring.....	25
3.1.2 Måloppnåelse.....	27
3.2 Budsjettering	28
3.2.1 Hva er et budsjett?.....	28
3.2.2 Resultatbudsjett	29
3.2.3 Likviditetsbudsjett.....	29
3.2.4 Balansebudsjett.....	29
3.2.5 Budsjettoppfølgning	30
3.2.6 Hensikten med et budsjett	30
3.2.7 Kritisk blikk på budsjettering og budsjetter	31
3.3 Finansregnskap og regnskapsanalyse	33
3.3.1 Hva er et regnskap?	33

3.3.2	Hvem fører regnskap?	33
3.3.3	Hvorfor benytte et regnskap?	34
3.3.4	Finansregnskap.....	34
3.3.5	Regnskapsanalyse.....	36
4	Metode.....	37
4.1	Forskningsdesign.....	38
4.1.1	Valg av forskningsdesign	40
4.2	Kvalitativ versus kvantitativ metode	40
4.3	Forskningstilnærming.....	41
4.3.1	Valg av forskningstilnærming	41
4.4	Datainnsamling.....	42
4.4.1	Innsamlingsmetoder	42
4.4.2	Valg av datainnsamlingsmetoder.....	43
4.5	Evaluering av datamaterialet	45
4.5.1	Reliabilitet (Pålitelighet)	45
4.5.2	Intern validitet (Gyldighet).....	46
4.5.3	Ekstern validitet (Generaliserbarhet og overførbarhet)	47
5	Empiri.....	48
5.1	Elverum Håndball herrer (EHH)	48
5.1.1	Økonomi.....	48
5.2	Bodø Håndballklubb (BHK).....	49
5.2.1	Økonomi.....	50
5.3	Falk Horten Håndball	51
5.3.1	Økonomi.....	51
5.4	Follo Håndballklubb.....	52
5.4.1	Økonomi.....	52
6	Analyse.....	53
6.1	Sammenhengen mellom sportslige og økonomiske prestasjoner	54
6.2	Sponsorere/Investorer	56
6.3	Omdømmet, er det viktig for økonomien?	59
6.4	Har undergruppene til klubben innvirkning på økonomien?.....	61
7	Avslutning	63
7.1	Svar på problemstillingen.....	63
7.2	Praktisk lærdom.....	64

7.3 Forslag til videre forskning	65
Litteraturliste	66
Bøker	66
Utredninger.....	67
Nettsider	68
Appendiks.....	70

Figur – og tabelliste

Figur 1:	17
Figur 2:	19
Figur 3:	20
Figur 4:	20
Figur 5:	21
Tabell 1:.....	23
Figur 6:	27
Figur 7:	35
Figur 7:	37
Figur 8:	38
Figur 9:	39
Figur 10:	39
Figur 11:	42
Figur 12:	43
Figur 13:	53

1 Innledning

Formålet med dette kapitlet er å redegjøre for bakgrunnen og motivasjonen for den valgte problemstillingen i utredningen, samt gi leseren en kort beskrivelse av oppgavens formål og struktur.

1.1 Bakgrunn

Håndball er betraktet som én av Norges mest populære idretter. I dag er det ca. 112.500 utøvere (www.handball.no, 2014), noe som gjør Norge til én av de nasjonene i Europa med flest utøvere i forhold til innbyggertallet (www.eurohandball.com, 2014). Med en slik interesse, burde det være mulig å generere store inntekter.

De siste årene har et aktuelt tema, om håndballen i Norge, vært den økonomiske situasjonen. Det er flere artikler som florerer i media, om at det er mye økonomisk rot i norske håndballklubber. En av artiklene som fanget min oppmerksomhet, handlet om økonomien til dameklubbene, og hadde overskriften "Håndball – Norge blør økonomisk" (www.nettavisen.no, 2008). En annen artikkel forteller om den økonomiske situasjonen til Haslum Håndballklubb, og hadde overskriften "Haslum i fare for å gå konkurs" (www.budstikka.no, 2013). Artikkelen påpeker at Haslum trenger en frivillig akkord fra hele 31 kreditorer for og ikke gå konkurs. Det blir presentert at klubben gikk med et underskudd på 1,4 millioner kroner i 2012. Årsaken viser seg å være på grunn av en kvalifisering til Champions League. Det eksisterer flere klubber, i Norge, som sliter økonomisk både blant damelag og herrelag, og Nøstvold sier følgende:

"Slik er det over hele landet, bortsett fra i Larvik. Det er kjipt, men det er ekstremt trangt på sponsormarkedet, spesielt i Trondheim".

Tonje Nøstvold, spiller, Byåsen Håndball.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det er gjort flere studier om økonomien innen norsk fotball, men svært lite er gjort når det gjelder håndball, spesielt i Norge. På bakgrunn av dette, samt min interesse for håndball, har jeg valgt å studere nærmere på følgende punkter:

Hvilke faktorer påvirker den økonomiske situasjonen til en håndballklubb?

For å hjelpe og svare på problemstillingen har jeg i tillegg utarbeidet følgende forskningsspørsmål;

- I hvilken grad påvirker de sportslige resultatene og bransjens særegenheter den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker sponsorer/investorer den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker klubbens omdømme den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker undergruppene (spillere/trenere, publikum/supportere og folk generelt) den økonomiske situasjonen?

Som følge av problemstillingen og forskningsspørsmålene har jeg valgt å intervju 4 aktuelle klubber, for så å sette empiri opp mot relevant litteratur. Jeg fordelte alle klubbene i Postenligaen i 4 kategorier, og på bakgrunn av det kontaktet jeg Bodø Håndballklubb, Elverum Håndballklubb, Falk Horten Håndball og Follo Håndball. Informantene i Bodø var Bjørn Asphaug, Olav Rebtun og Bjørn Heitmann, mens i Elverum var informanten Jostein Borkhus. Informanten i Falk Horten var Øyvind Tomter og siste informant i Follo var Frank Westby.

1.3 Motivasjon

For meg som økonomistudent, og håndballinteressert, er det vanskelig å forstå hvorfor håndballklubber i Norge, kan presentere negative regnskapstall, år etter år, uten at det får store konsekvenser.

"De økonomiske situasjonene varierer fra klubb til klubb, og skyldes etter mitt syn, manglende håndballtradisjoner for å kunne bygge helhetlig merkevare".

Jostein Borkhus, Daglig leder, EHH

Det eksisterer, uten tvil, krefter både på og utenfor banen som påvirker driften til klubbene.

"Det er ikke alltid størrelsen på klubben eller økonomien som avhenger om man driver godt eller ikke".

Øyvind Tomter, Daglig leder, Falk Håndball

"Det finnes mange flinke og kompetente folk i norsk håndball, men de lar ofte hjerte styre framfor kompetansen".

Olav Rebtun, klubbkonsulent, BHK

Disse sitatene viser at følelsene ofte tar overhånd når det gjelder den økonomiske styringen av klubber. En håndballklubb har ikke som målsetning å gå med mest mulig i overskudd, men for å kunne ha råd til de beste spillerne, noe som igjen vil si at de bør ha god kontroll på økonomien. Men hvorfor lar, i utgangspunktet, kompetente mennesker følelsene ta overhånd slik at de da blendes for de økonomiske realitetene? Er det mulig å drive en håndballklubb økonomisk forsvarlig? Og hva påvirker egentlig den økonomiske situasjonen?

1.4 Avgrensning

Jeg har i denne utredningen valgt å konsentrere meg om 4 forskjellige klubber, som er fordelt i 4 ulike kategorier, avhengig av sportslige resultater og den økonomiske situasjonen i klubben. I tillegg har jeg valgt å fokusere kun på herresiden, dette på grunn av private kontakter og mine interesser, samt at det eksisterer mindre undersøkelser gjort på herresiden enn damesiden. Jeg har i denne utredningen benyttet begrepene sponsorer og investorer, og Postenligaen og eliteserien om hverandre.

1.5 Utredningens formål og struktur

Formålet med denne utredningen er og utforske hvilke faktorer som påvirker den økonomiske situasjonen til en norsk topphåndballklubb, med fokus på herresiden. Sammenhengen mellom sportslige – og økonomiske resultater er et interessant tema, men sammenhengen kan være vanskelig å måle. Derfor ønsker jeg å beskrive to ulike referanserammer, men som går i samme retning. Det første jeg gjør er å presentere sportsteoretiske referanserammer, der fokuset er de ulike bransjetrekkene i håndballbransjen. Så vil jeg presentere ulike teoretiske referanserammer knyttet til styringen av økonomien til en håndballklubb, der fokuset er økonomistyring. Når referanserammene, metode og empiri er presentert, vil jeg gjøre en analyse. Da er det viktig og tenkte på hvordan en organisasjon blir drevet, hvordan de benytter budsjett og regnskap. Hvordan håndballforbundets strenge krav om økonomi påvirker økonomistyringen til hver enkel klubb i Eliteserien, og jeg mener en analyse av dette vil være avgjørende for å finne faktorer som påvirker økonomistyringen av klubbene.

Kapittel 1 introduseres leseren for oppgavens tema, motivasjon for valgt av temaet, og problemstillingen og forskningsspørsmålene blir presentert.

I *kapittel 2* presenterer jeg sportsteoretiske referanserammer. Der får leseren en gjennomgang av tradisjonell sportslitteratur og håndballens bransjetrekk og særegenheter.

Kapittel 3 presenterer de teoretiske referanserammene. Her får leseren en gjennomgang av tradisjonelle økonomiske styringsformer med fokus på økonomistyring, regnskap og budsjett.

I *kapittel 4* blir de metodiske valgene presentert. Da får leseren en gjennomgang av hvilke metodiske valg som er gjort, samt en vurdering av det innsamlede datamaterialet.

I *kapittel 5* blir de 4 ulike klubbene presentert, både generell informasjon om klubben og litt om deres økonomiske bakgrunn.

Analysen blir gjennomført i *kapittel 6*. Her blir de ulike forskningsspørsmålene analysert for å kunne konkludere og oppsummere i *kapittel 7* om hvilke faktorer som påvirker den økonomiske situasjonen til en norsk håndballklubb. Det vil også bli diskutert svakheter og forslag til videre forskning i slutten av kapittelet.

Tilslutt finner leseren en fullstendig referanseliste og relevant appendiks.

2 Sportsteoretiske referanserammer

Formålet med dette kapittelet er å gå nærmere inn på ulike faktorer som har potensiale til å påvirke den økonomiske styringen til en håndballklubb. Dette for å konstruere en sportsteoretisk referanseramme. Ved og studerer nærmere tradisjonell sportslitteratur og håndballens særegenheter, er det mulighet å få en bedre forståelse av hvilke faktorer som potensielt kan påvirke den økonomiske situasjonen til klubbene i Norge. Dette vil danne grunnlaget for de empiriske analysene.

2.1 Sportslitteratur

Innen det akademiske fagfeltet om økonomi i profesjonelle lagidretter finnes det flere anerkjente og betydningsfulle sportsøkonomer. En av dem er Simon Rottenberg, kjent for å være den første som skrev en akademisk analyse om økonomien i lagidretter (Dobson og Goddard, 2011). Artikkelen han skrev, "*The Baseball Players` Labor Market*", blir ofte sett på som sportsøkonomiens fødsel. Rottenberg's` tanker ble sammenlignet med Ronald Coase's (1960) ideer om eiendomsrettigheter, transaksjonskostnader og sosiale kostnader (Fizel, 2006). Coase er en velkjent økonom, og fikk i 1991 nobelprisen for sitt arbeid, og artikkelen "*The problem of Social Cost*" ble sitert i begrunnelsen. I følge Fizel (2006) ble aldri Rottenberg's` funn generalisert til å gjelde noen andre markeder enn baseball.

I den tid da Rottenberg skrev artikkelen, hadde nesten alle baseballutøverne kontrakter med varighet på ett år av gangen. For at klubbene skulle ha mulighet for å forlenge kontraktene, inneholdt de en fornyelsesklausul, som gjorde det mulig for klubbene å forlenge kontrakten for en fast sum som begrenset at lønnen neste år ikke var lavere enn 75 % av den nåværende lønnen. I praksis betydde det at, når de signerte sin første kontrakt, var ikke spillerne lengre frie; klubbene satt på de eksklusive rettighetene og kunne ikke spille, uten tillatelse, for andre klubber. Rottenberg forklarte det slik:

"This defence is founded on the premise that there are rich clubs and poor ones and that, if the players` market were free, the rich clubs would outbid the poor for talent, taking all the competent players for themselves and leaving only the incompetent for the other teams. "

Rottenberg, 1956, s.246

Formålet med fornyelsesklausulen var å sikre en forholdsmessig jevn fordeling av talent mellom de ulike klubbene uavhengig av om klubbene var fattige eller rike. Rottenberg mente at fornyelsesklausulen ikke fungerte slik det hadde intensjon for, og forklarte det med at et lag som forsøkte å skaffe seg alle de beste talentene, før eller senere, ville erfare fallende utbytte.

" (...) at some point, therefore, a first star player is worth more to poor Team B than, say, a third star to rich Team A. At this point, B is in a position to bid players away from A in the market."

Rottenberg, 1956, s.246

Han hevdet også at spillere, uten kontrakter, som regel gikk til de klubbene der de hadde høyest produksjonsverdi. Alt tatt i betraktning, ville fordelingen være tilnærmet lik uavhengig av om spillere sto uten kontrakt eller om fornyelsesklausulen eksisterte. Rottenberg mente derfor at fornyelsesklausulen var unødvendig, og har siden vært kjent som "invariance principle", og har senere blitt husket som et eksempel på Coase-teoremet. Coase-teoremet er at opprinnelig fordeling av eierrettighetene har ingen innvirkning på effektiv, i dette tilfellet profittmaksimerende, ressursfordeling, (Szymanski, 2010). Konklusjonen til Rottenberg, i henhold til fornyelsesklausulen, var at spillerne mottok lønninger under deres egen verdi, og overførte dermed verdien vekk fra spillerne og over til klubbene selv (Dobson & Goddard, 2011). Og det Rottenberg (1956) mener skiller idretten fra det ordinære næringslivet er behovet for utfallsusikkerhet;

"The nature of the industry is such that competitors must be of approximately equal "size" if any are to be successful."

Rottenberg, 1956, s. 242

Rottenberg mente at interessen for sporten og inntektsmulighetene vil forsvinne, dersom det ikke var konkurranse og en viss grad av usikkerhet rundt kampresultatet.

" (...) and the uncertainty of outcome is necessary if the consumer is to be willing to pay admission to the game."

Rottenberg, 1956, s.246

Det vil med andre ord si at interessen vil være høyere jo jevnere konkurransen er, fortsatt at alle faktorer holdes konstante.

Walter Neale er en annen anerkjent sportsøkonom som "overtok" stafettpinnen etter Rottenberg. Han ville ha svar på om det var mulig at monopolisme i idrettskonkurranser ikke var profitabelt, i motsetning til i det ordinære næringslivet. For vanligvis ønsker alle få eller så svake konkurrenter som mulig.

"Suppose the Yankees used their wealth to buy not only all the good players but also all of the teams in the American League: no game, no gate receipts, no Yankees. (...) if the Yankees, then, do not wish to monopolize their own league, why don't they buy out the National League?"

Neale, 1964, s.2

Neale mente svaret var skille mellom sportslig og økonomisk konkurranse. I sportslige konkurranser ønsker klubbene, også supporterne, en viss utfallsusikkerhet, dette for å opprettholde interessen, men sett fra et økonomisk syn er ikke et lag en bedrift. Med det mener Neale at en enkel sportsklubb kan ikke tilfredsstille hele markedet, da ville det ikke vært noen å konkurrere mot. Strukturen i konkurranseidretter medfører en gjensidig avhengighet mellom klubbene. Med andre ord så er det ligaen som er bedriften sett i økonomisk forstand, og ikke hver enkel klubb. Dette beskriver Dobson og Goddard (2011) i boken "The economics of football". De forteller at en liga bør betraktes på lik linje med en bedrift med flere fabrikker, hvor hver enkel klubb er fabrikk, og beslutningene som tas og gjennomføres er gjensidig på liganivå.

I 1971 ble det stilt spørsmål ved Neale's påstand av sportsøkonomen Peter Sloane. Ligaen setter, tross alt, kun noen spilleregler som sportsklubbene fritt kan operere innenfor, og de avgjørelsene tar selv hver enkelt klubb. Selv om faktorer som priser og output (minstepris på billetter og hvor mange kamper en klubb skal ha), blir bestemt av ligaen, som er vanlig i et kartell, mente Sloane at Neale la for mye vekt i den gjensidige avhengigheten.

"The fact that clubs together produce a joint product is neither a necessary nor a sufficient condition for analyzing the industry as though the league was a firm."

Sloane, 1971, s.128

Videre stilte Sloane spørsmåltegn ved Rottenberg og Neale's antagelser om at klubbene er profittmaksimerende. En slik påstand viker logisk for idrettsklubbene i USA, der de har vist evne til å skape profitt, mens idrettsklubbene i Europa nærmest har for vane å gå i underskudd;

"The football club (...) is not primarily a profit-maximizing enterprise. It's quite apparent that directors and shareholders invest money in football clubs not because of expectations of pecuniary income, but for such psychological reasons as the urge for power, the desire for prestige, the propensity to group identification and the related feeling of group loyalty (...). (...) which per se yields utility, so that supporters as well as directors are prepared to donate money without regard to financial gain"

Sloane, 1971, s.134

Sloane fremstilte en teori om nyttemaksimerende til et alternativ til den profittmaksimerende påstanden, og han la følgende modell til bakgrunn;

$$U = u(P, A, X, \pi_r - \pi_o - T) \text{ med hensyn til } \pi_r \geq \pi_o + T$$

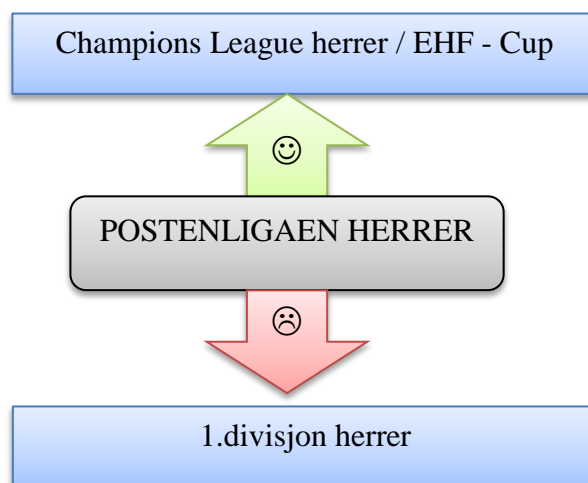
Hvor P = suksess på banen, A = tilskuersnitt, X = ligaens tilstand, π_r = bokført profitt, π_o = minimum profitt etter skatt, og T = skatt.

Det sies at hvis P, A og X er sterkt korrelert, vil ikke den nyttemaksimerende modellen gi et annet resultat enn den profittmaksimerende modellen. Det som gjør modellen interessant, er hvis P er større enn X og π_r , som da vil føre til at profittinsentiver ikke er nok til å opprettholde en jevn fordeling av talent mellom rike og fattige klubber. Det vil med andre ord si at hvis klubbene er nyttemaksimerende fremfor profittmaksimerende, fremmer det behovet for en fornyelsesklausul, skattlegging av overgangssummer og inntektsfordelinger. Han er også kritisk til den nyttemaksimerende modellen. Sloane mente at modellen kunne rasjonaliseres på en slik måte at den var konsistent med enhver handling, og derfor har den liten operasjonelle signifikans (Sloane, 1971, s.133).

2.2 Håndballens bransjetrekk og særegenheter

2.2.1 Sammenhengen mellom sportslige og økonomiske prestasjoner

Bertheussen (2011) refererer til fotballbransjen, men det er likhetstrekk i håndballbransjen, og derfor har jeg valgt å ta med følgende bransjetrekk. Seriespillet i både håndball og fotball er organisert i et system, basert på de sportslige prestasjonene, som involverer opprykk og nedrykk mellom de ulike nivåene. Den "krigen" mellom klubbene, basert på de sportslige terskelnivåene, kan gi både økonomiske fordeler og ulemper. På en side eksisterer det en mulighet for at de beste klubbene i Postenligaen kan kvalifisere seg til spill i Europa, mens de dårligste klubbene risikerer å rykke ned en divisjon. Uavhengig av hvilket terskelnivå klubbene befinner seg i, vil det kunne oppstå problemer der klubbene "sjanser" med økonomien i håp om å unngå eller oppnå et terskelnivå (Bertheussen, 2011). Modellen viser de ulike terskelnivåene som inngår i Postenligaen.



Figur 1: Terskelnivåer

Undersøkelser, gjort av Kuper og Szymanski i 2009, viser at sammenhengen mellom relativ tabellplassering og relativ utlegg til spillerlønninger er 89 %. Det er også gjort flere like undersøkelser, og på bakgrunn av disse er det ingen tvil om at det eksisterer en sammenheng mellom de sportslige prestasjonene og hva klubben betaler i lønninger. I hvor stor grad det er sammenheng kan variere fra liga til liga og klubb til klubb. Bertheussen (2011) mener at hvis du har tilgang på klubbens budsjetter før sesongstart, kan du enkelt tippe en sannsynlig tabell ved sesongslutt. Størrelsen på lønningsbudsjettet er en svært effektiv indikator på sportslig suksess (Szymanski, 2010).

2.2.2 Poengsystem i Eliteserien

Det som skiller håndball og fotball, når det gjelder seriespill, er antall poeng som deles ut i hver kamp. I håndballens seriespill deles det ut samme poengsum uavhengig av resultat. Det vil si at ender kampene uavgjort, deles det ut ett poeng til hvert lag, og ender kampene med en seierherre, vil det også deles ut 2 poeng men kun til det vinnende laget. Mens i fotballs seriespill deles det ut 3, 1 eller 0 poeng, avhengig av hvordan kampene ender.

Det som fremdeles er likt mellom idrettene, forklares godt av Bertheussen (2011) i artikkelen "Lønnsspiralen i fotballnæringen – en gordisk knute?". Der forklarer han at størrelsen på det sportslige markedet er helt separert fra de økonomiske ressursene klubbene setter inn for å kapre poeng i serien. Klubbene bestemmer selv sin egen ressursinnsats, og friheten bruker de, som regel, på lønnskostnader. Hvis lønnsbudsjettet blir satt til null i alle eliteserieklubbene, på lik linje med amatør fotball, ville kampene fremdeles handle om å kapre flest mulig poeng. Flere poeng gir klubben bedre plassering, glade supportere og flere supportere, medieomtale i positiv form, fornøyde sponsorer og investorer, fornøyd ledelse og spillergruppe samt flere kroner i klubbkassa. Klubbene som bruker fornuftighet, når det gjelder bruk av pengene, har sterkere motivasjonsfaktorer til å kapre flere poeng enn konkurrentene.

For å øke sin egen poengfangst, vil det gå på bekostning av andre. For hvert poeng én klubb vinner, vil en rival tape poeng. Enhver klubb har samme ønske, å forbedre sin egen plassering på tabellen, selv om alle vet at det går på bekostning av konkurrentene. Plasseringer kan erobres eller tapes, og den endringen er et nullsumspill (Bertheussen, 2011).

2.2.3 Fangenes dilemma

Siden strukturen er bygget opp slik at til tross for hva klubbene gjør, vil de ikke kunne utvide de maksimale poengene klubbene kjemper om. I dette nullsumspillet er kostnader input og de sportslige prestasjonene output. På bakgrunn av hvilket budsjettnivå klubben ligger på, kjemper de fremdeles om de samme poengene, og da vil det naturlige valget for klubbene vært å kutte kostnadene. Bertheussen (2011) mener problemet oppstår fordi alle klubbene ønsker å forbedre sin tabellposisjon, på bekostning av de andre klubbene, med hjelp av den samme uregulerte innsatsfaktoren, nemlig lønnskostnader. Klubb A oppnår en fordel ved å opprettholde kostnadene hvis B reduserer sine, og motsatt.

		KLUBB A	
		Kutte personalkostnader	Opprettholde personalkostnader
KLUBB B	Kutte personalkostnader	Ingen klubber oppnår noen fordel ovenfor andre	Klubb B har fordel ovenfor klubb A
	Opprettholde personalkostnader	Klubb A har fordel ovenfor klubb B	Ingen klubber oppnår noen fordel ovenfor andre

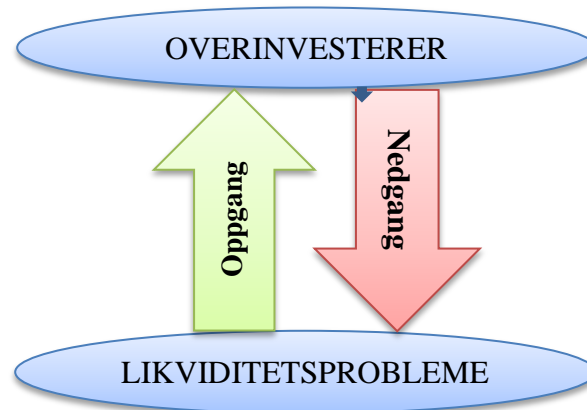
Figur 2: Fangenes dilemma.

Denne tabellen viser at uansett hva den ene klubben gjør, vil det være fornuftig og ikke redusere kostnadene, som igjen vil gi den beste kollektive løsningen. Når vi legger sammen den personlige fornuftigheten til hver enkel klubb, får vi en felles irrasjonalitet. I spillteorien beskrives det kollektive problemet som fangenes dilemma (Luce og Raiffa, 1957, sitert i Bertheussen, 2011).

2.2.4 Trampolineøkonomi

Gammelsæter og Ohr (2002) ser på norsk toppfotball som en ustyrlig trampolineøkonomi, og siden dette begrepet også er knyttet til økonomien i norsk topphåndball, har jeg valgt å ta det med. Begrepet omhandler gode perioder der klubbene gjør store investeringer og har ambisiøse mål, som ender med økonomiske kriser og kraftige sparinger. Bakgrunnen for trampolineøkonomiteorien er at norske håndball – og fotballklubber en del av en liten og åpen næring, som drives under andre alternativer enn klubbene som tilhører de store ligaene. Det vil si at spillere i Norge med stor suksess, blir naturligvis solgt til større klubber utenfor Norge.

Figuren under viser at i gode tider investerer klubbene stort, ved å kjøpe kostbare spillere og dermed stiger lønningene.



Figur 3: Trampolineøkonomi (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Det som skaper problemer for klubbene er når de gode sportslige resultatene uteblir, og klubben står igjen med langsiktige kontrakter og avtaler som de ikke klarer å gjennomføre på bakgrunn av nedgang i inntektene. Konsekvensene av det fører til likviditetsproblemer, og de blir avhengig av kapitalinnsprøytning fra andre for å få fornyet lisens av forbundet. Hvis det samme skjer om og om igjen, oppstår trampolineffekten.

Gammelsæter og Ohr (2002) hevder at i gode tider øker lønningene, og dermed øker antall utenlandske spillere i den norske serien. Konsekvensen av spillerimporten bremser utviklingen av unge nasjonale spillere, og påvirker igjen landslagets prestasjoner og spillernes markedsverdi negativt. Dette vil tilslutt få konsekvenser for hver enkelt klubb ved at en inntektsmulighet forsvinner.

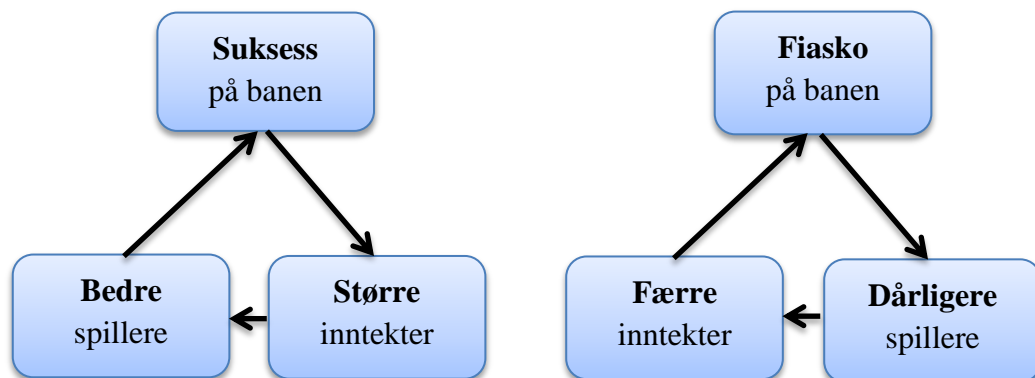


Figur 4: Norske spilleres markedsverdi (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Hvis de nevnte årsakssammenhengene ovenfor er riktige, vil antallet egenutviklede spillere øke dersom spillerlønningene reduseres. Når inntektene uteblir, blir klubbene nødt til å tenke nytt og må rette fokus på unge spillere og talentutvikling. På den måten vil klubbene skape mulige salgsobjekter, som vil øke transferinntektene og bedre klubbens økonomi på langsikt. Talentutviklingen av nasjonale spillere vil også kunne føre til potensielle landslagspillere som vil øke landslagets prestasjoner.

2.2.5 Den gode og onde sirkelen

For å vise hvordan sammenhengen mellom økonomi og sportslige resultater henger sammen, har Sperling (2010) laget en modell. I håp om å bedre de sportslige resultatene, øker klubbene spillerlønningene, som de igjen håper vil gi økte tilskuere og flere sponsorer, samt muligheten for å kunne delta i store turneringer i Europa. Dette vil gi spillerne en mulighet til å vise seg frem for andre klubber, bli solgt og skaffe klubben gode økonomiske inntekter, som gjør det mulig å opprettholde sportslig satsning over lengre tid. Dette er hva Sperling (2010) kaller en god sirkel;



Figur 5: Den gode og onde sirkelen (Sperling, et al., 2010).

En uheldig følge av dette, er at klubbene lett kan ramle ut av den gode sirkelen og havne i den onde. Det skjer ved at klubbene investerer i flere gode og dyre spillere mens de er i den gode sirkelen for å bygge på suksessen. Og da forsvinner den kortsiktige gevinsten med et håp om at den kan bli enda større på et senere tidspunkt. Havner klubben i den onde sirkelen, er det ikke mulig å redusere kostnadene i tråd med at inntektene faller. Hvis klubben underpresterer, vil det føre til at inntektene reduseres raskt. Dette kan føre til at klubben får problemer med å utbetale lønninger, som igjen kan føre til at de dyreste spillerne må selges.

Frykten og kraften mellom de ulike sirkelene, kan være en av årsakene til at det er få idrettsklubber som har overskudd hvert år.

Det er enkelt for klubbene å gå fra den gode til den onde sirkelen, men det er vanskelig å finne tilbake til den gode sirkelen igjen. Problemet ved at ikke alle klubbene kan vinne, kvalifisere seg til spill i Europa eller rykke ned, er at alle fremdeles satser over evne for å nå sitt personlige mål. Det vil resultere i at noen klubber over tid havne i den onde sirkelen.

2.2.6 Lisenskrav

Eliteserielisens er noe en hver klubb må ha for å kunne delta i de øverste divisjonene i regi av Norges Håndballforbund (NHF). Reglementet for serielisensen har som formål å definere en felles standard og forutsigbarhet for samtlige klubber. Og skal bidra til en profesjonell profil i Eliteserien. Lisensreglementet definerer standarder for tre områder; økonomi, organisasjon og arena. Forbundsstyret fordeler hvert år ut lisens for en angitt periode. Eliteserielisensen deles inn i 3 ulike kategorier;

- Eliteserielisens uten anmerkinger:
Denne kategorien innebærer at klubber ikke er underlagt spesielle restriksjoner.
- Eliteserielisens med status under overvåkning:
Denne kategorien innebærer at klubber ikke kan inngå nye forpliktende avtaler, som innebærer økte kostnader, uten først å skaffe skriftlig dokumentasjon på finansieringen.
- Eliteserielisens med status under skjerpet overvåkning med eller uten poengtrekk:
Denne kategorien innebærer at klubber ikke har anledning til å påta seg nye økonomiske forpliktelser. Dette innebærer at de ikke kan tegne profesjonelle kontrakter med (nye eller fornyende) spillere og trenere, samt fornye andre avtaler som innebærer nye større forpliktelser.

Siden det er regnskapet som legges til grunn ved lisenssøking, har håndballforbundet utarbeidet en mal og bestemmelser for regnskapsføring. Klubbene er pliktet til å ha en engasjert statsautorisert revisor eller en registrert revisor, til å kontrollere og sjekke regnskapet. Dette har NHF gjort for å kunne sammenligne tall, følge trender og gjennomføre analyser. Klubbens økonomisk situasjon danner alene grunnlaget for hvilken lisenskategori

klubben tildeles. Klubber med negativ egenkapital opp til minus 3 % vil få tildelt eliteserielisens uten anmerkning. Har klubben negativ egenkapital mellom minus 3 % og minus 10 %, vil de bli tildelt eliteserielisens med status under overvåkning. Klubber med negativ egenkapital mellom minus 10 % og minus 50 %, vil få tildelt eliteserielisens med status under skjerpet overvåkning. For å avgjøre om klubbene får poengtrekk, ser håndballforbundet på driftsresultatet og følger denne tabellen;

Egenkapital	DR > 10 %	10 % < DR > 0 %	0 % < DR > - 20 %	- 20 % < DR
- 20 % til 30 %	0 poengtrekk	0 poengtrekk	2 poengtrekk	2 poengtrekk
- 30 % til 40 %	0 poengtrekk	2 poengtrekk	3 poengtrekk	3 poengtrekk
- 40 % til 50 %	1 poengtrekk	2 poengtrekk	4 poengtrekk	4 poengtrekk

Tabell 1: Avgjørende faktorer for poengtrekk (www.handball.no)

Klubber med negativ egenkapital på mellom minus 50 % og minus 75 % får ikke ny eliteserielisens og flyttes ned i 1. divisjon, mens klubber med negativ egenkapital på minus 75 % eller mer, flyttes ned i 2. divisjon.

En avgjørende faktor som er beskrevet under reglementet for eliteserielisens, er ansvarlige lån. Ansvarlige lånekapital er lån som har prioritet etter all annen gjeld, og beregnes som en del av organisasjonens egenkapital. Vilårene for at lånet skal bli godkjent er at lånet står tilbake for all annen gjeld og tilbakebetalingen først skal gjøres når egenkapitalen er minst 10 % av omsetningen. Og långiveren skal gi en skriftlig bekreftelse på at det er gitt et lån i overensstemmelse med Norges håndballforbunds definisjon.

2.2.7 Sponsor/investerer

En sponsor/invester er en person, en organisasjon eller en bedrift som økonomisk, eller ved barteravtaler, støtter en idrettsklubb eller lignende.

"En sponsor/investoravtale er en undertegnet avtale mellom en klubb/idrettslag og en person eller et firma som regulerer vilkårene for at investorene/sponsorene kan overføre et angitt beløp til klubben med et formål å hente inn og/eller drifte en navngitt spiller med profesjonell status"

Holgensen, et al., 2009.

I hovedsak er en sponsor/invester et firma som dekker de økonomiske utgiftene i forbindelse med en idrett. For eksempel i en håndballklubb ønsker en sponsor/invester å bli promotert på drakter eller assosiert med selve klubben. Sponsor/investerer er en av de viktigste driverne til å hule idretten i Norge i gang. Og siden det ikke er forbudt at aksjeselskap deltar i den organiserte idretten i Norge (Gammelsæter og Ohr, 2002), er det ikke utenkelig at enkeltinvestorer eller aksjeselskap står for finansieringen av kjøp av enkelte spillere. Dette er mer vanlig i fotball men det eksisterer i håndballbransjen også. To eksempler på det er Børge Lund og Erlend Mamelund, som ble kjøpt tilbake til henholdsvis Bodø HK og Haslum HK. Dette ble gjort ved hjelp av sponsor/investerer, som betaler lønningene til de spillerne, og klubben selv ser på disse som nullregnskaper, siden de ikke har tilknytning til driften av klubben. Det er naturlig å anta at dette er en konsekvens av dualmodellen. Modellen gjør det mindre attraktivt for såkalte "rike onkler" å bidra økonomisk, når ikke klubben eller dem selv sitter som eiere.

Slik er ikke vanlig i håndballbransjen, men siden noen av spillerne er betalt eller "eid" av sponsor/investerer, har de en form for innflytelse på hvilke av spillerne som kan bli solgt, og hvilke spillere som skal hentes til klubben. I utgangspunktet har ikke sponsorene/investorene en direkte mulighet til å ta en slik avgjørelse, men en form for uformell innflytelse. Flaa (2010) trekker en interessant parallell til trampolineøkonomien, der klubbene selger bort fremtidige inntjeningsmuligheter, på et alt for tidlig tidspunkt, for å dekke et underskudd eller forsterke laget på kortsikt.

3 Teoretiske referanserammer

Formålet med følgende kapittel er å presentere og beskrive relevante økonomiske referanserammer. Siden det eksisterer svært lite spesifikk litteratur knyttet til økonomistyringen i idrettsklubber, har fokuset vært på generell økonomistyring og budsjettering, som jeg mener er relevant for den økonomiske styringen av en håndballklubb.

3.1 Økonomistyring

Selv de minste virksomheter trenger økonomistyring, som innebærer at man har et system for planlegging og kontroll. Både idrettslag og generelle bedrifter bør ha kontroll på en del teknikker for å kunne løse problemer som oppstår, og for å kunne fatte beslutninger, planlegge, og kontrollere. For at økonomistyringen skal ha en mening, må målene være klare og fastlagt (Sending, 2013).

3.1.1 Generelt om økonomistyring

De siste tiår har det kommet flere definisjoner på økonomistyring og jeg har valgt å ta med, og se nærmere på to av dem. Busch (1998) mener økonomistyring henger sammen med lederatferd og definisjonen blir da: "Lederatferd som er rettet mot å realisere og utvikle de økonomiske forpliktelser i interne og eksterne kontrakter gjennom reguleringen av ressurstilførselen, mål for verdiskapning og aktørens handlingsrom med hensyn til ressursdisponeringsadferd". Melander (1997 via Busch 1998, s.2) mener økonomistyring henger sammen med ledelsesfunksjonen, og hans definisjon er: "En ledelsesform som gjennom forskjellige påvirkningsmedier skal sikre at organisasjonen styrker sin refleksjons – og handlingsevne med hensyn på å oppfylle omverdens behov, som vil si å skape relevante samfunns – og markedsrelevante verdier, innenfor mulighetene av de rammer og ressurser som står til disposisjon for organisasjonen". Melander mener at økonomistyring i dag krever langt mer enn tradisjonell regnskapsmessig – og finansiell kontroll, samtidig må styringen også ta hensyn til politiske og den kulturelle virkeligheten organisasjonene opererer i.

Fellesfaktoren for de to definisjonene er at økonomistyring blir betraktet som et verktøy for ledelsen til å forbedre disponeringen av sine egne ressurser og for å nå ut til sine interessenter. Begrepet tar for seg forskjellige verktøy som er laget for å være til hjelp for organisasjonen.

Målsetningen er å bedre organisasjonen, styringen og ledelsen i organisasjonen. Busch (1998) mener det er to viktige elementer som kan hentes fra fokus på økonomistyring, nærmere bestemt økt legitimitet og bedre effektivitet. Begge faktorene kan ha stor innvirkning på organisasjonene, både når det gjelder profitt og resultat. Hvis organisasjonens mål er økt legitimitet, vil god økonomistyring ha muligheten til å forbedre legitimiteten gjennom partnernes kunnskap til deres økonomiske forpliktelser og interesser. Effektiviteten vil også være mulig å forbedre, ved at fokuset blir rettet mot de viktige oppgavene i fremtiden, for å kunne skape verdier. Og benytte seg av de mulighetene organisasjonen har på en god måte.

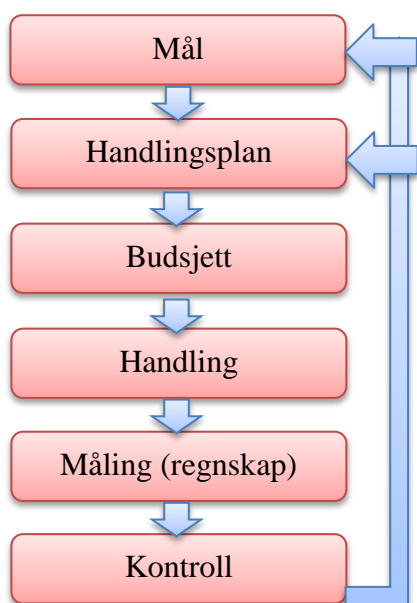
For en håndballklubb vil det i hovedsak gjelde publikum og sponsorer/investorer. Det eksisterer flere ferdigutviklede styringssystemer som kan hjelpe organisasjonens økonomistyring, og som i tillegg har ulike ideer og tilnæringsmåter. Based costing (ABC) og balanced scorecard (BSC) er eksempler på slike styringssystemer. De er skapt for å anvende og analysere muligheter og trusler, og skal fungere som et hjelpemiddel for selve organisasjonen. Begge systemene fokuserer på små og viktige detaljer, men kan ikke benyttes som noe annet enn et startpunkt. Busch (1998) mener det er kostbart for organisasjonen om de ønsker å implementere nye styringssystemer, samt at det krever store ressurser. Hvis det skal bli en form for suksess, må alle ansatte i organisasjonen være med og ha en forståelse for de nye ideene. Hovedkonklusjonen på hva økonomistyring er kan defineres slik;

"Økonomistyring er de beslutninger som påvirker ressursdisponeringsadferd og/eller er rettet mot oppnåelse av økonomiske mål"

Busch et al., 1998.

3.1.2 Måloppnåelse

Likviditet står sentralt i økonomien, både for privatpersoner, idrettslag og bedrifter. Og økonomien kobles opp mot måloppnåelse. Det å benytte lite penger, er ikke bestandig god økonomi (Sending, 2013). Han mener "god" økonomistyring lett kan bli vanskelig fordi særinteressene gjør seg gjeldene, der for eksempel der andre mål enn hva klubbens egentlige mål lett kommer i første rekke. Da er det viktig å skille mellom ensidige oppfatninger og hva som egentlig er "økonomisk sannhet". For å oppnå den beste løsningen, må det gjennomføres en nødvendig besparelse slik at måloppnåelsen ikke reduseres, eller at den reduseres minst mulig (Sending, 2013).



Figur 6: Styring mot måloppnåelse (Sending, 2013).

Styringsprosessen kan fremstilles på flere ulike måter, men modellen over viser en illustrasjon av hovedtrekkene. Når målene er klare, må organisasjonen lage en plan for å nå de bestemte målene. De økonomiske konsekvensene som følge av målene, uttrykkes i budsjettene, og det må selvfølgelig være en sammenheng mellom handlingsplanen og budsjettet. Når det viser seg at handlingsplanen gir de ønskede økonomiske resultatene i form av måloppnåelse, settes planene i gang gjennom ulike handlinger. Ved å sammenligne budsjett og regnskap, kan organisasjonen se om de er på vei mot målet. Det vil kontrollen avsløre, og er det eventuelle avvik, må organisasjonen gå tilbake til handlingsplanen igjen og gjøre nye handlinger. Er det umulig, må organisasjonen sette seg nye mål, og starte på nytt igjen.

3.2 Budsjettering

Budsjettering har vært en av de grunnleggende metodene for å styre bedrifter og organisasjoner i hele etterkrigstiden. Årsaken til å budsjettere er forskjellig avhengig av bedrifter og deres størrelse. Det har etter hvert blitt en sentral og viktig del å kunne vise styret til organisasjonen at bedriften har en plan, som gir eierne en avkastning på kapitalen de har satset (Boye, et al., 1999).

3.2.1 Hva er et budsjett?

Et budsjett kan defineres på følgende måte;

"Budsjett er en plan for anskaffelse og anvendelse av ressurser, der organisasjonen får frem resultatet av planene de har for perioden"

Hoff og Bjørnenak, 2005.

Budsjettet danner grunnlaget i den økonomiske styringen av de fleste virksomheter. Det kan også inneholde mål og aktiviteter av kvalitativ form, og ofte på lengre sikt. Budsjettet lages for å gi en oversikt over de finansielle midlene som håndballklubben rår over. Det fungerer som en plan for hvordan disse skal fordeles over en tidsperiode. Både underveis og etter perioden, kan klubben kontrollere oppnådde resultater mot budsjettene (Sullivan og Sheffrin, 2003).

Budsjettering krever ressursbruk, og i praksis oppfattes budsjettering i stor grad om å dekke både planleggingen og beregningen av konsekvensene. Og teknisk sett har budsjettering mange likhetstrekk som et regnskap. Det håndballklubben skal rapportere, vil også bli budsjettert. Tilslutt kan de foreta en sammenligning mellom budsjettet og det som faktisk er realisert, og dermed få fra eventuelle avvik. Sending (2013) mener det er derfor budsjettering blir sett på som å sette opp et forventet "regnskap".

Budsjettingen inngår som et sentralt verktøy i sammenheng med økonomisk planlegging og oppfølging. Budsjettet inneholder en handlingsplan over en tidsperiode og de forventende konsekvensene er uttrykt i økonomiske termer (Melander, 1994). Et budsjettssystem er satt sammen av en rekke budsjetter, som kobles sammen for å gi en samlet oversikt av en økonomisk plan for en periode (Busch, 1991). Vi kan derfor betrakte hovedbudsjettene som blir utarbeidet som en rapport, og deles inn i resultatbudsjett, likviditetsbudsjett og

balansebudsjett. Siden det er et nært sammenheng mellom disse, og det er derfor viktig å kontrollere at de er bestemte, at det er en indre sammenheng (Sending, 2003).

3.2.2 Resultatbudsjett

Resultatbudsjettet er et av organisasjonens hovedbudsjetter, og er en kombinasjon av inntekts – og kostnadsbudsjettene. Detaljeringsgraden avhenger av størrelsen på bedriften og antall delbudsjetter (Busch, 1991). Resultatoppstillingen i regnskapet har samme oppstillingsform som budsjettet, og Sending (2003) mener det gjør det enklere å sammenligne realisert budsjett mot budsjettet i oppfølgingsfasen. Målet med resultatbudsjetter er å få frem relevant lønnsomhet, ved å se på forholdet mellom periodens budsjetterte inntekter og kostnader. Resultatbudsjettet bygger på følgende delbudsjetter; salgsbudsjett, personalbudsjett, produksjonsbudsjett og kostnadsbudsjett. Og størrelsen på dem avhenger også på bedriftens størrelse og krav til nøyaktighet i budsjetteringen (Busch, 1991).

3.2.3 Likviditetsbudsjett

Likviditetsbudsjettet er det andre hovedbudsjettet i organisasjonen, og viser likviditetsutviklingen i løpet av budsjettåret. Likviditetsbudsjettet bygger på resultatbudsjettet, inngående balanse og flere finansielle delbudsjetter, og derfor kan ikke budsjettet settes opp før det eksisterer et forslag til resultatbudsjett (Busch, 1991). Likviditetsbudsjetter viser alle inn – og utbetalinger for hver periode i hele budsjettåret, og resultatet er endringen i bedriftens likvide beholdning i den perioden. En viktig del av likviditetsbudsjettet er å gjøre de ansvarlige oppmerksomme på de likviditetsmessige resultatene av deres beregninger, både på kort og lang sikt (Hoff, 2004). Det endelige likviditetsbudsjettet må dekke likviditetsmålene, og når det er fremstilt blir forutsetningene for balansebudsjettet lagt.

3.2.4 Balansebudsjett

Balansebudsjettet er siste del av hovedbudsjettet, og viser organisasjonens budsjetterte balanse ved utgangen av budsjettperioden (Busch, 1991). Balansebudsjettet er en konsekvens av alle avgjørelsene tatt i forbindelse med resultat – og likviditetsbudsjettet (Hoff, 2004). Balansebudsjettet representerer en kontroll av de øvrige budsjettene, og dersom det oppstår et

avvik mellom eiendeler og gjeld/egenkapital, er det gjort en feil. Og et budsjettssystem er aldri komplett før alle hovedbudsjettene er utarbeidet (Busch, 1991).

3.2.5 Budsjettoppfølging

Etter at budsjettene er ferdigstilt og presentert går organisasjonen over i en ny fase med budsjettoppfølging (Andersson, 1997). Budsjettoppfølgingen er den analytiske delen av budsjettarbeidet, som kommer etter budsjettperioden og da skal vurderingen av gjennomførelsen og dens resultater gjennomgås. Herunder skal avviket mellom budsjett og virkeligheten analyseres. Dette innebærer at klubbene sammenligner de faktiske verdiene med de budsjetterte verdiene (Drury, 2000). Hvor ofte det skjer, varierer fra klubb til klubb, men normalt skjer det hver måned. Ved å gjennomføre det hver måned vil de kunne kontrollere, relativt tidlig, om noe ikke går som planlagt. Formålet er å skape ny informasjon og erfaring gjennom å konfrontere det som ble forutsatt og hva som er virkelig. Resultatet vil også utgjøre grunnlaget for nye planer og budsjetter. Og derfor må organisasjonens budsjett rapporter reguleres slik at de signaliserer og markerer de ulike avvikstypene og årsakmuligheter, samt mulige konsekvenser for virksomheten (Melander, 1994).

3.2.6 Hensikten med et budsjett

Det er atskillelig mange årsaker med budsjetteringsprosessen og budsjettene, og her er noen av dem (Hoff, 2004):

- *Prosessen skal klargjøre de definerte målene.* Budsjettfasen gjør det mulig for ledelsen å gjøre målene kjent for hele organisasjonen.
- Budsjetteringsprosessen skal tvinge ledere til å tenke gjennom og *planlegge fremtiden på en systematisk måte.*
- Budsjett er nødvendig for å ha noe å sammenligne prestasjoner med, når organisasjonen bygger kontrollen på *ansvarsregnskap og Management by exception.*
- Budsjettene skal gi hver enkel leder oversikt *over ressursituasjonen*, som vil vise hva de har til disposisjon i planleggingsperioden. Og dette vil danne bakgrunnen for de beslutninger som treffes, og som er ekstremt viktig i desentraliserte organisasjoner.
- Budsjettet skal kunne avdekke *flaskehals*er i systemet, slik at disse kan fjernes og at målene kan nås likevel.

- Budsjettene skal kunne få ledere, i ulike ansvarsområder, til å *koordinere sine aktiviteter* for å nå målene slik at de tjener hele organisasjonen, og ikke velge løsninger som kun tjener de enkelte enhetene. Da oppnår organisasjonen at flere ønsker det samme.
- Budsjettene er til for å *motivere*, ved at hver ansvarlig får egne delmål. Ved en slik løsning, blir alle mer motivert til å gjøre en innsats som sikrer at organisasjonen i helhet, når hovedmålene.
- Budsjettene skal tilslutt danne grunnlaget for *kortperiodisk prestasjonsbedømmelse*, etter hvert som de realiserte tallene foreligger. Dette vil vise hvor lista ligger, samt gi mulighet for den ansvarlige til å vurdere sin prestasjon (intern benchmarking).

Verdien av budsjetteringsprosessen er at organisasjonen tvinges til å tenke langsiktig og koordinere aktivitetene mot et felles mål, som i seg selv er av stor betydning. Og hensikten med budsjettkontroll og budsjettering er at organisasjonen skal gjøres bedre på ulike områder (Sending, 2013).

3.2.7 Kritisk blikk på budsjettering og budsjetter

De senere årene har det blitt stilt stadig flere kritiske spørsmål til nytten av budsjettering. Det gjelder også for virksomheter som går godt, hvor innovasjonsviljen ofte er høyest og hvor det eksisterer midler til systemendringer (Hoff, 2010). Jeg har valgt å ta opp noen kritiske innvendinger mot budsjettering.

Budsjettprosessen bruker ofte lang tid i forhold til de raske bevegelsene i omgivelsene, og er ofte passé før selve prosessen er avsluttet. Endringsfarten internt og eksternt er ofte høy slik at budsjettet fort blir uaktuelt om det ikke oppdateres jevnlig. Det kan handle om endringer som er organisasjonsmessige, teknologiske eller endringer blant kunder, konkurrenter og lignende. Det betyr at utviklingen fort kan ta en annen retning enn hva organisasjonen budsjetterte med (Sending, 2013). Budsjettet hindrer også betydningsfulle tilpasninger når forutsetningene endrer seg, og her kan det foreligge farer. Det skjer ved at lederne svikter i sin oppgave. Budsjetter bygger på enkle forutsetninger i forhold til virkeligheten, men tall bearbejdes av de som er ansvarlige, og er ofte en ren trendfremskrivning av historien. Dette er en god beskrivelse av at budsjettssystemene ikke fungerer som de skal, og hvis de ikke klarer å få til noe bedre, bør prosessen forenkles og begrenses til noen sentrale elementer som kan antas å ha verdi (Sending, 2013).

Sending (2013) mener det tar for lang tid å utarbeide et budsjett og at kostnadene overstiger nytten, og at dette er en innvending som organisasjonen må ta på alvor. Det er viktig for ledelsen og ikke å gjøre budsjettprosessen til et fast pliktløp. Håndballklubber har for eksempel store svingninger i salget av billetter, lønninger og lignende, og vil dermed leve med stor risiko om de ikke har en rimelig god likviditetsbudsjettering.

Sending (2013) mener også fremtiden er usikker, siden budsjettet virker sikkert og dermed gir en falsk trygghetsfølelse. Usikkerheten reduseres ikke om en organisasjon dropper planene for fremtiden, men gjør det slik at de må behandle planene og oppfølgingen av disse, på et visst minimum av forstand, som vil si å justere planene når forutsetningene forandres. At budsjettene bidrar til sub-optimale løsninger er en bemerkelse organisasjonen må ta på alvor. I følge Sending (2013) er dette et problem ved desentralisert beslutningsmyndighet, og at organisasjonene gjør et forsøk på å ha en minst mulig incentivstruktur fremmer sub-optimale løsninger, eller at dette ikke lar seg avdekke.

Budsjetter har en lav verdi i dagens organisasjoner på bakgrunn av at kompetansen er stor i alle ledd. Og kontroll kan ikke gjennomføres uten at organisasjonen har noe å kontrollere mot. Det de fleste ønsker å være enige om er at det er viktig at alle nivåene i bedriften deltar. Det er en sentral del i prosessen, og det skaper en følelse av eierskap til de budsjettene de skal svare for. Organisasjoner forventer og krever kompetanse og det er viktig siden budsjetteringsprosessen fort blir en taktisk kamp om ressurser fremfor en koordinert handlingsplan for det beste totalresultatet (Sending, 2013).

Det å budsjettere på årsbasis er helt unaturlig for organisasjoner, spesielt for en idrettsklubb. Klubbene kjenner ikke til hva som vil skje i løpet av et år, årsskifter eller måneder. Det kan oppstå skader, sykdommer, publikumssvikt og lignende. Det er også vanskelig for en idrettsklubb, som har budsjettåret i en annen periode enn selve sesongen, og klubben bør kunne tilpasse budsjettene ut fra det (Sending 2013). Bognes (2009) mener budsjetter medfører at kostnadskontrollen gjøres for sent. Organisasjoner ønsker å evaluere den økonomiske statusen om høsten, for å kunne se hvordan de ligger i forhold til budsjettet. Og i samme periode vil det være normalt at fokuset er på hvordan de presterer i forhold til budsjettet, mens de ellers i året legger liten vekt på akkurat det.

3.3 Finansregnskap og regnskapsanalyse

3.3.1 Hva er et regnskap?

Et regnskap er en oppstilling av inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld, og skal registrere en rekke handlinger som har pengemessige konsekvenser og summere dem (Hoff, 2010). Dette for å ha en oversikt over hvordan organisasjonen disponerer pengene og hvor de kommer fra, for så å formidle oversikten til dem som har interesse i organisasjonene som regnskapet er for. I prinsippet er det liten forskjell på måten en idrettsklubb og en bedrift fører sine regnskap, utover det at bedriftens regnskap er mer omfattende. En av få forskjeller er at regnskapsføringen for bedrifter er regulert av til dels omfattende lover og regler, men målene for både klubber og bedrifter er de nokså like.

3.3.2 Hvem fører regnskap?

Alle næringsvirksomheter plikter i praksis å føre regnskap. Et skille som er gjort i regnskapsloven av 1998 med hensyn til kravene til regnskapsavleggelse, er oppdelingen mellom store foretak, små foretak og øvrige. De store foretakene har de mest kompliserte reglene, mens de små foretakene har forenklete regler. Små foretak er foretak som etter de to siste årsregnskapene møter minst to av følgende tre kriterier;

- Ikke over 60 millioner i salgsinntekter,
- Ikke over 30 millioner i balansesum og
- Ha færre enn 50 ansatte.

Håndballklubber havner under denne kategorien siden de verken har over 50 ansatte eller over 60 millioner i salgsinntekter. Årsaken til at de små foretakene er gitt forenklete regnskapsreglene er at det normalt er få interessenter til regnskapene utover eierne og långiverne. Idrettsklubber og foreninger har bare det som kalles registreringsplikt dersom balansesummen enten er mindre enn 20 millioner, eller antall ansatte er mindre enn 20 personer. Med regnskapsplikt menes at alle økonomiske transaksjoner må registreres i en kontoplan, men klubbene plikter ikke å utarbeide årsregnskap. Som jeg har nevnt tidligere, krever Norges Håndballforbund årsregnskap for å kunne avgjøre om klubbene får lisens eller ikke, og må derfor utarbeide et finansregnskap, selv om det ikke kreves av regnskapsloven.

3.3.3 Hvorfor benytte et regnskap?

Som jeg har nevnt tidligere har noen regnskap fordi de er pliktig. Noen benytter seg av regnskap som bakgrunn av at det gir dem nytt veiledning for å treffe bedre beslutninger. Dette gjelder også for idrettslag. Driftsregnskapet er spesielt rettet mot bedriftens behov for styringsdata, og regnskapsmessig informasjon er nytt for å anskaffe seg en oversikt over hvordan det går. Det er også til for å få en oversikt over den økonomiske situasjonen. I noen tilfeller benyttes regnskapet for å tvinge forvalterne av økonomiske midler til å redegjøre for bruken på en slik måte at de unngår misligheter og tillitten opprettholdes. Sending (2009) mener at generelt bør regnskap benyttes i alle sammenhenger, og hvor interessenter bør være informert om de økonomiske sidene av organisasjonen.

3.3.4 Finansregnskap

I prinsippet er finansregnskapet delt inn i to hovedrapporter, det ene er resultatregnskapet mens det andre er balansen. Hvis finansregnskapet er utarbeidet på årsbasis kalles det et årsregnskap, for å vise at de dekker hele året. Det er et historisk perspektiv av finansregnskapet ved at det viser det økonomiske bildet av organisasjonen i en tidligere periode (Hoff, 2010). Finansregnskapet kalles det offisielle regnskapet, og er en regnskapstype alle benytter, eller bør benytte seg av. De forhold regnskapet skal informere om, eller gi muligheten til å analysere er *lønnsomhet* (forholdstall), *likviditet* og *soliditet*.

Driftsregnskapet (internregnskapet) er et beslutnings – og kontrollorientert regnskap som er beregnet for intern bruk i organisasjonen, der kalkyler står sentralt. Driftsregnskapet er frivillig, hvordan det utarbeides og om organisasjonen ønsker det.

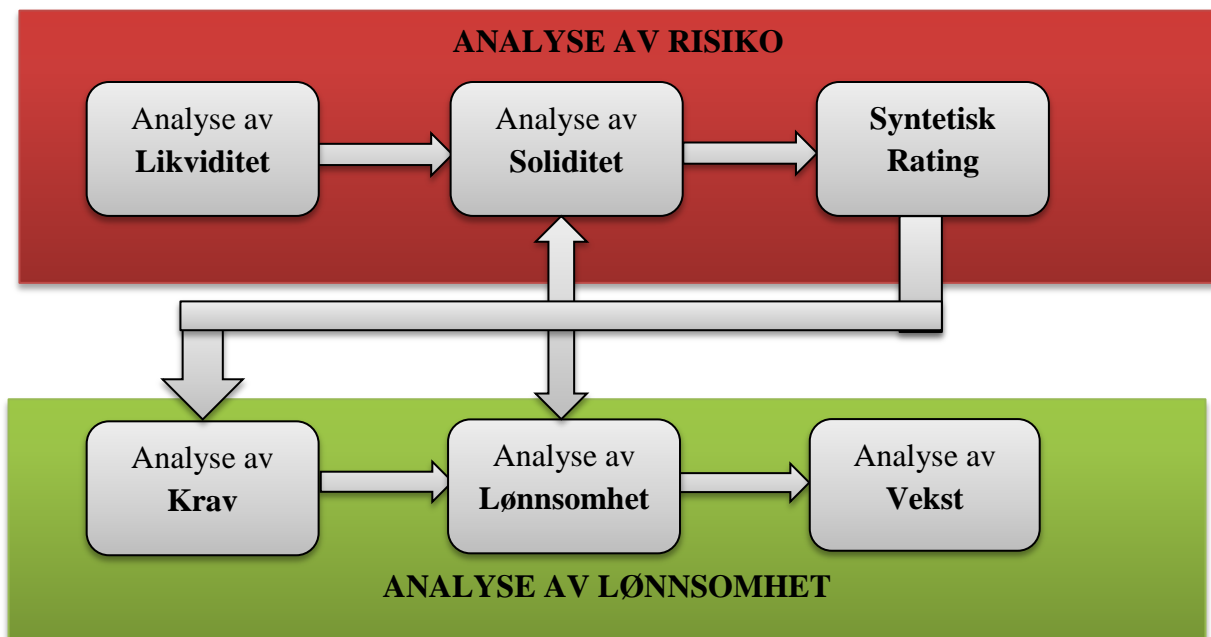
3.3.4.1 Lønnsomhet (forholdstallsanalyse)

En forholdstallsanalyse analyser bedriftens risiko og lønnsomhet, og baseres på utregningen av ulike forholdstall (Kinserdal, 2008). Analysen er anstendig til å gi en innsikt i de grunnleggende økonomiske forholdene, og benyttes av NHF i vurderingen av klubbene. Dette får finne ut om klubbene oppfyller eliteserielisenskravene. Når forbundet skal vurdere klubbens lønnsomhet og risiko, bør de ta hensyn til klubbens utvikling, sammenlignet med tidligere perioder samt klubbens oppnåelse i forhold til de måltall som er utarbeidet (Kinserdal, 2008). Det må også tas i betraktning hvilken bransje klubben faktisk operer i,

siden kravet til lønnsomhet i eliteseriekubbene i Norge er lavere enn bedrifter i andre bransjer.

Modellen viser prosedyren i en forholdsanalyse. Klubbene og forbundet starter med en selskappsspesifikk risikoanalyse satt sammen av likviditets – og soliditetsanalyse.

Kredittrisikoen summeres så sammen med en syntetisk rating.



Figur 7: Forholdsanalyse (Knivsflå, 2011).

3.3.4.2 Likviditet

En likviditetsanalyse fremstiller bedriftens evne til å møte sine kortsiktige forpliktelser (Busch, 1999). Desto bedre likviditet organisasjonen har, desto lavere er likviditetsrisikoen, og dermed også sannsynligheten for at de går konkurs. Likviditetsanalysen fokuserer på to typer forholdstall, nemlig likviditetsgrad og gjeldsdekning (Knivsflå, 2011).

Likviditetsgrad er den vanligste formen i likviditetsanalysen, for å beregne kundens betalingsevne og for å se hvor mange kortsiktige midler foretaket har i forhold til forpliktelsene i samme tidsperiode. Kortsiktig gjeld er forpliktelser som avsluttes i løpet av ett år, mens omløpsmidler er likvider som ikke er bestemt til varig eie eller bruk (Hoff, 2010).

Likviditetsgrad 1 er forholdet mellom omløpsmidler og gjeld, og halvparten av

omløpsmidlene bør helst være finansiert med langsiktig kapital. Likviditetsgrad 2 måler det samme som likviditetsgrad 1, men forskjellen er at 2 ekskluderer varelageret. Desto høyere tallet er desto bedre og grad 2 bør være høyere enn grad 1. Gjeldsdekning viser evnen organisasjonen har til å betale finanskostnadene med driftsresultatet og finansinntektene.

3.3.4.3 Soliditet

Soliditet er til for å måle bedriftens evne til å tåle tap, og formålet med en soliditetsanalyse er å vurdere om organisasjonen tåler lengre perioder med tap. Identifikasjoner på en stabil og god soliditet er høy egenkapitalprosent, god inntjening, god rentabilitet, god finansieringsstruktur og god likviditet. Selv om en bedrift har god soliditet kan dårlig likviditet gi konsekvenser. Egenkapitalandelen viser hvor stor del av eiendelene som er finansiert med egenkapital og kan sees på som en buffer for og tåpe eventuelle fremtidige tap (Knivsflå, 2011).

3.3.5 Regnskapsanalyse

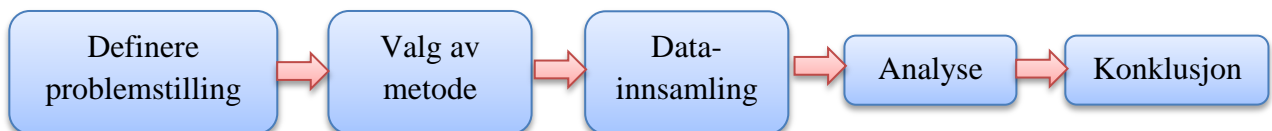
Meningen med en regnskapsanalyse er å fremstille beslutningsrelevant informasjon for regnskapsbrukerne (Sættem, 2009). Regnskapsanalyse benytter to relativt enkle og velbrukte analyseteknikker. Den første er trendanalyse, der man setter et referanseår, som regel første året i perioden, til verdien 100. Ut fra det regner de ut påfølgende endring relevant til referanseåret (Bjørnenak, et al., 2011). Og på den måten kan organisasjonen komme frem til enten en positiv, negativ eller nøytral trend. Den andre teknikken er Common size, en sammenligning ved å regne om til samme skala (Bjørnenak, et al., 2011). Årsaken til det er bestemte regnskapstall sier svært lite om de underliggende forholdene, da disse er avhengig av størrelsen på bedriften, bransjen og kapitalen (Kinserdal, 2008).

4 Metode

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for hvilke metodiske valg og disposisjoner som er blitt gjort. Først vil valget av forskningsdesign og metode bli forklart, deretter forskningsstrategien. Hvordan datainnsamlingen er gjennomført og redegjørelsen for valg av undersøkelsesenheter vil også bli forklart, samt en evaluering av det innsamlede datamaterialet.

Når den presiserte problemstillingen er bestemt, blir neste oppgave hvordan man vil gå fram for å få svare på den. Metode kommer av det greske ordet *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et bestemt mål (Johannessen et al., 2004). Hensikten med metode er å forklare hvordan vi går frem for å anskaffe empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2005), og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller, samt tilhørende analyse og tolkning av empirien (Johannesen, et al., 2004).

Valget av metode er avgjørende for å opprettholde påliteligheten til empirien, og velvalgt metode kjennetegner god forskning. Korrekt valg sikrer at konklusjonen kommer fra forskningen som er gjort fremfor av forskerens individuelle holdninger (Johannessen, et al., 2004).



Figur 7: Prosessen i oppgaven

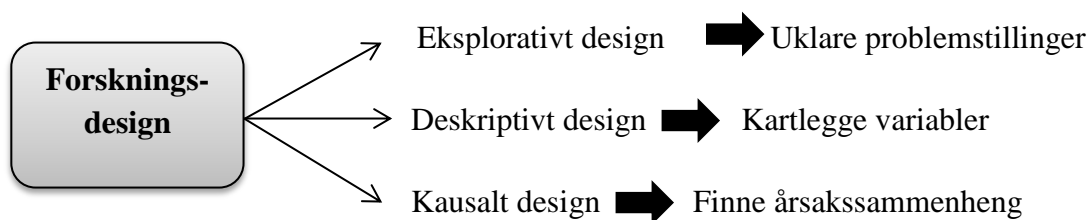
Som figuren over viser måtte jeg først definere problemstillingen, for så å velge hvilken tilnærming jeg skulle benytte for å få svar på den. Deretter ble intervjuene booket og gjennomført, og det innhentede materialet ble da analysert opp mot relevant litteratur. Tilslutt, etter at informasjonen er grundig analysert, kommer konklusjonen.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan som innebærer å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, et al., 2004).

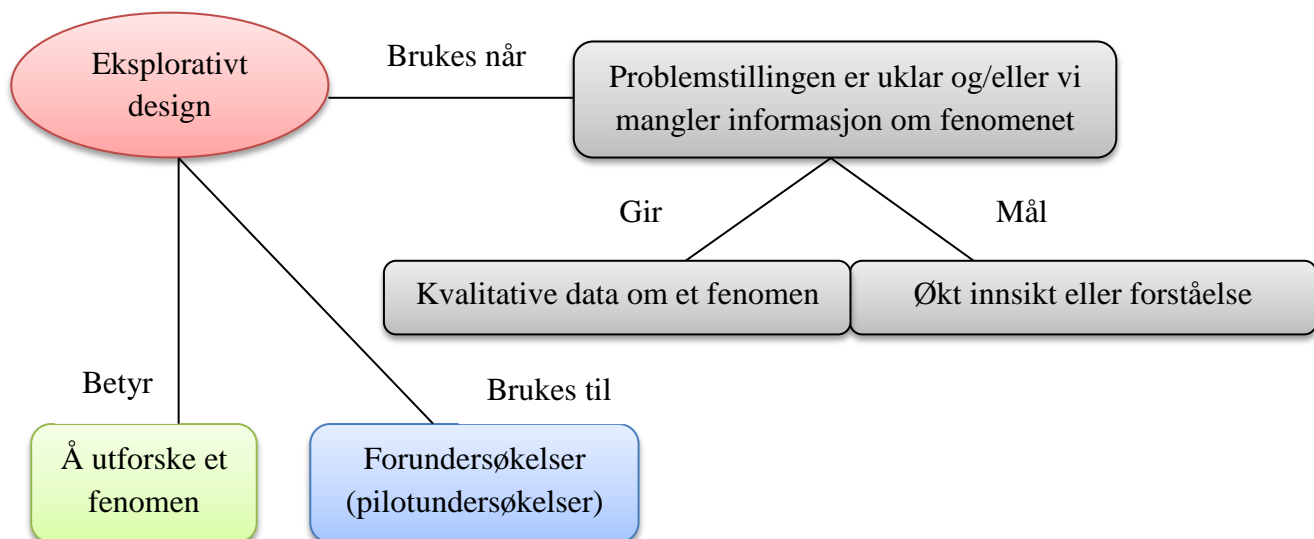
Professor Gilbert Churchill sammenligner forskningsdesign med det arbeidet en arkitekt gjør når han skal bygge et hus (Churchill, 1991). Det er mulig å bygge et hus uten en konstruksjonstegning, men utfallet er usikkert, og på samme måte er det med forskningsundersøkelser. Det å danne et detaljert forskningsdesign, før man starter et prosjekt, lønner seg, men det er ikke alltid problemfritt å velge rett. Dette skyldes at det er mange forhold som kan påvirke og spille inn på valget, og valget av forskningsdesign kan påvirke kvaliteten og påliteligheten til resultatet (Jacobsen, 2005). Utfordringen er da å velge rett forskningsdesign som er mest effektivt og egnet til å besvare problemstillingen.

Det er i utgangspunktet tre forskjellige forskningsdesign å velge mellom, som er *eksplorativt* (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende) eller *kausalt* (forklarende). Hvilket forskningsdesign som bør velges, er avhengig av problemstillingens karakter og formål.



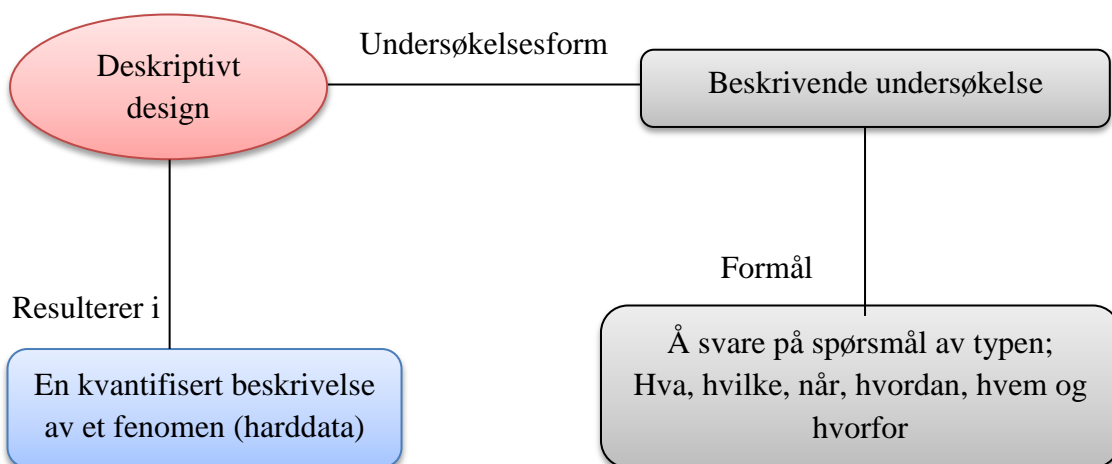
Figur 8: Klassifisering av forskningsdesign (Sander, 2004).

Eksplorativt design benyttes når man ønsker å finne ut hva som skjer, å søke ny innsikt, å stille spørsmål og se fenomener i et nytt lys (Robson, 2002). Er det ikke noe klar formodning om hvordan problemstillingen skal analyseres, er eksplorativt design hensiktsmessig valg (Sander, 2004). Sanders (2004) mener eksplorativt design kan sammenlignes med en oppdagelsesferd, siden man ofte må endre retning og ikke vet helt hvor man ender. Slik er det også med forskning, etter hvert som forskningen glir frem det vide fokuset innsnevres og veien blir til. Og på den måten skaffer forskeren seg regelmessig kunnskap ved gradvis å få bedre innsikt i problemstillingen.



Figur 9: Eksplorativt forskningsdesign (www.kunnskapsenteret.com)

Er formålet å identifisere en eller flere variabler, benytter man deskriptivt design (Churchill, 1991). Hensikten er å anskaffe en beskrivelse av et fenomen, som krever en definert problemstilling, og hvilke begrep og variabler som forklarer fenomenet, og hvordan de kan påvirke hverandre samt en definert populasjon (Sander, 2004).



Figur 10: Deskriptivt forskningsdesign (www.kunnskapsenteret.com)

Kausalt design tar sikte på å finne effekten av en eller flere uavhengige variabler på en avhengig variabel., og er det designet som er minst brukt.

4.1.1 Valg av forskningsdesign

Siden det er gjort lite eller ingen, så vidt jeg vet om, tidligere forskninger om økonomistyringen i denne sektoren, mener jeg at et eksplorativt-deskriptiv forskningsdesign er best egnet for å besvare den presiserte problemstillingen. Det eksisterer mye generell sportslitteratur om konkurransesport, men særdeles lite spesifikt om økonomistyring og budsjettering i idrettsorganisasjoner.

Det er naturlig for meg å ha en eksplorativ problemstilling, siden jeg ikke kan basere meg på forskning relatert spesifikt til sportsbransjen. Dette for å forstå hvilke faktorer som påvirker den økonomiske situasjonen til norske håndballklubber, og valget av forskningsdesign er en naturlig konsekvens av det. For å unngå og måtte vente på at all data har blitt innsamlet og analysert, muliggjør de eksplorative elementene en kontinuerlig læringsprosess. På en slik måte kan jeg tilpasse meg underveis. Det er definitivt deskriptive elementer i utredningen, dette fordi jeg forsøker å gjenspeile et konkret bilde av virkeligheten, ut fra hva metodevalg og den innsamlede dataen har medført. Ulempen med kun et eksplorativt design er at resultatene ikke kan generaliseres, men jeg mener at på bakgrunn av de deskriptive elementene og dataens omfang, vil jeg si at mine funn vil være generaliserbar for håndballklubbene i Postenligaen.

4.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Innen metode skiller man grovt sett mellom to former for metodisk tilnærming, kvalitativ og kvantitativ metode (Johannesen et al., 2004). Skillet er i hovedsak egenskaper ved data som samles inn og analyseres. I kvantitativ metode er dataen som samles inn registrert som tall, og ofte ved hjelp av metoder som survey og spørreundersøkelser. Forskninger under kvantitativ metode starter med en hypotese og undersøkelsene er basert på mange informanter. Dette mener jeg hindrer informantene til å gi mer detaljerte svar samt komme med andre synspunkter enn hva som allerede er gitt i undersøkelsen. I kvalitativ metode er dataen som samles inn registrert som tekst, lyd, bilde eller film. Forskninger under kvalitativ metode har som mål å utvikle en teori, forståelse og nærhet til det som studeres, og har som regel et begrenset antall informanter. Jeg har derfor valgt å benytte kvalitativ metode, dette fordi det gir meg en mulighet for å være mer fleksibel i prosessen og muligheter for justeringer etter hvert som kunnskapen om temaet øker (Selnes, 1999).

4.3 Forskningstilnærming

Det er viktig å vite hvilken forskningstilnærming en forsker skal bruke, fordi tilnærmingen fremmer hvilken innsamlingsmetode som gir best bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2005). Forskningstilnærmingen skiller mellom induktiv – og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming (fra teori til empiri) handler om å fremstille teori, der forskeren flytter seg fra bestemte fakta til generaliseringer. Denne metoden kalles også oppdagelses vei, fordi all betydningsfull informasjon samles inn og på bakgrunn av dette dannes teoriene (Jacobsen, 2005).

En deduktiv tilnærming (empiri til teori) handler om å teste teorien, der forskeren flytter seg fra det generelle til det bestemte. Denne metoden kalles også bevisenes vei. Dette på bakgrunn av at eksisterende teori og tidligere empiriske funn gir forskeren forventinger om hvordan virkeligheten vil se ut, og for så å se om disse stemmer med virkeligheten gjennom innsamlingen av empiri (Jacobsen, 2005).

4.3.1 Valg av forskningstilnærming

Denne utredningen har i hovedtrekk en induktiv tilnærming. Siden jeg starter utredningen ved å samle inn data der hensikten er å skaffe mest mulig informasjon om håndballklubbenes økonomiske situasjon, for så å finne frem til generelle faktorer som påvirker alle klubbene og kan generaliseres. På bakgrunn av denne informasjonen vil jeg kunne trekke en eller flere konklusjoner.

Det eksisterer også en deduktiv tilnærming i utredningen. Dette på bakgrunn av at jeg kobler den informasjonen som er innhentet opp mot litteratur og eventuelt tidligere forskning gjort i lignende bransjer.

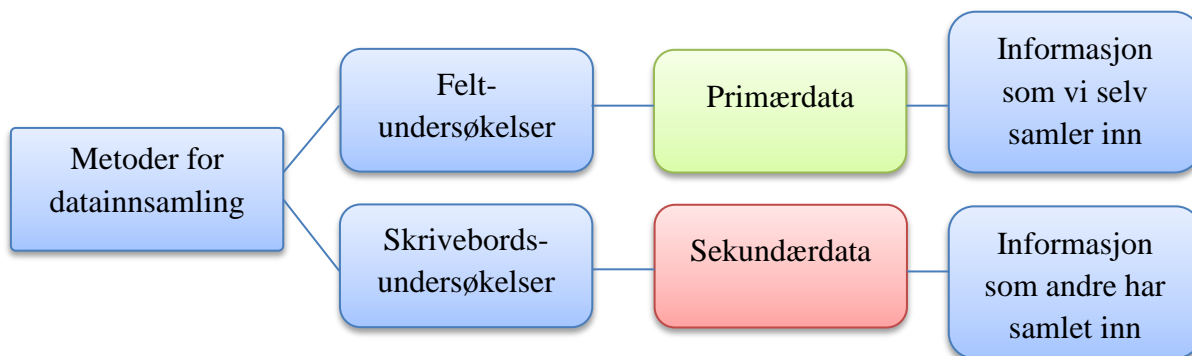
Siden det er blitt benyttet to tilnærminger, er det viktig å understreke at konklusjonen er trukket på grunnlag av både informasjonen som er innhentet, samt relatert til litteratur innen bransjen.

4.4 Datainnsamling

Etter at problemstillingen er presisert, gjennomgang av teorien og valg av metode var gjort, må behovet for data defineres.

Det ville være gunstig for meg å skaffe tallmateriale og informasjon som ga kunnskap om hvordan ulike klubber i Norsk topphåndball ser på økonomi, hvilke faktorer som påvirker økonomien og hva som er årsaken til deres økonomiske situasjon. Jeg oppsøkte tidlig klubbene og Norges håndballforbund, for å finne ut om det eksisterer sekundærdata som kunne benyttes i besvarelsen av problemstillingen. Dette for å skaffe et grunnlag for de beslutningene som blir gjort ut fra primærdataen. Det ble i tillegg benyttet som et grunnlag for forskningsintervjuene, slik at resultatene ble korrekte.

4.4.1 Innsamlingsmetoder

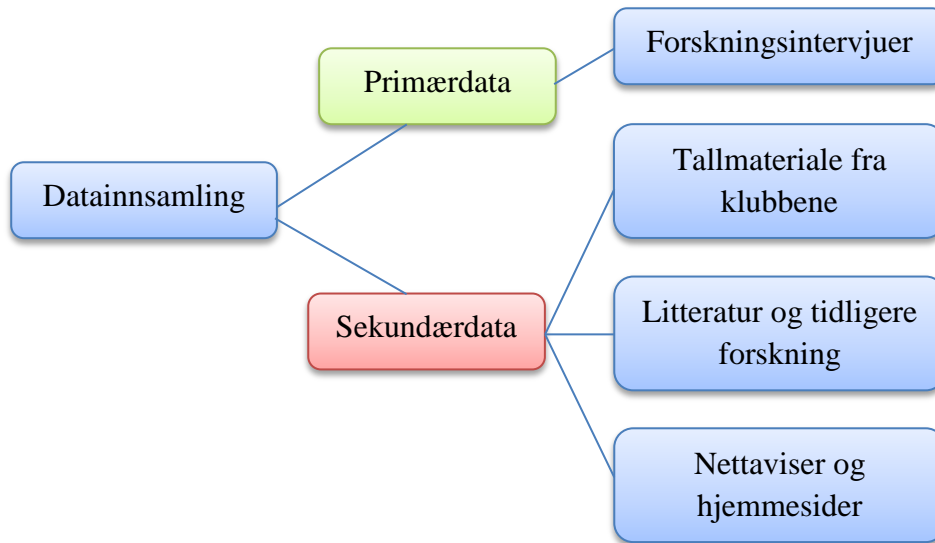


Figur 11: Datainnsamling (www.kunnskapssenteret.com)

For innsamling av datamateriale skilles det mellom primær – og sekundærdata. Primærdata er som figuren forklarer informasjon vi selv har samlet inn, med andre ord førstehåndsinformasjon. Sekundærdata er informasjon andre har samlet inn, og er med andre ord andrehåndsinformasjon. Dataene deles også opp i kvalitativ og kvantitativ informasjon, der kvalitativ ikke lar seg måle i tallstørrelser mens kvantitativ er mulig å måle i tallstørrelser.

4.4.2 Valg av datainnsamlingsmetoder

Her vil jeg først vise benyttede innsamlingsmetoder igjennom en figur, for deretter å beskrive valgene som er gjort.



Figur 12: Datainnsamlingsmetoder

4.4.2.1 Sekundærdata

Jeg startet forskningen ved en gjennomgang av tidligere undersøkelser og generell litteratur for å få en oversikt av hvordan jeg skal gå frem for å løse presiserte problemstillingen. Etter det tok jeg direkte kontakt med de valgte klubbene, for å få samlet inn tidligere regnskap og årsrapporter. Siden forskjellen på rapportene var såpass stor, måtte jeg bruke en del tid på å finne punkter å sammenligne på tvers av klubbene. Ved siden av generell litteratur, gjorde jeg en gjennomgang av generell sportslitteratur. Det er som nevnt tidligere lite sportslitteratur knyttet til håndballbransjen. Fokuset har dermed vært litteratur knyttet til fotballbransjen siden bransjene har like trekk. I tillegg til dette har jeg forsøkt å finne nyhetsoppslag og relevante utsagn ved å gå igjennom nettavisar, tidligere masterutredninger og hjemmesider.

4.4.2.2 Primærdata

Utredningens primærdata er hentet inn ved gjennomføring av forskningsintervjuer med sentrale personer i de 4 utvalgte håndballklubbene, som vil bli presentert i kapittel 5. Dette ble gjort for å skaffe rikelige mengder med informasjon og tydelige uttalelser, samt prøve å finne ulikheter mellom klubbene. Det ble utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1) i forkant av intervjuene. Denne ble brukt for å skape en viss struktur i intervjuene, og for å sikre at vi fikk

korrekt informasjon i henhold til spørsmålene og problemstillingen. Selv om det er viktig å følge strukturen av intervjuguiden, er det også viktig å få en åpen samtale. Dette kjennetegner et halvstrukturert intervju (Johannessen, et al., 2004).

Etter at intervjuene var booket, fikk alle respondentene tilbud om å få tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at de kunne forberede seg, og det var det to respondenter som benyttet seg av. Under selve intervjuene benyttet jeg båndopptaker og notater, for å sikre at jeg fikk med meg all informasjonen. Hvis det ble uklarheter rundt svarene, benyttet jeg oppfølgingsspørsmål, og med konkrete spørsmål og oppfølgingsspørsmål ble intervjuene en åpen samtale med en lett og god tone. Og denne åpenheten var sentral for informasjonen jeg fikk fra alle respondentene.

For å avgjøre hvilke klubber jeg skulle kontakte, definerte jeg fire grupper med utgangspunkt i variablene i problemstillingen, økonomiske – og sportslige resultater. Dette for å se nærmere på hvordan de ulike klubbene i Eliteserien for herrer scorer på de ulike variablene, og får å ikke velge to klubber i samme kategori. Utvalget fremmet følgende tabell;

	Ordnet økonomi	Uordnet økonomi
Gode sportslige resultater	Bodø Håndballklubb	Elverum Håndballklubb
Dårlig sportslige resultater	Falk Horten Håndball	Follo Håndballklubb

Jeg ente opp med 6 intervjuobjekter, 3 i Bodø Håndballklubb og 1 i hver av de resterende klubbene. Jeg fikk gleden av å intervju daglig leder i hver av klubbene, samt oppmann og markedssjef i Bodø Håndballklubb.

4.5 Evaluering av datamaterialet

For å evaluere det innsamlede datamaterialet skiller man mellom reliabilitet og validitet, og validitet deles ytterligere inn i intern og ekstern validitet. Kritisk å drøfte gyldigheten og påliteligheten betyr ikke at vi underkaster dataen, men at vi forsøker å forholde oss kritiske til kvaliteten på de dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2005).

4.5.1 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet er til for å måle hvor pålitelig dataene faktisk er (Johannessen, et al., 2010). Enkelt forklart er reliabilitet et spørsmål om datainnsamlingen er gjennomført på en troverdig og tillitsvekkende måte. Hvis reliabiliteten er høy, vil det bety at kvaliteten på datainnsamlingen er god og at undersøkelsen skal kunne gjennomføres med samme resultat flere ganger (Jacobsen, 2005). Flere forskere mener reliabilitetskriteriet er kritisk i kvantitative utredninger, mens det er mindre aktuelt i kvalitative utredninger (Johannessen, et al., 2010). Mens Jacobsen (2005) mener det likevel bør gjøres kritiske drøftinger for å bedømme om datamaterialet er pålitelige.

Det som styrker reliabiliteten i denne utredningen er at det er blitt gitt utfyllende beskrivelser av håndballbransjen, alle valgene av metode og andre fremgangsmåter er forklart. Årsaken til at disse styrker reliabiliteten, er at andre kan bedømme alle valgene som er gjort i henhold til metode, data og resultatet (Johannessen, et al., 2010). Data som blir samlet inn fra ulike kontekster, men gir samme konklusjon, blir vurdert som mer pålitelig (Jacobsen, 2005). Siden det i denne utredningen er benyttet både kvalitativ og kvantitativ datainnsamling, og primær – og sekundærdata, styrker også reliabiliteten. Det som vil bekrefte at dataene er pålitelige, er at datamaterialet fra de kvalitative undersøkelsene støtter opp under funnene fra regnskapsmaterialet til klubbene. Siden tallmaterialet utlevert fra klubbene er konsistente over tid og faktisk tilhører populasjonen som undersøkes (Saunders, et al., 2009), bekrefter det at dataene faktisk er reliable.

Det som kan påvirke reliabiliteten er at spørsmålene i intervjuguiden er dannet slik at respondentene kan uttale seg generelt, og det kan være vanskelig for klubbene å mene noe om andre klubber enn sin egen. Et eksempel på det er at respondentene får mulighet til å svare på hva de mener er årsaken til at økonomien i klubbene varierer så mye, og hvilke faktorer de tror spiller inn.

Siden intervjuet med Frank Westby ble gjennomført over telefon og mail, øker risikoen for mistolkninger. De 5 andre intervjuene er kontekstavhengige (Johannessen, et al., 2010), som vil si at respondentene kan påvirkes av omgivelsene. Spørsmålstillingen kan påvirke respondenten, men som jeg nevnte tidligere fikk respondentene mulighet til å få tilsendt intervjuguiden i forkant, slik at de kan gjøre opp meninger før selve intervjuet (Johannessen, et al., 2010). Selv om jeg følte at respondentene svarte ærlige og ikke utelot noe, har de en egeninteresse som kan resultere i at respondentene vrir på sannheten og fremstiller klubben bedre og/eller verre enn den er.

5 av de 6 intervjuer ble tatt opp ved hjelp av en båndopptaker og ble transkribert like etter. Dette for ikke å glemme sammenhengen og strukturen i intervjuet. Jeg har, i den grad det er mulig, beholdt sitatene fra respondentene mest mulig ordrett. For å redusere faren for feilsitering, hvis sitatene ble omformulert, fikk respondentene godkjenne sitatene. Det reduserer i tillegg farer for mistolkninger i analysen, og dermed øker påliteligheten til dataen. Sitatene hentet fra sekundærkildene kan jeg ikke være sikker på at har gått igjennom samme kontroll som primærdataen.

4.5.2 Intern validitet (Gyldighet)

Intern gyldighet handler om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005) og i hvor stor grad datamaterialet speiler virkeligheten på en korrekt måte (Johannessen, et al., 2010). For å teste den interne validiteten er det to viktige tiltak som kan gjennomføres, der det ene er å kontrollere undersøkelsen og konklusjonen mot andre. Det andre er å gjøre en kritisk gjennomgang av resultatene selv (Jacobsen, 2005).

Tallmaterialet jeg har fått utlevert fra alle klubbene er kvalitetssikret av dem og en revisor. Dette materialet er grunnlaget for at klubben får godkjent sitt regnskap fra NHF og eliteserielisens innvilget. Siden tallmaterialet ble utlevert fra daglig leder i hver klubb, med samtykke fra styret, er det stor sannsynlighet for at det ikke inneholder feil i noen grad. Selv om jeg mangler tallmateriale for 2 klubber i 2009, mener jeg det ikke påvirker resultatene i vesentlig grad. Gyldigheten kan også bli svekket av at respondentene ikke besitter den kunnskapen som kreves for å svare på spørsmålene. Dette har ikke vært et problem i denne utredningen, med tanke på at jeg har intervjuet daglig leder i hver klubb, som direkte jobber med økonomien i klubben. Daglig leder i hver klubb har det overordnede ansvaret med å føre årsregnskap, da svært få håndballklubber har egne økonomisjefer.

Det som også er viktig å ta med er at respondentene kan endre svar og mening over tid, noe som vil si at dataene er mest korrekte på det tidspunktet intervjuet er gjennomført (Johannessen, et al., 2010), og dermed kan validiteten svekkes over tid.

4.5.3 Ekstern validitet (Generaliserbarhet og overførbarhet)

Mens intern gyldighet går på om vi har beskrevet materialet riktig, dreier ekstern gyldighet om i hvilken grad materialet kan generaliseres igjennom begrepene generaliserbarhet og overførbarhet. Generaliserbarhet blir antagelig mest brukt om kvantitative undersøkelser som innebærer en statistisk generalisering av funn fra et utvalg (Jacobsen, 2005). Mens i kvalitative undersøkelser ønsker man å overføre kunnskap fremfor å generalisere data. Johannessen (2010) mener begge begrepene handler om resultatene fra utredningen kan overføres til lignende fenomener.

Overførbarhet er i denne utredningen forsøkt sikret igjennom et utvalg av klubber. Etter å ha valgt 4 klubber som scorer ulikt på sportslige – og økonomiske variabler. På bakgrunn av det disse i sum vil det kunne gi svar på problemstillingen og finne ulike faktorer.

Siden jeg har benyttet en kvalitativ metode ligger styrken i evnen til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005). Johannessen (2010) mener at i hvor stor grad informasjonen, som er hentet inn ved bruk av kvalitative intervjuer, kan overføres er avhengig av hvordan forskeren lykkes i å etablere beskrivelser, begrep, tolkninger og forklaringer. Men det er viktig å være forsiktig med å generalisere etter å ha gjennomført en kvalitativ studie basert på få enheter (Jacobsen, 2005). Siden problemstillingen er å finne hvilke faktorer som påvirker økonomien, var det viktig for meg å finne de beste informantene. Dette kan gi et skjevt utvalg, men jeg har i hovedsak brukt intervjuene til å få informasjon om den økonomiske situasjonen til klubben. De kvalitative intervjuene ser jeg på som et tilskudd fremfor eneste kilde. Kombinasjonen mellom kvalitative intervju og kvantitativ data er noe jeg anser til å styrke overførbarheten.

Utredningen er avgrenset til og kun gjelde håndballklubber i Postenligaen, og ulempen med det er at resultatet ikke kan generaliseres eller overføres til andre klubber i Norge, eller for den saks skyld i utlandet.

5 Empiri

Formålet med dette kapittelet er å gi en kort beskrivelse av klubbene jeg har benyttet i utredningen, med fokus på klubbens økonomiske situasjon, samt mål, visjon og verdier.

5.1 Elverum Håndball herrer (EHH)

Elverum Håndball er fra Elverum, en kommune i Hedmark fylke. Kommunen har 19.665 innbyggere per 01.01. 2012. Hjemmebanen, Terningen Arena, har en kapasitet på ca. 2000 tilskuere. Klubben hadde i sesongen 2013/2014 et gjennomsnittlig tilskuertall på 1672,2, som var best av samtlige klubber.

Elverum Håndball er en klubb med lange tradisjoner. De er tilknyttet Elverum Idrettslag som allianselag, som ble stiftet i 1892. Elverum Håndball ble stiftet i 1946. Klubben har totalt 750 medlemmer. For at Elverum skal bevare og eventuelt øke bredden, spesielt på herresiden, samarbeider de med nærliggende klubber.

Det er 5 heltidsansatte i Elverum Håndball samt spillerne på elitelaget. De har også flere titalls frivillige som legger ned utallige dugnadstimer innenfor ulike områder. Uten den innsatsen er det umulig for Elverum å satse mot toppen og målsetningen til klubben, som er:

"Elverum – Norges ledende håndball-by! Med Norges beste herrelag! "

Jostein Borkhus, Daglig leder EHH.

Deres filosofi har vært og vil fortsatt være at egne spillere skal danne stammen i laget. Elverum har spilt i eliteserien siden sesongen 2005/2006 og i sesongen 2012/2013 vant klubben sitt første seriegull. De har også vunnet NM og sluttspillet i Eliteserien.

5.1.1 Økonomi

Elverum har, som flere andre klubber i Norge, et felles hovedregnskap. Forskjellen er at klubben deler dette opp mellom de ulike avdelingene. I Elverum Håndball er det egne resultatregnskap og balanse for herrer, damer og yngre. I 2012 gikk Elverum Håndball med et underskudd på 267.332 kr. Mens i 2013 klarte klubben å snu den negative trenden og gikk med et overskudd på 167.878 kr. Klubben omsatte for over 14 millioner kr både i 2012 og

2013. Elverum hadde, i 2013, en negativ egenkapital på 596.849 kr. Klubben kan budsjettere med en negativ egenkapital på bakgrunn av et ansvarlig lån fra kommunen. Til tross for underskudd og negativ egenkapital fikk Elverum lisens fra Norges Håndballforbund, men lisensen er under overvåkning.

Årsaken til at klubben gikk med underskudd i 2012, ifølge daglig leder, skyldes at klubben de senere årene har vært i kraftig vekst. Sportslig har det vært en positiv opptur, men samtidig har veksten skjedd så raskt at klubben ikke har evnet å utvikle administrasjonen og ledelsen av klubben for å understøtte en større klubb. Årsregnskapet for 2013 er som nevnt positivt, og klubben viser en kraftig forbedret økonomi. I tillegg er det gjort ytterligere tiltak som vil bidra til at regnskapet for 2014 vil være det første på lang tid som gir positiv inntjening.

Daglig leder forteller at klubben jobber med å forbedre prosedyrer og prosesser for å stabilisere og bedre den økonomiske situasjonen til klubben. Og at en stabil økonomi skal sikre oppbyggingen av egenkapitalen, og ikke minst sikre videre sportslig vekst og suksess for klubben.

5.2 Bodø Håndballklubb (BHK)

Bodø Håndballklubb er fra Bodø, en kommune i Nordland fylke. Kommunen har 49.203 innbyggere per 01.01. 2012. Hjemmebanen, Bodø Spektrum, har en kapasitet på mellom 2500 – 3000 tilskuere. Sammen med Elverum troner BHK på toppen med tanke på antall tilskuere på sine hjemmekamper. Klubben hadde sesongen 2013/2014 et gjennomsnittlig tilskuertall på 1631,5.

Bodø Håndballklubb ble stiftet i 1953 og har totalt 350 medlemmer. De senere årene har klubben startet et samarbeid med nærliggende klubber som Strindheim og Gravdal. Dette for å bevare og øke bredden av håndball i Nord-Norge. BHK ønsker også å støtte opp om damelag gjennom andre klubber, som for eksempel Junkeren, siden de selv ikke har eget damelag høyere enn juniornivå.

Det er 3 heltidsansatte i Bodø Håndballklubb samt spillerne på elitelaget. De har over 30 frivillige som jobber på arrangementer i regi av klubben. Uten dem er det umulig også for BHK å satse mot toppen og være beste arrangør samt nå sitt mål som er:

"BHK skal være en trygg, positiv og attraktiv klubb for medlemmene"

De har også 4 grunnverdier: positiv, utviklende, målrettet og profesjonell.

5.2.1 Økonomi

BHK har, som et av få lag i Eliteserien, et samlet budsjett for hele klubben. Klubben har et eget styre for elitelaget og et for ungdomsavdelingen. I 2011 hadde BHK en negativ egenkapital på 468.052 kr. Årsaken til den negative egenkapitalen skyldes, i følge daglig leder, den manglende økonomiske styringen av klubben samt store reisekostnader. Siden BHK er den nordligste klubben i Postenligaen gir det dermed ekstremt høye reiseutgifter. Det er viktig og være i forkant og booke reiser tidligst og billigst mulig. Endringer i disse prosedyrene har ført til at klubben klarte å snu den negative trenden og i 2012 hadde klubben en positiv egenkapital på 68.055 kr.

I 2009 mottok BHK et ansvarlig lån fra kommunen, og fikk forlenget den avtalen i 2011. Dette gjør at de, som Elverum, kunne i 2011 budsjettere med negativ egenkapital. BHK har vært igjennom store forandringer, både økonomisk og sportslig. Per dags dato er de gode både sportslig og økonomisk, 5.plass i serien og gikk i 2013 et med et overskudd på 42.307 kr. Og egenkapitalen er fremdeles positiv. Siden økonomien er på plass, har klubben fått lisens av forbundet uten noen form for overvåkning.

Klubbens langsiktige målsetninger er å stabilisere seg på øverste nivå i Postenligaen samt drive økonomisk forsvarlig. Målsetningen for inneværende år er en omsetning på 9,2 millioner kr, og et overskudd på rundt 100.000 kr. Daglig leder forteller også at de jobber allerede nå med neste sesong og ønsker å øke sponsorinntektene samt å finne nye inntjeningsmuligheter.

5.3 Falk Horten Håndball

Falk Horten Håndball er fra Horten, en kommune i Vestfold fylke. Kommunen har 26.751 innbyggere per 01.01. 2012. Hjemmebanen, Holtanhallen, har en kapasitet på ca. 500 tilskuere. Klubben hadde sesongen 2013/2014 et gjennomsnittlig tilskuertall på 510,6, som var femte best, til tross for at de rykker ned fra eliteserien.

Falk Horten Håndball er tilknyttet Sportsklubben Falk (håndball og fotball), som ble stiftet i 1917. Sportsklubben Falk har 3 separerte grupper som drives av egne styrever, fotballgruppen, håndballgruppen og Falk Eldre. Falk Håndball har i underkant av 500 medlemmer, mens Sportsklubben Falk har 800 medlemmer. Falk har 2 ansatte i klubben, en 100 % stilling og en 60 % stilling samt spillerne på elitelaget og noen trenere.

"Være Norges beste på utvikling av egne spillere"

Falk Horten har en klar målsetning om å være landets beste på utvikling og leverer i dag mange juniorlandslagsspillere. Klubben har et positivt omdømme blant unge på bakgrunn av sitt utviklingsmiljø. De ønsker i løpet av en 4 års periode å være i toppen av norsk håndball og ha mulighet til å spille i Europa.

5.3.1 Økonomi

Falk Håndball har et veldig klart skille i klubben. De er en klubb med et organisasjonsnummer. De har et eget budsjett og regnskap for junioravdelingen og et for senior. Senioravdelingen er ikke bare elitelaget, men de har den største andelen av regnskapet. Sportsklubben Falk hadde, som en av få klubber i eliteserien, en positiv egenkapital på over 1 million kr, både i 2012 og i 2013.

Klubben har hatt en jevn og god økonomisk utvikling de siste seks årene. De har gradvis økt budsjettet og regnskapet fra 6 – 700 000 kr til over 5 millioner kr i 2013. De har produsert et sekssifret overskudd hvert år og har akkumulert en egenkapital på nærmere 1,5 millioner kr. Selv om klubben rykker ned fra Postenligaen etter sesongen 2013/2014, vil det ikke ende med sponsorflukt. Kanskje kan de regne med en liten nedjustering. Daglig leder sier at som en håndballklubb er ikke nødvendigvis målet at klubben skal ha et stort overskudd, men at klubben har et regnskap i balanse.

5.4 Follo Håndballklubb

Follo Håndballklubb er fra Ski, en kommune i Akershus fylke. Kommunen har 29.542 innbyggere per 01.01 2012. Hjemmebanen, Follo Trykk Arena, har en kapasitet på 2200 tilskuere. Klubben hadde sesongen 2013/2014 et gjennomsnittlig tilskuertall på 581, 2.

Follo Håndballklubb ble stiftet i 2000 og har totalt 159 medlemmer. Follo har 8 samarbeidsklubber i nærområdet, dette for å bevare og øke bredden i region øst. Det er 2 heltidsansatte i Follo Håndballklubb samt spillerne på elitelaget. Målsetningen til Follo er;

"Stabil blant de beste med egne krefter"

Klubben har også fire klare verdier som er å begeistre med innsatsvilje, respekt og fair play. Klubben ønsker å være en aktiv og engasjert aktør i "Follosamfunnet" på arenaer som fremmer fysisk aktivitet og holdningsskapende arbeid.

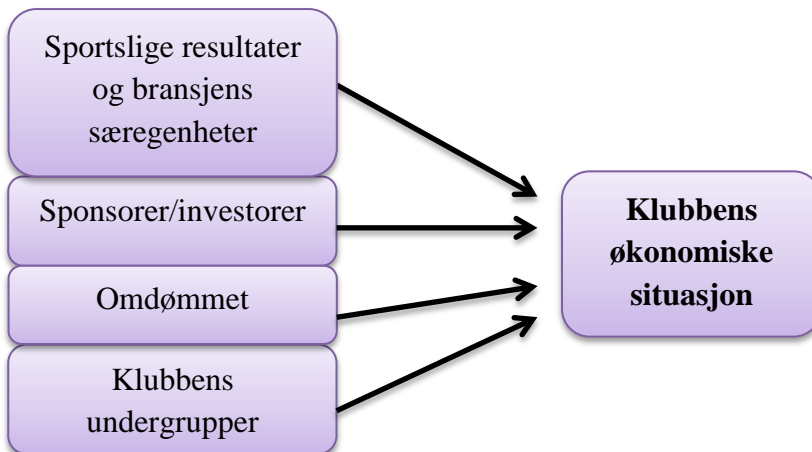
5.4.1 Økonomi

Follo har som BHK et felles budsjett og regnskap for hele klubben. I 2012 hadde klubben en negativ egenkapital på 1,8 millioner kr, og hadde et årsresultat på minus 57.000 kr. I 2013 klarte klubben å snu deler av den negative trenden og fikk et årsresultat på 386.998 kr. Klubben fikk dermed redusert den negative egenkapitalen tilsvarende. Follo Håndballklubb har som flere andre klubber et ansvarlig lån, som er rente – og avdragsfritt frem til 2015. Lånet er på 500.000 kr.

Klubben kaller likviditeten en stor utfordring, men jobber i følge daglig leder fortløpende med å redusere kostnadene og øke inntektene. For å bedre den økonomiske situasjonen arrangerer klubben aktiviteter lokalt og jobber med relasjoner mot det lokale næringslivet. På bakgrunn av den økonomiske situasjonen fikk klubben en lisens fra forbundet med status under skjerpet overvåkning.

6 Analyse

Formålet med dette kapittelet er å se på noen av forutsetningen for å drive en håndballklubb, ved å analysere forskningsspørsmålene opp mot relevant teori. Hovedmålet er å kunne besvare problemstillingen, samtidig som jeg ønsker å avdekke om det eksisterer en økonomisk forutsetning.



Figur 13: Hvilke faktorer påvirker klubbens økonomiske situasjon?

For å tilnærme meg problemstillingen føler jeg det er vesentlig å ta med de ulike faktorene ledelsen i håndballklubbene mener påvirker deres økonomiske situasjon og de er også grunnlaget for forskningsspørsmålene, tilknyttet problemstillingen;

- I hvilken grad påvirker de sportslike resultatene og bransjens særegenheter den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker sponsorer/investorer den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker klubbens omdømme den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker undergruppene (spillere/trenere, publikum/supportere og folk generelt) den økonomiske situasjonen?

6.1 Sammenhengen mellom sportslige og økonomiske prestasjoner

Alle informantene gir et visst uttrykk om at de sportslige prestasjonene til klubben påvirker klubbens økonomiske situasjon, men på ulike måter. Nyansene i utsagnene er interessante, og jeg vil nå se nærmere på hva de 4 klubbene mener. Det er også blitt gjort undersøkelser som viser sammenheng mellom tabellplassering og utlegg til spillerlønninger, og at sammenhengen er på hele 89 %, og dette henger nok sammen med at klubbenes største utgifter er lønnsutgiftene. Bertheussen (2011) mente at hvis jeg har tilgang på budsjettene til klubbene, vil jeg kunne tippe tabellen ved sesongslutten, noe jeg vil se nærmere på om stemmer.

Elverum håndballklubb er den med de beste sportslige prestasjonene, og er samtidig den klubben som har klarest mening om sammenhengen. Daglig leder i klubben mener de sportslige resultatene og veksten i økonomien har en sammenheng, men skillet mellom å bli nummer 1 eller nummer 2 i serien ikke er vesentlig. Bonuspengene klubben mottar fra NHF er ut fra tabellsituasjonen mellom nummer 1 og 3 i serien, dreier seg kun om små summer, i forhold til Elverums totale omsetning. Det viser seg også at Elverum er den klubben med de største lønnsutgiftene også. Klubben utbetaler mellom 4,5 og 4,6 millioner i lønninger. Som da ifølge Bertheussen (2011) vil gi klubben en særdeles god tabellplassering.

I Bodø håndballklubb mener de at bedre sportslige resultater gir interesse fra flere sponsorer, som gir mer penger i klubbkassen. Daglig leder i klubben mener at det er lettere for ledelsen og "selge" laget, når de presterer på banen. Han viser til forskjellen fra forrige sesong og denne. Det er ekstremt mye enklere å selge sluttspillbilletter og sponsorpakker i år, fordi laget har prestert på banen de siste kampene og er i flytsonen, sammenlignet med situasjonen laget var i på samme tidspunkt i fjor.

Når det gjelder økonomi og sportslige resultater har BHK vært igjennom en snuoperasjon. De gikk i en felle, også kalt trampolineøkonomi, i flere år, hentet for *dyre* spillere, mens de sportslige resultatene ikke ble som ønsket. Klubben gjorde dermed drastiske endringer og konsentrerte seg om egne og yngre spillere. På denne måten reduserte klubben kostnadene betydelig.

En av klubbens tidligere daglige ledere sier sammenhengen mellom sportslige resultater og økonomi, på den tiden klubben var i økonomisk trøbbel, ikke hadde mye å si. Men det som kanskje var viktigst å se på, var at klubben ikke hadde den sportslige suksessen en skulle forvente når de brukte så mye penger på å kjøpe nye spillere. Årsaken til det var at klubben ikke var gode nok på å gjøre vurderinger av de enkeltspillerne som ble hentet til klubben. Dette fordi spillerne skal passe inn, ikke bare prestere sportslig, men de skal også passe inn i klubben med sin personlighet. Og det som er utfordringen når du henter spillere til en klubb, er at de ikke har samme lojalitet til den nye klubben, slik en spiller som har vært der over lang tid har.

Nå har klubben en sunn økonomi og rekrutterer yngre spillere fra Nord-Norge. Laget presterer også veldig godt på banen. Rekrutteringen mener daglig leder i BHK at påvirker økonomien positivt, med tanke på at lønningene blir lavere. Han tror det vil lønne seg i det lange løp, både i forhold til økonomien og de sportslige resultatene. I løpet av denne endringsperioden har klubben justert ned spillerlønningene fra 4,2 millioner kr til 3,6 millioner kr. De ligger med det et stykke bak Elverum, men er ut fra informantene i denne utredningen, er BHK den klubben med nest høyeste lønnsutgifter, og er også den klubben med de neste beste sportslige resultatene.

Falk Horten mener nedrykket til 1.divisjon ikke vil påvirke økonomien i vesentlig grad, med tanke på at 85 -90 % av sponsorene har lokal tilhørighet. Det vil nok bli nedjusteringer men ikke som vil påvirke den økonomiske situasjonen til klubben. Daglig leder i klubben mener det er viktig å satse ungt og tenke frem i tid, i stedet for å være desperate etter å overleve og hente inn dyre spillere. Og sier følgende:

"Med den ungdomsavdelingen vi har, setter vi ikke økonomien og ryktet på spill for å overleve. Da går vi heller ned en divisjon og driver sunt, slik som vi ønsker og drive."

Falk er den klubben med de laveste lønnsutgifter, men har ut fra sin filosofi en klar intensjon om ikke å bruke mere penger enn nødvendig. De utbetaler 1,7 millioner kr i lønnsutgifter.

Follo håndballklubb mener det er sammenheng mellom økonomi og sportslige resultater, men at det eksisterer en del andre faktorer som også påvirker økonomien. Siden klubben rykker ned fra Postenligaen, mener daglig leder at det vil påvirke økonomi på en positiv. Dette ved at noen av deres beste spillere og dyreste spillere, forlater klubben. Det er også viktig for klubben, som nevnt tidligere, at de produserer egne spillere. Follo skiller seg litt fra de andre klubbene, ved at de utbetaler hele 2,9 millioner kr i lønnsutgifter. Klubbens sportslige prestasjoner står ikke i forhold til disse utbetalingene. Da likviditeten er et stort problem for klubben må klubben redusere lønnsutgiftene betraktelig. Nettopp dette er det klubben har fokus på med tanke på fremtiden.

For å oppsummere sier informantene at sportslige prestasjoner påvirker økonomien i den sammenheng at når spillerlønningene er høyere enn prestasjonene til spillerne. Dette viser at klubbene er redde for å havne i den onde sirkelen, og noen risikerer dermed å rykke ned en divisjon, fremfor å ta økonomiske risikoer. Det viser seg at Bertheussen (2011) har høvelig rett i at lønnsbudsjettet er en svært effektiv indikator på sportslig suksess, i alle fall i 3 av de 4 klubbene.

6.2 Sponsorere/Investorer

For å kartlegge i hvor stor grad sponsorer og sponsorinntekter påvirker norsk idrett gjennomførte Sponsor Insight i 2011/2012 en undersøkelse som viser en økning på 6,6 % fra 2011 til 2012. Av de 4 milliardene som ble sponset fikk idretten 2,7 milliarder kr. Sponsorer er altså en stor inntektskilde for klubbene og samtlige av informantene forteller at det er deres største inntektskilde. Og alle klubbene øker sine sponsorinntekter gradvis foran hver sesong.

Elverum har et sponsorbudsjett på nesten 7 millioner kroner og et barterbudsjett på nesten 2 millioner kroner. Klubben har totalt ca. 100 sponsorer. Daglig leder forteller at sponsorene ikke responderer vesentlig på hvilken plassering klubben får så lenge de ligger i toppen. Siden EHH er tilknyttet et nærrområde der det eksisterer lite eller ingen konkurranse om sponsorer, gir det klubben en økonomisk fordel. Sponsorene deres har ingen spesielle krav til økonomien, så lenge klubben driver fornuftig og at klubbens rykte ikke svertes. EHH har som

de fleste klubbene en bank som hovedsponsor, nemlig Sparebanken i Hedmark. Elverum har 6 forskjellige pakker for sponsorene, avhengig av sponsorens ønske.

BHK har et sponsorbudsjett på 4,5 millioner, og har totalt 84 sponsorer. For å løse problemet med at sponsorinntektene er en usikker inntektskilde, har BHK inngått avtaler med forskjellige utgående datoer. Dette for å sikre at ikke alle går ut på samme tidspunkt, og foran neste sesong har klubben 30 sponsoravtaler som skal re-signeres, fremfor alle 84. Sponsorene til BHK har heller ingen spesielle krav til klubbens økonomiske situasjon, men markedsjefen forteller at det er lettere å skaffe nye sponsorer, så lenge klubben driver økonomisk og spillerne presterer på banen. Han forteller at forskjellen fra når klubben var i økonomisk trøbbel, til nå, er mye takket være investorer som ikke fluktet fra klubben da det var på sitt verste men viste lojalitet til nærområdet. BHK har to hovedsponsorer, Nordea og SKS. BHK arrangerer flere arrangementer for sine sponsorer da klubben mener det er viktig å gi tilbake. Det finnes ingen standardpakker for sponsorer, men de tilrettelegges for hver enkelt sponsor. BHK er eneste lag i Nord-Norge som spiller i de to øverste divisjonene i håndball-Norge og har dermed muligheter til å tiltrekke seg sponsorer fra hele landsdelen med interesse for håndball.

BHK mener utfordringen markedsmessig er at spillerne i klubben ikke har anledning til å trene på dagtid. De kan dermed ikke kan "brukes" i form av sponsormøter og lignende slik at sponsorene føler et enda sterkere forhold til klubben. I tillegg er det en utfordring at klubben konkurrerer med 2 stor sportsklubber i samme by, nemlig IK Grand og FK Bodø/Glimt.

Falk Horten Håndball har et sponsorbudsjett på 3,4 millioner kr, samt barteravtaler i form av noen penger og noen tjenester. Falk har totalt 90 sponsorer og alle har lokal tilhørighet. Daglig leder forteller at general sponsor, Sparebank 1 og hovedsponsor BDO, er svært opptatt av klubbens økonomiske situasjon. Dette fordi de ikke vil assosieres med noen som ikke kan styre økonomien sin. Det står ikke konkret noe i avtalen om det, men er muntlig avtalt. BDO ville se regnskapstallene til klubben før de gikk inn i en avtale og fører nå også regnskapet for klubben. De øvrige sponsorene til klubben har ingen spesielle krav til økonomien, men hvis noe formodning skulle skje med den økonomiske situasjonen, ville det hatt negativ virkning på sponsorene.

En av utfordringene til Falk Horten, er beliggenheten. De holder til i området der det eksisterer mange ulike idrettsorganisasjoner som kjemper om de samme inntektene. Daglig leder forteller at årsaken til at de beholder sine sponsorer, er begeistringen og den lokale tilhørigheten. Interessen blant publikum og Falk bidrar til å sette Horten på kartet, og dermed får sponsorene et større nettverk ved hjelp av klubben. Daglig leder mener det er en vinn – vinn situasjon med lokale sponsorer, siden sportslige – og økonomiske resultater ikke er alt for dem.

Follo HK har sponsorinntekter på 3,5 millioner fordelt på 60 – 70 sponsorer. Follo tilbyr diverse sponsorpakker til 4 overordnede "tjenester"; synlighet, opplevelser, nettverk og samfunnsengasjement. For å bedre den økonomiske situasjonen til klubben jobber de mye med relasjoner ut mot næringslivet i området rundt Ski, og samarbeid med andre lokalkubber. Sponsorene har en forståelse for at økonomien er krevende, og det er et godt engasjement i forhold til å gjøre en innsats for å skaffe mere inntekt. Daglig leder i klubben mener den økonomiske situasjonen til klubben kan vedlikeholdes eller forbedres ved å arbeide over tid mot næringslivet. Follo har også samme utfordringer som Falk ved at det eksisterer flere idrettsklubber rundt omkring, og konkurrerer om de samme sponsorinntektene.

Informantene mener sponsorene er en viktig ressurs for klubbens økonomiske situasjon, i positiv forstand. Har en klubb utfordringer i økonomien, er det viktig at klubben har en god samhandling med sponsorene. Det vil i tillegg være skadelig for omdømmet til sponsorer og investorer å bli forbundet med en idrettsklubb som ikke har økonomisk kontroll og som heller kanskje ikke presterer på banen.

6.3 Omdømmet, er det viktig for økonomien?

Omdømmet til en virksomhet er definert som følger;

"Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten"

Johannessen et al., 2009, s.12

Alle informantene gir uttrykk for at omdømmet er viktig for klubbens økonomiske situasjon.

Håndballklubbene mener omdømmet er viktig for:

- Økt interesse hos sponsorer
- Økt interesse blant publikum og lokalbefolkningen
- Økt interesse fra ny spillere og trenere
- Økt tillit blant alle nevnte faktorene ovenfor.

Klubbene mener at over tid vil det påvirke klubbens økonomi positivt, spesielt om det kommer dårlige tider. Hvis en klubb har en økonomisk utfordring bør klubben ha en god tone med sponsorene. Som igjen vil gjøre at klubben etablerer et tillitsforhold, fordi det er en ærlig sak å ha økonomiske utfordringer, men hvis klubben ikke spiller med åpne kort vil det svekke klubbens omdømme. Alle klubbene trekker frem at bedre økonomiske resultater gir et bedre omdømme. Det er også faktorer Johannessen et al., (2009) trekker frem.

Elverum HH trekker frem at omdømmet er viktig for klubben med tanke på økonomiske resultater. Klubbens sponsorer har et krav om at klubbens omdømme ikke svertes ved at de ikke driver etter en fornuftig økonomisk standard. Daglig leder i klubben mener at et sterkt omdømme styrker klubbens attraktivitet, som igjen vil styrke klubbens økonomi ved flere inntjeningsmuligheter.

BHK trekker fra at det å ha et godt omdømme gir en stabil grunnmur, både sportslig og økonomisk. Det er en økonomisk gevinst for klubben å ha et godt omdømme i et nærmiljø der flere klubber kjemper om samme økonomisk støtte. Selv om klubben har hatt sine utfordringer har det ikke svekket omdømmet. Et godt omdømme for klubben er også viktig for å bevare unge talentfulle spillere fra Nord-Norge, i Nord-Norge.

Falk Horten trekker frem at omdømmet er den faktoren som har størst påvirkning på klubbens økonomi. Siden alle sponsorene deres har lokal tilhørighet, er det å vise at klubben kan begeistre og hjelpe til å sette Horten på kartet en viktig faktor. En undersøkelse som er blitt gjort av Falk Hortens sponsorer viser at de sportslige resultatene ikke var avgjørende faktorer, men det å skape engasjement blant lokalbefolkningen var avgjørende. Ledelsen i klubben mener at det vil de kunne klare uansett om de spiller i 1.divisjon eller i Postenligaen. Et eksempel på det er at etter at nedrykket var et faktum, var det fremdeles helt fullt i hallen på klubbens siste hjemmekamp. Dette vitner om at klubben er den store "snakkisen" i nrområdet og at interessen alltid er der. Falk Hortens daglige leder vet at klubben har et godt omdømme blant både publikum og sponsorer og at de i hovedsak sier at klubben har kontroll både på økonomi og det å engasjere. Dette kan de, blir det sagt.

Follo trekker også frem at omdømmet er den faktoren som har størst påvirkning på klubbens økonomi. Det at klubben har økonomiske utfordringer gjør at ledelsen må være åpen om det til alle sponsorene. Klubben prøver etter beste evne å opprettholde et godt omdømme og skape et så stort engasjement som mulig. Nå som klubber rykker ned, gir det mulighet for å bedre omdømmet ved å benytte yngre spillere, samt redusere alle kostnadene klubben har. Siden Follo har et positivt årsregnskap, vil det positivt bidra til å opprettholde omdømmet. Klubben har denne sesongen slitt sportslig, men har alltid hatt 500 tilskuere på hjemmekampene. Dette vitner om at Follo fremdeles er populær i nrområdet.

Dette viser at omdømmet har en stor innvirkning på den økonomiske situasjonen til alle klubbene. Det er viktig å opprettholde et godt omdømme for å kunne bevare den største inntektskilden for klubbene. Godt omdømme gir penger i klubbkassa. Dette viser at Johannessen et al., (2009) har rett i at klubbene, indirekte eller direkte, vektlegger hvordan eksterne aktører oppfatter klubben.

6.4 Har undergruppene til klubben innvirkning på økonomien?

Det er grunn til å tro at klubbens undergrupper har innvirkning i den økonomiske situasjonen til klubben. Klubbens undergrupper er spiller/trenere, publikum/supportere og folk generelt. Spillere og trenere har selvfølgelig stor innvirkning på klubbens økonomi med tanke på at alle fire informantene forteller at klubbens største utgift er til lønninger.

Publikum og supportere påvirker klubbens økonomiske situasjon i forskjellig grad. Publikums interesse for å gå på kamper er avhengig av klubbens sportslige resultater mens klubbens supportere går på kamp uansett resultat. Folk generelt er personer uten noen preferanse for et spesielt lag og vektlegger også sportslige resultater for å gå på kamp. Dette vil påvirke klubbens økonomi ved at gode sportslige resultater gir flere tilskuere som igjen gir større kampinntekter. Det vil også si at dersom klubben presterer dårlig på banen, vil det komme færre tilskuere og det blir mindre kampinntekter.

Elverum HH forteller at det er liten tvil om at situasjonen klubben var i for ett år siden var negativ for klubben på alle mulige måter. Mindre publikum, kritiske sponsorer, bekymrede spillere og kommentarer fra folk generelt. Med det gode resultatet for 2013 har mye snudd for klubben og de opplever en positivisme omkring klubben, spesielt fra alle undergrupper.

BHK kan fortelle om at den vanskelige økonomiske situasjonen klubben var i for noen år tilbake forårsaket en negativ stemning blant trenerne, spesielt i ungdomsavdelingen. Nåværende daglig leder i klubben var trener på den tiden og kan fortelle om urolige tider. Det var mye snakk om at herrelaget stakk av med alle pengene og at dem selv måtte gjøre all jobben. Ryktene gikk, men ingen ville ta det opp med ledelsen. Situasjonen i dag er annerledes, stemningen er på topp og det har aldri vært så mange trenere i klubben. Publikum har alltid støttet opp om BHK, uansett hvilke sportslig og økonomisk situasjon klubben har eller har vært i. Klubbens økonomiske situasjon er avhengig av at det møter opp like mange tilskuere som det er budsjettert med.

Falk Horten har aldri vært i økonomiske problemer før og kan ikke sammenligne med tidligere situasjoner. Dersom det mot formodning skulle skje, forteller daglig leder i klubben, at dette ville hatt negativ virkning på klubbens undergrupper. Og hvis det er noe som forbindes med dårlig økonomisk styring, rør og sånt, da tror han at det også ville hatt en negativ påvirkning på publikum. Han tenker da i hovedsak på saker som grenser til det ulovlige.

For å oppsummere sier alle informantene at klubbens største utgift er lønninger, dermed har klubbens spillere og trenere stor innvirkning på klubbens økonomiske situasjon. Publikum og supportere gir penger i klubbkassa så fremst spillerne presterer på banen.

7 Avslutning

Formålet med dette kapittelet er å presentere en konklusjon på den overordnede problemstillingen, samt forskningsspørsmålene. Jeg vil fortelle om hvilke erfaringer jeg har tilegnet meg i arbeidet og vil avslutte med forslag til videre forskning.

7.1 Svar på problemstillingen

Innledningsvis presiserte jeg følgende problemstilling;

Hvilke faktorer påvirker den økonomiske situasjonen til en håndballklubb?

Og følgende forskningsspørsmål;

- I hvilken grad påvirker de sportslige resultatene og bransjens særegenheter den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker sponsorer/investorer den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker klubbens omdømme den økonomiske situasjonen?
- I hvilken grad påvirker undergruppene (spillere/trenere, publikum/supportere og folk generelt) den økonomiske situasjonen?

Det viser seg at det er klare indikasjoner for hva som påvirker den økonomiske situasjonen til en håndballklubb. Analysen leder meg til en konklusjon om at alle fire faktorene som er analysert påvirker enten hverandre eller klubbens økonomiske situasjon. De vil si at skal klubben lykkes med å drive økonomisk forsvarlig, vil det si at de er avhengige av både sportslig suksess, sponsorer, spillere, publikum og et godt omdømme. I hvor stor grad disse faktorene på klubbens økonomiske situasjon alene, vil jeg nå konkludere frem til.

Sportslig suksess vil gi en positiv innvirkning på sponsorer og investorer, som igjen vil gi økt interesse fra sponsorer. Dette er ikke en avgjørende faktor for at klubben skaffer seg sponsorer men gir en økning ved bedre sportslige prestasjoner. Selv om klubbens største utgifter er lønnsutgiftene vil ikke det si at sportslig suksess er den største påvirkningen av den økonomiske situasjonen til klubbene.

Dyre spillere kan skiftes ut med yngre og billigere spillere, lønnsbetingelser kan diskuteres og lignende. Sponsorer vil i tillegg ikke risikere sitt eget omdømme ved å bli assosiert med en klubb som setter sportslig suksess foran det å drive økonomisk ansvarlig.

Klubbens undergrupper påvirker delvis klubbens økonomiske situasjon. Som nevnt er spillere og trenere de faktorene som i stor grad påvirker utgiftene til klubben. Supportere og tilskuere gir økte billettinntekter, men klubben er avhengig av sportslig suksess for å tiltrekke seg flere. Den generelle befolkningen er opptatt av både et godt rykte og sportslig suksess for å bli tiltrukket av en klubb de egentlig ikke har tilknytning til.

7.2 Praktisk lærdom

Flere av klubbene sliter med en negativ egenkapital, og for meg som økonomistudent er det viktig at klubbene ser alvoret i dette. Det er viktig at klubbene tar inn over seg hvilke faktorer som faktisk påvirker deres økonomiske situasjon og hva som skal til for at situasjonen faktisk skal bli bedre. Da stilles det krav til økonomistyringen av klubben generelt og de ansattes kunnskap om virkeligheten. Det stilles store krav til at profesjonaliteten i håndballklubben økes og at fokuset rettes mot klubbens økonomiske situasjon, uavhengig av hvordan den er. Sist men ikke minst er det viktig at klubben tenker økonomisk før de tenker sportslig, dette for ikke å risikere at de havner i den såkalte onde sirkelen.

7.3 Forslag til videre forskning

Det finnes flere områder som det bør forskes videre på, noen mer interessante enn andre.

Jeg har funnet klare indikasjoner på hvilke faktorer så påvirker den økonomiske situasjonen til Elverum, Bodø, Follo og Falk Horten, og mener derfor det er grunnlag for å si at sponsorer og omdømmet er de faktorene med størst innflytelse. Siden dette er klubber som kan kategoriseres til å være i 4 ulike situasjoner mener jeg det ville vært interessant å analysere enten alle klubbene i Postenligaen eller to klubber innen hver kategori.

Et annet interessant område for videre forskning er hvordan sponsorer og investorer vurderer klubben med tanke på en mulig sponsoravtale. Hvilke faktorer er det som spiller inn for at de ønsker å sponse en håndballklubb i Norge? Et annet interessant område for videre forskning er å gå nærmere inn på omdømmet og finne konkret ut hva som bestemmer omdømmet til en topphåndballklubb i Norge?

Til slutt mener jeg at det ville være av interesse å sammenligne flere norske topphåndballklubber med for eksempel flere tyske eller spanske klubber. Dette for å finne ut om det er sammenheng mellom klubbene selv om interessen er ekstremt mye større i utlandet. Dette vil eventuelt kunne gi norske klubber en fremtidsplan for hvilke endringer som kan gjøres.

Litteraturliste

Nedenfor følger en liste over benyttet litteratur i denne utredningen.

Bøker

Andersson, K. (1997). *Budgetering - En introduktion*. Malmö: Liber Ekonomi.

Ax, J., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.

Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting - Unlocking the Performance Potential*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Boye, K., Bjørnenak, T., Bergstrand, J. (1999). *Budsjettering*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Busch, T. (1991). *Budsjettstyring*. Engers Boktrykkeri A/S, Otta.

Churchill, G. (1991). *Marketing Research*.

Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The Economics of Football* (2.utg.). Cambridge University Press.

Drury, C. (2000). *Management & Cost Accounting*. London: Thomson Learning.

Fizel, J. (2006). *Handbook of Sports Economics Research*. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball* (1.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Hoff, K., G (2004). *Budsjettering – taktisk økonomistyring* (3.utg.) Universitetsforlaget, Oslo.

Hoff, K., G & Bjørnenak, T. (2005). *Driftsregnskap og budsjettering* (1.utg.) Universitetsforlaget, Oslo.

Hoff, K., G. (2010). *Bedriftens økonomi*, Universitetsforlaget, Oslo.

Jacobsen, D., I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, J.A., Olaisen, J., Olsen, B. (2009). *Omdømme – Rykter, sladder og tøyprat*. Cappelen Akademiske Forlag.

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

Johannessen, A., Tufte, P., & Kristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996): *Translating strategy into action*, Harvard business school press Boston, Massachusetts

Sending, A. (2013). *Økonomistyring 1* (2. utg.). Forbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS, Bergen.

Sperling, J., Norskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet uden for banen*. L&R Business Egmont.

Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics - Principles in action*. Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Szymanski, S. (2010). *Football Economics and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Utredninger

Engebretsen, J. & Holt, Ø. (2012). *Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?* Bergen: Norges Handelshøyskole.

Flaa, A. H. (2010). *Norske eliteserielubber – idrettslag, byens stolthet og millionbedrift*. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Hansen, H. T. & Korsgård, O. J. (2010). *Hva bestemmer omdømmet til norske toppfotballklubber?* Bodø: Handelshøgskolen.

Tor Busch (1998): *Økonomistyring: Fokus på effektivitet eller legitimitet*, TØH serien 1998, nr 12.

Nettsider

Adressa.no (16.01.09), *Hver femte spiller er finansiert av investorer*,

[<http://fotball.adressa.no/eliteserien/article126407.ece>] (Nedlastet 02.02.14).

Aftenbladet.no (30.10.13), *Viking Håndball trenger en halv million*,

[http://www.aftenbladet.no/100Sport/handball/Viking-Handball-trenger-en-halv-million-400443_1.snd] (Nedlastet 03.02.14)

Bertheussen, B. (2011, mai). *Lønnsspiralen i fotballen, en gordisk knute?*

[<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3946/article.pdf?sequence=3>] (Nedlastet 20.02.14)

Bjørnenak, T. (2011). *Vurderinger Fjord Line AS i perioden 2002-2005*. Bergen: MØST

(Nedlastet 09.03.14)

Budstikka.no (28.02.13), *Haslum i fare for å gå konkurs*,

[<http://www.budstikka.no/sport/h%C3%A5ndball/haslum-i-fare-for-a-ga-konkurs-1.7786567>] (Nedlastet 05.03.14)

Eurohandball.com *EHF Member Federation*

[<http://www.eurohandball.com/federations/nor/Norway>] (Nedlastet 14.02.14)

Handball.no (21.06.13), *Lisens til alle postenligaklubbene*,

[<http://www.handball.no/p1.asp?p=40503>] (Nedlastet 02.03.14)

Handball.no (15.08.13), *Om Norges Håndballforbund*,

[<http://www.handball.no/p1.asp?p=1743>] (Nedlastet 02.03.14)

Kinserdal, F. (2008). *Bedriftsverdsettelse og strategisk regnskapsanalyse*. Norges

Handelshøyskole, Bergen (Nedlastet 09.02.14)

Knivsflå, K. H. (2011). *BUS 424 Strategisk regnskapsanalyse*. Norges Handelshøyskole,

Bergen (Nedlastet 09.04.14).

Kunnskapssenteret.com *Metode*

[<http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>] (Nedlastet 15.04.14)

Neale, W. C. (1964, Feb.). *Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition*. *The Quarterly Journal of Economics*, (Vol. 78, No. 1), ss. 1-14 (Nedlastet 10.03.14)

Nettavisen.no (12.11.08), *Håndball – Norge blør økonomisk*,
[<http://www.nettavisen.no/sport/handball/article2389421.ece>] (Nedlastet 15.02.14)

Nrk.no (28.11.12), *Byåsen styrer mot millionunderskudd*,
[<http://www.nrk.no/sport/byasen-styrer-mot-millionunderskudd-1.8836417>] (Nedlastet 19.03.14)

Sloane, P. J. (1971, Jun). *The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser*. *Scottish Journal of Political Economy* (Volume 18, Issue 2), ss. 121-146. (Nedlastet 13.02.14).

Sættem, O. (2009). *Grunnleggende regnskapsanalyse*. Norges Handelshøyskole, Bergen (Nedlastet 09.03..14).

Rottenberg, S. (1956, Jun.). *The Baseball Players' Labor Market*. *Journal of Political Economy* (Volume 64, Issue 3) ss. 242-258.
[<http://www.suu.edu/faculty/berri/RottenbergJPE1956.pdf>] (Nedlastet 15.04.13)

Appendiks

Vedlegg 1: Intervjuguide Bodø Håndballklubb

Vedlegg 2: Intervjuguide Elverum Håndballklubb

Vedlegg 3: Intervjuguide Falk Horten Håndball

Vedlegg 4: Intervjuguide Follo Håndballklubb

Vedlegg 5: Årsrapport Bodø Håndballklubb 2012

Vedlegg 6: Resultatrapport 2013 Bodø Håndballklubb

Vedlegg 7: Årsrapport Elverum Håndball 2013

Vedlegg 8: Årsrapport Falk Horten Håndball 2012

Vedlegg 9: Årsrapport Falk Horten Håndball 2013

Vedlegg 10: Årsrapport Follo Håndballklubb 2013

Intervjuguide for masteroppgaven ☺

Bodø Håndballklubb

Hva heter du og hvor gammel er du?

Hvilken utdannelse har du?

Hvilken stilling har du, og hvor lenge har du jobbet i klubben?

Hva er dine arbeidsoppgaver, og hvilke ansvarsområder har du?

Hva er målsetningene til klubben?

Hvilke økonomiske mål har du for klubben, og hva har klubben selv?

Kjenner du til visjonen og verdiene til klubben?

Hvilke faktorer tror DU spiller inn for den økonomiske situasjonen til klubben?

- Tror du det varierer fra klubb til klubb, og hvorfor?

Hva mener du er den største årsaken til at økonomien i Norsk håndball varierer så mye, fra klubb til klubb?

- Eksempler

Siden dere for noen år siden var i økonomisk krise, fikk straff fra forbundet men klarte å snu det til positiv økonomi.

- Hvor stort fokus er det på den økonomiske situasjonen til klubben, basert på tidligere erfaringer?

Hvordan arbeider dere for å vedlikeholde den økonomiske situasjonen til klubben, og eventuelt bedre situasjonen?

Har du tanker om hvordan de ulike gruppene tilknyttet klubbene reagerer på den økonomiske situasjonen klubber har vært i og er i per dags dato (spillere, ledelsen, sponsorer, fans, befolkningen og lignende)?

Er det sammenheng mellom den økonomiske situasjonen til klubben og de sportslige prestasjonene?

- Om dere ikke hadde gjort det så bra som det har vært de 2 siste årene, ville den økonomiske situasjonen vært annerledes? Gir det med penger i kassa etter årets sesong, enn fjorårets?

Er det forskjell mellom den økonomiske situasjonen dere er i dag, og hva dere selv ønsker?

- Hva kan dere eventuelt gjøre for å bli bedre?

Har sponsorer/investorer spesielle krav til den økonomiske statusen deres?

- Hvordan er avtalene med sponsorene? Hvor mye får dere fra sponsorene til sammen?
- Er dere den klubben med flest samarbeidspartnere i eliteserien?

Er det til slutt noe mer dere ønsker å fortelle meg om økonomien til Bodø Håndballklubb, som kan være nyttig til oppgaven? 😊

Intervjuguide for masteroppgaven

Elverum Håndballklubb

Disse spørsmålene er bare formelle ☺

Hva heter du og hvor gammel er du?

Hvilken utdanning har du?

Hvilken stilling har du, og hvor lenge har du jobbet i klubben?

Hva er dine arbeidsoppgaver, og hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange ansatte er det i klubben, utenom spillere og trenere?

Hvor mange medlemmer er det i Elverum Håndball?

Er det mulighet for å få se regnskapet for sesongen 2011/2012 og 2012/2013?

For å sammenligne med andre klubber, hvordan er deres billettpriser på hjemmekampene?

Hovedspørsmål:

Hva er målsetningene til klubben, generelt?

Kjenner du til visjonen og verdiene til klubben?

Hvilke økonomiske mål har DU for klubben, og hva har klubben selv?

Hvilke faktorer tror DU spiller inn for den økonomiske situasjonen til klubben?

- Tror du det varierer fra klubb til klubb, og hvorfor?

Hva mener du er den største årsaken til at økonomien i Norsk håndball varierer så mye, fra klubb til klubb?

- Eksempler

Har dere egent regnskapsfirma eller regnskapsfører?

Hva er de største inntekts – og utgiftspostene deres?

- Eksempler?

Lisensen dere fikk fra forbundet før denne sesongen, var under overvåking, kan du forklare hvorfor? Hvordan var regnskapet for året før?

- Hva skal dere gjøre for å endre lisensstatusen foran neste sesong?

Hvor stort fokus er det på den økonomiske situasjonen til klubben, basert på tidligere erfaringer?

Hvordan arbeider dere for å vedlikeholde den økonomiske situasjonen til klubben, og eventuelt bedre situasjonen?

Har du tanker om hvordan de ulike gruppene tilknyttet klubbene reagerer på den økonomiske situasjonen klubber har vært i og er i per dags dato (spillere, ledelsen, sponsorer, fans, befolkningen og lignende)?

Er det sammenheng mellom den økonomiske situasjonen til klubben og de sportslige prestasjonene?

- Om dere ender som nummer 2 i serien i år, hvor stor forskjell er det økonomisk sett fra forrige sesong, da dere vant?

Er det forskjell mellom den økonomiske situasjonen dere er i dag, og hva dere selv ønsker?

- Hva kan dere eventuelt gjøre for å bli bedre?

Har sponsorer/investorer spesielle krav til den økonomiske statusen deres?

- Hvordan er avtalene med sponsorene? Hvor mye får dere fra sponsorene til sammen?
- Hvor mange sponsorer har dere?

Er det til slutt noe mer du ønsker å fortelle meg om økonomien til Elverum, som kan være nyttig til oppgaven? ☺

Intervjuguide for masteroppgaven

Falk Horten Håndball

Disse spørsmålene er bare formelle ☺

Hva heter du og hvor gammel er du?

Hvilken utdanning har du?

Hvilken stilling har du, og hvor lenge har du jobbet i klubben?

Hva er dine arbeidsoppgaver, og hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange ansatte er det i klubben, utenom spillere og trenere?

Hvor mange medlemmer er det i Falk Håndball?

Er det mulighet for å få se regnskapet for sesongen 2011/2012 og 2012/2013?

For å sammenligne med andre klubber, hvordan er deres billettpriser på hjemmekampene?

Hovedspørsmål:

Hva er målsetningene til klubben, generelt?

Kjenner du til visjonen og verdiene til klubben?

Hvilke økonomiske mål har DU for klubben, og hva har klubben selv?

Hvilke faktorer tror DU spiller inn for den økonomiske situasjonen til klubben?

- Tror du det varierer fra klubb til klubb, og hvorfor?

Hva mener du er den største årsaken til at økonomien i Norsk håndball varierer så mye, fra klubb til klubb?

- Eksempler

Har dere egent regnskapsfirma eller regnskapsfører?

Hva er de største inntekts – og utgiftspostene deres?

- Eksempler?

Hvor stort fokus er det på den økonomiske situasjonen til klubben, basert på tidligere erfaringer?

Hvordan arbeider dere for å vedlikeholde den økonomiske situasjonen til klubben, og eventuelt bedre situasjonen?

Har du tanker om hvordan de ulike gruppene tilknyttet klubbene reagerer på den økonomiske situasjonen klubber har vært i og er i per dags dato (spillere, ledelsen, sponsorer, fans, befolkningen og lignende)?

Er det sammenheng mellom den økonomiske situasjonen til klubben og de sportslige prestasjonene?

- Siden dere rykker ned, vil det bli økonomiske endringer for klubben?

Er det forskjell mellom den økonomiske situasjonen dere er i dag, og hva dere selv ønsker?

- Hva kan dere eventuelt gjøre for å bli bedre?

Har sponsorer/investorer spesielle krav til den økonomiske statusen deres?

- Hvordan er avtalene med sponsorene? Hvor mye får dere fra sponsorene til sammen?
- Hvor mange sponsorer har dere?

Er det til slutt noe mer du ønsker å fortelle meg om økonomien til Falk som kan være nyttig til oppgaven? ☺

Intervjuguide for masteroppgaven

Follo Håndballklubb

Disse spørsmålene er bare formelle ☺

Hva heter du og hvor gammel er du?

Hvilken utdanning har du?

Hvilken stilling har du, og hvor lenge har du jobbet i klubben?

Hva er dine arbeidsoppgaver, og hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange ansatte er det i klubben, utenom spillere og trenere?

Hvor mange medlemmer er det i Follo Håndball?

Er det mulighet for å få se regnskapet for sesongen 2011/2012 og 2012/2013?

For å sammenligne med andre klubber, hvordan er deres billettpriser på hjemmekampene?

Hovedspørsmål:

Hva er målsetningene til klubben, generelt?

Kjenner du til visjonen og verdiene til klubben?

Hvilke økonomiske mål har DU for klubben, og hva har klubben selv?

Hvilke faktorer tror DU spiller inn for den økonomiske situasjonen til klubben?

- Tror du det varierer fra klubb til klubb, og hvorfor?

Hva mener du er den største årsaken til at økonomien i Norsk håndball varierer så mye, fra klubb til klubb?

- Eksempler

Har dere egent regnskapsfirma eller regnskapsfører?

Hva er de største inntekts – og utgiftspostene deres?

- Eksempler?

Lisensen dere fikk fra forbundet før denne sesongen, var under overvåking, kan du forklare hvorfor? Hvordan var regnskapet for året før?

- Hva skal dere gjøre for å endre lisensstatusen foran neste sesong?

Hvor stort fokus er det på den økonomiske situasjonen til klubben, basert på tidligere erfaringer?

Hvordan arbeider dere for å vedlikeholde den økonomiske situasjonen til klubben, og eventuelt bedre situasjonen?

Har du tanker om hvordan de ulike gruppene tilknyttet klubbene reagerer på den økonomiske situasjonen klubber har vært i og er i per dags dato (spillere, ledelsen, sponsorer, fans, befolkningen og lignende)?

Er det sammenheng mellom den økonomiske situasjonen til klubben og de sportslige prestasjonene?

- Om dere ender som nummer 2 i serien i år, hvor stor forskjell er det økonomisk sett fra forrige sesong, da dere vant?

Er det forskjell mellom den økonomiske situasjonen dere er i dag, og hva dere selv ønsker?

- Hva kan dere eventuelt gjøre for å bli bedre?

Har sponsorer/investorer spesielle krav til den økonomiske statusen deres?

- Hvordan er avtalene med sponsorene? Hvor mye får dere fra sponsorene til sammen?
- Hvor mange sponsorer har dere?

Er det til slutt noe mer du ønsker å fortelle meg om økonomien til Follo, som kan være nyttig til oppgaven? ☺

**Årsregnskap
2012**



Bodø Håndballklubb

Resultatregnskap

Bodø Håndballklubb

	Note	2012	2011
Driftsinntekter og driftskostnader			
Sponsorinntekter	1	5 509 398	4 569 020
Medlemskontigenter	1	616 922	331 139
Billetter/sesongkort	1	725 084	673 343
Tilskudd	4	109 082	85 181
Arrangement/andre inntekter	1, 4	2 439 558	1 974 875
Sum driftsinntekter		<u>9 400 043</u>	<u>7 633 557</u>
Varekostnader	4	575 186	501 112
Lønnskostnader m.m.	5	4 230 529	3 792 238
Halleie		576 052	437 559
Annen driftskostnad	5	3 478 870	2 793 538
Sum driftskostnader		<u>8 860 636</u>	<u>7 524 447</u>
Driftsresultat		<u>539 408</u>	<u>109 109</u>
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		5 195	3 280
Annen rentekostnad		8 495	8 646
Annen finanskostnad		0	49
Resultat av finansposter		<u>-3 300</u>	<u>-5 416</u>
Resultat før skattekostnad		<u>536 107</u>	<u>103 693</u>
Ordinært resultat		<u>536 107</u>	<u>103 693</u>
Ekstraordinære inntekter og kostnader			
Årsoverskudd (Årsunderskudd)		<u>536 107</u>	<u>103 693</u>
Overføringer			
Avsatt til dekning av tidligere udekket tap		468 052	103 693
Avsatt til annen egenkapital		68 055	0
Sum overføringer		<u>536 107</u>	<u>103 693</u>

Balanse

Bodø Håndballklubb

Eiendeler	Note	2012	2011
Anleggsmidler			
Immaterielle eiendeler			
Varige driftsmidler			
Finansielle anleggsmidler			
Depositum		61 915	31 500
Sum finansielle anleggsmidler		<u>61 915</u>	<u>31 500</u>
Sum anleggsmidler		<u>61 915</u>	<u>31 500</u>
Omløpsmidler			
Lager av varer og annen beholdning	1, 2	29 620	29 620
Fordringer			
Kundefordringer	1, 3	1 933 476	540 216
Andre fordringer	6	263 573	218 166
Sum fordringer		<u>2 197 049</u>	<u>758 382</u>
Investeringer			
Bankinnskudd, kontanter o.l.	7	1 839 093	935 554
Sum omløpsmidler		<u>4 065 763</u>	<u>1 723 556</u>
Sum eiendeler		<u>4 127 678</u>	<u>1 755 056</u>


Balanse

Bodø Håndballklubb

	Note	2012	2011
Egenkapital og gjeld			
Innskutt egenkapital			
Opptjent egenkapital			
Annen egenkapital		68 055	0
Udekket tap		0	-468 052
Sum opptjent egenkapital		<u>68 055</u>	<u>-468 052</u>
Sum egenkapital		<u>68 055</u>	<u>-468 052</u>
Gjeld			
Avsetning for forpliktelser			
Annen langsiktig gjeld			
Ansvarlig lån Bodø Kommune	8	1 000 000	1 000 000
Øvrig langsiktig gjeld		24 778	24 778
Sum annen langsiktig gjeld		<u>1 024 778</u>	<u>1 024 778</u>
Kortsiktig gjeld			
Leverandørgjeld		146 871	162 628
Skyldig offentlige avgifter		492 967	169 442
Annen kortsiktig gjeld		2 395 006	866 261
Sum kortsiktig gjeld		<u>3 034 844</u>	<u>1 198 331</u>
Sum gjeld		<u>4 059 622</u>	<u>2 223 109</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>4 127 678</u>	<u>1 755 056</u>

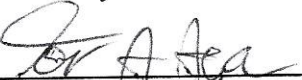
Bodø, 04.04.2013


Styret i Bodø Håndballklubb

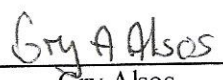

Alf Mangor Johannessen
Styrets leder

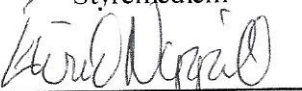

Finn Ove Smith
Styremedlem

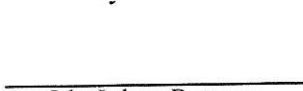

Mari Karadas
Styremedlem

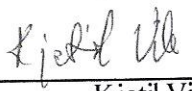

Tor Arne Aga
Styremedlem


Thorbjørn Evjen
Styremedlem


Gry Alsos
Styremedlem


Eivind Nygård
Styremedlem


Ole Johan Pettersen
Styremedlem


Kjetil Vik
Styremedlem

Byrå: Bodø Regnskapservice AS

Bodø Håndballklubb

Organisasjonsnr.: 963144148

Resultatrapport 4

Periode: 31.01.2013 - 31.12.2013

Tekst	Denne periode i år	%	Denne periode ifjor	%	Akkumulert hittil i år	%	Akkumulert hittil ifjor	%	Akkumulert hittil avvik	%
3000 SPONSOR MVA ELITE	-4 513 000,00		-5 028 833,00		-4 513 000,00		-5 028 833,00		-515 833,00	
3004	0,00		-80 000,00		0,00		-80 000,00		-80 000,00	
3008 KLAPPER	-119 500,00		0,00		-119 500,00		0,00		119 500,00	
3297 Periodisering klapper	59 750,00		0,00		59 750,00		0,00		-59 750,00	
3298 Prosjekt Børge Lund	-437 500,00		0,00		-437 500,00		0,00		437 500,00	
3299 Periodiserte sponsorinnt	446 218,00		1 459 001,32		446 218,00		1 459 001,32		1 012 783,32	
SPONSORINNTEKTER	-4 564 032,00	100,0	-3 649 831,68	100,0	-4 564 032,00	100,0	-3 649 831,68	100,0	914 200,32	25,0
3020 Salg BHK-effekter avg.pl	-960,00		-62 632,80		-960,00		-62 632,80		-61 672,80	
3030 FRESBEE ELITE	-6 444,80		-19 172,00		-6 444,80		-19 172,00		-12 727,20	
3031 Salg gensere	-5 518,40		-31 689,60		-5 518,40		-31 689,60		-26 171,20	
3230 BHK Lotteri	-132 191,00		-117 133,50		-132 191,00		-117 133,50		15 057,50	
BHK EFFEKTER	-145 114,20	3,2	-230 627,90	6,3	-145 114,20	3,2	-230 627,90	6,3	-85 513,70	37,1
3100 8. SPILLER u/MVA ELIE	-173 158,00		-193 064,01		-173 158,00		-193 064,01		-19 906,01	
3110 BILLETTER ØVRIG AVG.FRI	-731 526,50		-532 019,50		-731 526,50		-532 019,50		199 507,00	
3801 Bring Cup	1 000,00		-285 466,50		1 000,00		-285 466,50		-286 466,50	
SESONGKORT/BILLETINNTK	-903 684,50	19,8	-1 010 550,01	27,7	-903 684,50	19,8	-1 010 550,01	27,7	-106 865,51	10,6
3112 SPILLER OG TRENINGSUTV	-750,00		0,00		-750,00		0,00		750,00	
3140 REF. NHF ELITE	-457 951,00		-418 199,00		-457 951,00		-418 199,00		39 752,00	
3142 LAM Norges Idrettsforbun	-62 391,00		-65 904,00		-62 391,00		-65 904,00		-3 513,00	
3292 Refusjoner div. utlegg	-6 000,00		-6 704,00		-6 000,00		-6 704,00		-704,00	
3600 LEIINN. AVG.FRI ELITE	-30 100,00		-82 600,00		-30 100,00		-82 600,00		-52 500,00	
3825 Momskompensasjon	-374 980,00		-220 672,00		-374 980,00		-220 672,00		154 308,00	
REFUSJONER	-932 172,00	20,4	-794 079,00	21,8	-932 172,00	20,4	-794 079,00	21,8	138 093,00	17,4
3001 Sponsor Arenareklame	20 000,00		0,00		20 000,00		0,00		-20 000,00	
3002 HÅNBALLSKOLE ELITE	0,00		-19 200,00		0,00		-19 200,00		-19 200,00	
3003 JOBB FAKTURERT ELITE	0,00		-3 300,00		0,00		-3 300,00		-3 300,00	
3010 ANNONSEINNTK ELITE	-594 025,00		-700 750,00		-594 025,00		-700 750,00		-106 725,00	
3080 Annen salgsinnt. red. av	-12 320,00		-7 699,50		-12 320,00		-7 699,50		4 620,50	
3120 PERSONLIG SPILLER	-15 000,00		-10 000,00		-15 000,00		-10 000,00		5 000,00	
3143 Tilskudd Bodø kommune	-20 000,00		0,00		-20 000,00		0,00		20 000,00	
3150 Salg toalettpapir	-205 300,00		-212 250,00		-205 300,00		-212 250,00		-6 950,00	
3181 ANDRE INNT. ELITE/UNGDO	-259 659,00		-301 499,75		-259 659,00		-301 499,75		-41 840,75	
3182 HÅNBALLSKOLE ELITE	-94 000,00		-103 050,00		-94 000,00		-103 050,00		-9 050,00	
3183 RM Ungdom	0,00		-165 725,00		0,00		-165 725,00		-165 725,00	
3200 Salg/uteie spillere	0,00		-30 000,00		0,00		-30 000,00		-30 000,00	
3201 MEDLEMSKONT. UNGSOM	-544 036,45		-586 922,35		-544 036,45		-586 922,35		-42 885,90	
3231 BINGO ENTREPENØREN	-104 541,02		-158 012,00		-104 541,02		-158 012,00		-53 470,98	
3232 KAFETERIA UNGDOM	-321 835,00		-358 469,50		-321 835,00		-358 469,50		-36 634,50	
3234 GJENSIDIGE HÅNBALLSKOL	-68 950,00		-60 000,00		-68 950,00		-60 000,00		8 950,00	
3236 SPILLERUTVIKLING UNG	-69 328,00		-11 400,00		-69 328,00		-11 400,00		57 928,00	
3237 OVERNATTING UNG	-1 150,00		-17 000,00		-1 150,00		-17 000,00		-15 850,00	
3238 PÅMELDINGER UNG DIV	0,00		-10 500,00		0,00		-10 500,00		-10 500,00	
3240 Periodisering Anonse	50 000,00		0,00		50 000,00		0,00		-50 000,00	
3251 EGENANDEL REISER UNGD	-179 849,00		-185 210,00		-179 849,00		-185 210,00		-5 361,00	
3820 GRASROTANDEL	-132 373,62		-109 081,52		-132 373,62		-109 081,52		23 292,10	
3821 Periodisering andre innt	35 000,00		0,00		35 000,00		0,00		-35 000,00	
3901 ANDRE SALGSINNTEKTER	-57 173,00		-119 950,00		-57 173,00		-119 950,00		-62 777,00	
3990 Kassedifferanser	5 064,80		10 448,48		5 064,80		10 448,48		5 383,68	
ANDRE DRIFTSINNTEKTER	-2 569 475,29	56,3	-3 159 571,14	86,6	-2 569 475,29	56,3	-3 159 571,14	86,6	-590 095,85	18,7
SUM DRIFTSINNTEKTER	-9 114 477,99	199,7	-8 844 659,73	242,3	-9 114 477,99	199,7	-8 844 659,73	242,3	269 818,26	3,1
3900 Bartner Avis Nordland	-729 877,30		-345 767,83		-729 877,30		-345 767,83		384 109,47	
3904 Bartner Scantrade	-19 590,00		-113 098,80		-19 590,00		-113 098,80		-93 508,80	
3905 Bartner Nordlandskai	0,00		-96 517,00		0,00		-96 517,00		-96 517,00	
4000 Innkjøp av råvarer og ha	0,00		1 647,90		0,00		1 647,90		1 647,90	
4010 Varer for videresalg lav	0,00		4 486,14		0,00		4 486,14		4 486,14	
4300 Innkjøp av varer for vid	117 117,13		0,00		117 117,13		0,00		-117 117,13	
4301 Innkjøp toalettpapir	129 185,38		0,00		129 185,38		0,00		-129 185,38	
4391 Bartneravtale Avis Nord	729 877,30		345 767,56		729 877,30		345 767,56		-384 109,74	
4394 Scan Trade Barter	19 590,00		126 767,11		19 590,00		126 767,11		107 177,11	
4396 Bartner Nordlandskai	0,00		96 517,20		0,00		96 517,20		96 517,20	
VAREKJØP/BARTNER	246 302,51	5,4	19 802,28	0,5	246 302,51	5,4	19 802,28	0,5	-226 500,23	143,8
4090 Beholdningsendring	9 620,00		0,00		9 620,00		0,00		-9 620,00	
BEHOLDNINGSENDRINGER	9 620,00	0,2	0,00		9 620,00	0,2	0,00		-9 620,00	
SUM VAREKOSTNADER	255 922,51	5,6	19 802,28	0,5	255 922,51	5,6	19 802,28	0,5	-236 120,23	192,4
DEKNINGSBIDRAG I	-8 858 555,48	194,1	-8 824 857,45	241,8	-8 858 555,48	194,1	-8 824 857,45	241,8	33 698,03	0,4
5000 Lønn til ansatte	3 680 778,00		2 753 718,00		3 680 778,00		2 753 718,00		-927 060,00	
5003 Bonus	0,00		40 000,00		0,00		40 000,00		40 000,00	
5004 Lønn Bolig	27 500,00		0,00		27 500,00		0,00		-27 500,00	
5005 Periodisering Sign on Fe	-180 000,00		0,00		-180 000,00		0,00		180 000,00	
5006 Fri bolig, innb. pl	656 738,00		733 500,00		656 738,00		733 500,00		76 762,00	
5009 Sykepenger	0,00		4 430,70		0,00		4 430,70		4 430,70	
5010 Trekk lønn	0,00		-5 538,00		0,00		-5 538,00		-5 538,00	
5011 Periodisering lønn	-25 500,00		0,00		-25 500,00		0,00		25 500,00	
5012 OTP	4 514,19		0,00		4 514,19		0,00		-4 514,19	
5092 Feriepenger	340 318,36		299 705,22		340 318,36		299 705,22		-40 613,14	

Resultatrapport 4

Periode: 31.01.2013 - 31.12.2013

Tekst	Denne periode i år		Denne periode ifjor		Akkumulert hittil i år		Akkumulert hittil ifjor		Akkumulert hittil avvik	
		%		%		%		%		%
5201 Fri bolig	279 500,00		338 000,00		279 500,00		338 000,00		58 500,00	
5210 Fri telefon	20 000,00		16 000,00		20 000,00		16 000,00		-4 000,00	
5290 Motkonto for gruppe 52	-299 500,00		-354 000,00		-299 500,00		-354 000,00		-54 500,00	
5400 Arbeidsgiveravgift	316 974,29		251 307,74		316 974,29		251 307,74		-65 666,55	
5405 Arbeidsgiv. avg. av pål.	30 390,20		22 105,38		30 390,20		22 105,38		-8 284,82	
5800 Refusjon av sykepenger	0,00		-5 634,00		0,00		-5 634,00		-5 634,00	
5910 Kantinekostnad	0,00		113 269,98		0,00		113 269,98		113 269,98	
5920 Yrkeskadeforsikring	41 454,00		43 651,00		41 454,00		43 651,00		2 197,00	
5990 Annen personalkostnad	51 493,65		130 012,56		51 493,65		130 012,56		78 518,91	
5991 Klubb Nordland	-661 249,00		-150 000,00		-661 249,00		-150 000,00		511 249,00	
SUM PERSONALKOSTNADER	4 283 411,69	93,9	4 230 528,58	115,9	4 283 411,69	93,9	4 230 528,58	115,9	-52 883,11	1,3
DEKNINGSBIDRAG II	-4 575 143,79	100,2	-4 594 328,87	125,9	-4 575 143,79	100,2	-4 594 328,87	125,9	-19 185,08	0,4
6090 OVERGANGER SPILLERE	94 329,22		85 646,00		94 329,22		85 646,00		-8 683,22	
6100 Frakt/transp/forsikr v/v	4 000,25		0,00		4 000,25		0,00		-4 000,25	
6210 DOMMERUTGIFTER	250 513,20		267 429,10		250 513,20		267 429,10		16 915,90	
6220 DUGNAD	99 512,58		164 744,39		99 512,58		164 744,39		65 231,81	
6260 AVGIFTER/PÅMELDING - LIS	248 665,50		296 088,50		248 665,50		296 088,50		47 423,00	
6270 Gebyrer NHF	10 104,00		8 450,00		10 104,00		8 450,00		-1 654,00	
6300 LEIE SPEKTRUM	508 572,00		524 814,50		508 572,00		524 814,50		16 242,50	
6301 LEIE STORDALSHALLEN	26 728,00		37 389,00		26 728,00		37 389,00		10 661,00	
6302 LEIE TVERLANDSHALLEN	31 780,00		13 848,00		31 780,00		13 848,00		-17 932,00	
6320 Renovasjon, vann, avløp	0,00		707,10		0,00		707,10		707,10	
6340 STRØM	34 393,71		15 574,45		34 393,71		15 574,45		-18 819,26	
6360 RENHOLD	1 740,30		950,42		1 740,30		950,42		-789,88	
6390 Annen kostnad lokaler	37 675,00		35 275,00		37 675,00		35 275,00		-2 400,00	
6400 LEIE NORDEA FINANS	13 311,97		15 324,90		13 311,97		15 324,90		2 012,93	
6410 LEIE OFFICE LINK	4 994,01		0,00		4 994,01		0,00		-4 994,01	
6420 LEIE DE LANGE LANDEN	15 879,44		8 726,45		15 879,44		8 726,45		-7 152,99	
6490 Annen leiekostnad	5 218,30		50 357,40		5 218,30		50 357,40		45 139,10	
6500 Småanskaffelser	13 546,75		6 306,71		13 546,75		6 306,71		-7 240,04	
6510 Andre driftsmidler	2 855,35		18 915,00		2 855,35		18 915,00		16 059,65	
6540 INVENTAR KOSTNADSFØRT	86 203,94		220 199,80		86 203,94		220 199,80		133 995,86	
6550 Driftsmateriale	26 604,39		17 314,71		26 604,39		17 314,71		-9 289,68	
6560 Rekvisita	3 162,00		12 878,00		3 162,00		12 878,00		9 716,00	
6570 Arbeidsklær/verneutstyr	0,00		24 313,10		0,00		24 313,10		24 313,10	
6581 KOSTNADER BØRGE LUND	141 076,93		0,00		141 076,93		0,00		-141 076,93	
6582 HÅNDBALLSKOLE	4 552,30		0,00		4 552,30		0,00		-4 552,30	
6590 KLISTER/TAPE/IS	24 691,27		15 249,09		24 691,27		15 249,09		-9 442,18	
6591 TRENINGSGUTSTYR	91 890,95		88 491,04		91 890,95		88 491,04		-3 399,91	
6595 MEDISINSK BEHANDLING	97 059,39		49 320,67		97 059,39		49 320,67		-47 738,72	
6620 Reparasjon og vedlikeh.	681,92		0,00		681,92		0,00		-681,92	
6690 Reparasjon og vedlikeh.	0,00		23 450,00		0,00		23 450,00		23 450,00	
6695 SPILLERUTVIKLING UNGDO	106 399,90		0,00		106 399,90		0,00		-106 399,90	
6700 REVISJONSHONORAR	27 936,25		67 738,75		27 936,25		67 738,75		39 802,50	
6705 REGNSKAPSHONORAR	133 100,00		143 566,79		133 100,00		143 566,79		10 466,79	
6750 Agent honorarer	0,00		25 000,00		0,00		25 000,00		25 000,00	
6800 Kontorrekvisita	11 699,16		3 676,00		11 699,16		3 676,00		-8 023,16	
6840 Aviser, tidsskrifter, bø	65,00		0,00		65,00		0,00		-65,00	
6860 MØTER OG ARR. KOSTNAD	213 084,98		14 719,89		213 084,98		14 719,89		-198 365,09	
6890 Annen kontorkostnad	18 241,75		3 619,54		18 241,75		3 619,54		-14 622,21	
6900 TELEFON - INTERNETT	77 567,02		67 405,50		77 567,02		67 405,50		-10 161,52	
6907 Datakommunikasjon	0,00		2 192,42		0,00		2 192,42		2 192,42	
6940 PORTO	-4 703,99		4 966,82		-4 703,99		4 966,82		9 670,81	
7000 DRIVSTOFF	3 223,93		1 262,66		3 223,93		1 262,66		-1 961,27	
7090 Annen kostnad transportm	0,00		300,00		0,00		300,00		300,00	
7100 BILGODTGJØRELSE	53 896,73		100 243,70		53 896,73		100 243,70		46 346,97	
7140 REISEKOSTNADER	1 751 096,01		1 349 992,65		1 751 096,01		1 349 992,65		-401 103,36	
7160 DIETT PÅ REISE	44 130,10		41 746,46		44 130,10		41 746,46		-2 383,64	
7300 Salgskostnad	1 668,75		0,00		1 668,75		0,00		-1 668,75	
7320 Reklamekostnad	21 158,12		20 165,74		21 158,12		20 165,74		-992,38	
7324 Sponsor tur Berlin	10 216,34		0,00		10 216,34		0,00		-10 216,34	
7400 Kontingent, fradragsbere	3 000,00		7 000,00		3 000,00		7 000,00		4 000,00	
7420 Gave, fradragsberettiget	6 005,00		0,00		6 005,00		0,00		-6 005,00	
7500 FORSIKRINGER	45 187,00		0,00		45 187,00		0,00		-45 187,00	
7770 BANKGEBYRER	22 439,65		14 572,26		22 439,65		14 572,26		-7 867,39	
7790 ANNEN KOSTNAD	32 322,15		82 385,97		32 322,15		82 385,97		50 063,82	
7791 Opprydding gamle saldoer	0,00		252,58		0,00		252,58		252,58	
7796 KLUBB NORDLAND	32 107,63		0,00		32 107,63		0,00		-32 107,63	
7830 TAP PÅ FORDRINGER	101 441,50		56 400,00		101 441,50		56 400,00		-45 041,50	
7839 Endring i avsetn. forven	0,00		45 950,00		0,00		45 950,00		45 950,00	
ANDRE DRIFTSKOSTNADER	4 591 025,65	100,6	4 054 921,06	111,1	4 591 025,65	100,6	4 054 921,06	111,1	-536 104,59	13,2
SUMANDRE KOSTNADER	4 591 025,65	100,6	4 054 921,06	111,1	4 591 025,65	100,6	4 054 921,06	111,1	-536 104,59	13,2
DRIFTSRESULTAT	15 881,86	0,3	-539 407,81	14,8	15 881,86	0,3	-539 407,81	14,8	-555 289,67	102,9
8050 Annen renteinntekt	-63,00		-387,37		-63,00		-387,37		-324,37	
8051 Renteinntekt bankinnskud	-27 446,48		-4 746,64		-27 446,48		-4 746,64		22 699,84	
8055 Renteinntekt kundefordri	-248,00		-61,00		-248,00		-61,00		187,00	
FINANSINTEKTER	-27 757,48	0,6	-5 195,01	0,1	-27 757,48	0,6	-5 195,01	0,1	22 562,47	434,3
8151 Kostnad factoring	0,00		2 025,18		0,00		2 025,18		2 025,18	
8155 Rentekostnad leverandørg	3 818,84		6 470,20		3 818,84		6 470,20		2 651,36	
FINANSKOSTNADER	3 818,84	0,1	8 495,38	0,2	3 818,84	0,1	8 495,38	0,2	4 676,54	55,0

Resultatrapport 4

Periode: 31.01.2013 - 31.12.2013

Tekst	Denne periode		Denne periode		Akkumulert hittil		Akkumulert hittil		Akkumulert hittil	
	i år	%	ifjor	%	i år	%	ifjor	%	avvik	%
FINANSRESULTAT	-23 938,64	0,5	3 300,37	0,1	-23 938,64	0,5	3 300,37	0,1	27 239,01	825,3
ORDINÆRT RESULTAT F.SK.	-8 056,78	0,2	-536 107,44	14,7	-8 056,78	0,2	-536 107,44	14,7	-528 050,66	98,5
OVERSKUDD/UNDERSKUDD	-8 056,78	0,2	-536 107,44	14,7	-8 056,78	0,2	-536 107,44	14,7	-528 050,66	98,5
8999 Oppgjørskonto resultat	8 056,78		536 107,44		8 056,78		536 107,44		528 050,66	
DISPONERINGER	8 056,78	0,2	536 107,44	14,7	8 056,78	0,2	536 107,44	14,7	528 050,66	98,5
SUM DISPONERINGER	8 056,78	0,2	536 107,44	14,7	8 056,78	0,2	536 107,44	14,7	528 050,66	98,5

Elverum Håndball

Resultatregnskap

	Note	2013	2012
DRIFTSINNTEKTER			
Salgsinntekt		8 625 225	6 674 603
Annen driftsinntekt	8	6 276 272	7 473 528
Sum driftsinntekter		14 901 497	14 148 132
DRIFTSKOSTNADER			
Varekostnad		1 963 338	2 415 330
Endr. beh. varer u.tilv. og ferdigvarer		16 852	21 335
Lønnskostnader	4	5 806 951	5 322 278
Avskrivning på driftsmidler	2	45 281	48 082
Annen driftskostnad	4, 5, 9	6 793 353	6 550 128
Sum driftskostnader		14 625 774	14 357 153
Driftsresultat		275 723	-209 022
FINANSIELLE POSTER			
Renteinntekter		3 477	6 299
Annen finansinntekt		1 625	65
Rentekostnader		108 364	63 554
Annen finanskostnad		4 583	1 120
Netto finansielle poster		-107 845	-58 310
Ordinært resultat før skattekostnad		167 878	-267 332
Ordinært resultat		167 878	-267 332
ÅRSRESULTAT	7	167 878	-267 332
OVERFØRINGER			
Overført til udekket tap		-167 878	267 332
Sum overføringer		167 878	-267 332

Elverum Håndball

Balanse

EIENDELER	Note	2013	2012
Anleggsmidler			
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	2	107 461	109 726
Sum anleggsmidler		107 461	109 726
Omløpsmidler			
Lager av varer og annen beholdning		24 963	41 815
Kundefordringer	5	626 469	1 255 488
Andre kortsiktige fordringer		1 908 158	1 171 880
Bankinnskudd, kontanter o.l.	3	499 863	848 742
Sum omløpsmidler		3 059 454	3 317 925
SUM EIENDELER		3 166 915	3 427 651

Elverum Håndball


Balanse


EGENKAPITAL OG GJELD	Note	2013	2012
EGENKAPITAL			
Innskutt egenkapital			
Opptjent egenkapital			
Udekket tap		-596 849	-764 726
Sum opptjent egenkapital		-596 849	-764 726
Sum egenkapital	7	-596 849	-764 726
GJELD			
Langsiktig gjeld			
Konvertible lån	11	275 000	275 000
Gjeld til kredittinstitusjoner	6	1 500 000	0
Sum langsiktig gjeld		1 775 000	275 000
Kortsiktig gjeld			
Kassekreditt	6	0	829 076
Leverandørgjeld		721 636	1 366 360
Skyldige offentlige avgifter	3	357 466	499 336
Annen kortsiktig gjeld	10	909 661	1 222 606
Sum kortsiktig gjeld		1 988 763	3 917 377
Sum gjeld		3 763 763	4 192 377
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		3 166 915	3 427 651

Elverum, 11.03.2014
Styret i Elverum Håndball


Dag Martin Bakken
Styreleder


Tonje Nohr Smedstad
Nestleder


For Frank Stølan
Styremedlem


Ragnar Larsen
Styremedlem

Resultat

Dato: 11.04.2013

Side: 1

Periode: 1 - 12
Regnskapsår: 2012

Konto	Tekst	Reelt i periode	Budsjett i periode	Avvik i perioden
Driftsresultat				
Driftsinntekter				
Salgsinntekter				
		-68 700,00	0,00	-68 700,00
3110	Trenings- instruksjonsavgift	-3 900,00	0,00	-3 900,00
3111	Medlemskontigent	-337 473,20	0,00	-337 473,20
3300	Inngang / kiosksalg	-264 150,00	0,00	-264 150,00
3310	Stevneinntekter egne arrangement	-16 035,00	0,00	-16 035,00
3511	Lotterier	-690 258,20	0,00	-690 258,20
	SUM Salgsinntekter			
	Andre inntekter			
		-315 681,37	0,00	-315 681,37
3620	Dugnader	-2 608 119,50	0,00	-2 608 119,50
3750	Reklame og sponsor	-231 657,03	0,00	-231 657,03
3900	Salg	-592 595,85	0,00	-592 595,85
3910	Gaver og Bidrag	-3 748 053,75	0,00	-3 748 053,75
	SUM Andre inntekter			
	SUM Driftsinntekter			
		-4 438 311,95	0,00	-4 438 311,95
Driftskostnader				
Varekostnad				
		18 377,60	0,00	18 377,60
4300	Treningsutgifter	5 814,00	0,00	5 814,00
4325	Gebyrer og bøter	202 026,68	0,00	202 026,68
4331	Materiell sportslig	34 000,00	0,00	34 000,00
4332	Startkontigent	89 340,53	0,00	89 340,53
4333	Turnering / treningsleir	59 425,00	0,00	59 425,00
4335	Halleie	299 396,78	0,00	299 396,78
4336	Materiell administrativt	83 256,00	0,00	83 256,00
4340	Overganger	3 000,00	0,00	3 000,00
4350	Lisenser	74 766,00	0,00	74 766,00
4352	Lege / fysioterapeut	83 294,20	0,00	83 294,20
4355	Dommerutgifter	34 987,50	0,00	34 987,50
4358	Deltagelse mesterskap	987 684,29	0,00	987 684,29
	SUM Varekostnad			
	Lønnskostnad			
		3 631,00	0,00	3 631,00
5000	(Lønn til ansatte) skal ikke brukes	620 575,00	0,00	620 575,00
5010	Lønn ansatte	74 699,00	0,00	74 699,00
5091	Påløpt feriepenger av ikke utbetalt lønn	86 316,71	0,00	86 316,71
5400	Arbeidsgiveravgift	10 532,57	0,00	10 532,57
5401	Arbeidsgiveravgift av påløpt ferielønn	217 269,64	0,00	217 269,64
5900	Møter / årsfest / julebord	25 658,18	0,00	25 658,18
5930	Sosiale arrangement	39 966,58	0,00	39 966,58
5940	Kioskvarer	1 078 648,68	0,00	1 078 648,68
	SUM Lønnskostnad			
	Andre driftskostnader			
		47 186,00	0,00	47 186,00
6705	Admin.utgifter / regnskap	11 090,00	0,00	11 090,00
6860	Kurs / samlinger	9 627,00	0,00	9 627,00
6900	Telefon			

Resultat

Dato: 11.04.2013

Side: 2

Periode: 1 - 12
Regnskapsår: 2012

Konto Tekst	Reelt i periode	Budsjett i periode	Avvik i perioden
	41 494,18	0,00	41 494,18
6901 Datautstyr / internett	283,00	0,00	283,00
6940 Porto	533 348,00	0,00	533 348,00
7130 Kjøregodtgjørelse trenere, ikke oppgavepli	701 909,50	0,00	701 909,50
7135 Kjøregodtgjørelse spillere	144 172,26	0,00	144 172,26
7140 Reisekostnader	54 896,00	0,00	54 896,00
7145 Husutgifter Heimdalsgate	33 834,00	0,00	33 834,00
7150 Kjøregodtgjørelse dametrener	35 500,00	0,00	35 500,00
7301 Annonseutgifter	3 122,00	0,00	3 122,00
7421 Utmerkelser / gaver	-128 700,50	0,00	-128 700,50
7795 Andre kostnader		0,00	1 487 761,44
SUM Andre driftskostnader	1 487 761,44	0,00	1 487 761,44
SUM Driftskostnader	3 554 094,41	0,00	3 554 094,41
SUM Driftsresultat	-884 217,54	0,00	-884 217,54

Finansinntekt og -kostnad

Finansinntekter			
Renteinntekter			-20 036,07
8050 Renteinntekt	-20 036,07	0,00	-20 036,07
SUM Renteinntekter	-20 036,07	0,00	-20 036,07
SUM Finansinntekter	-20 036,07	0,00	-20 036,07
Finanskostnader			
Rentekostnader			88 448,00
8150 Annen rentekostnad	88 448,00	0,00	88 448,00
SUM Rentekostnader	88 448,00	0,00	88 448,00
SUM Finanskostnader	88 448,00	0,00	88 448,00
SUM Finansinntekt og -kostnad	68 411,93	0,00	68 411,93
Arsresultat	-815 805,61	0,00	-815 805,61
Avsetninger	0,00	0,00	0,00
Arsresultat etter avsetninger	-815 805,61	0,00	-815 805,61

Balanse

Dato: 11.04.2013

Periode: 1-12
Regnskapsår: 2012

Side: 1

Konto	Tekst	Inngående balanse	Reelt i periode	Utgående balanse
Eiendeler				
<u>Anleggsmidler</u>				
Varige driftsmidler				
1100	Bygning Heimdalsgate	1 574 983,00	1 655 017,00	3 230 000,00
	SUM Varige driftsmidler	1 574 983,00	1 655 017,00	3 230 000,00
	SUM Anleggsmidler	1 574 983,00	1 655 017,00	3 230 000,00
<u>Omløpsmidler</u>				
Fordringer				
1500	Kundefordringer	191 082,00	487 365,50	678 447,50
	SUM Fordringer	191 082,00	487 365,50	678 447,50
Bankinnskudd, kontanter o.l.				
1920	Bankinnskudd DnB 2450.07.12534	929 388,31	-927 874,24	1 514,07
1921	Sparebank 1, 2480.07.29692	0,00	983 427,92	983 427,92
1950	Bankinnskudd for skattetrekk 2480.07.36907	34 051,60	29 084,20	63 135,80
	SUM Bankinnskudd, kontanter o.l.	963 439,91	84 637,88	1 048 077,79
	SUM Omløpsmidler	1 154 521,91	572 003,38	1 726 525,29
	SUM Eiendeler	2 729 504,91	2 227 020,38	4 956 525,29
Egenkapital og gjeld				
<u>Egenkapital</u>				
Over-/underskudd				
8800	Udisponert årsresultat (overskudd)	0,00	-815 805,61	-815 805,61
	SUM Over-/underskudd	0,00	-815 805,61	-815 805,61
Opptjent egenkapital				
2050	Annen egenkapital	-1 124 312,11	0,00	-1 124 312,11
	SUM Opptjent egenkapital	-1 124 312,11	0,00	-1 124 312,11
	SUM Egenkapital	-1 124 312,11	-815 805,61	-1 940 117,72
<u>Gjeld</u>				
Annen langsiktig gjeld				
2240	Lån hovedforening	20 000,00	-20 000,00	0,00
2241	Lån hus sparebank 1	-992 192,00	-1 432 417,00	-2 424 609,00
2242	Gjeld Junior	-574 983,00	114 983,00	-460 000,00
	SUM Annen langsiktig gjeld	-1 547 175,00	-1 337 434,00	-2 884 609,00
Kortsiktig gjeld				
2600	Forskuddstrekk	-20 440,00	-7 903,00	-28 343,00
2780	Avsatt arbeidsgiveravgift	-20 585,60	2 361,60	-18 224,00
2785	Avsatt arbeidsgiveravgift på ferielønn	-2 100,00	-8 432,57	-10 532,57
2940	Skyldig feriepenger	-14 892,20	-59 806,80	-74 699,00
	SUM Kortsiktig gjeld	-58 017,80	-73 780,77	-131 798,57
	SUM Gjeld	-1 605 192,80	-1 411 214,77	-3 016 407,57
	SUM Egenkapital og gjeld	-2 729 504,91	-2 227 020,38	-4 956 525,29

REGNSKAP FOR SENIORAVDELINGEN FALK HANDBALL SESONGEN 12/13

Status pr.: 30 april 2013

Budsjett post	Tekst	Budsjett 12/13	D.D.
3111	Medlemskontingenter	30 000	1 800
3110	Trenings- og instruksjonsavgifter	50 000	-36 300
3310	Stevneinntekter, egne arrangement	75 000	-75 705
3300	Inngang / kiosksalg	230 000	-265 894
3511	Lotterier	30 000	-17 648
3620	Dugnader	300 000	-215 360
3900	Salg	50 000	-221 716
3750	Reklame og sponsor	2 000 000	-2 821 601
3910	Gaver og bidrag	150 000	-285 106
	Sum driftsinntekter	2 915 000	-3 937 530
4358	Deltagelse mesterskap	10 000	44 197
7130	Godtgjørelse a-lag trener	275 000	320 402
7135	Godtgjørelse spillere / oppmann	1 035 000	1 136 449
7150	Godtgjørelse trener dame	50 000	49 691
2910	Lønn daglig leder	440 000	364 140
7145	Huslån / Heimdalsgate	90 000	212 138
7140	Reiseutgifter	200 000	208 417
4335	Dommerutgifter	90 000	63 481
4300	Treningsutgifter	25 000	23 847
6860	Kurs / samlinger	5 000	9 790
6960	Dommer / funksjonærutdanning	5 000	0
4350	Lisenser	15 000	3 000
4340	Overganger	60 000	82 756
4331	Materiell / utstyr sportslig	200 000	194 935
4336	Materiell / utstyr administrativt	40 000	286 573
4332	Startkontingenter	60 000	36 650
4333	Turneringer / treningsleir	100 000	65 778
4335	Halleie	40 000	21 000
5900	Møter / sponsorpleie	25 000	26 547
5930	Sosiale arrangement	40 000	69 706
6705	Administrasjonsutgifter / regnskap	50 000	38 115
7421	Utmerkelse / gaver	10 000	2 208
4352	Lege / fysioterapeut	50 000	92 552
6901	Datautstyr / internett	18 000	51 801
6900	Telefon	10 000	0
6940	Porto	2 000	2 799
7301	Annonseutgifter	40 000	41 875
4325	Gebyrer og bøter	2 000	4 250
7795	Andre kostnader	30 000	59 079
5940	Kioskvarer	15 000	45 195
	Sum driftsutgifter	3 032 000	3 512 176
	SUM DRIFTSRESULTAT	-117 000	425 354

BUDSJETT FOR SENIORAVDELINGEN FALK HANDBALL SESONGEN 13/14

Status pr.: Forslag til årsmøtet, behandlet i styremøte 7 mai 2013

Budsjett post	Tekst	Budsjett 13/14
3200	Inngang / kiosksalg	300 000
3210	Stevneinntekter, egne arrangement	90 000
3220	Reklame og sponsor	3 500 000
3230	Salg, Falk artikler m.m.	200 000
3442	Andre tilskudd	415 000
3610	Leieinntekter Heimdalsgate	30 000
3900	Momskompensasjon	80 000
3920	Medlemskontigent	30 000
3925	Treningsavgift	40 000
3950	Dugnader	250 000
3960	Lotterier	25 000
3970	Gaver og bidrag	350 000
3990	Diverse inntekter	300 000
8040	Renteinntekter	15 000
Sum driftsinntekter		5 625 000

2240	Huslån	
2600	Forskuddskatt	
4200	Kioskvarer	75 000
4300	Treningsutgifter	50 000
4320	Startkontingenter	90 000
4325	Gebyrer og bøter	5 000
4330	Turneringer / treningsleir	150 000
4331	Materiell sportslig /forbruksvarer	275 000
4340	Overganger	80 000
4350	Lisenser	7 000
4355	Dommerutgifter	120 000
4360	Deltagelse nasjonale mesterskap	30 000
5000	Lønn ansatte	605 000
5010	Lønn herre trener	25 000
5020	Lønn dame trener	0
5030	Lønn spillere	1 200 000
5090	Påløpte feriepenger	150 000
5400	Arbeidsavgift	168 000
5401	Arbeidsavgift av påløpte feriepenger	23 520
5940	Lege / fysioterapeut	100 000
5950	Sosiale arrangement	40 000
6300	Hall leie	50 000
6701	Konsulenttjenester hovedtrener	440 000
6320	Renovasjon, vann, avløp etc.	20 000
6340	Lys og varme	
6390	Drift Heimdalsgate	30 000
6420	Postboksleie	500
6550	Datautstyr	20 000
6551	Andre datakostnader	
6552	Dataprogrammer	20 000
6705	Regnskapsfører	40 000
6710	Revisjonshonorar	30 000
6790	Admin. utgifter	
6800	Kontorrekvisita	3 000
6860	Kurs / samlinger / møter	20 000
6870	Dommer- og funksjonærutdanning	
6900	Telefon	4 000
6910	Internett	3 000
6940	Porto	3 000
7100	Kjøregodtgjørelse spillere, oppgavepliktig	700 000
7110	Kjøregodtgjørelse trenere, ikke oppgavepliktig	165 000
7120	Kjøregodtgjørelse dametrener, ikke oppgavepliktig	70 000
7130	Reisekostnader, oppgavepliktig	
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	245 000
7310	Materiell admin, / hallskiit / reklamekostnader	280 000
7320	Annonseutgifter	40 000
7350	Sponsorleie, møter	30 000
7420	Utmerkelser / gaver	7 000
7430	Blomster	3 000
7500	Forsikringspremier	35 000
7770	Bank og kortgebyr	1 000
7790	Andre kostnader	50 000
7795	Canal Digital	4 000
8140	Rentekostnader	110 000
Sum driftsutgifter		5 617 020
SUM DRIFTSRESULTAT		7 980

08.05.2013 15:43

Kontonr	Tekst	Denne periode regnskap	Denne periode budsjett
DRIFTSINNTEKTER			
3200	Inngang/kiosksalg	393 041,00	300 000,00
3206	Kiosksalg Hortenshalle	54 564,00	0,00
3210	Stevneinntekter sport	142 529,15	90 000,00
3211	Stevneinntekter sosiale arrangement	63 905,00	0,00
3212	Stevneinntekter andre arrangement	28 100,00	0,00
3220	Reklame og sponsor	3 432 681,85	3 500 000,00
3230	Salg, Falk artikler m.m.	76 243,06	200 000,00
3235	Sumo-abonnement	39 277,00	0,00
3250	Strøm viderefakturert	3 109,72	0,00
	Sum salgsinntekter	4 233 450,78	4 090 000,00
3441	Grasrotandelen/Bingo	22 368,00	0,00
3442	Andre tilskudd	125 000,00	415 000,00
3445	Driftstilskudd fra Horten idrettsråd LAM	26 609,00	0,00
3500	Salg/transfer spillere	31 674,24	0,00
3610	Utleie Falkheimen	0,00	0,00
3620	Leie inntekter Heimdalsgata	36 000,00	30 000,00
3900	Momskompensasjon tidligere år	0,00	0,00
3910	Momskompensasjon	133 380,00	80 000,00
3920	Medlemskontingent	97 000,00	30 000,00
3925	Trenings- instruksjonsavgift	0,00	40 000,00
3950	Dugnader	443 932,50	250 000,00
3952	17 mai dugnad	-3 510,00	0,00
3960	Lotterier	31 200,00	25 000,00
3970	Gaver og bidrag	34 690,28	350 000,00
3990	Diverse inntekter	36 555,51	300 000,00
	Sum andre salgsinntekter	1 014 899,53	1 520 000,00
	SUM DRIFTSINNTEKTER	5 248 350,31	5 610 000,00
DRIFTSKOSTNADER			
4200	Kioskvarer	87 042,01	75 000,00
4235	Sumo-abonnement	75 960,00	0,00
4300	Treningsutgifter	37 960,08	50 000,00
4310	Dugnader	9 450,00	0,00
4320	Startkontingent	75 282,00	90 000,00
4325	Gebyrer og bøter	7 000,00	5 000,00
4330	Turnering/treningsleir	36 926,83	150 000,00
4331	Materiell sportslig/forbruksvarer	444 476,42	275 000,00
4340	Overganger	54 520,00	80 000,00
4350	Lisenser	14 985,00	7 000,00
4355	Dommerutgifter	57 258,00	120 000,00
4360	Deltagelse mesterskap	16 527,00	30 000,00
4501	Konsulenttjenester hovedtrener	355 948,00	440 000,00
	Sum varekostnader	1 273 335,34	1 322 000,00
	DEKNINGSBIDRAG	3 975 014,97	4 288 000,00
5000	Lønn til ansatte	566 415,80	554 584,00
5010	Lønn herre trener	0,00	25 000,00
5030	Lønn spillere	699 164,65	1 200 000,00
5090	Påløpt feriepenger	153 625,98	150 000,00
5230	Fri bolig	101 200,00	0,00
5250	Leasing kostnader bil	652,00	0,00
5260	Kostnader forsikring bil	-2 365,00	0,00
5280	Innberetning OTP +	18 232,00	0,00
5290	Motkonto gruppe 52	-119 432,00	0,00
5400	Arbeidsgiveravgift	194 335,47	168 000,00
5401	Arbeidsgiveravgift av påløpte ferielønn	21 671,25	23 520,00

Kontonr Tekst	Denne periode regnskap	Denne periode budsjett
5800 Refusjon fra NAV	-95 443,00	0,00
5920 Yrkesskadeforsikring premie	2 250,00	0,00
5940 Lege/Fysioterapeut	146 920,91	100 000,00
5941 Refusjon lege / Fysio fra forsikring	-71 401,00	0,00
5950 Sosiale arrangement/årsfest/julebord	92 243,89	40 000,00
Sum lønnskostnader	1 708 070,95	2 261 104,00
5945 Pensjonsforsikring for ansatte	16 832,00	0,00
Sum andre personalkostnader	16 832,00	0,00
Sum kostnader arbeidskraft	1 724 902,95	2 261 104,00
6300 Hall leie	39 073,00	50 000,00
6301 Leie lokale	4 500,00	0,00
6320 Vann og avløp	22 421,75	20 000,00
6340 Lys, varme	4 014,76	0,00
6390 Vedlikehold Falkheimen	0,00	0,00
6392 Drift Heimdalsgate	3 617,00	30 000,00
Sum kostnader lokaler	73 626,51	100 000,00
6420 Postboksleie	990,00	500,00
Sum leie maskiner og utstyr	990,00	500,00
6550 Datautstyr	14 489,00	20 000,00
6551 Andre datakostnader	13 003,25	0,00
6552 Dataprogrammer	28 651,75	20 000,00
6562 Utstyr diverse	11 476,00	0,00
Sum kostnadsførte anskaffelser	67 620,00	40 000,00
6705 Regnskapshonorar	106 683,98	40 000,00
6710 Revisjonshonorar	0,00	30 000,00
Sum eksterne honorarer	106 683,98	70 000,00
6800 Kontorrekvisita	10 307,15	3 000,00
6841 Avis, tidskrifter ol	3 115,00	0,00
6860 Kurs/samlinger/Møter	21 206,69	20 000,00
6900 Telefon	0,00	4 000,00
6910 Internett	6 301,96	3 000,00
6940 Porto	4 976,00	3 000,00
Sum kontorkostnader	45 906,80	33 000,00
7100 Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	724 283,37	700 000,00
7110 Kjøregodtgjørelse trenere, ikke oppgavepl	0,00	165 000,00
7120 Kjøregodtgjørelse dametrener	0,00	70 000,00
7140 Reisekostnad, ikke oppg.pliktig	320 246,76	245 000,00
7150 Diettkostnad oppg.pl	31 362,00	0,00
Sum reise, diett, bilgodtgj	1 075 892,13	1 180 000,00
7310 Materieell administrativt/reklamekostnade	302 100,54	280 000,00
7320 Annonseutgifter	49 550,00	40 000,00
7330 Domeneshop	140,00	0,00
7350 Sponsorleie	18 701,50	30 000,00
Sum salgs- og reklamekostnader	370 492,04	350 000,00
7420 Utmerkelser/gaver	17 751,44	7 000,00
7430 Blomster	1 460,00	3 000,00
Gaver og kontingenter	19 211,44	10 000,00
7500 Forsikringspremie	54 680,00	35 000,00
Sum forsikringer	54 680,00	35 000,00
7735 Dommerutgifter	0,00	0,00
7770 Bank og kort gebyr	1 332,10	1 000,00
7790 Andre kostnader	82 212,42	50 000,00
7792 Andre kostnader u/ fradrag	806,00	0,00
7795 Canal Digital	4 981,00	4 000,00
Sum andre kostnader	89 331,52	55 000,00
Sum andre driftskostnader	1 904 433,11	1 873 500,00
SUM DRIFTSKOSTNADER	4 902 671,40	5 456 604,00

Kontonr Tekst	Denne periode regnskap	Denne periode budsjett
DRIFTSRESULTAT	345 678,91	153 396,00
FINANSINNT. OG -KOSTN.		
8040 Renteinntekter	25 499,07	15 000,00
8060 Valutagevinst (agio - gev)	3 996,00	0,00
Sum finansinntekter	29 495,07	15 000,00
8140 Rentekostnad	76 102,00	110 000,00
8150 Annen rentekostnad	36 417,00	0,00
Sum finanskostnader	112 519,00	110 000,00
SUM NTO. FINANSPOSTER	-83 023,93	-95 000,00
ORD. RESULTAT FØR SKATT	262 654,98	58 396,00
EKSTRAORDINÆRE POSTER		
ÅRSRESULTAT	262 654,98	58 396,00
Overskudd + / Underskudd -		

Balanseregnskap Håndball Senior

Kontonr	Tekst	31.12.2012 Bevegelse		31.12.2013
EIENDELER				
1160	Leiligheter Heimdalsgata	3 230 000	0	3 230 000
	Sum varige driftsmidler	3 230 000	0	3 230 000
SUM ANLEGGSMIDLER		3 230 000	0	3 230 000
1500	Kundefordringer	0	528 427	528 427
1575	Fordring Elite	0	48 185	48 185
1749	Andre forskuddsbet driftskostn	0	22 811	22 811
	Sum fordringer	0	599 423	599 423
1920	Bank Senior 2480.07.29692	983 428	50 501	1 033 928
1930	Bank Senior 2450.07.12534	1 514	-1 485	29
1950	Bankinnskudd for skattetrekk Sr	63 136	313	63 449
	Sum Bankinnskudd og kontanter	1 048 078	49 329	1 097 407
SUM OMLØPSMIDLER		1 048 078	648 752	1 696 830
SUM EIENDELER		4 278 078	648 752	4 926 830
EGENKAPITAL OG GJELD				
2050	Annen egenkapital	1 261 670	0	1 261 670
	Overført resultat	0	262 655	262 655
SUM EGENKAPITAL		1 261 670	262 655	1 524 325
2241	Lån Heimdalsgate i Sparebank 1 (Håndball Sr)	2 424 609	-76 992	2 347 617
2242	Gjeld til Håndball Jr (Håndball Sr)	460 000	-197 873	262 127
	Sum langsiktig gjeld	2 884 609	-274 865	2 609 744
2400	Leverandørgjeld	0	336 439	336 439
2600	Forskuddstrekk	28 343	34 456	62 799
2770	Skyldig arbeidsgiveravgift	18 224	55 907	74 131
2780	Påløpt arb.g.avg. påløpt lønn	10 533	11 171	21 704
2910	Mellomregningskonto Håndball Jr/Sr	0	-180 960	-180 960
2912	Mellomregning Håndball SR mot HS	0	-16 646	-16 646
2914	Mellomregning Håndball Sr/Elite	0	-72 917	-72 917
3915	Mellomregning Håndball Sr/Lag Jr	0	2 058	2 058
2920	Webshop mellomregning	0	13 314	13 314
2930	Skyldig lønn	0	89 388	89 388
2940	Skyldige feriepenger	74 699	85 902	160 601
2960	Periodisering	0	302 850	302 850
	Sum kortsiktig gjeld	131 799	660 962	792 761
SUM GJELD		3 016 408	386 097	3 402 505
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		4 278 078	648 752	4 926 830

Resultatregnskap

Follo Håndballklubb

Driftsinntekter og driftskostnader	Note	2013	2012
Driftsinntekter	2	5 757 941	6 703 516
Sum driftsinntekter		<u>5 757 941</u>	<u>6 703 516</u>
Varekostnad		285 942	276 216
Lønnskostnad	3	2 955 419	3 256 566
Avskrivning på driftsmidler	6	30 000	30 000
Annen driftskostnad		2 347 918	3 693 908
Sum driftskostnader		<u>5 619 279</u>	<u>7 256 690</u>
Driftsresultat		<u>138 662</u>	<u>-553 175</u>
Finansinntekter og finanskostnader			
Annen renteinntekt		281	344
Annen finansinntekt		441	0
Annen rentekostnad		19 326	4 250
Resultat av finansposter		<u>-18 604</u>	<u>-3 906</u>
Ordinært resultat		<u>120 059</u>	<u>-557 080</u>
Andre inntekter			
Gave		266 939	500 000
Resultat av andre inntekter		<u>266 939</u>	<u>500 000</u>
Årsresultat		<u>386 998</u>	<u>-57 080</u>
Overføringer			
Avsatt til dekning av tidligere udekket tap		386 998	0
Overført til udekket tap		0	57 080
Sum overføringer		<u>386 998</u>	<u>-57 080</u>

Balanse

Follo Håndballklubb

Eiendeler	Note	2013	2012
Driftsløsøre, inventar o.a. utstyr	6	50 000	80 000
Sum varige driftsmidler		<u>50 000</u>	<u>80 000</u>
Sum anleggsmidler		<u>50 000</u>	<u>80 000</u>
Omløpsmidler			
Lager av varer og annen beholdning	5	236 649	276 174
Fordringer			
Kundefordringer	1	273 988	196 837
Opptjent inntekt		0	12 000
Andre korts. fordringer		7 842	118 471
Sum fordringer		<u>281 830</u>	<u>327 308</u>
Bankinnskudd, kontanter o.l.	4	134 096	211 147
Sum omløpsmidler		<u>652 575</u>	<u>814 629</u>
Sum eiendeler		<u>702 575</u>	<u>894 629</u>

Balanse

Follo Håndballklubb

Egenkapital og gjeld	Note	2013	2012
Opptjent egenkapital			
Egenkapital		-1 473 679	-1 860 677
Sum opptjent egenkapital		<u>-1 473 679</u>	<u>-1 860 677</u>
Sum egenkapital		<u>-1 473 679</u>	<u>-1 860 677</u>
Gjeld			
Ansvarlig lån	7	500 000	750 000
Sum annen langsiktig gjeld		<u>500 000</u>	<u>750 000</u>
Kortsiktig gjeld			
Gjeld til kredittinstitusjoner	4	8 988	0
Leverandørgjeld		302 619	532 241
Skyldig offentlige avgifter		264 818	257 950
Annen kortsiktig gjeld/ forskuddsfakt inntekt		1 099 829	1 215 114
Sum kortsiktig gjeld		<u>1 676 254</u>	<u>2 005 306</u>
Sum gjeld		<u>2 176 254</u>	<u>2 755 306</u>
Sum egenkapital og gjeld		<u>702 575</u>	<u>894 629</u>

Langhus, den

Knut Tønnes Steenersen
Styrets leder

Cathrine Schierning
Nestleder

Sixten Kjernlie
Sportslig leder

Ronny Enger
Styremedlem

Rikke Stefanie Hallgren
Styremedlem

Jon-Arild Bielenberg
Styremedlem

Erling Juul Thorsen
Styremedlem

Mats Julius Haakenstad
Daglig leder

Frank Westby
Adm.direktør