

Stian Snoen

Verdiskaping og verdikapring i frivillige organisasjoner

En studie av 209 frivillige norske organisasjoner

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag**

Sammendrag:

Hensikten med denne masterutredningen er å kartlegge hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge. Mitt studieobjekt har vært 209 frivillige organisasjoner, som er medlemmer hos paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge. Et hovedfunn er at de store organisasjonene står for mesteparten av verdiene som blir skapt av frivillige organisasjoner. I mitt utvalg stod de 38 store organisasjonene for 84,5 prosent av omsetningen, eide 91,3 prosent av eiendelene og sysselsatte 86,6 prosent av antall ansatte. Verdiene blir fordelt blant ulike interessenter, interessentene med størst forhandlingsmakt er medlemmene i frivillige organisasjoner og offentlige myndigheter. Siden det er store forskjeller blant frivillige organisasjoner, fører dette til at det er ulik grad av forhandlingsmakt i de ulike segmentene.

Abstract:

The purpose of this master study is to create an overview of how values are created and captured by voluntary organizations in Norway. My object of study has been 209 voluntary organizations who are members of the umbrella organization Frivillighet Norge. A major finding is that the big organizations create the biggest economical values created by the voluntary organizations, In my selection 38 big organizations created 84,5 percent of the total turnover while they owned 91,3 percent of the assets and employed 86,6 percent of the employees. The values are shared between the stakeholders. The stakeholders who have the best ability to negotiate are the members of the voluntary organizations and the public authorities. Because of the substantial diversity of these organizations, the ability to negotiate is varies a lot.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2015

Forord:

I løpet av min oppvekst har jeg hatt mange verv i Norges blindforbund. Gjennom dette har jeg fått en interesse for hvordan frivillige organisasjoner skaper sine verdier. Etter hvert har jeg også hatt en del fag som har økt denne interessen ytterligere.

Denne utredningen er siste del av det 2-årige masterkurset i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus. I forbindelse med valg av profil valgte jeg profileringen i organisasjon og ledelse. I løpet av mine studier ved både Høgskolen i Lillehammer og ved Høgskolen i Oslo og Akershus har jeg interessert meg for strategifaget. Jeg vil gjennom denne utredningen forsøke å belyse hvordan man kan benytte strategifaget på frivillige organisasjoner. Dette er et tema som er lite belyst og jeg ønsker gjennom denne utredningen å kartlegge hvordan frivillige organisasjoner skaper og kaprer sine verdier. Jeg vil gjerne rette en takk til min veileder Fred Strønen for gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen med utredningen. I tillegg vil jeg takke alle mine medstudenter, venner og familie som har gitt gode råd underveis i prosessen med masteroppgaven.

Innhold

Tema og problemstilling:	6
Oppbygging av utredningen:	6
Frivillige organisasjoner:.....	7
Hva er en frivillig organisasjon?	7
Hva er en organisasjon:	8
Satellitregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner:	9
Teori	11
Hva er verdiskaping?:.....	11
Verdikonfigurasjoner:	14
Verdikjede:	14
Verdiverksted:	16
Verdinettnettet:.....	17
Forretningsmodeller:	20
Interessentanalyse:	24
Interessenter til frivillige organisasjoner:.....	25
Studieobjekt frivillige organisasjoner i Norge:	27
Operasjonalisering av forskningsspørsmål.....	28
Forskningsdesign.....	28
Forskningstilnærming.....	29
Forskningsmetode	30
Primær og sekundærdata	30
Kvalitativ og kvantitativ metode	31
Innsamling av data	31
Evaluering av data.....	32
Reliabilitet	32
Validitet.....	33
Generaliserbarhet	33
Ethiske betraktninger ved utredningen.....	34
Analyse av regnskap.....	35
Presentasjon av data	36
Tabell 1 Store og små organisasjoner frivillighet Norge	36
Tabell 2 Segmentvis oversikt over medlemsorganisasjonene til Frivillighet Norge	37
Tabell 3, Segmentvis oversikt over omsetning, eiendeler og ansatte i prosent.....	38
Tabell 4 De 38 største frivillige organisasjonene hos frivillighet Norge alfabetisk oversikt.....	38
Tabell 5, Afabetisk oversikt over driftsmargin hos de 38 store frivillige organisasjonene ..	40
Tabell 6 Afabetisk oversikt over estimert verdiskaping 38 store frivillige organisasjoner..	41
Tabell 7 Verdikonfigurasjoner til store frivillige organisasjoner.....	43
Tabell 8, alfabetisk oversikt over finansiell situasjon til de 38 store frivillige organisasjonene.	44
Analyse av funn fra regnskapsdata.....	45
Tabell 1.....	45
Tabell 2.....	46
Tabell 3.....	46
Tabell 4.....	46
Tabell 5.....	47
Tabell 6.....	47
Tabell 7.....	47
Tabell 8.....	49
Oppsummering av viktige funn.....	50

Bolig og lokalmiljø.....	51
Helse.....	53
Interesseorganisasjoner	54
Internasjonale organisasjoner	56
Kultur og fritid	58
Natur, miljø og dyrevern	59
Rekreasjon og sosiale formål	60
Sosiale tjenester.....	60
Tro og livssynsorganisasjoner.....	61
Utdanning og forskning.....	62
Sammendrag.....	62
Konklusjon	64
Utredningens problemstilling var som følgende:	65
”Hvordan skapes og kapres verdier hos frivillige organisasjoner i Norge?”	65
Videre forskning på temaet	66
Referanseliste	67
Bøker og artikler.....	67
Internett	72
Vedlegg	73
Vedlegg 1, oversikt over omsetning, eiendeler og antall ansatte alfabetisk etter segment for 2013	73
Vedlegg 2	81
Inntektskilder hos frivillige organisasjoner	81
Vedlegg 3	82
S&p 500 sin modell for syntetisk kredittrating	82
Gjengitt fra Damodran 2002	82

Tema og problemstilling:

Hva er verdier, hvordan skapes verdiene og hvordan blir verdiene fordelt?

Dette er vesentlige spørsmål innenfor strategifaget. I denne utredningen vil jeg belyse disse spørsmålene. Jeg har kommet fram til følgende problemstilling:

”Hvordan skapes og kapres verdier hos frivillige organisasjoner i Norge?”

Ifølge Wikipedia finnes det 1 200 frivillige lag og foreninger i Norge (lenke 1).

Hensikten med denne utredningen er å kartlegge hvordan disse frivillige organisasjoner skaper og kaprer verdier. Ifølge Sivesind 2012 er det forsket lite på verdier hos frivillige organisasjoner. Denne utredningen skal forsøke å belyse dette temaet. Hensikten med utredningen er å kunne belyse hvilke faktorer som skaper og kaprer verdier hos frivillige organisasjoner i Norge.

Oppbygging av utredningen:

Jeg velger her å referere i følge kapittelinnndeling:

1. Hva som kjennetegner frivillige organisasjoner generelt og frivillige organisasjoner i Norge spesielt.
2. Hvilke teoretiske begreper og teknikker som vil bli benyttet
3. Hvilke vitenskapelige metoder som vil bli benyttet.
4. Presentasjon av regnskapsdata for frivillige organisasjoner.
5. Hvordan skapes og kapres verdier hos frivillige organisasjoner.
6. Konklusjon og videre forskning

Frivillige organisasjoner:

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for frivillige organisasjoner i Norge. I de påfølgende kapitlene gjennomgår jeg først ulike definisjoner av frivillige organisasjoner, deretter kommer en utdyping av organisasjonsbegrepet, etterfulgt av makroøkonomiske tall fra Statistisk Sentralbyrå.

Hva er en frivillig organisasjon?

I denne oppgaven legger jeg til grunn Frivillighet Norges definisjon av hva som er en frivillig organisasjon. Frivillighet Norge definerer en frivillig organisasjon som:

[...] en sammenslutning av personer eller virksomheter som driver frivillig virke på ikke-fortjenestebasert og ikke-offentlig basis.

Med frivillig virke mener vi virksomhet som for det vesentligste er basert på frivillige gaver/innsamlede midler og/eller frivillig tidsbruk, og som har et ikke-kommersielt formål.

Organisasjonene kan ha ulike typer ideelle formål som miljøvern, menneskerettigheter, fremming av tro og livssyn, folkehelsearbeid, sosiale eller kulturelle formål, beredskapsarbeid, idrett, friluftsliv, solidaritetsarbeid, bistand osv.

Med sammenslutning av personer eller virksomheter mener vi frivillige lag, foreninger, stiftelser, nettverk og paraplyorganisasjoner. De fleste frivillige organisasjonene i Norge er medlemsbaserte foreninger. Noen organisasjoner er imidlertid organisert som stiftelser som ikke er medlemsbaserte.

Frivillige organisasjoner er selveiende og styres i henhold til egne vedtekter og statutter. Norsk lov regulerer ikke etablering og styring av frivillige organisasjoner, men dersom en organisasjon er huseier, arbeidsgiver, har momsppliktig omsetning eller liknende må organisasjonen iaktta norsk lov på disse områdene.(lenke2).

Hva er en organisasjon:

Ifølge Salamon et al 1999 finnes det tre typer organisasjoner. Disse tre typene er forretninger, forvaltning og frivillige organisasjoner. Forretninger har ifølge Salamon et al 1999 til hensikt å tilby varer og tjenester, mens forvaltning har til hensikt å oppfylle befolkningens behov. Ifølge Salamon et al 1999 er det noen oppgaver som verken staten eller markedet klarer å løse. Disse oppgavene blir løst av frivillige organisasjoner.

En gruppe spesielle organisasjoner er de ideologiske organisasjonene. Ifølge Roos et al 2010, bindes en ideologisk organisasjon sammen av medlemmenes overbevisning. Eksempler på frivillige organisasjoner er formålsorganisasjoner, politiske partier og religiøse organisasjoner (Roos et al 2010). Sentrale elementer i disse typene organisasjoner er visjon, mål og verdier. Hovedmålet med disse organisasjonene er ofte å forsøke å spre sin ideologi på så bre front som mulig. I en viss forstand handler dette både om å påvirke individer og andre organisasjoner i omgivelsene (Roos et al 2011). En viktig del av strategiarbeidet i en ideologisk organisasjon handler om å finne ut hvilke roller organisasjonen skal spille i samfunnet. De ideologiske organisasjonene bør ha et samsvar mellom hvilke forventninger som kommer fra omgivelsene til organisasjonen og organisasjonens mål. Finansiering er enda et punkt der ideologiske organisasjoner skiller seg klart fra private bedrifter. Ideelle organisasjoner har ofte tilgang til flere og mer varierte inntekts og finansieringskilder. Det kan være kontrakt med offentlig sektor, donasjoner, testamentariske gaver, vanlige inntekter osv. Disse ulike finansieringstypene skaper usikkerhet for organisasjonen som har liten kontroll over finansieringskildene (Roos et al 2011). Dette er noen av særtrekkene til frivillige og ideelle organisasjoner. Ifølge Salemon et al 1999 er frivillige organisasjoner den tredje sektoren. Bakgrunnen for dette begrepet er at frivillige organisasjoner verken er i markedet eller er en del av staten (Salemon et al 1999). Frivillige organisasjoner løser oppgaver for det offentlige og kan løse utfordringer for forretninger gjennom sine aktiviteter (Salemon et al 1999). Frivillige organisasjoner har mange ulike aktiviteter, eksempelvis drift av sykehus, skoler, fritidsklubber og idrettslag (Salemon et al 1999).

I Norge har frivillige organisasjoner vokst frem gjennom utviklingen av den norske stat (Sivesind et al 2002). De har vokst frem gjennom at samfunnet har hatt behov for å løse en del oppgaver, som verken staten eller markedet har klart å løse. Ifølge Wikipedia finnes det, som nevnt innledningsvis, 1200 lag og foreninger i Norge (lenke1). Ideelle og frivillige organisasjoner spiller en viktig rolle i leveringen av velferdstjenester til befolkningen (Salemon et al 2004). I følge Selle og Kuhnle 1990 har ideelle og frivillige organisasjoner ofte vært pionerer, hvor offentlige myndigheter har overtatt driften av tjenestene. Ifølge Sivesind og Tretteberg 2015 driver ideelle organisasjoner selv aktivitetene, men de er finansiert av det offentlige. Ifølge Salamon et al 1999 er den tredje sektoren til fordi den kan løse noen problemer som verken staten eller markedet kan løse. Dette baseres på at frivillige organisasjoner ofte ivaretar hensynene til personer med spesielle behov, interesser, metodologi, ideologi og livssyn(Sivesind og Tretteberg 2015).

Satellittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner:

I dette avsnittet skal jeg presentere en del tall fra statistisk sentralbyrå. Hensikten med disse tallene er å forklare makroøkonomiske forhold for frivillige organisasjoner i Norge.

Statistisk sentralbyrå utarbeidet i 2013 et satellittregnskap for frivillige organisasjoner. Dette satellittregnskapet viser hvordan frivillige organisasjoner i Norge blir finansiert. Beregningene viser at ca 43% av driftsinntektene i frivillige organisasjoner kommer fra det offentlige (lenke3). Bruttoproduktet fra ideelle og frivillige organisasjoner utgjorde 2,1% av BNP for fastlands-Norge i 2012 (lenke3). I tillegg sysselsatte ideelle og frivillige organisasjoner over 83 000 årsverk.(lenke3) Satellittregnskapet har ikke estimert antall frivillige ansatte for 2012. Tidligere beregninger har vist at for hvert årsverk i frivillige organisasjoner er det 1,4 frivillig ansatt (lenke 3).

Dette kapitlet har omhandlet utredningens tema og problemstilling. Jeg har drøftet oppbyggingen av utredningen og presentert en definisjon av begrepet frivillige organisasjoner, som jeg legger til grunn i denne oppgaven. I tillegg har jeg presentert noen sentrale definisjoner etterfulgt av nøkkeltall fra SSB.

I neste kapittel presenteres teoriene som blir benyttet i analysedelen av utredningen. Mye av teorien innenfor strategifaget er rettet inn mot forretninger, men med visse tilpasninger kan man benytte disse teoriene også for å belyse frivillige organisasjoner.

Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere teoriene som skal bidra til å belyse min problemstilling. Jeg vil først belyse verdiskaping som begrep, før jeg presenterer en metode for analysing av verdiskaping. En metode for å analysere hvordan organisasjoner skaper sine verdier er gjennom en analyse av verdikonfigurasjonen til organisasjonen. Dette vil bli presentert nærmere senere i kapitlet. Etter en presentasjon av verdikonfigurasjoner vil jeg redegjøre for begrepet forretningsmodeller. Forretningsmodellene sier noe om hvordan organisasjoner skaper, leverer og kaprer verdier. Til slutt i dette kapitlet vil jeg gå løs på begrepet verdiskaping. For å analysere verdiskaping vil jeg benytte ulike interessentmodeller for å forklare hvem som kaprer verdiene til organisasjonene. I løpet av de ulike avsnittene vil jeg redegjøre for hvordan disse teoriene kan tilpasses sektoren frivillige organisasjoner i Norge.

Hva er verdiskaping?:

Verdiskaping kan ses på fra mange forskjellige perspektiver. Den vanligste måten å se på verdier er gjennom regnskaper. Her kan man benytte ulike rentabilitetsmål for å se på lønnsomheten til bedriften. De vanligste rentabilitetsmålene er EBITDA-margin og driftsmargin (Kristoffersen 2012). Et annet perspektiv på verdiskaping finner man i mikroøkonomi. Her ser man på begrepene produsent og konsumentoverskudd. Med produsentoverskudd menes det at bedrifter øker sitt overskudd enten ved å selge mer eller øke prisen på varene som blir solgt (Pindyck & Rubinfeld 2009). Konsumenter kan øke sitt overskudd ved å enten konsumere mer av et gode eller øke kvaliteten av godet (Pindyck & Rubinfeld 2009). Et tredje perspektiv på verdiskaping finner man i strategi. her kan man benytte strategiklokken til Bowman og Faulkner 1997. Denne modellen ser på sammenhengen mellom konkurranse, pris og kvalitet til produkter. Klokken er delt opp i åtte posisjoner. Den første posisjonen er kombinasjonen av lav pris og lav kunde verdi. Den andre posisjonen er kombinasjonen av lav pris og høyt salg. Denne kategorien er preget av kostnadsledere. Den tredje posisjonen til Bowman og Faulkner 1997 er kombinasjonen av moderat pris og moderat differensiering. Denne kombinasjonen fører til bedrifter som tilbyr produkter av moderat kvalitet til en moderat pris. Den fjerde posisjonen til Bowman og Faulkner 1997 er differensiering.

Med differensiering menes det at bedrifter benytter merkevaren sin til å posisjonere seg strategisk. Den femte posisjonen til Bowman og Faulkner 1997 er fokusert differensiering. Den sjette posisjonen til Bowman og Faulkner 1997 er å øke prisen, men beholde dagens kvalitet på produktet. Den syvende posisjonen til Bowman og Faulkner 1997 er høy pris og lav kvalitet på produktet. Mens den åttende posisjonen er standard pris men lav oppfattet verdi av produktet. Bakgrunnen for denne oppramsingen av strategiklokken til Bowman og Faulkner 1997 er for å vise at det er en sammenheng mellom kundens oppfattede verdi og hvilken vilje man har til å betale for produktet. Et fjerde perspektiv på verdiskaping er et finansieringsperspektiv, her er det tre metoder som kan øke verdiskapingen. Den første måten som man kan øke verdiskapingen på, er at verdien til selskapet øker ved at aksjemarkedet verdsetter bedriftens strategi (Mizic og Jacobson 2003). Fra et finansperspektiv kan verdiskapingen øke ved at man øker utbyttet til eierne. Med utbytte menes det en dividende som man får ved å eie en andel av bedriften (Bøhren og Gjærum 2009). I tillegg kan bedriften øke sin verdiskaping ved å nedbetale gjeld. En bedrift sin verdiskaping avhenger også av hvor solid bedriften er. Med soliditet menes det hvilket forhold det er mellom bedriftens egenkapital og gjeld (Kristoffersen 2012). I dette avsnittet har jeg forsøkt å forklare at verdiskaping kan bety forskjellig avhengig av perspektivet på verdiene. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for hva jeg mener er verdiskaping og hvilke perspektiv jeg legger til grunn når jeg skal forklare verdiskaping.

Ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 er begrepet verdiskaping blitt utforsket mye. Mange har forsket på dette temaet og det har vært mange ulike perspektiver på hva som menes med verdiskaping. I avsnittet over viste jeg til en del metoder som kan føre til økt verdiskaping for en bedrift. I følge Della Corte og De Gaudio 2014 kan verdiskaping ikke bare være finansielle prestasjoner, men også markedstilpasning, utnyttning av menneskelige ressurser og trening og utvikling av kunnskap. I tillegg kan utvikling av lojalitet til organisasjonen også øke verdiskapingen til organisasjonen (Della Corte og De Gaudio 2014). Ifølge Gibb 2003 kan også merkevare og omdømmet til organisasjonen føre til økt verdiskaping. En av årsakene til at verdiskapingen øker er blant annet fordi den opplevde verdien øker for de ulike interessentene (Della Corte og De Gaudio 2014).

Et viktig spørsmål er hva er verdi, hvem skaper verdiene og hvem kaprer verdiene (Bowman og Ambrosini 2000). Lepak et al 2007 påpeker at begrepet verdiskaping er mye benyttet i både ledelses og organisasjonslitteratur. Men at begrepet verdiskaping ikke er godt nok forstått. Lepak et al 2007 påpeker at verdiskaping er verdiene som kunden eller sluttbrukeren subjektivt oppfatter som verdi. Med dette menes det at verdiene er det som kunden oppfatter blir skapt for seg gjennom å alliere seg med bedriften. Pitelis 2007 mener at begrepet verdier ikke blir definert godt nok, dette fører til at man må tenke nøye over hvilke verdier kunden vil ha og hva kunden mener med verdier. I forretningslitteraturen er det ofte definert at strategi handler om å skape verdier for bedriften (Grant 2005). Man kan blant annet gjennom et ressursbassett perspektiv se på hvordan verdier blir skapt. For eksempel kan noen bedrifter ha noen ressurser som de kan mobilisere, slik at dette kan skape et konkurransefortrinn. Barney 1991 mener at en ressurs må oppfylle en del vilkår for å kunne skape et varig konkurransefortrinn. Ved å kunne utnytte noen ressurser slik at de skaper et varig konkurransefortrinn. Dette kan føre til at bedrifter kan skape større inngangshindre i et marked (Teece 1985). Fagerberg et al 2006 mener at man må se på fire typer av ressurser når man skal analysere verdiskaping. Disse fire ressursene er menneskelige ressurser, enhetskostnader, forretningsinfrastruktur og strategi. ifølge Penderose 1959: Teece 1985: Teece et al 1987: Teece 2006 og Helfal et al 2007 kan man se på verdiskaping som metoden for hvordan man gjennomfører innovasjon. Med dette menes det at man bør analysere hvordan bedriften skaper sin verdi for å kunne analysere de muligheter man kan skape gjennom innovasjon. Brandenburger og Stuart 1996 benytter en teknikk for å kalkulere verdiskaping. Denne metoden er å se på kundenes og faktorleverandørenes reservasjonspris. Markedets størrelse og antall produktenheter per kunde. Dette kan føre til at man kan kalkulere verdiskaping for et marked. Men det blir et estimat som ikke sier noe om hvordan verdiene blir skapt. Amit og Zott 2001 nevner en rekke forhold som påvirker verdiskapingen til en bedrift. dette blir utviklet videre i Lepak et al 2007, som oppsummerer teknikkene for verdiskaping. Disse teknikkene er tilpasning av organisasjonen, utvikling av menneskelig kapital og tilpasning av strategisk posisjonering. I tillegg antar Scherer og Ross 1990 at store organisasjoner har noen ressurser eller kunnskaper som fører til bedre lønnsomhet enn små organisasjoner. Disse tilpasningene fører frem til neste avsnitt. Her skal det redegjøres for hva som menes med verdikonfigurasjoner. En bedrift sitt verdisystem er tilpasningen av strategiske ressurser, menneskelig kapital og

strategisk posisjonering. Man må kartlegge en bedrift sitt verdisystem for å kunne fortelle hvordan bedriften skaper sine verdier.

Verdikonfigurasjoner:

For å analysere verdiskaping, ble det utviklet et rammeverk av Michael E. Porter 1985. Dette analyseverktøyet så på hvordan bedrifter skapte sine verdier gjennom å utnytte ressursene sine. I løpet av 1990 ble teoriene til Porter 1985 drøftet og angrepet av andre forskere. Bakgrunnen for dette, er at verdikjeden forklarer ikke hvordan forsikringsselskaper skaper sine verdier (Stabell og Fjeldstad 1998). Dette førte til en utvikling av to nye verdikonfigurasjoner for å analysere verdiskapingen til en organisasjon. De tre verdikonfigurasjonene er verdikjeden, verdiverkstedet og verdinettverket (Stabell og Fjeldstad 1998). Jeg vil nå presentere de tre ulike verdikonfigurasjonene som finnes. Jeg kommer til å presentere disse teorene siden de kan bidra til å forklare hvordan organisasjoner skaper sine verdier. dette kan bidra til å besvare første del av min problemstilling om hvordan verdier skapes hos frivillige organisasjoner i Norge.

Verdikjede:

Verdikjeden ble opprinnelig skapt som et verktøy for regnskapsanalyse. Her er formålet å avdekke hvor i produksjonsprosessen man kunne spare kostnader og hvor man kunne forbedre verdiskapning (Porter 1985). Michael E. Porter 1985 overførte dette til å forklare dette som byggesteiner og deretter avdekke verdiskapningen for hver av disse slik at man kan analysere bedriftens konkurransefortrinn. Verdikjeden beskriver en bedrift sammensatt av aktiviteter som er bygget opp for å kunne dekke områder som design av produkter, produksjon, markedsføring og distribusjon.(Porter 1985) For hvert av disse områdene er det bygget opp aktiviteter som skal støtte opp om produktet som man skal selge. Ifølge Porter 1985 vil en verdikjede til en bedrift reflektere bedriftens historie, bedriftens strategi, hvordan bedriften implementerer strategien og hvordan aktivitetene er finansiert. En bedrift sin verdiskapning kan deles opp i to deler, kjerneaktiviteter og sekundæraktiviteter (Porter 1985).

Primæraktivitetene er de aktivitetene som er med på å skape produktet. I enhver bedrift kan primæraktiviteter deles opp i inngående logistikk, operasjonell aktivitet,

utgående logistikk, markedsføring/salg og service/oppfølging (Porter 1985). Støtteaktivitetene skal støtte opp om primæraktivitetene ved å gi informasjon om innkjøp, teknologi, menneskelige ressurser og forskjellige driftsmessige operasjoner (Porter 1985). Porter 1985 forklarte at man kan benytte verdikjeden for å analysere bedriftens verdiskaping. Årsaken til at Porter 1985 benyttet verdikjeden for å forklare dette var fordi det ikke fantes andre verdikonfigurasjoner. Dette fører til at bedriften må plassere sine strategiske brikker slik at de skaper verdier for både seg selv og sine kunder (Porter 1985). Porter 1985 delte verdikjeden opp i primær og støtteaktiviteter. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 har Porter 1985 vært ganske pragmatisk når han har definert hvilke aktiviteter som er primær og hvilke aktiviteter som er støtteaktiviteter. En bedre metode for å kunne analysere en bedrift sin verdikjede, er å analysere de brikkene som skaper verdiene for så se på styrker og svakheter ved de ulike delene av verdikjeden (Hax og Majluf 1992). En metode for å analysere verdikjeden er først å se på hvilke kostnader og eiendeler som må til for å skape de ulike aktivitetene (Stabell og Fjeldstad 1998) mens en mer grundig analyse kan være å se på de ulike kostnadsdriverne til bedriften. Det er imidlertid en del problemstillinger rundt analysen av enhetskostnader. Hergert og Morris 1989 mener at det finnes en del problemer ved analyse av de ulike kostnadsdriverne. Porter 1985 mener at man bør benytte dette for å kunne analysere hvordan bedriften skaper sine verdier. Dette er for å kunne besvare spørsmålet om hvilken posisjon man har i dagens marked og hvordan kan man opprettholde eller styrke denne posisjonen (Porter 1985). Det kan være like viktig å analysere sin markedsposisjon som å analysere hvilke enhetskostnader man har. Dette er fordi det kan være en sammenheng mellom hvilke konkurranse som finnes i et marked og hvilke kostnader de ulike aktørene har (Porter 1985). I følge Porter 1985 er en del av enhetskostnadene eksterne og en del av enhetskostnadene interne. Eksempler på eksterne faktorer kan være internasjonale råvarepriser, mens interne faktorer kan være hvilke prosesser man har for å kunne utnytte ressursene som man har (Porter 1985). Den viktigste verdidriveren til verdikjeden er salg, etter dette kommer utnyttelse av kapasitet (Porter 1985) Stabell og Fjeldstad 1998 fant ut at modellen til Porter 1985 ikke passet på en del selskaper. De utviklet to nye modeller, disse to modellene er verdiverkstedet og verdinettverket. I neste avsnitt vil det redegjøres for hva som menes med verdiverksteder.

Verdiverksted:

Charles M. Stabell og Øystein D. Fjeldstad 1998 utviklet to nye modeller for analyse av verdiskaping. Bakgrunnen for disse to modellene var som sagt at Porter 1985 sin modell ikke passet inn på en del organisasjoner. Stabell og Fjeldstad 1998 stilte spørsmålet fordi verdikjeden ikke passet inn på forsikringsselskaper. Derfor utviklet de to nye modeller. I dette avsnittet vil det bli redegjort for verdiverkstedet.

Et verdiverksted er organisasjoner som skal kunne løse et unikt problem for en kunde (Stabell og Fjeldstad 1998). Her ligger verdiskapingen i å identifisere, kontrollere og løse problemet til kunden (Stabell og Fjeldstad 1998). Ifølge Simon 1982 kan problemet ligge i å komme fra dagens situasjon til en ønsket situasjon.

I følge Stabell og Fjeldstad 1998 ligger verdiskapingen i verdiverkstedet ved å utnytte mennesker, maskiner eller en kombinasjon av disse for å løse et unikt problem for en kunde. Verdiverkstedene blir designet for å kunne levere verdier gjennom å gi løsning på et problem. Dette er fordi komplekse problemer ikke bare kan ha en løsning, men kan ha flere løsninger av problemet som kunden har. Stabell og Fjeldstad 1998 mener at man må benytte mennesker sin kompetanse for å kunne løse problemet. Man bør ha et team med svært erfarne medarbeidere som kan løse det spesielle problemet. Man kan i tillegg ha mindre kompetente ansatte med i teamet, men det er de svært erfarne medarbeiderne som må utvikle løsningen på problemet. Mens verdikjeden til Porter 1985 var lineært designet, ved at man utnyttet noen ressurser, er verdiverkstedet mer repeterende. Med repetisjon menes det at man ved å løse ett problem, avdekker et nytt (Simon 1977). I forbindelse med løsning av problemet, implementering av problemet eller redefinering av problemet, kan man komme opp med nye problemer. Ifølge Dalton, Thompson og Price 1977 vil svært kompetente ansatte lede de mindre kompetente ansatte slik at de sammen kan finne løsninger på problemet. Stabell og Fjeldstad 1998 mener at ulike aktiviteter tilknyttet til rekruttering, ansettelse, utvikling av ansatte er primæraktiviteter. I tillegg er markedsføring av problemløsningen viktig primæraktiviteter. Ifølge Eccles og Crame 1988 vil bedrifter som har løst avanserte problemer få bedre omdømme. Derfor er markedsføringen av løsningen en primæraktivitet for verdiverkstedet. Den siste primæraktiviteten er læring og innovativ problemløsning. Dette er ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 den

kunnskapen som fører til at man er i stand til å kunne løse problemet for kunden. Det er derfor viktig å se på hvilke verdisystem bedriften har. Verdisystemet er hvordan bedriften sammenkobler sine aktiviteter for å kunne skape verdier. Verdisystemet er i følge Fridson 1960: Karpik 1989 et nettverk av relasjoner og repeterende aktiviteter. Verdiverkstedet har typisk en sammenkobling av eksperter. Eksperter har en eller annen form for kompetanse som det tar lang tid å lære.(Abbott 1988) Metodene for verdiskaping i verdiverkstedet er å identifisere problemer og å komme med en løsning på problemet. Stabell og Fjeldstad 1998 identifiserte fem steg for analyse av verdiskapingen til verdiverksteder. Det første steget er å finne problemet, finne teknikker for å kunne løse problemet og teknikker for problemløsning. Det andre steget er problemløsning. Dette går ut på å finne ulike alternativer for å kunne løse problemet. Det tredje steget er å velge hvordan man løser problemet. Det fjerde steget kommunisere, organisere og implementere den valgte løsningen av problemet. Det siste steget er å kontrollere og evaluere hvordan man løste problemet. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er kundene til verdiverkstedet mer opptatt av løsningen av problemet enn prisen på løsningen av problemet. Viktige suksesskriterer for et verdiverksted er å koble sammen de beste ansatte med de beste kundene, problemene eller prosjektene (Perrow 1961: Løvendahl 1992). I følge Winch og Schneider 1993 benytter man kjente arkitektkselskaper hvis man skal bygge en bygning. Dette er fordi kjente arkitektkselskaper antageligvis klarer å markedsføre at de har gjennomført vellykkede prosjekter. Et verdiverksted er mange typer organisasjoner. Valg av organisasjonsform vil imidlertid avhenge av marked og teknologisk utvikling i markedet. Stabell og Fjeldstad 1998 utviklet en tredje modell for analyse av verdiskaping. Denne modellen er verdinettverket.

Verdinettverket:

Verdinettverket er ifølge Thompson 1967 bedrifter som har en formidlende teknologi, som kobler sammen kunder som har, eller som ønsker å dele den formidlende teknologien. I følge Stabell og Fjeldstad 1998 så er ikke bedriften selv nettverket, men formidler teknologien som kobler sammen medlemmene. ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 så mener moderne sosiologi at mennesker ønsker å være sammen.

Verdiskapingen til et verdinettverk ligger i å koble mennesker sammen. Koblingen kan enten være direkte som i telefonselskaper eller indirekte som hos en bank (Stabell og

Fjeldstad 1998). Man vil forsøke å verve medlemmer som kan komplementere hverandre og i noen tilfeller ekskludere de som ikke passer inn i verdinettverket. Ett sett av kontrakter sier hvilke forpliktelser som er mellom kunden og bedriften. I følge Stabell og Fjeldstad 1998 sier disse kontraktene noe om hvilke forpliktelser bedriften har og hvilke ytelser kunden skal forvente å få av bedriften. I følge Katz og Sapiro 1985 vil en kunde i verdinettverket øke inntekten til verdinettverket. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er det dyrest i forbindelse med oppstart av verdinettverket. Dette er fordi det er dyrest å verve de første medlemmene til nettverket. Verdene i verdinettverket ligger i å skaffe seg så mange medlemmer som mulig og å standardisere disse for å skape så store verdier som mulig (Stabell og Fjeldstad 1998). Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er primæraktivitetene til verdinettverket promotering av nettverket og kontraktsledelse. Dette er å finne aktiviteter som inviterer kunder inn i nettverket og seleksjon av hvem som får bli med i nettverket. I tillegg består dette av oppsett, utvikling og terminering av kontrakter. Den andre primæraktiviteten som finnes er ulike former for yting av service. Dette består i å sette opp, utvikle og terminere ulike forhold mellom kunder i nettverket. Den tredje primæraktiviteten er infrastruktur. Dette består i å opprettholde og vedlikeholde de ulike infrastrukturene i nettverket. En sterkere utvikling av avtaler fører til en sterkere kobling mellom kundene og bedriften (Stabell og Fjeldstad 1998). I et verdinettverk skapes verdene enten gjennom salg, komponering av nettverket eller som en kombinasjon av salg og komponering (Stabell og Fjeldstad 1998). I tillegg kommer service, som ifølge Katz og Sapiro 1985 øker verdien av servicen til eksisterende medlemmer ved at organisasjonen får flere medlemmer. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er størrelsen og komponeringen av kundebasen de viktigste verdidriverne til verdinettverket. For et telefoniselskap vil en ny kunde føre til en ny kobling. Noe som vil skape verdier både for bedriften og for kundene. Ifølge Betnal og Speigel 1995 så avhenger verdien av servicen til nye kunder av preferansene til de nye medlemmene. I følge Stabell og Fjeldstad 1998 er utnytting av organisasjonens kapasitet både en styrke og en mulig svakhet. Dette avhenger av i hvor stor grad man utnytter kapasiteten. Stabell og Fjeldstad 1998 nevner eksemplet med et telefoniselskap som ikke klarer å betjene alle kundene sine som et mulig problem ved kapasitetsutnyttelse. I et verdinettverk er kapasitetsutnyttelse en mulig kilde både til fremtidige inntekter og kostnader mens kapasitetsutnyttelse i en verdikjede bare er knyttet til kostnader. De viktigste faktorene for læring i et verdinettverk er seleksjon av medlemmer og riktig tilpasning av service

(Stabell og Fjeldstad 1998). Det kan skilles mellom horisontal og vertikal utvikling av organisasjonens verdiskaping. Vertikal er å koble sammen ulike organisasjoner. Mens horisontal utvikling er å fordele kunder i ulike grupper. Stabell og Fjeldstad 1998 nevner for eksempel skille mellom bedrifts- og privatkunder hos banker som et eksempel på horisontal fordeling.

Dette fokuset er bare på hvilke økonomiske verdier som skapes. I tillegg kan man utvikle dette perspektivet. Ved hjelp av Verna Ellee 2000 sin artikkel om rekonfigurering av verdinettverk bør man også se på hvordan bedrifter skaper kunnskap og immaterielle fordeler. Med kunnskap mener Ellee 2000 hvilke strategiske planlegging, prosesser, teknologisk kunnskap, ulike design og kundepolicyer. Med immaterielle fordeler mener Allee 2000 en bytte av eiendeler eller fordeler som ikke kan måles som finansielle verdier. Allee 2000 mener at immaterielle fordeler er tillit hos myndighetene, tillit hos kundene, tillit hos befolkningen og godt omdømme. Ifølge Allee 2000 kan man overføre kunnskap til inntekter og immaterielle eiendeler. Et eksempel på dette er at man utvikler ulike prosesser som skaper godt omdømme. Godt omdømme fører igjen til økte inntekte ifølge Allee 2000.

I dette avsnittet har jeg redegjort for min forståelse av verdikonfigurasjoner.

Verdikonfigurasjoner kan bidra til en økt forståelse av hvordan organisasjoner skaper sine verdier. Denne teorien er rettet inn mot bedrifter. Jeg mener at disse teoriene også kan benyttes på frivillige organisasjoner. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for min forståelse av forretningsmodeller. Forretningsmodeller skal kunne forklare hvordan organisasjoner skaper, leverer og kaprer verdier.

Forretningsmodeller:

En forretningsmodell er ifølge Jørgensen og Pedersen 2013 en historie om hvordan bedriften fungerer. Når vi snakker om en forretningsmodell viser vi til det kanskje mest fundamentale ved bedriften. Hva er bedriften for noe, hvem eksisterer den for, hvordan skaper den verdier for eierne og andre interessenter. Hvordan sørger bedriften for å generere større inntekter enn kostnader, slik at den kan bli lønnsom over tid?(Jørgensen og Pedersen 2013). Ifølge David Teece 2010 baserer enhver organisasjon seg enten implisitt eller eksplisitt på en forretningsmodell som beskriver designet eller arkitekturen til bedriftens verdiskaping, verdilevering og verdikapring. Dette er i tråd med Osterwalder og Pigneurs 2010 som ser på en forretningsmodell som en logikk for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi.). Magretta 2002 fanger opp den historiefortellende dimensjonen når hun forklarer at forretningsmodellen er historien om hvordan bedriften fungerer. Disse definisjonene av forretningsmodeller betoner noen vesentlige trekk ved forretningsmodellen som fenomen (Jørgensen og Pedersen 2013). For det første er forretningsmodellen en helhetlig modell av bedriften som verdiskaper og verdikaprer. Dette betyr at man trekker sammen ideene om strategi, organisering, styring og finansiering som bedriften baserer seg på. Forretningsmodellen inneholder de viktigste bestanddelene som setter bedriften i stand til å utføre det den er designet for.(Jørgensen og Pedersen 2013). Dette utdyper hva som menes med at forretningsmodellen er en form for design eller arkitektur. For det andre inneholder forretningsmodellen historie om hvordan bedriften fungerer.(Jørgensen og Pedersen 2013) Idielt skal forretningsmodellen være så appellerende at den setter oss i stand til å beskrive hva bedriften er og hva den gjør i noen få setninger.(Jørgensen og Pedersen 2013) Ifølge Jørgensen og Pedersen 2013 skaper gode forretningsmodeller gode historier. Dette er i tråd med perspektivet til Kim og Maubourgne 2005 som hevder at et oppmerksomhetsvekkende og overbevisende slagord, “compelling tagline”, er et av kriteriene på en god strategi. Ifølge Jørgensen og Pedersen 2013 har bedriften som oftest en verdierklæring. En verdierklæring er hva bedriften selger og til hvem. Dette er ifølge Johnson 2008 det bedriften tilbyr og til hvem. Ifølge Johnson 2008 så er en verdierklæring det bedriften tilbyr mot betaling og som løser et problem for sine kunder. Dette danner utgangspunktet for å kunne skape verdier både for bedriften og for sine kunder. ifølge Johnson et al 2008 så har en bedrift en verdierklæring som forteller hva de skal gjøre

og for hvem. Ifølge Jørgensen og Pedersen 2013 så omfatter forretningsmodellen også hvilke nøkkelressurser og aktiviteter som finnes gjennom forretningsmodellen. Med nøkkelressurser mener Jørgensen og Pedersen 2013 hvilke strategiske, fysiske, menneskelige, finansielle og intellektuelle ressurser som kreves for å utføre aktivitetene til organisasjonen. For det andre viser Jørgensen og Pedersen 2013 til de aktiviteter som må til for å levere i tråd med verdierklæringen. Gjennom ulike tiltak kan man tilpasse organisasjonen slik at man ikke trenger å finne opp kruttet på nytt hver gang man skal levere noe til en kunde. Sammenkoblingen mellom nøkkelressurser og aktiviteter dreier seg om de organisatoriske og strategiske vilkårene som må være på plass for at bedriften kan skape, levere og kapre verdier. (Jørgensen og Pedersen 2013)

Jørgensen og Pedersen 2013 sin forståelse av forretningsmodeller henger sammen med Amit og Zott 2001 som definerer forretningsmodellen som transaksjoners innhold, styring og struktur for å kunne skape verdier gjennom forretningsmuligheter. Dette henger sammen med forretningsmodellens utgangspunkt. Som er å identifisere, evaluere og utnytte forretningsmuligheter (Foss og Klein 2012). I følge Jørgensen og Pedersen 2013 så baserer forretningsmodellen seg på å kunne skape levere og kapre verdier ovenfor alle sine interensenter. Ifølge Jørgensen og Pedersen 2013 så er forretningsmodeller samspillet mellom det bedriften produserer og tilbyr, de ressursene og aktivitetene som kreves for å kunne tilby dette og hvilke finansielle vilkår dette gjøres på. Som er akseptable både ovenfor kundene og for at bedriften skal kunne oppnå sine målsetninger. Forretningsmodellen er konstruert for å analysere bedrifter som har profitt som formål. Men man kan også benytte ideene om forretningsmodeller for å analysere organisasjoner som ikke har profitt som hovedmål. I mitt analysekapittel vil jeg drøfte hvordan man kan anvende teoriene om forretningsmodeller på frivillige organisasjoner. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for teori som kan belyse fenomenet verdikapring.

Verdikapring:

I dette avsnittet skal jeg redegjøre for begrepet verdikapring. I første avsnitt vil jeg redegjøre for hva jeg mener med verdikapring. I andre avsnitt vil jeg redegjøre for interessentanalyse før jeg i tredje avsnitt vil forklare interessentene til frivillige organisasjoner.

Hva er verdikapring?

Ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 kan både verdiskaping og verdikapring bli sett på med mange ulike perspektiver. I begynnelsen av dette kapittelet så jeg på begrepet verdiskaping, nå skal jeg se på verdikapring. Ifølge Andersen 2011 kan verdikapring ses på som fordelingen av profitt over gjennomsnittlig avkastning til ulike interessenter. Denne meravkastningen må, ifølge Andersen 2011, komme fra utnyttelsen av en strategisk ressurs. Et annet perspektiv på verdikapring er fordelingen av avkastning til ulike interessenter. Ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 ser Coff 1999 på de interne interessentene mens Lavie 2006 ser på de eksterne interessentene til organisasjonen. Et annet perspektiv på dette er Bowman og Ambrosini 2010 som påpeker at verdi avhenger av interessentenes oppfatning av verdiene som man kan kapre. Ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 avhenger verdikapring av hvilke mulighet man har til å utvikle organisasjonens ferdigheter. Slik at man kan øke sin opplevde verdi. Dette vil ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 øke muligheten for verdikapring.

Ifølge Bowman og Ambrosini 2000 er verdikapring hvordan man fordeler verdiskapingen mellom de ulike interessentene til organisasjonen. Med organisasjonens interessenter mener Bowman og Ambrosini 2000 kunder, leverandører, eiere og ansatte. Hvis man skal analysere verdikapring, bør man ifølge Bowman og Ambrosini først se på verdiskapingen. Noe som ble kartlagt i forrige avsnitt, før man ser på hvordan verdiene fordeler seg for de ulike interessentene. De ulike interessentene har ulike mål. Ifølge Bowman og Ambrosini 2000 ønsker kunder å maksimere sin verdinytte. Kundene ønsker å få mest mulig igjen for sine penger. Ifølge Bowman og Ambrosini 2000, Brandenburger og Stuart 1996 er det kundens opplevde verdi av produktet som avgjør reservasjonsprisen til kunden. Kunden kaprer

mesteparten av verdien dersom det er en stor differanse mellom kundens reservasjonspris og betalt verdi for produktet. Denne differansen avhenger av hvilket behov kunden har av produktet og hvilke andre alternativer til produktet som kunden har (Brandenburger og Stuart 1996). Den andre interessenten, i følge Bowman og Ambrosini 2000, er leverandører av varer og tjenester. Leverandører kaprer verdier ved at de får dekket mer enn sine kostnader. Verdikapringen til leverandørene avhenger også av hvilke nytte bedriften har av produktene til leverandørene og hvilke alternativer man har til produktet (Bowman og Ambrosini 2000). Bedrifter kaprer sine verdier ved å skape størst mulig differanse mellom kundenes og leverandørenes reservasjonspriser. (Brandenburger og Stuart 1996) Den tredje gruppen av interessenter ifølge Bowman og Ambrosini 2000 er ansatte. Ansatte kaprer en del av verdiene som blir skapt ved at de får lønn for sitt arbeid. Denne verdikapringen avhenger av i hvilken grad bedriften er avhengige av sine ansatte. Hvis ansatte har høy grad av forhandlingsmakt fører dette til at de ansatte kaprer en stor del av verdiene (Della Corte 2013). Den fjerde og siste gruppen av interessenter er investorer. Investorer kan bidra til å investere i selskapet enten ved å investere egenkapital eller skaffe til veie fremmedkapital (Bowman og Ambrosini 2000). For å analysere verdikapringen til kunder, leverandører og investorer kan man benytte Porter 1985 sitt rammeverk for konkurransekrefter. Dette rammeverket fører til en analyse av kundene og leverandørene sin forhandlingsmakt. I tillegg sier modellen noe om hvilken konkurranse det er i en bransje. Noe som kan være nyttig for å analysere i hvilken grad investorer kan kapre verdi. For å analysere ansattes grad av verdikapring må man først se på verdiskapingsprosessen til bedriften. Bakgrunnen for denne påstanden er at det er stor forskjell mellom ansattes mulighet til verdikapring i de ulike verdikonfigurasjonene. En metode for å kunne analysere dette er å benytte de samme metodene som blir benyttet for å analysere kunder og leverandørers forhandlingsmakt. Forhandlingsmakten avhenger ifølge Bowman og Ambrosini 2000 av forholdet mellom opplevd verdi og betalt verdi. Et annet perspektiv på verdikapring er en analyse av organisasjonens interessenter. Dette kan man kartlegge ved hjelp av interessentanalyse som vil bli presentert i neste avsnitt.

Interessentanalyse:

Ifølge Freeman et al 2010 ble interessentanalysen utviklet på 1960-tallet. Hensikten med analysen var å se på hvordan verdier blir skapt og fordelt. Hensikten med modellen var å kunne forklare at bedrifter ikke bare er til for eierne, men også for andre personer som blir omfattet av en bedrift. I løpet av 1970 og 1980-tallet forsket mange teoretikere og empirikere på hvordan interessenter påvirker en bedrift. I 1984 kom Edward Freeman opp med sin modell for å analysere interessentene til en bedrift. Hensikten med modellen var å kunne forklare tre ulike spørsmål. Disse tre spørsmålene er hvordan verdier blir skapt og fordelt, hvilke etiske utfordringer er det ved driften og hvordan kan ledere lede bedre (Freeman et al 2010). En interessent er en person, en gruppe med personer eller organisasjoner som blir påvirket av bedriftens aktiviteter (Freeman 1984, Jones 1995, Walsh 2005). De ulike interessentene til en organisasjon er kunder, leverandører, ansatte, myndigheter, investorer og långivere (Freeman 1984). I følge Freeman et al 2010 må man se på hvilke forhandlingsmakt de ulike interessentene har og hvordan man kan påvirke denne forhandlingsmakten. Hensikten er å tilpasse organisasjonene slik at man kan gi ulike verdier til hver interessent. Hensikten med dette er å tilfredsstille hver enkelt interessent slik at interessentene ikke blir misfornøyde (Freeman et al 2010). I følge Harrison et al 2010 må man også kartlegge om det finnes konflikter mellom de ulike interessentene. Dette er for å kunne skape mest mulig verdi for de ulike interessentene. Som nevnt tidligere kan verdi være en subjektiv størrelse, noe som vil kunne føre til at oppfatningen av verdi kan være ulik for de ulike interessentene. Ifølge Freeman et al 2010 vil det være en forhandlingssituasjon mellom bedriften og interessentene. Ledelsen må forsøke å tilpasse bedriften slik at alle interessentene blir fornøyde. Ifølge Phillips 2003 kan interessentanalyse føre til en kartlegging av behovene til individer, grupper av individer og organisasjoner som blir omfattet av bedriftens aktiviteter. Ifølge Post et al 2002 kan en kartlegging av bedriftens interessenter føre til en bedre oppfatning av hvordan verdier skapes og man kan unngå moralske fallgruver. Interessentene aksepterer de verdiene som blir skapt og fordelt hvis de ser at prosessene er rettfærdige. I tillegg øker aksepten for både verdiskapingen og verdifordelingen hvis interessentene ikke blir satt opp mot hverandre (Gioia 1999). Ifølge Freeman et al 2010 kan et økt fokus på interessentene føre til bedre og nye forretningsmuligheter. I tillegg kan man redusere en del av kostnadene ved å forholde seg til de ulike interessentene hvis man

har kartlagt disse tilstrekkelig (Williamson 1975, Post et al 2002). I følge Choi og Wang 2009 har bedrifter som har kartlagt sine interessenter markant bedre avkastning enn sine konkurrenter. I tillegg fant Choi og Wang 2009 at bedriftene som hadde kartlagt interessentene sine, klarte å omstille seg bedre enn sine konkurrenter. Hensikten med å kartlegge bedriftens interessenter er som nevnt å kunne skape stabile konkurranseomgivelser. Ifølge Coff 2003 må en bedrift tilpasse seg interessentene slik at man kan skape stabile konkurranseomgivelser. I dette avsnittet har jeg redegjort for hva som menes med en bedrift sine interessenter. I neste avsnitt vil jeg forsøke å redegjøre for hva som kjennetegner interessentene til frivillige organisasjoner.

Interessenter til frivillige organisasjoner:

Ifølge Freeman 1984 er en bedrift sine interessenter kunder, leverandører, ansatte, myndigheter, investorer og lånegivere. I følge Sivesind et al 2012 er kundene til frivillige organisasjoner medlemmer og offentlige myndigheter. Medlemmene er kunder fordi den frivillige organisasjonen er til for sine medlemmer. (Sivesind et al 2002) Offentlige myndigheter er kunder fordi de frivillige organisasjonene ofte løser oppgaver for offentlige myndigheter (Salemon et al 1999). Leverandørene til frivillige organisasjoner er ulike leverandører av varer og tjenester (Sivesind et al 2012). Den tredje interessenten til frivillige organisasjoner er ansatte. ifølge Sivesind et al 2002 har frivillige organisasjoner både lønnede og ulønnede ansatte. De ulønnede ansatte får verdier som ikke kan måles i kroner og øre gjennom sitt arbeid (Sivesind et al 2002) Den fjerde interessenten til frivillige organisasjoner er myndigheter, Som nevnt kan myndigheter være en av kundene til frivillige organisasjoner. I tillegg fastsetter offentlige myndigheter en rekke rammebetingelser for frivillige organisasjoner. Et eksempel på dette er endringer av regler for momskompensasjon (Sivesind et al 2012). Den femte interessenten til frivillige organisasjoner er investorer. Frivillige organisasjoner har ikke typiske investorer som investerer et beløp og forventer å få avkastning på investeringen. Ifølge Sivesind et al 2012 er investorene til frivillige organisasjoner donorer, personer som testamenterer arv i tillegg til individer og organisasjoner som gir gaver. Som Lepak et al 2007 påpeker, kan verdier være basert på vår subjektive oppfatning av hva som er verdi for de ulike interessentene. De ulike frivillige organisasjonene løser et oppdrag som verken markedet eller myndighetene kan løse. Dette fører til at man mottar økonomiske midler fra ulike interessenter for å

oppfylle sitt formål.(Sivesind et al 2002) Den femte og siste gruppe av interessenter er låneivere. Alle organisasjoner har behov for å låne penger for å realisere sine formål. Graden av risiko bør være lav siden de ulike organisasjonene ikke skal drive med profitt. Av og til trenger man lån for å gjennomføre sine aktiviteter.(Sivesind et al 2011) dette fører til at det er interessant å se på gjeldsgraden til de ulike frivillige organisasjonene. Senere i denne utredningen vil det bli gjennomført en syntetisk rating av gjeldsgraden til frivillige organisasjoner.

I dette avsnittet har jeg forsøkt å forklare hvem som er interessentene til frivillige organisasjoner. Frivillige organisasjoner skiller seg fra bedrifter på noen måter. Likevel er det aktuelt å benytte økonomiske begreper for å kunne forklare hvordan verdier fordeles blant de ulike interessentene. For å forklare forhandlingsmakten mellom ulike interessenter trengs det en del økonomiske begreper og metoder. Dette fører til at det er aktuelt å benytte Porter Five Forces sin modell (Porter 1985). Dette kan forklare en del av hvordan verdier fordeles blant de ulike interessentene. Dette fører til at jeg først må kartlegge forhandlingsmakten til de ulike interessentene gjennom en drøfting av konkurransekraften i bransjen før jeg drøfter hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge.

I dette kapitlet har jeg skapt et teoretisk fundament for å forklare hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner. I kapitlets første del ble det redegjort for forretningsmodeller. Forretningsmodeller forklarer hvordan en bedrift fungerer. Dette var for å kunne forklare nærmere hva som menes med verdiskaping og verdikapring. I kapitlets andre avsnitt ble det redegjort for verdiskaping generelt og verdiskaping hos frivillige organisasjoner spesielt. I kapitlets tredje avsnitt ble redegjort for verdikapring generelt og verdikapring hos frivillige organisasjoner spesielt. I neste kapittel vil jeg presentere de vitenskaplige metoder som blir benyttet i utredningen.

Metode:

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilke metoder som vil bli benyttet i min utredning. Metode angir hvilke fremgangsmåte som skal benyttes for innsamling, analyse og tolkning av data hvor hensikten er å kunne beskrive virkeligheten og å besvare problemstillingen på best mulig måte (Jacobsen 2002). Kunnskap om metodebruk er viktig for at vi skal kunne kritisk bedømme hvor stor grad resultatet av en studie gir et korrekt bilde av virkeligheten eller om resultatet påvirkes av metoden. Jeg vil også kommentere eventuelle svakheter ved mine metodiske valg underveis i kapitlet. I begynnelsen av kapitlet presenteres utredningens studieobjekt og forskningsdesign. Videre gis det en evaluering av datamateriale. Etter dette diskuterer jeg analyseteknikker og studiens begrensninger. Til slutt diskuterer jeg kort om det finnes etiske problemstillinger med mitt vitenskaplige arbeid. I neste avsnitt vil det bli gitt en redegjørelse for studieobjektet som er frivillige organisasjoner i Norge.

Studieobjekt frivillige organisasjoner i Norge:

Studieobjektet i denne utredningen er frivillige organisasjoner. for å avgrense dette temaet, har jeg valgt medlemsorganisasjonene til Frivillighet Norge. I mitt utvalg har jeg 3 organisasjoner i segmentet bolig og lokalmiljø, 22 organisasjoner innenfor helse, 69 interessepolitiske organisasjoner og 22 internasjonale organisasjoner. I utvalget finnes det også 22 kultur-og fritidsorganisasjoner og 7 organisasjoner innenfor segmentet natur og dyrevern. Det finnes 13 organisasjoner i segmentet rekreasjon og sosiale foreninger, 22 organisasjoner innenfor segmentet sosiale tjenester, 25 organisasjoner innenfor tro og livssyn og 4 organisasjoner innenfor segmentet utdanning og forskning. Disse segmentene er kun en kategorisering og er ikke gjensidig utelukkende. Kategorisering er gjennomført av Frivillighet Norge (lenke 2).

Som nevnt er min problemstilling hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge. For å finne ut av dette vil jeg studere årsberetningene til medlemsorganisasjonene til Frivillighet Norge. For å finne ut av mitt forskningsspørsmål vil jeg først finne ut av hvordan verdier kapres for dernest å finne

ut av hvordan verdier skapes for de frivillige organisasjonene i Norge. I neste avsnitt vil jeg presentere en operasjonalisering av forskningsspørsmålet.

Operasjonalisering av forskningsspørsmål

Hensikten med denne utredningen er å kartlegge hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge. Jeg vil forsøke å besvare den første delen av spørsmålet som er hvordan verdier skapes hos frivillige organisasjoner ved hjelp av de data jeg har samlet inn. I tillegg har jeg en del forskning fra senter for samfunnsforskning som kan hjelpe meg i å belyse mine forskningsspørsmål. Oppgavens andre forskningsspørsmål er hvordan verdier kapres eller fordeles blant de ulike interessentene. Her vil jeg benytte interessentanalyse av de ulike segmentene for å belyse hvordan verdier kapres eller fordeles blant de ulike interessentene.

Siden det er meget krevende å gå gjennom alle de 209 organisasjonene, har jeg foretatt en utvelgelse av de 38 største organisasjonene. Jeg har benyttet regnskapsloven sin definisjon av en stor organisasjon for å kartlegge dette (lenke 5).

Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan man skal kunne gå frem for å kunne besvare problemstillingen. Forskningsdesignet skal inneholde klare mål, informasjon om datainnhenting, begrensninger ved studien, samt en diskusjon av etiske vurderinger som må tas underveis (Saunders et al 2009). Valg av forskningsdesign bør ta utgangspunkt i formålet ved utredningen samt hvor mye forskning som er gjort på området tidligere. I det følgende forklares forskningsdesign overordnet, mens metode og datainnhenting kommer senere i kapitlet. I litteraturen skiller det i hovedsak mellom tre ulike typer forskningsdesign. Disse tre typene er utforskende, beskrivende og forklarende (Saunders et al 2009). Hensikten med min oppgave er å forklare hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge. Den første delen av utredningen vil ha et beskrivende design som ifølge Saunders et al 2009 benyttes hvis man ønsker å etablere sammenheng mellom ulike variabler. Jeg vil benytte et beskrivende design for å forklare hvordan verdier kapres og skapes hos frivillige organisasjoner i Norge. Når jeg skal forsøke å forklare ulike faktorer som

fører til verdiskaping og verdikapring benyttes en utforskende hensikt. Dette benyttes fordi jeg ønsker å øke forståelsen for et tema som det har blitt forsket lite på tidligere (Saunders et al 2009). utforskende design legger i hovedsak kvalitativ metode til grunn og krever en fleksibel forskning da man må være åpen for endringer underveis som ny informasjon kommer til (Saunders et al 2009).

Ifølge Ringdal 2013 er forskningsdesignet forskerens plan for å undersøke noe. I følge Ringdal 2013 kan man velge mellom eksperimentelt design, tverrsnittdesign, langsgående design, casedesign og komparativt design. I følge Ringdal 2013 s104 er eksperimentelt design å forklare sammenhengen mellom ulike årsaker. Et tverrsnittsdesign er å undersøke et fenomen på et bestemt tidspunkt. Et langtgående design er å undersøke et fenomen på to eller flere tidspunkt. Mens casedesign og komparativ design er ifølge Ringdal 2013 å undersøke land, befolkning eller samfunn. I følge Ringdal 2013 benyttes eksperimentelt design kun i kvantitativ forskning. Derimot benyttes tverrsnittdesign og langsgående design både i kvalitativ og kvantitativ forskning mens casedesign benyttes i kvalitativ forskning. Komparativt design benyttes i kvantitativ forskning (Ringdal 2013). I min utredning ønsket jeg i utgangspunktet å benytte langsgående design. Da jeg av kapasitetshensyn fant ut at dette tok mye tid, tok jeg avgjørelsen om å benytte tverrsnittsdesign. Jeg vil undersøke regnskap og årsrapporter for 2013. Fenomenet jeg ønsker å forske på er verdiskapingen og verdikapringen til frivillige organisasjoner i Norge og tidspunktet er per 31.12.2013. I neste avsnitt redegjøres det for tilnærmingen til forskningen som har blitt gjort i forbindelse med utredningen.

Forskningstilnærming

I litteraturen legges det i hovedsak vekt på to ulike forskningstilnærminger. Disse to tilnærmingene er deduktiv og induktiv tilnærming til forskning (Johannessen et al 2011). Deduktiv forskningstilnærming innebærer at man går fra det generelle til det spesielle. Teorier legges til grunn for å danne hypoteser som senere testes ved analyse av data (Johannessen et al 2011). Deduktiv tilnærming er velegnet når formålet er å forklare eller å generalisere.) En induktiv tilnærming er det motsatte av deduktiv. Altså at man går fra det spesielle til det generelle. Her kan teorier og hypoteser formuleres på bakgrunn av observasjoner og analyser som er foretatt (Saunders et al 2009).

I denne utredningen vil jeg legge induktiv tilnærming til grunn. Da jeg skal analysere regnskap og årsberetninger for å kunne danne teorier og hypoteser om hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner. Det vil være noe bruk av deduktiv tilnærming. Siden noen av teoriene som ligger til grunn for å forklare omgivelsene til de frivillige organisasjonene i Norge allerede er skapt. Induktiv tilnærming er fleksibel, men kritiseres for at man ikke har muligheten til å samle all informasjon.(Saunders et al 2009) man klarer ikke å samle inn all informasjon for å danne teorier og hypoteser. Lite forskningserfaring tilsier meg at det kan være nyttig å ha et visst teoretisk fundament. Deduktiv forskningstilnærming kritiseres for at man leter etter data til å støtte opp om antagelsene man har tatt på bakgrunn av kjent teori.(Saunders et al 2009) I neste avsnitt vil det bli redegjort for valget av forskningsmetode.

Forskningsmetode

Et viktig element i forskning er å ta stilling til hvilke data som skal samles inn. I tillegg er det viktig å vite hvordan man skal samle inn gode data. Heretter forklares hva som menes med primær og sekundærdata og hva som er forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metoder. Heretter vil jeg begrunne mine valg av forskningsmetoder til min utredning.

Primær og sekundærdata

Det skilles vanligvis mellom to ulike data. Disse to kildene er primær og sekundærdata. I tilfeller der man på egen hånd samler inn data rett fra kilden vil det være snakk om primærdata (Saunders et al 2009). Disse er ikke behandlet av andre, men kun hentet inn med tanke på oppgavens problemstilling. Sekundærdata innebærer data som er produsert til andre formål (Saunders et al 2009). Mitt valg av data er styrt av utredningen. I min utredning vil jeg benytte sekundærdata som regnskapsdata og årsrapporter. Dette er data som allerede er produsert grunnet rapportering til offentlige myndigheter. Dette valget skyldes at jeg har mange organisasjoner i mitt utvalg. I følge Saunders et al 2009 kan det være tidkrevende å samle inn primærdata. Siden mitt utvalg er stort, vil dette bli for krevende. Jeg velger sekundærdata siden det er enklere å få tak i og i et mer håndterbart format. Her kan man oppleve at informasjon som er

viktig for problemstillingen ikke er inkludert da disse dataene er produsert for annet formål. I slike tilfeller vil det være viktig å kontrollere datamaterialets reliabilitet og validitet. I neste avsnitt vil det bli redegjort for hva som menes med kvalitativ og kvantitativ metode.

Kvalitativ og kvantitativ metode

I litteraturen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode benyttes til å innhente ikke-numeriske data slik som meninger eller opplevelser (Dalland 2000). De mest benyttede metodene for å samle inn kvalitative data er gjennom observasjoner og intervjuer. Intervjuer er en fleksibel metode hvor man får muligheten til å gå i dybden og å stille oppfølgingsspørsmål. Kvalitativ metode er godt egnet til å kunne gå i dybden på et problem og å finne nyanser i dataene (Saunders et al 2009). Kvantitativ metode benyttes til å omforme informasjon til målbare størrelser (Dalland 2000). Metoden innebærer at sammenlignbar informasjon blir innhentet systematisk av et utvalg og blir presentert i tallformat (Saunders et al 2009). Dette er en fordel i situasjoner med mye data og mange respondenter. Den største fordelen er at man ved et representativt utvalg kan generalisere funnene fra utvalget til resten av populasjonen (Johanessen et al 2011).

I denne oppgaven benyttes kvantitativ metode ved innsamling av regnskapsdata og årsrapporter. Gjennom denne kvantitative metoden vil jeg kunne få et godt innblikk i hvordan verdier skapes og kapres for frivillige organisasjoner i Norge. Når det gjelder ulemper ved innsamlingsmetoden så er det at kvantitativ metode er lite fleksibel. Med dette menes det at spørreskjemaene utvikles før datainnhenting. Dette fører til at man må ta stilling til hva som er relevant på forhånd. Det kan være vanskelig å gå i dybden da det ikke er mulighet for oppfølgingsspørsmål.) All data som hentes inn gjennom kvantitativ metode vil ikke være relevant for problemstillingen. Dette fører til at man må sile datamaterialet (Saunders et al 2009). I neste avsnitt vil det bli redegjort for innhenting av data i forbindelse med min utredning.

Innsamling av data

Hvordan innsamlingen av data foregår er viktig for å sikre dataenes kvalitet (saunders et al 2009). Jeg vil i neste avsnitt forklare hvordan innsamlingsprosessen har foregått

samt redegjøre for de ulike valgene jeg har foretatt underveis. For å samle inn regnskapsdata og årsrapporter har jeg gjort følgende valg. Jeg benyttet Brønnøysundregistret på nett for å kartlegge hvilke av de frivillige organisasjonene som oppfylte kravene til store organisasjoner i henhold til regnskapsloven. Etter å ha kartlagt disse organisasjonene innhentet jeg data ved enten å samle inn regnskapene selv eller å forespørre organisasjonene om regnskap og årsberetninger. En del organisasjoner svarte ikke på henvendelsen. Jeg fikk data fra 209 av 283 medlemsorganisasjoner hos frivillighet Norge. I neste avsnitt vil jeg redegjøre for hvordan man kan evaluere de ulike dataene.

Evaluering av data

I det neste avsnittet vil jeg drøfte hvilken grad av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som finnes ved mine metodiske valg. Disse tre kriteriene kan avgjøre kvaliteten på mitt datamateriale. I det første avsnittet redegjøres det for reliabiliteten til forskningen.

Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet. Med pålitelighet menes datas reliabilitet (Johannessen et al 2011). Reliabilitet sier noe om i hvilken grad teknikkene og analysemetodene gir konsistente funn (Johannessen et al 2011). Med dette menes det at hvis andre forskere hadde gjort samme undersøkelsen ville man fått det samme svaret (Saunders et al 2009). Dette omhandler momenter som nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som benyttes, metodene for innsamling og hvordan data bearbeides (Saunders et al 2009). Det finnes mange måter å teste datas reliabilitet på, blant annet at flere forskere tester samme fenomen. Hvis de kommer frem til samme svar, kan reliabiliteten sies å være høy (Johannessen 2011). Ved innsamling av kvantitative data er høy grad av reliabilitet kritisk for dataenes kvalitet (Johannessen et al 2011). I min utredning har jeg samlet inn offentlige regnskap og årsberetninger. Disse kan sies å ha høy grad av reliabilitet. Dette fører til at jeg kan si at jeg har god reliabilitet i mitt datasett. I min undersøkelse fant jeg regnskapsdata for 209 av 283 organisasjoner. Dette gir en svarprosent på 73,84%. Noe som ifølge Ringdal 2008 er et akseptabelt nivå på undersøkelser. Jeg har valgt å trekke fra

ungdomsorganisasjoner. Da disse organisasjonene ofte er en del av sin moderorganisasjon. Jeg samlet inn data ved hjelp av Brønnøysundregisteret. En del av organisasjonene fant jeg ikke data om. Til disse organisasjonene sendte jeg e-post hvor jeg ba om data om omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte per 31.12.2013. i vedlegg 1 til utredningen er dataene presentert. I neste avsnitt vil jeg presentere validiteten til utredningen.

Validitet

Ettersom data kun er et bilde av virkeligheten, vil i hvor stor grad dataene representerer fenomenet være vesentlig. Dette beskrives i litteraturen som validitet og sier noe om hvor virkelig funnene er (Johannessen et al 2011). Den interne validiteten innebærer i hvilken grad forskningen er i stand til å kunne påvise kausalle sammenhenger (Saunders et al 2009).

Innenfor kvantitativ undersøkelse er en vanlig definisjon av validitet spørsmålet. Måler vi det vi tror vi måler? (Johannessen et al 2011). På bakgrunn av dette kan offentlige regnskapstall synes å være valide data. På den annen side er dette sekundærdata og er hentet inn til andre formål. Dette kan føre til at årsregnskap og årsrapporter ikke sier noe om hvordan frivillige organisasjoner skaper og kaprer verdier. Dette kan føre til at årsrapporter og årsregnskap har moderat grad av indre validitet. Når det gjelder gyldigheten til dataene så er de bra. Bakgrunnen for denne påstanden er at organisasjonene må rapportere omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte til offentlige myndigheter.

Generaliserbarhet

Den eksterne validiteten sier noe om i hvilken grad vi kan generalisere og overføre innsamlet data til lignende sammenhenger (Saunders 2009). Generalisering benyttes på kvantitative undersøkelser, da det er mulighet for å gjennomføre statistisk generalisering fra et utvalg til en populasjon (Johannessen et al 2011). Siden jeg har et ganske stort utvalg, og utvalet er representativt for sektoren frivillige organisasjoner, fører dette til at jeg kan overføre funnene mine til alle frivillige organisasjoner i Norge. Dette er også formålet med studiet av verdiskaping og verdikapring hos frivillige

organisasjoner i Norge. Dette fører til at jeg kan anta at det er høy grad av ekstern validitet.

Ifølge Wikipedia finnes det 1 200 frivillige lag og foreninger i Norge (lenke 1).

I min utredning har jeg et utvalg på 283 organisasjoner, noe som betyr at jeg har med 23% av alle lag og foreninger i Norge. Det er derfor mulig å generalisere fra mitt utvalg av frivillige organisasjoner til resten av populasjonen som er alle frivillige organisasjoner i Norge. I neste avsnitt vil jeg drøfte ulike etiske spørsmål ved utredningen.

Etiske betraktninger ved utredningen

Ved alt utredningsarbeid er det viktig å tenke over eventuelle etiske problemer som kan dukke opp. Ifølge Ringdal 2013 s451 er etikk læren om moral og moral er læren om hva som er rett og galt. Vitenskapen er presset som forskeren har fra fellesskapet om at vitenskapen skal være felleseie (Ringdal 2013 s452). der forskeren føler presset fra fellesskapet om at forskningen skal følge normer som felleseie, universalisme, upartisk skepsis, organisert skepsis og originalitet (Ringdal 2013 s452). Med felleseie menes det at forskningen skal tilhøre fellesskapet og bør deles med alle. Med universalisme menes det at forskningen bør vurderes ut fra hva det er forsket på og ikke hvem forskeren er. Med upartiskhet menes det at forskeren skal være upartisk og objektiv til det man forsker på. I tillegg skal man ifølge Ringdal 2013 s452 ikke forskjellsbehandle noen eller noe i forbindelse med forskningen eller publisering av forskningen. Ifølge Ringdal 2013 s452 bør vitenskap være nyskapende og øke vår forståelse av et fenomen eller ulike hendelser. Disse kriteriene for god, etisk forskning vil jeg forsøke å etterstrebe så langt det lar seg gjøre i forbindelse med min utredning. I tillegg til å etterstrebe god, etisk forskning vil jeg overholde lovene som er knyttet til forskning.

I følge Ringdal 2013 er disse lovene omfattet av personopplysningsloven. Siden jeg ikke skal intervju noen, men benytter offentlig tilgjengelig materiale, trenger jeg ikke å ta hensyn til å skjerme noen mot fysisk eller psykisk stress. Dermed trenger jeg heller ikke å ta hensyn til konfidensielle opplysninger. Jeg har funnet ut at jeg ikke trenger å rapportere prosjektet til norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste. Årsaken til dette er at jeg ikke skal behandle personopplysninger i min forskning.

Sammendrag: I dette kapitlet har det blitt redegjort for hvilke metoder som vil bli benyttet i forbindelse med min utredning. Avsnittene omhandler:

- Studieobjektet
- Hvordan velger jeg å operasjonalisere forskningsmålene
- Forskningsdesignet til utredningen
- Forskningstilnærming
- Forskningsmetoder
- Forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ forskning
- Begrunnelse på valg av kvantitative data
- Metode for innsamling av data
- Hvordan evalueres dataene
- Reliabilitet og validitet
- Hvor generaliserbar er forskningen
- Mulige etiske problemstillinger

Analyse av regnskap

I dette kapitlet vil jeg først presentere funn fra min utredning. Dette vil bli presentert i første avsnitt, i kapitlets andre avsnitt vil det bli redegjort for betydningen av tabellene. Det vil også bli drøftet hvilke betydning funnene har for mitt forskningsspørsmål.

Presentasjon av data

I tabell 1 har jeg presentert en oversikt over små og store organisasjoner i de ulike segmentene. Jeg har benyttet regnskapsloven sin definisjon av store organisasjoner for å skille mellom stor eller liten organisasjon.

Tabell 1 Store og små organisasjoner frivillighet Norge

Type	Store	Små	Totalt	Andel %
Bolig og lokalmiljø	0	3	3	1,44
Helse	8	14	22	10,53
Interesseorganisasjoner	1	68	69	33,01
Internasjonale organisasjoner	9	13	22	10,53
Kkultur og fritid	2	20	22	10,53
Natur, miljø og dyrevern	1	6	7	3,35
Rekreasjon og sosiale	2	11	13	6,22
Sosiale tjenester	6	16	22	10,53
Tro og livssyn	9	16	25	11,96
Utdanning og forskning	0	4	4	1,91
Totalt	38	171	209	100

Av tabellen over ser man at jeg har et utvalg på 209 organisasjoner, hvor 38 er store og 171 er små i henhold til regnskapslovens klassifisering av store organisasjoner.

I neste tabell har jeg samlet en oversikt over omsetning, eiendeler og antall ansatte for de ulike segmentene. Omsetningen og verdien av eiendelene er i 1 000 NOK.

Tabell 2 Segmentvis oversikt over medlemsorganisasjonene til Frivillighet Norge

Type	Antall	Omsetning 2013	Verdi av eiendeler per 31.12.2013	Antall ansatte
Bolig og lokalmiljø	3	3 526,603	1 172,668	4
Helse	22	3 798 983,590	4 486 334,230	1605
Interesseorganisasjoner	69	718 578,156	688 288,913	549
internasjonale organisasjoner	22	5 621 520,000	3 495 357,000	1357
Kultur og fritid	22	1 239 497,600	658 205,486	588
Natur, miljø og dyrevern	7	502 694,000	209 209,487	153
Rekreasjon og sosiale	13	228 329,721	358 945,484	253
Sosiale tjenester	22	3 674 105,000	5 471 112,000	4037
Tro og livssyn	25	1 338 664,360	1 468 917,040	1575
Utdanning og forskning	4	83 803,000	35 932,000	27
Totalt	209	17 209 702,000	16 873 474,300	10148

Denne tabellen viser at det er store forskjeller mellom de ulike segmentene. I neste tabell vil jeg presentere den prosentvise fordelingen av omsetning, eiendeler og ansatte.

Tabell 3, Segmentvis oversikt over omsetning, eiendeler og ansatte i prosent

Type	Andel antall%	Omsetning 2013	Verdi eiendeler per 31.12.2013	Antall ansatte
Bolig og lokalmiljø	1,44	0,02	0,01	0,04
Helse	10,53	22,07	26,59	15,82
Interesse organisasjoner	33,01	4,18	4,08	5,41
internasjonale organisasjoner	10,53	32,66	20,72	13,37
Kultur og fritid	10,53	7,20	3,90	5,79
Natur, miljø og dyrevern	3,35	2,92	1,24	1,51
Rekreasjon og sosiale	6,22	1,33	2,13	2,49
Sosiale tjenester	10,53	21,35	32,42	39,78
Tro og livssyn	11,96	7,78	8,71	15,52
Utdanning og forskning	1,91	0,49	0,21	0,27
Totalt	100,00	100,00	100,00	100,00

Tabell 4 De 38 største frivillige organisasjonene hos frivillighet Norge alfabetisk oversikt

Type	Navn	Omsetning 2013	Verdi Eiendeler per 31.12.2013
Helse	Blåkors Norge	69 542	334 058
Helse	Kreftforeningen	526 177	1 080 397
Helse	Landsforeningen for hjerte og lungesyke	881 730	730 382
Helse	Nasjonalforeningen for folkehelsen	372 415	579 000
Helse	Redningselskapet	498 511	1 152 841
Helse	Solgården ba	82 346	115 557
Helse	Stiftelsen norsk luftambulans	284 958	383 989
Helse	Stiftelsen pinsevennes evangeliesenter	116 234	62 492
Interesseorganisasjoner	Norges handicapforbund	98 964	162 327
Internasjonale organisasjoner	Amnesty international norge	72 110	163 540

Type	Navn	Omsetning 2013	Verdi Eiendeler per 31.12.2013
Internasjonale organisasjoner	Flyktninghjelpen	1 881 700	856 367
Internasjonale organisasjoner	Kirkens nødhjelp	756 008	427 209
Internasjonale organisasjoner	Norsk folkehjelp	807 332	614 265
Internasjonale organisasjoner	Plan norge	403 332	58 070
Internasjonale organisasjoner	Redd barna	593 384	512 304
Internasjonale organisasjoner	Stiftelsen sos barnebyer norge	565 155	457 921
Internasjonale organisasjoner	Strømmestiftelsen	141 407	173 739
Kultur og fritid	Norges idrettsforbund	935 412	431 614
Kultur og fritid	Skiforeningen	122 086	161 707
Natur, miljø og dyrevern	Det norske trivselskap	351 120	127 452
Rekreasjon og sosiale	Den norske turistforening	74 945	109 763
Rekreasjon og sosiale	Norges kfuk/kfum	19 652	99 094
Sosiale tjenester	Frelesarmen	754 765	600 116
Sosiale tjenester	Norges blindforbund	291 820	286 542
Sosiale tjenester	Norges røde kors	1 305 902	2 987 706
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens bymisjon i bergen	49 615	62 152
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	917 179	1 245 501
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	215 429	127 583
Tro og livssyn	Brunstad christian church	147 852	138 818
Tro og livssyn	Den norske misjonsallianse	114 212	131 323
Tro og livssyn	Det norske misjonsselskap	210 462	226 696
Tro og livssyn	Human etisk forbund	104 254	69 865
Tro og livssyn	Normisjon	70 948	107 041
Tro og livssyn	Norsk luthersk misjonssamband	199 054	236 321
Tro og livssyn	Oslo katolske bispedømme	102 505	88 306
Tro og livssyn	Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	168 615	96 761
Tro og livssyn	Syvende dags adventistforbund	58 131	104 636
Sum store organisasjoner		14 516 433	15 398 401
Sum alle frivillige organisasjoner		17 209 702	16 873 474
Store org i prosent		84,5	91,3

Ovenstående tabell viser omsetningen, verdi av eiendeler og antall ansatte for de 38 store organisasjonene. Senere vil jeg drøfte betydningen av tabellen. I neste tabell vil jeg presentere driftsmarginen til de 38 store frivillige organisasjonene.

Tabell 5, Afabetisk oversikt over driftsmargin hos de 38 store frivillige organisasjonene

Navn	Driftsresultat	Driftsmargin	Kredittrating
Blåkors norge	15 053	21,65 %	a.
Kreftforeningen	-87 620	-16,65 %	c.
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	15 127	1,72 %	ccc
Nasjonalforeningen for folkehelsen	204 162	54,82 %	aaa
Redningsselskapet	-3 252	-0,65 %	cc.
Solgården ba	13 979	16,98 %	bbb
Stiftelsen norsk luftambulans	27 422	9,62 %	ccc
Stiftelsen pinsevennes evangeliesenter	28 855	24,82 %	a.
Norges handicapforbund	19 068	19,27 %	a.
Amnesty international norge	-47 437	-65,78 %	d
Care norge	7 863	5,20 %	ccc
Flyktninghjelpen	10 212	0,54 %	cc.
Kirkens nødhjelp	-14 496	-1,92 %	cc.
Norsk folkehjelp	-19 597	-2,43 %	cc.
Plan norge	-439	-0,11 %	cc.
Redd barna	4 670	0,79 %	cc.
Stiftelsen sos barnebyer norge	17 033	3,01 %	ccc
Strømmestiftelsen	12 560	8,88 %	ccc
Norges idrettsforbund	-10 571	-1,13 %	cc.
Skiforeningen	4 045	3,31 %	ccc
Det norske reise selskap	-4 512	-1,29 %	cc.
Den norske turistforening	-915	-1,22 %	cc.
Norges kfuk/kfum	118	0,60 %	cc.
Frelsesarmen	-13 404	-1,78 %	cc.
Norges blindforbund	27 053	9,27 %	ccc
Norges røde kors	11 057	0,85 %	cc.
Stiftelsen kirkens bymisjon bergen	595	1,20 %	ccc
Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	-10 785	-1,18 %	cc.

Navn	Driftsresultat	Driftsmargin	Kredittrating
Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	11 371	5,28 %	ccc
Brunstad christian church	26 584	17,98 %	a.
Den norske misjonsallianse	9 245	8,09 %	ccc
Det norske misjonsselskap	-6 403	-3,04 %	cc.
Human etisk forbund	-4 028	-3,86 %	cc.
Normisjon	-12 743	-17,96 %	c.
Norsk luthersk misjonssamband	-10 263	-5,16 %	cc.
Oslo katolske bispedømme	11 999	11,71 %	b.
Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	-3 790	-2,25 %	cc.
Syvende dags adventistforbund	3 787	6,51 %	ccc
Gjennomsnitt	6 095	2,78 %	ccc

Brandenburger og Stuart 1996 presenterte en metode for estimering av en bransje sin verdiskaping. Jeg har forsøkt å foreta en estimering av verdiskapingen til de 38 store organisasjonene i mitt utvalg. Dette estimatet blir presentert i tabell 6

Tabell 6 Afabetisk oversikt over estimert verdiskaping 38 store frivillige organisasjoner

Navn	Verdiskaping	Verdiskaping vs omsetning
Blåkors Norge	18 462	26,55 %
Kreftforeningen	-76 815	-14,60 %
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	20 459	2,32 %
Nasjonalforeningen for folkehelsen	209 954	56,38 %
Redningsselskapet	8 276	1,66 %
Solgården ba	15 135	18,38 %
Stiftelsen norsk luftambulans	31 262	10,97 %
Stiftelsen pinsevennenes evangeliesenter	29 480	25,36 %
Norges handicapforbund	20 691	20,91 %
Amnesty international Norge	-45 802	-63,52 %
Care Norge	8 812	5,83 %
Flyktninghjelpen	18 776	1,00 %
Kirkens nødhjelp	-10 224	-1,35 %
Norsk folkehjelp	-13 454	-1,67 %
Plan Norge	118	0,03 %
Navn	Verdiskaping	Verdiskaping vs omsetning
Redd barna	9 793	1,65 %

Stiftelsen sos barnebyer norge	21 612	3,82 %
Strømmestiftelsen	14 297	10,11 %
Norges idrettsforbund	-6 255	-0,67 %
Skiforeningen	5 662	4,64 %
Det norske travselskap	-3 237	-0,92 %
Den norske turistforening	183	0,24 %
Norges kfuk/kfum	1 109	5,64 %
Frelsesarmen	-7 403	-0,98 %
Norges blindforbund	29 918	10,25 %
Norges røde kors	40 934	3,13 %
Stiftelsen kirkens bymisjon i bergen	1 217	2,45 %
Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	1 670	0,18 %
Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	12 647	5,87 %
Brunstad christian church	27 972	18,92 %
Den norske misjonsallianse	10 558	9,24 %
Det norske misjonsselskap	-4 136	-1,97 %
Human etisk forbund	-3 329	-3,19 %
Normisjon	-11 673	-16,45 %
Norsk luthersk misjonssamband	-7 900	-3,97 %
Oslo katolske bispedømme	12 882	12,57 %
Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	-2 822	-1,67 %
Syvende dags adventistforbund	4 833	8,31 %
Gjennomsnitt	10 096	4,09 %

I neste avsnitt vil jeg drøfte disse funnene. I neste tabell har jeg kartlagt verdikonfigurasjonen til de 38 store organisasjonene i mitt utvalg. Jeg har benyttet koding 1 for verdikjede, kode 2 for verdiverksted og kode 3 for verdinettverk. funnene er presentert i tabell 7

Tabell 7 Verdikonfigurasjoner til store frivillige organisasjoner

Navn	Verdikonfigurasjon
Blåkors norge	3
Kreftforeningen	3
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	3
Nasjonalforeningen for folkehelsen	3
Redningselskapet	3
Solgården ba	3
Stiftelsen norsk luftambulans	3
Stiftelsen pinsevennenes evangeliesenter	3
Norges handicapforbund	3
Amnesty international norge	3
Care norge	3
Flyktninghjelpen	3
Kirkens nødhjelp	3
Norsk folkehjelp	3
Plan norge	3
Redd barna	3
Stiftelsen sos barnebyer norge	3
Strømmestiftelsen	3
Norges idrettsforbund	3
Skiforeningen	3
Det norske trivselselskap	3
Den norske turistforening	3
Norges kfuk/kfum	3
Frelsesarmen	3
Norges blindforbund	3
Norges røde kors	3
Stiftelsen kirkens bymisjon i bergen	3
Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	3
Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	3
Brunstad christian church	3
Den norske misjonsallianse	3
Det norske misjonsselskap	3
Human etisk forbund	3
Normisjon	3
Norsk luthersk misjonssamband	3
Oslo katolske bispedømme	3

Navn	Verdikonfigurasjon
Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	3
Syvende dags adventistforbund	3

I neste tabell har jeg kartlagt den finansielle situasjonen til de 38 store organisasjonene i mitt utvalg.

Tabell 8, alfabetisk oversikt over finansiell situasjon til de 38 store frivillige organisasjonene.

Navn	Verdi av egenkapital	Verdi av gjeld	Egenkapital andel
Blå Kors Norge	53 449,280	280 608,720	16,00 %
Kreftforeningen	608 263,511	472 133,489	56,30 %
Landsforeningen for hjerte og lungesyke	571 889,106	158 492,894	78,30 %
Nasjonalforeningen for folkehelsen	532 101,000	46 899,000	91,90 %
Redningsselskapet	1 054 849,520	97 991,485	91,50 %
Solgården BA	60 782,982	54 774,018	52,60 %
Stiftelsen norsk luftambulansse	355 573,814	28 415,186	92,60 %
Stiftelsen pinsevennessevangeliesenter	39 307,468	23 184,532	62,90 %
Norges handicapforbund	124 829,463	37 497,537	76,90 %
Amnesty International Norge	154 708,840	8 831,160	94,60 %
Care Norge	58 581,682	36 364,318	61,70 %
Flyktninghjelpen	321 137,625	535 229,375	37,50 %
Kirkens nødhjelp	158 494,539	268 714,461	37,10 %
Norsk folkehjelp	202 707,450	411 557,550	33,00 %
Plan Norge	14 923,990	43 146,010	25,70 %
Redd barna	390 887,952	121 416,048	76,30 %
Stiftelsen SOS Barnebyer Norge	188 663,452	269 257,548	41,20 %
Strømmestiftelsen	161 229,790	12 509,210	92,80 %
Norges Idrettsforbund	50 498,838	381 115,162	11,70 %
Skiforeningen	37 030,903	124 676,097	22,90 %
Det norske Travselsskap	27 274,728	100 177,272	21,40 %
Den norske turistforening	19 098,762	90 664,238	17,40 %
Norges KFUK/KFUM	54 699,888	44 394,112	55,20 %
Frølsesarmen	319 261,712	280 854,288	53,20 %
Norges blindeforebund	187 398,468	99 143,532	65,40 %

Navn	Verdi av egenkapital	Verdi av gjeld	Egenkapital andel
Norges røde kors	2 814 419,050	173 286,948	94,20 %
Stiftelsen kirkens bymisjon i bergen	35 613,096	26 538,904	57,30 %
Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	472 044,879	773 456,121	37,90 %
Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	47 716,042	79 866,958	37,40 %
Brunstad christian church	130 072,466	8 745,534	93,70 %
Den norske misjonsallianse	110 705,289	20 617,711	84,30 %
Det norske misjonsselskap	167 981,736	58 714,264	74,10 %
Human etisk forbund	48 206,850	21 658,150	69,00 %
Normisjon	91 198,932	15 842,068	85,20 %
Norsk luthersk misjonssamband	154 081,292	82 239,708	65,20 %
Oslo katolske bispedømme	56 604,146	31 701,854	64,10 %
Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	59 991,820	36 769,180	62,00 %
Syvende dags adventistforbund	20 090,112	84 545,888	19,20 %
Gjennomsnitt	262 009,750	143 211,330	58,15 %

Analyse av funn fra regnskapsdata

I første del av dette kapitlet presenterte jeg hovedtrekk fra dataene som jeg har samlet inn. For å se en helhetlig oversikt over alle data kan man se vedlegg 1 til utredningen. I dette avsnittet vil jeg drøfte hvorfor jeg hadde med tabellene og hva funnene betyr for mitt forskningsspørsmål om hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge.

Tabell 1

Hensikten med tabell 1 er å vise fordelingen av store og små organisasjoner i mitt utvalg av organisasjoner. Som jeg senere skal analysere, er det interessant at noen av segmentene har større andel av store organisasjoner enn andre. Denne tabellen viste også antall organisasjoner i prosent per segment.

Tabell 2

Denne tabellen viste samlet omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte for de ulike segmentene. Et interessant funn er at det er store forskjeller mellom de ulike segmentene. Dette kan være fordi det er de store organisasjonene som skaper mesteparten av verdiene. Dette vil jeg se nærmere på i tabell 4.

Tabell 3

Denne tabellen viser omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte for de ulike segmentene i prosent. Som jeg analyserte for tabell 2 ser det ut som om de segmentene som har størst andel av store organisasjoner også skaper mesteparten av verdiene, eier mesteparten av eiendelene og sysselsetter mesteparten av antall ansatte. En av årsakene til dette kan hentes fra Scherer og Ross 1990 som forklarer at store bedrifter har noen ressurser, ferdigheter eller kunnskaper som små bedrifter ikke besitter. Dette kan overføres til frivillige organisasjoner i Norge. For å belyse dette videre, har jeg funnet omsetning, eiendeler og antall ansatte for de 38 store organisasjonene i mitt utvalg. Jeg har benyttet regnskapsloven sin definisjon av store organisasjoner (lenke 4) for å velge ut store organisasjoner.

Tabell 4

I denne tabellen har jeg presentert omsetning, eiendeler og ansatte for de 38 store organisasjonene i mitt utvalg. Av tabellen ser man at de 38 store organisasjonene, eller 18 prosent av mitt utvalg står for en betydelig del av omsetning, eiendeler og ansatte. De 38 store organisasjonene omsetter for 84,5 prosent av bransjen, har 91,3 prosent av eiendelene og sysselsetter 86,6 prosent av alle ansatte. Dette kan bety at Scherer og Ross 1990 sin teori om at store organisasjoner har evner, ferdigheter eller kunnskaper også kan overføres til å gjelde frivillige organisasjoner. I neste tabell har jeg presentert driftsmarginen til de 38 store, frivillige organisasjonene.

Tabell 5

For å finne driftsmarginen til en bedrift må man dividere driftsresultatet på omsetningen (Kristoffersen 2012). Hensikten med dette er å finne selskapets driftsmargin, dette sier noe om bedriftens kostnader til varer, lønninger, avskrivninger og andre driftskostnader (Kristoffersen 2012). Hos de 38 store organisasjonene i mitt utvalg var det en gjennomsnittlig driftsmargin på 2,7 prosent i 2013.

Ifølge Damodaran, A. 2002 sin syntetiske kredittrating er dette en lav driftsmargin. Dette kan skyldes at frivillige organisasjoner ikke har profitt som hovedformål og derfor skal dekke et formål gjennom sine aktiviteter (Sivesind et al 2002). Dette kan føre til den lave driftsmarginen. I neste tabell vil jeg presentere en metode for estimering av verdiskaping.

Tabell 6

Ifølge Brandenburger og Stuart 1996 kan man kartlegge verdiskapingen til en bransje ved å gjennomføre et estimat. For å finne dette estimatet trenger man omsetning, så må man trekke fra varer, lønninger og andre driftskostnader. Dette gir da et estimat på verdiskapingen til den enkelte bedrift. I tillegg må man finne antall kunder i markedet og antall produktenheter per kunde for å estimere markedets verdiskaping. I tabell 6 har jeg foretatt et estimat av verdiskapingen for de 38 store organisasjonene i mitt utvalg. Dette forklarer svært lite av hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner. Jeg har derfor foretatt en analyse av verdikonfigurasjonen til de 38 store organisasjonene. Verdikonfigurasjonen kan si mye om hvordan verdier blir skapt hos en organisasjon.

Tabell 7

Av tabell 7 ser man at alle de 38 store organisasjonene er verdinettverk. Jeg vil nå drøfte hvorfor organisasjonene er verdinettverk og ikke verdikjede eller verdiverksted.

Hensikten med verdikjeden er å avdekke de ulike byggsteinene som skaper verdier for organisasjonen (Porter 1985). Verdikjeden beskriver en bedrift som et sett med aktiviteter som gjennom design av produkter, produksjon, markedsføring og

distribusjon skaper verdier for organisasjonen. Hensikten med verdikjeden var å kunne analysere bedrifter sitt konkurransefortrinn. Porter 1985 utviklet denne modellen for å kunne analysere hvilke faktorer som skapte verdier. Kritikken mot modellen er at den er konstruert for bedrifter som driver med samlebåndsproduksjon. Frivillige organisasjoner i Norge skaper sine verdier gjennom blant annet rekruttere medlemmer. Min observasjon er derfor at man ikke kan benytte verdikjeden som en modell for analyse Av verdiskapingen til frivillige organisasjoner i Norge. i løpet av 1980-tallet og 1990-tallet ble det utviklet modeller som skulle forklare mer enn modellen til Michael E. Porter 1985. Charles Stabell og Øystein Fjeldstad utviklet to nye modeller for analyse av verdiskaping. Disse modellene er gjengitt i Stabell og Fjeldstad 1998. de to modellene er verdiverkstedet og verdinettverket. Et verdiverksted er en organisasjon som skal kunne løse et unikt problem for sine kunder. Organisasjoner som er organisert som verdiverksteder har som oppgave å identifisere problemer og å komme med forslag til løsning på problemet. Bedrifter som er kjennetegnet som verdiverksteder har noen unike ressurser som de benytter for å løse problemer for sine kunder (Stabell og Fjeldstad 1998). Verdiskapingen til organisasjonen ligger i å løse problemet og å ta seg betalt for det. Ifølge min oppfatning av bransjen frivillige organisasjoner kan det hevdes at en del av de frivillige organisasjonene har trekk mot å være verdiverksteder. En del av organisasjonene kan løse et unikt problem for en kunde. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 må hele organisasjonen være verdikjede, verdiverksted eller verdinettverk. Siden hele organisasjonen ikke er verdiverksted, er det ikke grunnlag for å kunne hevde at noen av organisasjonene er verdiverksteder. Det kan på den andre side hevdes at deler av organisasjonene er verdiverksteder, men at selve verdisystemet er verdinettverk. et verdisystem er ifølge Stabell og Fjellstad hvordan hele organisasjonen er organisert. Dette fører til at organisasjonen er en av tre verdikonfigurasjoner. Den tredje og siste verdikonfigurasjonen er verdinettverket. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er verdinettverket en verdikonfigurasjon som gjennom en formidlende teknologi bringer aktører sammen. Bedriften tilbyr en teknologi eller aktivitet som gjør at mennesker kan komme sammen og dele verdier. Verdiskapingen ligger ikke hos selve organisasjonen, men hos medlemmene av organisasjonen (Stabell og Fjeldstad 1998). Verdiene blir skapt av medlemmene til organisasjonene, noe som er kjennetegnet til frivillige organisasjoner i Norge. Det er derfor grunnlag for å hevde at frivillige organisasjoner i Norge er verdinettverk. ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 settes det opp en kontrakt mellom aktørene og bedriften. For

frivillige organisasjoner er denne kontrakten mellom organisasjonen og dens medlemmer. Dette går ut på hvilke forventninger medlemmene har til organisasjonen. I følge Stabell og Fjeldstad 1998 er en av primæroppgavene til verdinettverket å markedsføre aktivitetene til nettverket. Dette stemmer også godt når det gjelder bransjen frivillige organisasjoner i Norge. I tillegg er en annen primæroppgave å verve medlemmer til nettverket. Dette stemmer godt overens med mine observasjoner fra analysekapittelet, hvor det var en sammenheng mellom antall medlemmer og omsetning til de store frivillige organisasjonene. I tillegg er en av oppgavene til verdinettverket å rekruttere de rette personene (Stabell og Fjeldstad 1998). Ved å rekruttere ansatte, fører dette også til økt verdiskaping. Ved at de ansatte er med på å skape verdier. Det var en positiv korrelasjon mellom antall ansatte og omsetning til de store frivillige organisasjonene. Dette støtter oppunder teorien om at en av de viktige oppgavene til verdinettverket er å rekruttere riktige personer. I tillegg er det flere av kjennetegnene til frivillige organisasjoner i Norge. som fører til at verdinettverket er den verdikonfigurasjonen som passer best når det gjelder bransjen frivillige organisasjoner i Norge. Ineste tabell har jeg kartlagt den finansielle situasjonen til de 38 store organisasjonene.

Tabell 8

I forrige tabell kartla jeg hvordan de 38 store organisasjonene skapte sine verdier. i tabell 8 ser jeg på hvordan noen av verdiene blir fordelt. Hensikten med tabellen er å kartlegge den finansielle situasjonen til de 38 store organisasjonene. de 38 store organisasjonene har en solid finansiell situasjon med en egenkapitalandel på 58,15 prosent. SSB har ikke statistikk på egenkapitalandel for frivillige organisasjoner. Men den gjennomsnittlige egenkapitalandelen er større enn for ikke-finansielle aksjeselskap. Som ifølge SSB hadde en gjennomsnittlige egenkapitalandel på 44,7 prosent i 2013 (lenke 5). Hvis man legger egenkapitalandelen til de 38 store organisasjonene til grunn, er det mulig å hevde at den finansielle situasjonen til frivillige organisasjoner er solid.

Oppsummering av viktige funn

I dette kapitlet har jeg presentert ulike regnskapsdata for mitt utvalg av frivillige organisasjoner. I tabell 1, 2 og 3 viste jeg til ulike forskjeller i de ulike segmentene. I tabell 4, 5 og 6 så jeg på ulike regnskapsmessige forhold for de 38 store organisasjonene. Etter å ha lest årsrapportene til de 38 store organisasjonene, har jeg kategorisert de som verdinettverk. I tabell 8 så jeg på den finansielle situasjonen til de store organisasjonene. I neste kapittel vil jeg drøfte hvilke faktorer som kan skape og fordele verdi for frivillige organisasjoner i Norge. Dataene fra dette kapitlet vil hjelpe meg i å kartlegge hvordan verdier skapes og kapres hos frivillige organisasjoner i Norge.

Verdiskaping og verdikapring hos frivillige organisasjoner i Norge:

Til nå i utredningen har jeg behandlet frivillige organisasjoner som en bransje uten forskjeller. Det kan imidlertid være store forskjeller mellom de ulike segmentene i en bransje. Et segment er en gruppe av organisasjoner som tilbyr et meget likt produkt (Roos et al 2011). Jeg har derfor valgt å dele opp bransjen frivillige organisasjoner opp i 10 segmenter. Disse segmentene er en kategorisering og er ikke gjensidig utelukkende. For eksempel kan en del av organisasjonene som driver med sosiale tjenester ha et religiøst formål. Jeg vil nå foreta en drøfting av hvilke faktorer som fører til verdiskaping og verdikapring hos frivillige organisasjoner i Norge. Kategoriseringen av organisasjoner er foretatt av Frivillighet Norge (lenke 2).

Bolig og lokalmiljø

Dette segmentet består av 3 små organisasjoner. Organisasjonene har til hensikt å drive med formål for å utvikle bolig og lokalmiljø. Ifølge Sivesind 2012 får organisasjonene i dette segmentet sine inntekter fra ulike kilder. De største inntektskildene er offentlige myndigheter som står for 21% av inntektene, loddsalg står for 20% av inntektene og kontingenter for 16% av inntektene til organisasjonene. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at det er medlemmene som skaper verdiene for organisasjonene. Dette blir gjort i et samspill med de ansatte slik at de skaper verdier. Verdiene for medlemmene ligger i å realisere ulike aktiviteter gjennom organisasjonene. Dette betyr at det både er medlemmene og de ansatte som skaper verdier for disse organisasjonene. Organisasjonene i dette segmentet står for en liten andel av omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte i bransjen frivillige organisasjoner. Dette kan ha en sammenheng med at det kun er 3 små organisasjoner i mitt utvalg av organisasjoner som arbeider for bolig og lokalmiljø. Ifølge Bowman og Ambrosini 2000 er et vesentlig spørsmål hvordan verdier skapes og fordeles blant de ulike interessentene. I dette segmentet skapes verdiene av medlemmene gjennom ulike aktiviteter. Dette støttes av Lepak et al 2007 sitt perspektiv om at kunden får verdier ved å alliere seg med bedriften. Dette stemmer også for de frivillige organisasjonene innenfor segmentet bolig og lokalmiljø. Organisasjonene i dette segmentet skaper sine verdier i tråd med perspektivet til Lepak et al 2007 som hevder at tilpasning av

organisasjonen og utvikling av menneskelig kapital kan føre til økt verdiskaping. En av årsakene til at organisasjonene innenfor dette segmentet ikke har så stor omsetning kan skyldes at kundene er ganske forskjellige. Ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 er en av metodene til å øke verdiene til et verdinettverk å skaffe så mange kunder som mulig og å standardisere disse. Jeg har ikke data på antall medlemmer for organisasjonene i dette segmentet, men jeg kan på bakgrunn av listen over organisasjoner i vedlegg 1 anta at organisasjonene har mange, ulike medlemmer.

Når det gjelder spørsmålet om hvem som kaprer verdiene så vil kundene kapre en del av verdiene (Freeman og McVea 2001). Kundene i dette tilfellet er medlemmene til organisasjonene og offentlige myndigheter (Sivesind et al 2002). leverandørene kaprer også en del av verdiene (Freeman og McVea 2001). Dette er vanskelig å måle, men jeg antar at de kaprer en del av verdiene som blir skapt. Ansatte kaprer en del av verdiene gjennom at organisasjonene gir de en mulighet til å arbeide (Freeman 1984).

De ansatte kaprer en liten andel av verdien siden det er få ansatte hos organisasjonene i dette segmentet. Som nevnt er både medlemmer og offentlige myndigheter eiere av frivillige organisasjoner (Sivesind et al 2002). De kaprer en del av verdiene gjennom at medlemmene får oppfylt sine behov og det offentlige får løst en oppgave som verken staten eller markedet klarer å løse (Sivesind et al 2002). I dette segmentet kaprer det offentlige ca 21% av verdiene som blir skapt. Bakgrunnen for dette er at offentlige myndigheter bidrar med 21% av inntekten til organisasjonene i segmentet (Sivesind 2012). Det er liten grad av konkurranse mellom de ulike aktørene. Da de ulike aktørene tilbyr produkter som er svært ulike fra hverandre. I vedlegg 1 til utredningen ser man hvilke organisasjoner dette gjelder. Organisasjonene har både interne og eksterne interessenter (Della Corte og De Gaudio 2014). De interne interessentene til frivillige organisasjoner kan være ansatte og eiere (Coff 1999). De eksterne interessentene til frivillige organisasjoner er kunder, leverandører, offentlige myndigheter og långivere (Levy 2006). I følge Bowman og Ambrosini 2010 handler verdifordeling om å fordele ressurser til alle interessenter. I dette segmentet får offentlige myndigheter en del av verdiene, mens de andre interessentene også får ulike verdier. ifølge Bowman og Ambrosini 2010 kan de ulike interessentene ha ulike oppfatning av verdiene de får. Jeg har ikke data til å kunne analysere dette.

Helse

Organisasjonene innenfor helsesegmentet har til hensikt å hjelpe staten med å løse et problem som verken staten eller markedet klarer å løse (Salemon et al 2004).

Organisasjonene er alt fra Blå Kors som driver med avrusing til Redningsselskapet som hjelper folk i nød (vedlegg 1). Ifølge Sivesind 2012 skapes verdiene av ulike aktiviteter. Sivesind 2012 har funnet ut at 22% av inntektene til organisasjonene kommer fra det offentlige. De to andre store faktorene som skaper inntekter er henholdsvis kontingenter med 21% og loddsalg med 17%. Sivesind 2012 opererer med posten uspesifisert. Dette er inntektskilder som de ikke klarte å plassere i de forskjellige postene.

I følge tabell 2 ser man at dette segmentet har en del organisasjoner som har stor omsetning, mange eiendeler og ansatte. ifølge tabell 1 består dette segmentet av 10,5% av organisasjonene. Organisasjonene i segmentet skaper 22% av omsetningen, eier 26,5 av eiendelene og sysselsetter 15,8% av antall ansatte i bransjen. Dette kan skyldes at det er en rekke store organisasjoner innenfor dette segmentet. Ifølge Katz og Sapiro 1985 vil verdien av verdinettverket øke avhengig av antall medlemmer. I tillegg nevner Scherer og Ross 1990 at store organisasjoner omsetter mer enn små fordi de har noen kunnskaper, ferdigheter eller emner som de små ikke har. Dette fører til at verdiene som skapes i dette segmentet i hovedsak skapes av de store organisasjonene. En av de andre årsakene til at det er de store organisasjonene som skaper mesteparten av verdiene kan være fordi de har en god verdierklæring. En verdierklæring er, i følge Kim og Maubourgne 2005, et tilfredstillende slagord som sier noe om hva organisasjonen gjør i noen få setninger. De store organisasjonene kan også ha bedre omdømme enn de små. Omdømme kan ifølge Allee 2000 komme av tillit fra myndigheter, kunder eller befolkningen. Disse immaterielle kunnskapene kan ifølge Allee 2000 føre til økt omsetning gjennom bruk av merkevare. Dette kan føre til at man vet hvilke verdier som skapes og hvilke verdier som blir levert til befolkningen. Dette fører til at befolkningen for eksempel vet at man kan få hjelp fra Redningsselskapet hvis man er i havsnød. Denne tilliten kan føre til et større nettverk av medlemmer. I følge Stabell og Fjeldstad 1998 ligger verdiene i å øke størrelsen på nettverket. Hvis man både klarer å øke antall medlemmer og standardisere disse kan dette ifølge Stabell og Fjeldstad 1998 øke verdien til nettverket. Hvilke faktorer som øker verdien til hver enkelt organisasjon er avhengig av organisasjonens kontekst.

Verdiene i dette segmentet blir kapret av ulike parter. Ifølge Freeman 1984 er det kunder, leverandører, ansatte, myndigheter og eiere som kaprer verdier. I dette segmentet kaprer kundene en del av verdien (Freeman og McVea 2001). Kundene er medlemmene til organisasjonene (Sivesind et al 2002). I tillegg er offentlige myndigheter en kunde av de ulike organisasjonene (Sivesind 2012). Dette ser man på at 22% av inntektene kommer fra offentlige myndigheter (Sivesind 2012). I tillegg kaprer leverandørene til organisasjonene en del av verdiene (Freeman og Mcvea 2001). De ansatte kaprer også en del av verdiene som blir skapt. Ansatte kaprer dette ved at de er ansatt hos de ulike organisasjonene (Freeman 1984). I tillegg kaprer eierne en del av verdiene som blir skapt (Freeman og Mcvea 2001). Verdien til det offentlige er at organisasjonene løser ulike oppgaver i samspill med offentlige myndigheter (Salamon et al 2004). Neste segment er interesseorganisasjoner. Som nevnt så har hver enkelt interessent et ulikt perspektiv på hva som er verdi. (Bowman og Ambrosini 2010) dette kan føre til at de ulike interessentene kan ha ulik oppfatning av hva som er verdier. Den mest kjente formen for verdikapring er fordeling av meravkastning til de ulike interessentene (Allee og Singh 2000). Siden frivillige organisasjoner ikke har profitt som hovedmål, kan dette føre til at man må anvende et annet perspektiv enn økonomiske verdier når man analyserer verdikapring. Perspektivet som kan benyttes er Della Corte og De Gaudio 2014 om at verdifordeling kan skje ved å øke den opplevde verdiene til kundene. Det er grunnlag for å hevde at den opplevde verdien av å bli reddet av Redningsselskapet kan være høy for personer i havsnød. Som nevnt over fordeles mange av verdiene til de ulike interessentene. Det er meget vanskelig å analysere hvilken grad av forhandlingsmakt som finnes siden dette er avhengig av den enkelte organisasjon sin kontekst. Neste segment er interesseorganisasjoner.

Interesseorganisasjoner

Interesseorganisasjoner skaper verdier for sine eiere ved at de fremmer interesse for ulike grupper. Dette segmentet består av 69 organisasjoner, 1 stor og 68 små organisasjoner. Disse organisasjonene skaper sine verdier gjennom ulike aktiviteter. En viktig inntektskilde kommer fra offentlige myndigheter gjennom støtte fra stat, fylke og kommune. Ifølge Sivesind et al 2012 utgjorde dette 54% av inntektene til

organisasjonene i segmentet i 2009. I tillegg utgjør kontingenter fra medlemmer en betydelig del av inntektene til organisasjonene. I følge Sivesind 2012 utgjorde dette 24% av inntektene til organisasjonene i 2009. Dette kan kanskje forklare at segmentets organisasjoner har lavere omsetning, eiendeler og antall ansatte. Segmentet hadde 33% av antall organisasjoner i mitt utvalg, men hadde kun 4% av omsetningen til bransjen og 4% av eiendelene. Når det gjelder sysselsetting så sysselsatte disse 69 organisasjonene 5% av antall ansatte i bransjen eller 588 av 10 148 årsverk. Av tabell 1 til utredningen ser man at organisasjonene i dette segmentet er mange og små organisasjoner. En av årsakene til at de har en liten andel av omsetning, eiendeler og ansatte kan være at det er vanskelig å standardisere medlemmene til verdinettverket. Dette er i tråd med Stabell og Fjeldstad sitt perspektiv om at en av teknikkene for å øke verdien til verdinettverket er å standardisere medlemmene i verdinettverket. Hvis verdinettverket enten ikke har mange medlemmer, eller har mange ulike medlemmer kan dette forklare den lave omsetningen, verdi av eiendeler og antall ansatte for dette segmentet.

Når det gjelder spørsmålet om hvem som kaprer verdiene så kaprer kundene en del av verdiene (Freeman og Mcvea 2001). Som jeg tidligere har vært inne på er kundene til frivillige organisasjoner både offentlige myndigheter og medlemmene (Sivesind 2012). I dette segmentet antar jeg at offentlige myndigheter kaprer en del av verdiene. Siden de tilfører 54% av inntektene til organisasjonene i segmentet (Sivesind et al 2012).

I tillegg kaprer de ansatte en del av verdiene (Freeman og Mcvea 2001).

Dette segmentet sysselsetter 588 årsverk. Hvis man benytter SSB sine antagelser om at hvert betalte årsverk betyr 1,4 frivillige ansatte, betyr dette at dette segmentet sysselsetter nesten 1 450 ansatte. Dette betyr at ansatte kaprer en andel av verdiene som blir skapt. Det er imidlertid vanskelig å kunne si noe eksakt om fordelingen av verdier siden ulike interessenter har ulik oppfatning av verdi (Freeman et al et al 2010; Lepak et al 2007). Det kan også være ulik grad av forhandlingsmakt mellom de ulike interessentene. Av vedlegg 2 ser jeg at offentlige myndigheter tilfører dette segmentet mye av inntektene. Det er derfor grunn til å hevde at offentlige myndigheter har større grad av forhandlingsmakt enn andre interessenter. Ifølge Bowman og Ambrosini 2010 handler verdikapring å fordele verdiene som blir skapt til de ulike interessentene.

Offentlige myndigheter får løst noen oppgaver ved hjelp av organisasjonene i dette

segmentet. Det er utenfor denne utredningens formål å belyse hvilke oppdrag offentlige myndigheter får løst.

Internasjonale organisasjoner

Internasjonale organisasjoner er enten internasjonale organisasjoner som har kontorer i Norge eller norske organisasjoner som driver med ulike internasjonale formål.

Formålet til disse organisasjonene kan enten være å sørge for bedre menneskerettigheter, drive med bistand eller utdanning (Sivesind 2002). Disse organisasjonene skaper sine verdier enten ved hjelp av medlemmene eller det offentlige (Sivesind 2012). På bakgrunn av Sivesind 2012 ser man at 6% av midlene til internasjonale organisasjoner kommer fra offentlige myndigheter. Den største kilden til inntektene til internasjonale organisasjoner er gaver og innsamlede midler som i 2009 stod for 22% av inntektene til internasjonale organisasjoner (Sivesind 2012).

Av tabell 1 ser jeg at dette segmentet har ca 10% av antall organisasjoner i utvalget. Organisasjonene står for 32% av omsetningen til bransjen. I tillegg har organisasjonene 20% av eiendelene til bransjen. Dette kan tyde på at den opplevde verdien som skapes av internasjonale organisasjoner er større enn andre typer organisasjoner. I tillegg er det en stor andel av store organisasjoner i dette segmentet. Av tabell 7 ser vi at dette segmentet har mange store organisasjoner. Vi ser at 40% av organisasjonene i dette segmentet er store mot 18% for bransjen generelt. Det ser ut som om at verdiene som blir skapt, i hovedsak kommer fra de store organisasjonene også i dette segmentet. Dette kan ifølge Lepak et al 2007 skyldes at de store organisasjonene har tilpasset organisasjonen, utviklet menneskelig kapital eller gjennomført strategisk posisjonering. Dette er i tråd med Stabell og Fjeldstad 1998 sitt perspektiv om at hvis man klarer å samle mange medlemmer og strukturere disse kan man skape store verdier. En annen årsak til at organisasjonene i dette segmentet skaper store verdier kan være at de har noen ressurser som de klarer å skape et varig konkurransefortrinn av. Dette vil i så fall være i tråd med Barney 1991 sitt perspektiv om at noen organisasjoner har noen ressurser som de klarer å mobilisere slik at de skaper et konkurransefortrinn. I tillegg kan store frivillige organisasjoner ha større lojalitet enn små frivillige organisasjoner.

En metode for å utvikle verdiskaping kan ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 være å utvikle lojaliteten til organisasjonen. Dette er i tråd med Allee 2000 sitt perspektiv om at organisasjoner kan utvikle immaterielle kunnskaper som kan øke organisasjonens verdiskaping. Siden organisasjonene er verdinettverk, kan dette føre til at det er de store organisasjonene som skaper mesteparten av verdiene. Årsaken til dette kan være at verdiene som blir skapt skjer ved at kunden allierer seg med bedriften. Dette perspektivet til Lepak et al 2007 kan også overføres til frivillige organisasjoner. Dette kan forklare noe av årsaken til at store organisasjoner skaper mesteparten av verdiene.

Når det gjelder verdikappingen til de ulike interessentene i dette segmentet, så kaprer kundene en del av verdiene (Freeman og McVea 2001). Kundene til dette segmentet er medlemmene til de internasjonale organisasjonene og offentlige myndigheter (Sivesind 2002). Offentlige myndigheter kaprer en andel av verdiene ved at de internasjonale organisasjonene løser oppgaver for myndighetene som verken staten eller markedet klarer å løse (Salamon et al 1999). I tillegg får medlemmene noen verdier gjennom at de får en opplevelse av å kunne hjelpe til. Denne verdien er en subjektiv verdi. Dette henger sammen med Lepak et al 2007 sin definisjon av verdi. Leverandørene kaprer en del av verdiene som blir skapt ved at de tilbyr ulike produkter til de internasjonale organisasjonene (Freeman og Mcvea 2001).

I tabell 5 ser jeg at driftsmarginen til de 9 store organisasjonene i dette segmentet er lav. Dette kan skyldes at leverandørene har stor grad av forhandlingsmakt. Jeg har imidlertid ikke nok informasjon til å kunne hevde dette. De ansatte kaprer også en del av verdiene som blir skapt (Freeman 1984; Freeman og Mcvea 2001). De ansatte kaprer verdier ved at de har arbeid og får lønn. I tillegg kan det antas at internasjonalt arbeid er meget meningsfylt. Dette fører til motiverte ansatte som ikke bare arbeider for materielle goder som lønn og andre ytelser. De ansatte kaprer også en del av verdiene som blir skapt gjennom å få betalt for sitt arbeid. av tabell 5 ser jeg at kostnadene til varer, lønninger og andre driftskostnader er store. Dette kan bety at de ansatte kaprer en vesentlig andel av verdiene som blir skapt. Eierne kaprer en del av verdiene ved at de får gjennomført sitt formål (Freeman og Mcvea 2001). Eierne i frivillige organisasjonene er medlemmene til organisasjonen (Sivesind 2002). Dette fører til at eierne kaprer en del av de opplevde verdiene som blir skapt. Verdiene til frivillige organisasjoner kan ligge i at formålet blir oppfylt for eierne.

Eksempler på slike formål er å arbeide for bedre menneskerettigheter, bidra til forbedring av levekår i utviklingsland og å forbedre utdannings situasjonen i utviklingsland. Dette er opplevde verdier som eierne kan få ved at formålet blir oppfylt og ikke gjennom økonomisk utbytte. Dette er i tråd med Bowman og Ambrosini 2010 sitt perspektiv om at verdifordeling er fordeling av verdier de ulike interessentene. De ulike interessentene kan ha ulik oppfatning av verdi, dette kan føre til at de ulike interessentene får oppfylt sine ønsker. En god kartlegging av interesser kan ifølge Whilliamson 1975 føre til en mulig reduksjon av kostnader. Ifølge Choi og Wang 2009 kan en kartlegging av interessentene føre til bedre økonomisk avkastning. I tillegg hevder Choi og Wang 2009 at bedrifter som kartla interessentene sine bedre klarte å omstrukturere seg i vanskelige tider. Det er derfor det er interessant å kartlegge hvordan verdier fordeles hos frivillige organisasjoner.

Kultur og fritid

I Sivesind et al 2012 sin analyse av pengestrømmene til frivillige organisasjoner i Norge har de foretatt en oppsplitting av dette segmentet. Dette segmentet inneholder både kunst og kultur i tillegg til idrett. I mitt utvalg av organisasjoner er det 19 organisasjoner innenfor kunst og kultur og 3 idrettsorganisasjoner. Av disse er alle de 19 organisasjonene innenfor kunst og kultur små og 2 av de 3 idrettsorganisasjonene er store. Kunst og kulturorganisasjoner får ifølge Sivesind 2012 23% av inntektene sine fra offentlige myndigheter, 21% fra arrangement og 12% fra kontingenter. Idrettsorganisasjonene får 10% av inntektene fra offentlige myndigheter, 20% fra sponsorinntekter, 21% av inntektene fra kontingenter og 15% av inntektene fra arrangementer. Verdiene hos kunst og kulturorganisasjoner skapes av medlemmene til organisasjonene (Sivesind 2012). Organisasjonene er ofte små økonomisk sett, men kan ha mange medlemmer. Idrettsorganisasjoner får mye av inntektene sine fra sponsing. Andelen på 20% er desidert størst av segmentene I følge Sivesind 2012. verdiene blir skapt ved hjelp av ulike aktiviteter, Dette er i tråd med Stabell og Fjeldstad sitt perspektiv om at verdiene i et verdinettverk blir skapt av medlemmene til organisasjonen. I tillegg avhenger verdien av nettverket av nettverkets størrelse. Dette kan forklare hvorfor forskjeller i omsetning, verdi av eiendeler og antall ansatte hos de ulike organisasjonene.

Når det gjelder begge segmentene så blir verdiene kapret av medlemmene. Medlemmene får en del av verdiene både gjennom økonomiske verdier og gjennom immaterielle opplevelser. Verdiene blir ifølge Freeman og Mcvea 2001 fordelt mellom kunder, leverandører, ansatte, myndigheter, eiere og lånegivere. Jeg har tidligere behandlet hvordan medlemmene og offentlige myndigheter er kunder til frivillige organisasjoner. I tillegg er leverandørene ulike og har antageligvis ganske stor forhandlingsmakt. De ansatte har stor grad av forhandlingsmakt siden de løser problemet for organisasjonen gjennom sitt arbeid. De kaprer en del av verdiene gjennom å både få lønn for sitt arbeid og få en opplevd verdi av arbeidet de gjør for sin organisasjon (Freeman og Mcvea 2001). Som jeg tidligere har behandlet så er medlemmene eierne til de frivillige organisasjonene. Eierne får kapret verdier gjennom å få oppfylt sine visjoner gjennom å være medlem hos en frivillig organisasjon. Som nevnt kan verdi være forskjellig for ulike grupper. Dette er i tråd med Lepak et al 2007 sitt perspektiv om at verdi avhenger av kundens oppfatning av hva som er verdi. Siden dette er immaterielle verdier er dette vanskelig å analysere for de ulike interessentene.

Natur, miljø og dyrevern

Organisasjonene innenfor dette segmentet består av organisasjoner som enten driver med natur, miljø eller dyrevern. I mitt utvalg har jeg 7 organisasjoner. Her har jeg 1 stor og 6 små organisasjoner. Ifølge Sivesind et al 2012 er kontingenter 30% av inntektene til organisasjonene innenfor dette segmentet. I tillegg får de 27% av inntektene sine fra offentlige myndigheter gjennom støtte fra stat, fylke og kommune (Sivesind et al 2012). På bakgrunn av tabell 1 ser jeg at organisasjonene står for ca 3% av antall organisasjonene i utvalget. Organisasjonene har ca 3% av omsetningen, ca 1% av eiendelen og ca 1,5% av sysselsatte i bransjen. Verdiene skapes i hovedsak av medlemsbaserte aktiviteter gjennom kontingenter og ved støtte fra offentlige myndigheter. Verdiene kapres av ulike interessenter (Freeman 1984:Freeman og Mcvea 2001). Interessentene til dette segmentet er det samme som de andre frivillige organisasjonene. Jeg antar, på bakgrunn av teoriene til Bowman og Ambrosini 2010, at verdiene blir fordelt mellom de ulike interessentene.

Rekreasjon og sosiale formål

Dette segmentet består av organisasjoner som skal drive med ulike rekreasjon eller sosiale formål. I dette segmentet har jeg et utvalg på 13 organisasjoner, hvor 11 er små og 2 er store. Hensikten til organisasjonene i dette segmentet er å hjelpe det offentlige med å løse ulike oppgaver. Ifølge Sivesind et al 2012 får organisasjonene innenfor dette segmentet 31% av inntektene fra kontingenter, 7% fra offentlige myndigheter og 12% av inntekten fra arrangementer. I mitt utvalg står disse 13 organisasjoner for ca 1% av omsetningen, ca 2% av eiendelen og ca 3% av antall sysselsatte. Årsaken til dette kan være at det er en stor andel av små organisasjoner. Små organisasjoner skaper mindre verdier enn store fordi store organisasjoner ofte har noen kunnskaper, evner eller ferdigheter som små organisasjoner ikke besitter (Scherer og Ross 1990). Det kan også være at noen av organisasjonene har noen immaterielle ferdigheter som fører til at de klarer å skape større verdier enn andre.

Verdiene i dette segmentet blir kapret av de samme aktørene som resten av frivillig sektor. Det er verdt å merke seg at offentlige myndigheter ikke har så stor innflytelse. Kun 7% av inntektene til segmentet kommer fra offentlige myndigheter. Verdiene blir fordelt blant de ulike interessentene (Bowman og Ambrosini 2010). Denne prosessen kan føre til økt aksept for de ulike organisasjonene hvis fordelingen av verdier blir gjort på en rettferdig måte (Gioiua 1999). Det er imidlertid utenfor denne utredningen å se på hvilke forhandlingsmakt de ulike interessentene har.

Sosiale tjenester

De sosiale tjenestene skal hjelpe ulike utsatte grupper i samfunnet. Dette gjøres enten for eller på oppdrag fra det offentlige. Det offentlige støtter en del av aktivitetene gjennom ulike tilskudd. Ifølge Sivesind et al 2012 står offentlige myndigheter for 44% av inntektene til organisasjonene innenfor dette segmentet. I tillegg skaper hovedorganisasjonen til de ulike lokallagene inntekter. Ifølge Sivesind et al 2012 står dette for 20% av inntektene til organisasjonene i dette segmentet. Det er en stor andel av store organisasjoner i dette segmentet. I følge mitt utvalg er det 6 store og 16 små

organisasjoner i dette segmentet. Dette betyr at 27% av organisasjonene i dette segmentet er store mot 18% for hele utvalget av organisasjoner. Dette fører antageligvis til at dette segmentet har en stor andel av omsetning, eiendeler og sysselsetting. I følge tabell 3 har dette segmentet ca 21% av omsetningen, ca 32% av eiendelene og ca 40% av antall sysselsatte. Dette kan forklares ved hjelp av Katz og Saprio 1985 som hevder at verdien av nettverket øker når antall medlemmer øker. Stabell og Fjeldstad 1998 hevder at verdien av nettverket øker når man får flere medlemmer som man samtidig klarer å standardisere. Det kan tenkes at de store organisasjonene innenfor dette segmentet klarer dette og at dette er en av forklaringene på andelen av store organisasjoner. I tillegg kan organisasjonene ha utviklet en lojalitet til myndigheter, befolkning eller kunder, som har ført til at de har skapt noen immaterielle ferdigheter (Allee 2000). Dette kan være med på å forklare hvorfor store organisasjoner skaper mesteparten av verdiene.

Når det gjelder fordeling av verdien så blir verdiene fordelt blant de ulike interessentene (Bowman og Ambrosini 2010). Ifølge Freeman et al 2010 kan verdiene økes ved at man kartlegger mulige konflikter mellom de ulike interessentene. Jeg har ikke data som kan bekrefte eller avkrefte dette. I følge Sivesind et al 2012 får dette segmentet 44 prosent av inntektene fra offentlige myndigheter. På bakgrunn av dette er det mulig å hevde at offentlige myndigheter er en interessent med stor grad av forhandlingsmakt. De andre interessentene kan ha ulik grad av forhandlingsmakt. Men ifølge Sivesind et al 2002 er medlemmene både kunder og eiere. Dette fører til at det er medlemmene og offentlige myndigheter som er de sterkeste interessentene i dette segmentet. Verdi kan være ulik for ulike interessenter (Lepak et al 2007).

Tro og livssynsorganisasjoner

Organisasjonene innenfor dette segmentet er organisasjoner som på en eller annen måte har religiøse formål. Organisasjonene skaffer sine inntekter fra ulike kilder, I følge Sivesind et al 2012 får organisasjonene 16% fra offentlige myndigheter. I tillegg får organisasjonene 38% av sine inntekter fra gaver og innsamlede midler (Sivesind et al 2012). I tillegg står loddsalg for 12% av inntektene til tro og livssynsorganisasjoner. I mitt utvalg består dette segmentet av 25 organisasjoner. hvor 9 er store og 16 er små.

Disse 25 organisasjonene står for ca 8% av omsetningen, ca 9% av eiendelene og ca 16% av antall sysselsatte. De store organisasjonene står for mesteparten av omsetningen til segmentet, Dette ser man av tabell 4 hvor store organisasjoner står for en betydelig andel av omsetning, eiendeler og antall ansatte.

De store organisasjonene kan ha større grad av lojalitet enn de små organisasjonene.

Dette kan føre til at store organisasjoner klarer å skape større verdier enn de små.

I tillegg kan noen av organisasjonene ha et tillitsvekkende slagord. Dette er i tråd med Kim og Maubougue 2005 sitt perspektiv om at bedrifter som klarer å fortelle hvordan de skaper verdiene sine klarer å skape større verdier enn andre.

Utdanning og forskning

Av tabell 1 ser jeg at dette segmentet består av 4 små og ingen store organisasjoner.

De fire små organisasjonene hadde en samlet omsetning på 85 millioner i 2013.

Organisasjonene hadde eiendeler for 35 millioner og sysselsatte 27 ansatte ifølge mine funn presentert i tabell 2. Siden organisasjonene er interessepolitiske for ulike grupper innenfor utdanning og forskning er det mulig å anta at de har samme inntektskilder som interessepolitiske organisasjoner. I følge Sivesind et al 2012 får disse organisasjonene 34 prosent av inntektene fra stat/fylke. Organisasjonene får, ifølge Sivesind et al 2012, 20 prosent av inntektene fra kommuner mens de får 24 prosent av inntektene fra kontingenter. Dette betyr at det er offentlige myndigheter som har størst grad av forhandlingsmakt. I tillegg står medlemmene for en stor andel av inntektene til organisasjonene.

Likevel fører dette til at offentlige myndigheter har størst grad av forhandlingsmakt som interessent samtidig som medlemmene også har stor grad av forhandlingsmakt.

Sammendrag

I dette kapitlet har jeg foretatt en analyse av hvilke faktorer som skaper og kaprer verdier hos frivillige organisasjoner i Norge. Jeg har foretatt en oppsplitting av bransjen i ti ulike segmenter, basert på en kategorisering fra Frivillighet Norge (lenke 2). Dette er altså kun en kategorisering og gruppene er ikke gjensidig utelukkende. I neste kapittel vil jeg foreta en oppsummering av utredningen.

Konklusjon

Hensikten med denne utredningen var å belyse hvordan frivillige organisasjoner skaper og kaprer sine verdier. Hovedfunnet er at frivillige organisasjoner er verdinettverk. Dette fører til at antall medlemmer og muligheten til å standardisere medlemmene er avgjørende for organisasjonenes verdiskaping (Stabell og Fjeldstad 1998). Dette kan blant annet forklare hvorfor de store organisasjonene skaper mesteparten av verdiene. De 38 store organisasjonene stod for 84,5% av omsetningen. Dette kan forklares ved hjelp av ulike økonomiske teorier. De store organisasjonene kjennetegnes nettopp ved sin evne til å utnytte verdinettverk. For eksempel kan en standardisering av medlemmene til store, frivillige organisasjoner, føre til at hver enkelt aktivitet når en større gruppe av mulige inntektskilder og at de dermed skaper større økonomiske verdier. Ifølge Della Corte og De Gaudio 2014 kan organisasjoner øke sin verdiskaping ved hjelp av strategisk posisjonering, utvikling av menneskelige ressurser i tillegg til trening og utvikling av ansatte. Dette kan være noen av faktorene som forklare forskjellen i omsetning mellom store og små organisasjoner i mitt utvalg. En annen faktor som kan forklare denne forskjellen er lojalitet til organisasjonen. Store organisasjoner kan ha større grad av lojalitet enn små organisasjoner. Dette kan blant annet forklares ved hjelp av Kim og Maubourgne 2005 som mener at bedrifter må ha en tillitsvekkende verdierklæring. Verdierklæringen er hva organisasjonen tilbyr og til hvem, dette kan være enklere å forklare for store organisasjoner enn små organisasjoner.

På den andre siden kan de små organisasjonene oppfylle formål for en liten og differensiert gruppering i befolkningen. Dette fører til at de små organisasjonene ikke har mulighet til å utnytte sitt verdinettverk i samme grad som de større. Dette kan forklare hvorfor store organisasjoner skaper større verdier enn de små.

Mye av teorien om verdiskaping går ut på å kartlegge hvordan organisasjoner skaper sine verdier. Verdiene hos frivillige organisasjoner blir skapt gjennom ulike aktiviteter. Dette gjelder både immaterielle og økonomisk målbare verdier. Ifølge Sivesind 2012 kom 23% av inntektene til frivillige organisasjoner i 2009 fra kontingenter. Frivillige organisasjoner fikk 16% av inntektene sine fra offentlige

myndigheter i 2009, resten av inntektene til frivillige organisasjoner kommer fra mange ulike inntektskilder. Inntektskildene er presentert i utredningens vedlegg 2.

Verdiene blir fordelt mellom mange ulike interessenter. Disse interessentene er kunder dvs. medlemmer og tjenestemottakere, leverandører, ansatte, myndigheter, eiere og långivere. Verdiene blir fordelt mellom disse interessentene. En observasjon er at forhandlingskraften er avgjørende for hvilken andel interessentene som får av verdiene som skapes. Her viser jeg til drøftingskapitlet som viser at det er svært store ulikheter de enkelte sektorene i mellom på dette området.

Utredningens problemstilling var som følgende:

”Hvordan skapes og kapres verdier hos frivillige organisasjoner i Norge?”

Verdiene blir i hovedsak skapt av medlemmene til organisasjonene i mitt utvalg. De store organisasjonene står for mesteparten av de økonomiske verdiene som blir skapt og verdiene blir fordelt blant de ulike interessentene. Forhandlingsmakten avhenger av mange forhold, noe som er drøftet i diskusjonskapitlet.

Videre forskning på temaet

Jeg vil nå komme med noen forslag til videre forskning på temaet.

Mitt første forslag til videre forskning på dette temaet er å undersøke regnskapene over en lengre tidsperiode enn et år. En av årsakene til valget av 2013 som tidsperiode var på grunn av datamengden. Videre vil det være ønskelig å innsnevre antallet organisasjoner, for eksempel ved å fokusere på et segment eller en enkelt organisasjon. Dette vil åpnet muligheten for en dypere og bredere gjennomgang av flere faktorer. Jeg håper imidlertid at min forskning på dette temaet vil sørge for ny forskning på verdiskaping og verdikapring generelt i tillegg til hvordan dette påvirker frivillige organisasjoner spesielt.

Referanseliste

Bøker og artikler

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay of the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Allee, V. (2000), "Reconfiguring the Value Network," *Journal of Business Strategy*, July-August 2000.
- Amit, R. and Zott, C. 2001 'Value creation in e-business'. *Strategic Management Journal* 22: 493-520.
- Andersen J. 2011 Strategic resources and firm performance, *management decision* 49, pp 47-98
- Barney, J. B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, pp. 19–120.
- Bental, B. and M. Spiegel (1995). 'Network competition, product quality, and market coverage in the presence of network externalities', *Journal of Industrial Economics*, 43(2), pp. 197–208.
- Bowman, C. and Faulkner, D. (1997), "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London.
- Bowman, C., and Ambrosini, V. (2010). How value is created, captured and destroyed. *European Business Review*, 22, pp. 479-495.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. 2000 'Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy'. *British Journal of Management* 11/1; 1-15.
- Brandenburger AM, Stuart HW. 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 5(1): 5-24.
- Bøhren, Øyvind og Gjørum, Per Ivar (2009). *Prosjektanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget ISBN: 978-82-450-0810-4, 530 sider
- Choi, J. & Wang, H. (2009). Stakeholder relations & the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30, 895-907.

Coff, R. W. (2003). The emergent knowledge-based theory of competitive advantage: An evolutionary approach to integrating economics and management an integrated conceptual framework. *Managerial and Decision Economics*, 24, 245-251.

Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 0, pp. 119-133.

Dalland, O., 2000. *Metode og oppgaveskriving for studenter*. s.l.:Gyldendal Akademisk.

Dalton, G. W., P. H. Thompson and R. L. Price (1977). 'The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals', *Organization Dynamics*, 6(1), p. 19-42.

Damodaran, A. (2002). *Investment valuation*. (2.utg.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Della Corte v. and Del Gaudio g. (2014) a literature review on value creation and value capture *Corporate Ownership & Control*, Vol. 11, N. 2, 328-346

Della Corte V. (2013) *SERVICE INNOVATION THROUGH NETWORKING AND VALUE CO-CREATION*,, university of Napolis

Eccles, R. G. and D. B. Crane (1988). *Doing Deals: Investment Banks at Work*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Fagerberg, J., Mowery, D., and Nelson, R. R., editors 2005 *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Foss N. J. & P. G. Klein 2012,

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. In M. A. Hitt, R. E.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. United Kingdom: Cambridge

Friedson, E. (1960). 'Client control and medical practice', *American Journal of Sociology*, 65, pp. 374-382.

- Gibb, A.A. and Li, J. (2003) 'Organising for enterprise in China: what can be learned from the Chinese micro, small and medium enterprise development experience?', *Futures*, 35 pp. 403-421 Pergamon
- Grant, M.R. 2005. 'Eastman Kodak: Meeting the digital challenge'. In M.R. Grant (Ed.) *Cases to Ac company contemporary strategy analysis*: 93-116. Malden, MA: Blackwell.
- Gioia, D.A. (1999). Practicability, paradigms & problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24, 228-232.
- Hax, A. C. and N. S. Majluf (1992). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. 2007 *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, U.K.: Blackwell.
- Hergert, M. and D. Morris (1989). 'Accounting data for value chain analysis', *Strategic Management Journal*, 10(2), pp. 175-188.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. ed. s.l.:Abstrakt.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. s.l.:Pearson Education Limited.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jørgensen, S og Pedersen, L.J.T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom: Strategier for ansvarlig forretningsmodellinnovasjon*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Antall sider: 200.
- Karpik, L. (1989). 'L'economie de la qualite', *Review Française de Sociologie*, 30(2), pp. 187-210.
- Katz, M. and C. Shapiro (1985). 'Network externalities, competition, and compatibility', *American Economic Review*, 75, pp. 424-440.
- Kim & Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing

- Kristoffersen, Trond (2012) Årsregnskapet - en grunnleggende innføring. Lærebok. 3. utg. Bergen:Fagbokforlaget. 574 sider, 978-82-450-1249-1.
- Lavie D. 2006 the competitive advantage of interconnected firms, extension of the resource-based view. *Management review* 31, pp 238-658
- Lepak, D. P., Smith, K. G., and Taylor, M. S. 2007, 'Value creation and value capture: a multilevel perspective'. *Academy of Management Review* 32/1: 180-94.
- Løwendahl, B. R. (1993). 'Strategic management of professional business service firms: Three generic strategies', working paper, Norwegian School of Management, 1993/32.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 5, 86-92.
- Mizik, N., and Jacobson, R. 2003 'Trading-off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis'. *Journal of Marketing* 67: 63-76.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Hoboken, NJ. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Penrose, E. T. 1959/1995 *The theory of the growth of the firm*, 3rd edition Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, C. (1961). 'Organizational prestige: Some functions and dysfunctions', *American Journal of Sociology*, 66, pp. 335–341.
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13(4), 479-502.
- Pindyck, Robert S. & Rubinfeld, Daniel L. (2009). *Microeconomics* 7. utgåve (International Edition). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall International.
- Pitelis, C. N. 2007a 'A behavioral resource-based view of the firm – The synergy of Cyert and March
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford Business Books, Stanford, CA.

- Ringdal, K. 2013, Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Roos G, von Krogh G, Roos J, og Fernstrøm L, (2010). Strategi : en innføring. (5. utg.) Bergen: Fagbokforlaget. (318 s.)
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. & Associates. (1999). Global civil society: dimensions of the nonprofit sector. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. & Associates. (2004). Global civil society: dimensions of the nonprofit sector. Volume two. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Essex: Pearson Education.
- Scherer, F. M. and Ross, D., editors 1990 Industrial market structure and economic performance, 3rd edition Boston, MA:
- Selle, P. & Kuhnle, S. (1990). Meting Needs in a Welfare State: Relations between Government and Voluntary Organizations in Norway. I A. Ware & R. E. Goodin (red.), Needs and Welfare London: Sage.
- Simon, H. (1982). The Sciences of the Artificial (2nd ed.). MIT Press, Cambridge, MA.
- Sivesind, K. H., Lorentzen, H., Selle, P. & Wollebæk, D. (2002). The Voluntary Sector in Norway – Composition, Changes, and Causes. Report nr. 2002:2. Oslo: Institute for Social Research
- Sivesind, K. H. (2012) Pengestrømmer I frivillig sektor, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
- Sivesind K. H. & H. D. Tretteberg (2015) Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi innenfor helse- og omsorgsfeltet, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
- Stabell, C. and Fjeldstad, Oystein D. (1998), "Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks," Strategic Management Journal May 1998. Vol. 9, Iss. 5, p. 4-3 (25 pp).
- Teece, D. J. 1985 'Multinational enterprise, internal governance, and industrial organization'. American Economic Review 75/2: 233-238.
- Teece, D. J. 1986 'Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy'. Research Policy 15/6: 285-305.

- Teece, D. J. 2006 'Reflections on "Profiting from Innovation', Research Policy, 35(8): 1131-1146
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.
- Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. McGraw-Hill, New York.
- Walsh, J. P., (2005) Taking stock of stakeholder management. Academy of Management Review, 30(2), 426–438.
- Williamson, O. E. 1975 Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. New York, NY: The Free Press.
- Winch, G. and E. Schneider (1993). 'Managing the knowledge-based organization: The case of architectural practice', Journal of Management Studies, 30(6), pp. 922–937.

Internett

Lenke 1, antall frivillige lag og foreninger i Norge, se
<https://no.wikipedia.org/wiki/Organisasjon>

Lenke 2, om oss frivillighet Norge, se
http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/

Lenke 3, satelittregnskapet for ideelle og frivillige organisasjoner for 2011 se
<https://www.ssb.no/orgsat/>

Lenke 4, regnskapslovens definisjon av store organisasjoner se
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56#KAPITTEL_1

lenke 5, regnskap for ikke-finansielle aksjeselskap fra SSB for 2013 se
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/regnno/aar-forelopige/2014-10-07>
墜昕

Vedlegg

Vedlegg 1, oversikt over omsetning, eiendeler og antall ansatte alfabetisk etter segment for 2013

Kategoriseringen er foretatt av frivillighet norge.(lenke 2) omsetning og verdi av eiendeler er i 1 000 nok. Omsetningen er for året 2013, verdi av eiendeler er per 31.12.2013 og antall ansatte er antall sysselsatte hos de ulike organisasjonene.

I kolonnen store organisasjoner har jeg benyttet følgende notasjon (X* som overskrift)

0 = liten organisasjon

1 = stor organisasjon

Ifølge regnskapsloven (lenke 4) er en stor organisasjon en organisasjon som tilfredsstiller to av tre krav. Disse kravene er 70 millioner i omsetning, 20 millioner i eiendeler eller 50 ansatte

Type	Navn	Omsetning 2013	Verdi av eiendeler per 31.12.2013	Antall ansatte	X*
Bolig og lokalmiljø	Frivillig gulset	815,603	426,668	1	0
Bolig og lokalmiljø	Velforbundet	2370	360	2	0
Bolig og lokalmiljø	Vellenes fellesorganisasjon	341	386	1	0
Helse	Blå Kors Norge	69542	334058	132	1
Helse	Brystkreftforeningen	7800	6800	4	0
Helse	Foreningen for søvnsykdommer	736	612	0	0
Helse	Foreningen for voksne med medfødte hjertefeil	0	0	1	0
Helse	Hjernesvulstforeningen	0	0	0	0
Helse	Hvite ørn	206	61	0	0
Helse	Internasjonal helse og sosialgruppe	945	396	1	0
Helse	Ja til lindrende enhet og omsorg for barn	604,161	303,857	0	0
Helse	Kreftforeningen	526177	1080397	180	1
Helse	Landsforeningen for hjerte og lungesyke	881730	730382	572	1
Helse	Landslaget fysisk fostring i skolen	881730	0	4	0
Helse	Nasjonalforeningen for folkehelsen	372415	579000	103	1
Helse	Norges astma og allergiforbund	55249	24168	42	0
Helse	Norges livredningsselskap	7534	5469	1	0
Helse	Norsk cøliakiforening	10420	7277	7	0
Helse	Norsk helse og avholdsforbund	270	576	0	0
Helse	Norsk sarkiodoseforening	649,432	331,374	0	0
Helse	Redningsselskapet	498511	1152841	290	1
Helse	Solgården ba	82346	115557	6	1
Helse	Stiftelsen norsk luftambulansse	284958	383989	110	1
Helse	Stiftelsen pinsevennenes evangeliesenter	116234	62492	150	1
Helse	Stiftelsen termik	927	1624	2	0
Interesseorganisasjoner	Actis rusfeltets samarbeidsorgan	17452	6757	14	0
Interesseorganisasjoner	Adhd	5732	4037	1	0
Interesseorganisasjoner	Aleneforeldreforeningen	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Arbeidssøkerforbundet	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Autismeforeningen i Norge	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen mot seksuelle overgrep	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Det norske totalavholdsselskap	2307	1768	7	0
Interesseorganisasjoner	Diabetesforbundet	0	0	0	0

Interesseorganisasjoner	Eleveorganisasjonen	6269	4844	2	0
Interesseorganisasjoner	Enslige landsforbund	495	7188	1	0
Interesseorganisasjoner	Forbundet mot rusgift	1143	436	1	0
Interesseorganisasjoner	Foreningen 2 foreldre	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Foreningen for hjertesyke barn	36405	21679	8	0
Interesseorganisasjoner	Foreningen for muskelsyke	3532	2244	4	0
Interesseorganisasjoner	Foreningen vi som har et barn for lite	698	368	1	0
Interesseorganisasjoner	Funksjonshemmedes fellesorganisasjon	24728	17137	18	0
Interesseorganisasjoner	Hivnorge	5935	1816	4	0
Interesseorganisasjoner	Hørselshemmedes landsforbund	64630	73337	30	0
Interesseorganisasjoner	Iks - interessegruppa for kvinner med spiseforstyrrelser	2819	1531	3	0
Interesseorganisasjoner	International students union of norway	1218,156	644,913	2	0
Interesseorganisasjoner	logt i norge	12655	15643	24	0
Interesseorganisasjoner	Juvente	9419	5845	7	0
Interesseorganisasjoner	Kirkelig arbeidsgiver og interesseorganisasjon	37119	18653	34	0
Interesseorganisasjoner	Kristent arbeid blant blinde og svaksynte	7330	3576	12	0
Interesseorganisasjoner	Kristent norge innkjøpsfellesskap	12143	40443	12	0
Interesseorganisasjoner	Kongelig norsk båtforbund	9433	6866	3	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen uventet barnedød	15187	12684	6	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen we shall overcome	0	0	4	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen for lesbiske, homofile, bifile og transpersoner	0	0	14	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen for norsk barne og ungdomsråd	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Landsforeningen for pårørende innen psykisk helse	5303	2412	3	0
Interesseorganisasjoner	Ma - rusfri trafikk og livsstil	15388	5473	8	0
Interesseorganisasjoner	Ma - ungdom	15388	5473	8	0
Interesseorganisasjoner	Myalgisk encefalopati nettverket i norge	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Menneskeverd	5102	3958	1	0
Interesseorganisasjoner	Mental helse	49652	19662	62	0
Interesseorganisasjoner	Mental helse ungdom	49652	19662	62	0
Interesseorganisasjoner	Multipel skleroseforbundet i norge	13919	26660	7	0
Interesseorganisasjoner	Nei til eu	19309	6763	21	0
Interesseorganisasjoner	Noregs mållag	6103	2206	9	0
Interesseorganisasjoner	Norges bygdekvinnelag	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Norges døveforbund	11386	12605	10	0
Interesseorganisasjoner	Norges fibromyalgi forbund	5688	4249	0	0

Interesseorganisasjoner	Norges handicapforbund	98964	162327	54	1
Interesseorganisasjoner	Norsk forbund for utviklingshemmede	56	38	0	0
Interesseorganisasjoner	Norsk fosterhjemforening	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Norsk glaukomforening	778	319	0	0
Interesseorganisasjoner	Norsk musikkråd	9285	15288	6	0
Interesseorganisasjoner	Norsk pensjonistforbund	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Norsk revmatikerforbund	46119	41328	34	0
Interesseorganisasjoner	Norsk teaterråd	24723	8300	4	0
Interesseorganisasjoner	Norske samers riksforbund	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Pawa	53	112	0	0
Interesseorganisasjoner	Personskadeforbundet	15741	81123	10	0
Interesseorganisasjoner	Psoriasis og eksemforbundet	6080	4673	5	0
Interesseorganisasjoner	Re, act	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Retinitis pigmentosa foreningen i norge	923	348	0	0
Interesseorganisasjoner	Rusmisbrukernes interesseorganisasjon	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Samarbeidskomiteen hjelp jødene hjem	11285	1491	2	0
Interesseorganisasjoner	Samisk kvinneforum	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Seniornett norge	1014	410	7	0
Interesseorganisasjoner	Sex og politikk	4511	2649	1	0
Interesseorganisasjoner	Singel sammen	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Stiftelsen rettferd for taperne	3590	2549	5	0
Interesseorganisasjoner	Straffedes organisasjon i norge	0	0	0	0
Interesseorganisasjoner	Ungdom og fritid	8371	4075	7	0
Interesseorganisasjoner	Ungdom mot narkotika	759	1164	4	0
Interesseorganisasjoner	Unge funksjonshemmede	7892	5475	7	0
Interesseorganisasjoner	Velferdsalliansen	4895	0	0	0
Internasjonale organisasjoner	Adra norge	26622	10017	5	0
Internasjonale organisasjoner	Afs norge internasjonal utveksling	22989	10196	15	0
Internasjonale organisasjoner	Aiesec norge	3564	2828	0	0
Internasjonale organisasjoner	Amnesty international norge	72110	163540	208	1
Internasjonale organisasjoner	Care norge	151170	94946	17	1
Internasjonale organisasjoner	Caritas norge	56044	42486	18	0
Internasjonale	Cisv norge	5211	3140	1	0

organisasjoner					
Internasjonale organisasjoner	Den norske helsingforskomite	40182	16023	20	0
Internasjonale organisasjoner	Europabevegelsen i norge	3944	2611	3	0
Internasjonale organisasjoner	Fadderbarnas fremtid	8547	6281	0	0
Internasjonale organisasjoner	Flyktninghjelpen	1881700	856367	223	1
Internasjonale organisasjoner	Foreningen norden	10024	4092	10	0
Internasjonale organisasjoner	Ingeniører uten grenser norge	951	1134	2	0
Internasjonale organisasjoner	Kirkens nødhjelp	756008	427209	235	1
Internasjonale organisasjoner	Lions club international	17852	26220	3	0
Internasjonale organisasjoner	Misjon uten grenser	47271	10031	13	0
Internasjonale organisasjoner	Norsk folkehjelp	807332	614265	241	1
Internasjonale organisasjoner	Plan norge	403332	58070	55	1
Internasjonale organisasjoner	Redd barna	593384	512304	163	1
Internasjonale organisasjoner	Stiftelsen norsk nødhjelp	6721	1937	6	0
Internasjonale organisasjoner	Stiftelsen sos barnebyer norge	565155	457921	79	1
Internasjonale organisasjoner	Strømmestiftelsen	141407	173739	40	1
Kultur og fritid	Bandorg	0	0	0	0
Kultur og fritid	Bergen internasjonale kultursenter	3277	506	8	0
Kultur og fritid	Damini house of culture	747	243	1	0
Kultur og fritid	De unges orkesterforbund	8523	1298	3	0
Kultur og fritid	Folkeakademines landsforbund	0	0	0	0
Kultur og fritid	Folkemusikk og folkedansorganisasjonen	0	0	0	0
Kultur og fritid	Fortidsminneforeningen	22070	4359	12	0
Kultur og fritid	Hats hålogaland amatørteaterselska	4551	2854	4	0

Kultur og fritid	Hyperion	5644	1677	8	0
Kultur og fritid	Norges husflidslag	27370	10200	30	0
Kultur og fritid	Norges idrettsforbund	935412	431614	357	1
Kultur og fritid	Norges korforbund	33400	10235	15	0
Kultur og fritid	Norges kulturvernforbund	0	0	0	0
Kultur og fritid	Norges musikkorpsforbund	50587,6	23965,486	50	0
Kultur og fritid	Norsk filmklubbforbund	3836	1174	5	0
Kultur og fritid	Norsk forbund for fartøyvern	2077	1107	0	0
Kultur og fritid	Norsk jernbaneklubb	0	0	0	0
Kultur og fritid	Norske konsertarrangører	6386	3554	5	0
Kultur og fritid	Norske kunstforeninger	6434	1759	5	0
Kultur og fritid	Skiforeningen	122086	161707	82	1
Kultur og fritid	Special olympics norge	2778	456	0	0
Kultur og fritid	Stiftelsen trondheim jazzfestival	4319	1497	3	0
Natur, miljø og dyreverv	Det norske trivselskap	351120	127452	27	1
Natur, miljø og dyreverv	Dyrebeskyttelsen	0	2287	0	0
Natur, miljø og dyreverv	Friluftslivets fellesorganisasjon	32249	23784	9	0
Natur, miljø og dyreverv	Miljøstiftelsen belona	40914	23619	40	0
Natur, miljø og dyreverv	Natur og ungdom	11412	7833	24	0
Natur, miljø og dyreverv	Naturvernforbundet	61786	20511	43	0
Natur, miljø og dyreverv	Noah	5213	3723,487	10	0
Rekreasjon og sosiale	4h norge	32100	21625	62	0
Rekreasjon og sosiale	Den norske bamseklubben	0	0	0	0
Rekreasjon og sosiale	Den norske turistforening	74945	109763	39	1
Rekreasjon og sosiale	Det norske hageselskap	15896	5847	10	0
Rekreasjon og sosiale	Framfylkingen lo's barne og ungdomsorg	562	2605	2	0
Rekreasjon og sosiale	Kjerringråd	0	7	0	0
Rekreasjon og sosiale	Norges kfuk/kfum	19652	99094	91	1
Rekreasjon og sosiale	Norges kfuk/kfum speidere	12750,721	24296,484	12	0
Rekreasjon og sosiale	Norges kvinne og familieforbund	3453	5470	3	0
Rekreasjon og sosiale	Norges speiderforbund	47266	62024	10	0
Rekreasjon og sosiale	Norsk bridgeforbund	10609	5903	4	0
Rekreasjon og sosiale	Polyteknisk forening	3152	17948	5	0
Rekreasjon og sosiale	Stiftelsen livsglede for eldre	7944	4363	15	0
Sosiale tjenester	Angstringen norge	1482	903	1	0
Sosiale tjenester	Bipolarforeningen norge	238	86	0	0
Sosiale tjenester	Fattighuset	0	0	0	0
Sosiale tjenester	Frelsesarmen	754765	600116	1023	1

Sosiale tjenester	Home-start familiekontakten norge	4950	0	3	0
Sosiale tjenester	Kirkens sos i norge	16558	3189	4	0
Sosiale tjenester	Leve-landsforeningen for etterlatte ved selvmord	1452	754	2	0
Sosiale tjenester	Natteravnene	0	0	0	0
Sosiale tjenester	Norges blindforbund	291820	286542	386	1
Sosiale tjenester	Norges røde kors	1305902	2987706	523	1
Sosiale tjenester	Norske kvinners sanitetsforening	37801	105953	20	0
Sosiale tjenester	Norske redningshunder	11252	5504	3	0
Sosiale tjenester	Organisasjonen voksne for barn	33642	20768	37	0
Sosiale tjenester	Reform ressursenter for menn	7552	2236	6	0
Sosiale tjenester	Seniorsaken	6694	1978	4	0
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens bymisjon i bergen	49615	62152	113	1
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens bymisjon i oslo	917179	1245501	1439	1
Sosiale tjenester	Stiftelsen kirkens sosialtjeneste	215429	127583	454	1
Sosiale tjenester	Stiftelsen retretten	4899	3602	9	0
Sosiale tjenester	Stiftelsen robin hood-huset	3482	2101	4	0
Sosiale tjenester	Støtteforeningen for kreftrammede	6991	1107	3	0
Sosiale tjenester	Tamilske ressurs og veiledningssenter	2402	13331	3	0
Tro og livssyn	Brunstad christian church	147852	138818	130	1
Tro og livssyn	Den norske misjonsallianse	114212	131323	25	1
Tro og livssyn	Det norske bibelsselskap	63461	82404	31	0
Tro og livssyn	Det norske misjonsselskap	210462	226696	139	1
Tro og livssyn	Eckankar norge	96	522	0	0
Tro og livssyn	Familie og medier	6589	2017	7	0
Tro og livssyn	Hjelpekilden norge	20,36	8,036	1	0
Tro og livssyn	Human etisk forbund	104254	69865	84	1
Tro og livssyn	Humanistforbundet	934	23	0	0
Tro og livssyn	Indremisjonsforbundet	20045	104929	24	0
Tro og livssyn	Kirkerådet	0	0	0	0
Tro og livssyn	Kristent interkulturelt arbeid	22686	6520	38	0
Tro og livssyn	Kristent riksradio	4852	1290	6	0
Tro og livssyn	Misjonsforbudnet	16541	30662	27	0
Tro og livssyn	Norges kristlige student og skoleungdomslag	23117	30036	56	0
Tro og livssyn	Norges kristne råd	0	0	0	0
Tro og livssyn	Norges samemisjon	0	0	0	0
Tro og livssyn	Norges unge katolikker	3420	3805	0	0
Tro og livssyn	Normisjon	70948	107041	75	1

Tro og livssyn	Norsk luthersk misjonssamband	199054	236321	489	1
Tro og livssyn	Oslo katolske bispedømme	102505	88306	157	1
Tro og livssyn	Sjømannskirken norsk kirke i utlandet	168615	96761	208	1
Tro og livssyn	Stiftelsen frogner menighetshus	870	6934	1	0
Tro og livssyn	Syvende dags adventistforbund	58131	104636	77	1
Tro og livssyn	Søndagsskolen norge	0	0	0	0
Utdanning og forskning	Musikkens studieforbund	22970	12126	2	0
Utdanning og forskning	Studieforbundet funkis	31864	13173	6	0
Utdanning og forskning	Studieforbundet kultur og tradisjon	17168	5440	6	0
Utdanning og forskning	Voksenopplæringsforbundet	11801	5193	13	0
Sum		17209702	16873474,3	10148	

Vedlegg 2 Inntektskilder hos frivillige organisasjoner

Denne tabellen er hentet fra Sivesind 2012, Pengestrømmer hos frivillige organisasjoner i Norge. Tabellen viser den prosentvis fordelingen av inntektskilder hos frivillige lag og foreninger. Dette er tabell 8 i rapporten, alle tall i prosent.

Type	Bolig/okalmiljø	Helse	Interesseorg	Internasjonale	Kunst/kultur	Idrett	Miljø/dyrevern	Rekreasjon	Sosiale tjenester	Tro og livssyn
Kontingenter	16	21	24	7	12	21	30	31	2	7
Loppemarked	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Arrangement	8	3	2	4	21	15	6	12	3	7
Annet salg og utleie	1	1	0	2	2	4	0	10	1	8
Sponsing	7	0	0	9	7	20	3	5	0	0
Hovedorganisasjonen	11	3	7	7	3	7	3	3	20	2
Loddsalg/basarer	20	17	3	6	8	9	1	10	4	12
Gaver/innsamling	7	2	3	22	5	4	2	3	4	38
Arv/testamenter	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3
Kommuner	7	8	20	4	9	6	11	5	15	11
Stat/fylke	14	14	34	2	14	4	17	2	29	5
Uspesifisert	7	31	7	36	16	10	27	18	22	7
Sum	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vedlegg 3
S&p 500 sin modell for syntetisk kredittrating
Gjengitt fra Damodran 2002

Rating	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC
Driftsmargin	30,90	25,20	17,90	15,80	14,40	11,20	1,00
Gjeldsgrad	26,90	35,60	40,10	47,40	61,30	74,60	89,40