



**Høgskolen
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnskunnskap

**Hans E. Neskvern
kandidatnummer 107**

**Masteroppgave
Digitalisering i små lokale frivillige
organisasjoner**

Digitalization in small local voluntary organizations

Master i Økonomi og Ledelse

Digital Ledelse og Business Analytics

KDBA-950

2024

Forord

Denne oppgaven avslutter mitt masterstudium i Digital Ledelse og Business Analytics ved Høgskolen Innlandet. Digitalisering er et spennende tema, med mange interessante problemstillinger. Jeg har gjennom mine år som frivillig i ulike idrettslag, og kanskje spesielt som leder i Kongsvinger Tennisklubb, fått erfare digitaliseringens positive sider såvel som dens utfordringer. For meg var det det interessant å fordype meg i disse problemstillingene også på en teoretisk måte.

Jeg vil først og fremst få takke informantene som stilte villig opp for å svare på spørsmålene mine. Jeg vil selvsagt rette en stor takk til veileder Nurilla Avazov som bidro med gode innspill og ideer, og med aktuelle teoretiske bidrag. Jeg vil også takke forelesere i digitaliseringsfagene ved Høgskolen Innlandet, som gjennom studieårene sørget for interessante vinklinger og diskusjoner rundt emnet, og studieprogramansvarlig Xiang Ying Mei som har sørget for gode master-seminarer og velvillig og raskt har svart på mine mer eller mindre relevante spørsmål.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min kone Line som har vært en god støtte og medspiller både gjennom studieperioden generelt og ikke minst i prosessen rundt masteroppgaven.

Sammendrag

Frivillig sektor i Norge utgjør en betydelig del av norsk økonomi, og sektoren representerer 89.000 lønnede og 142.000 ulønnede årsverk. Digitaliseringstrenden påvirker også denne sektoren, både i form av muligheter og trusler. Men til tross for dens betydning er det gjort relativt lite forskning rundt hvordan digitalisering påvirker denne sektoren, sammenlignet med hva som er gjort rundt større bedrifter og offentlig sektor.

I denne oppgaven tar jeg for meg i hvilken grad en lokal frivillig organisasjon er i stand til å lykkes med digitalisering. Jeg ser på i hvilken grad digitale verktøy brukes i dag, hvorvidt det er en strategi rundt de digitale verktøyene, og i hvilken grad omgivelsene er fornøyde med verktøyene. Jeg ser også på teoretiske bidrag rundt digitalisering, og hvordan små lokale organisasjoner kan utvikle sin digitale satsing.

Oppgaven er case-basert, og jeg bruker Kongsvinger Tennisklubb som et eksempel på en lokal frivillig organisasjon. Undersøkelsen er i stor grad basert på intervjuer med styremedlemmer og andre medlemmer i idrettslaget, men har også supplert med intervjuer med en representant for Norges Tennisforbund og to representanter for en annen tennisklubb. Svarene indikerer at brukerne stort sett er fornøyde, men samtidig at både styremedlemmer og vanlige medlemmer gir uttrykk for at klubben ikke er i nærheten av å utnytte de digitale verktøyene til fulle. Det foreligger heller ingen klar digital strategi.

De teoretiske bidragene peker på årsaker til at lokale lag og foreninger møter utfordringer i sine digitaliseringsprosesser, men også på retninger og valg man kan ta for å lykkes bedre. Ikke minst påpeker flere nødvendigheten av en god digital strategi for å lykkes, noe som også ble understøttet av uttalelser fra Norges Tennisforbund gjennom observasjon av mange prosesser i lokale frivillige foreninger. Flere påpeker også viktigheten av å sette prosess og kundebehov og ikke selve teknologivalget i sentrum.

Abstract

The voluntary sector in Norway constitutes a significant part of the Norwegian economy, representing 89,000 paid and 142,000 unpaid full-time equivalents. The trend of digitalization also affects this sector, presenting both opportunities and threats. However, despite its importance, relatively little research has been conducted on how digitalization impacts the sector, compared to larger businesses and the public sector. In this study, I examine to what extent a local voluntary organization is able to succeed with digitalization. I look at the current usage of digital tools, whether there is a strategy surrounding these tools, and the satisfaction levels of stakeholders with the tools. I also explore theoretical contributions on digitalization and how small local organizations can enhance and improve their digital efforts.

The study is case-based, using Kongsvinger Tennis Club as an example of a local voluntary organization. The research primarily relies on interviews with board members and other members of the sports club, supplemented by interviews with a representative from the Norwegian Tennis Federation and two representatives from another tennis club. The responses indicate that users are generally satisfied, but both board members and regular members express that the club is far from fully utilizing the digital tools available. There is also no clear digital strategy in place.

The theoretical contributions point out reasons why local clubs and associations face challenges in their digitization processes, but also suggest directions and choices that can lead to better success. Several highlight the necessity of a good digital strategy to succeed, which was also supported by statements from the Norwegian Tennis Federation through observation of many processes in local voluntary associations. Many also emphasize the importance of prioritizing processes and customer needs rather than focusing solely on the choice of technology.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Masteroppgave | 1 |
| Digitalisering i små lokale frivillige organisasjoner | 1 |
| Forord | 3 |
| Sammendrag | 4 |
| Abstract | 5 |
| Innholdsfortegnelse | 6 |
| <i>Figurliste</i> | 7 |
| 1. Introduksjon | 8 |
| 1.1. <i>Bakgrunn</i> | 8 |
| 1.2 <i>Norges Idrettsforbunds satsing på digitalisering</i> | 11 |
| 1.3 <i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i> | 12 |
| 1.4 <i>Avgrensninger og oppgavestruktur</i> | 13 |
| 2. Litteratur/Teori: | 15 |
| 2.1 <i>Digitalisering og digital transformasjon</i> | 17 |
| 2.2 <i>Den digitale transformasjonprosessen</i> | 19 |
| 2.3 <i>Barrierer og hindre for digitalisering</i> | 24 |
| 2.4 <i>Kjennetegn ved digitalisering i idrettslag</i> | 27 |
| 2.5 <i>Digitalisering av et tjenestetilbud</i> | 29 |
| 3. Metode | 32 |
| 3.1 <i>Design av forskningsprosessen</i> | 33 |
| 3.2 <i>Forskning på egen organisasjon</i> | 34 |
| 3.3 <i>Datainnsamling</i> | 35 |
| 3.4 <i>Metodekritikk: Validitet, reliabilitet og etiske overveielser</i> | 37 |
| 3.4.1 <i>Validitet</i> | 37 |
| 3.4.2 <i>Reliabilitet</i> | 38 |
| 3.4.3 <i>Etiske overveielser</i> | 39 |
| 4. Resultater | 41 |
| 4.1 <i>Forskningsspørsmålene</i> | 41 |
| 4.1 <i>Digitale verktøy i bruk i dag</i> | 41 |
| 4.3 <i>Hvordan jobber lokale organisasjoner og deres medlemmer med digitale løsninger og verktøy?</i> | 43 |
| 4.4 <i>I hvilken grad har lokale organisasjoner noen digitaliseringsstrategi?</i> | 47 |
| 4.5 <i>I hvilken grad er klubb og medlemmer fornøyde med verktøyene</i> | 49 |
| 4.6 <i>Digitale verktøy vs digitalisering og digital transformasjon</i> | 50 |
| 5.0 Analyse | 53 |
| 5.1 <i>Digitisering og digitalisering</i> | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 6.2 Kjennetegn ved digitalisering i Kongsvinger Tennisklubb | 54 |
| 5.2 Digital strategi? | 56 |
| 5.3 Barrierer mot digitalisering | 58 |
| 5.4 Parviainen et al. (2017) sin modell for digitalisering | 62 |
| 5.5 Det digitale tjenestetilbudet | 64 |
| 5.6 Det konkurransemessige aspektet | 65 |
| 6. Konklusjon | 69 |
| 6.1 Implikasjoner | 70 |
| 6.2 Videre forskning | 71 |
| 7. Referanser | 72 |
| 8. Vedlegg | 77 |
| 8.1 Vedlegg 1: Guide for intervju | 77 |
| 7.2. Vedlegg 2: Samtykkedokument: | 80 |

Figurliste:

| | |
|---|----|
| Figur 1 Sammenheng mellom strategi og teknologi (Andersen & Sannes, 2017) | 18 |
| Figur 2 Digitaliserings påvirkning (Parvianen et al. 2017) | 20 |
| Figur 3 Modell for håndtering av digital transformasjon (Parvianen et al. 2017) | 21 |
| Figur 4 Oppbygging av et forskningsdesign (Yin, 2018) | 33 |
| Figur 5 Medlemsutvikling i Kongsvinger Tennisklubb | 45 |
| Figur 6 Unike brukere av Norges Idrettsforbunds e-lærings portal (Kilde: Nøkkeltallsrapporten 2022) | 62 |
| Figur 7 Utvikling i trening og fysisk aktivitet. (Kilde: Ipsos MM (2014), via Evalueringsutvalget 2016) | 66 |

1. Introduksjon

1.1. Bakgrunn

De siste tiårene har digitalisering vært en omfattende trend. IT-utviklingen går med stormskritt (Andersen & Sannes, 2017), som har påvirket næringsliv, det offentlige og samfunnslivet generelt. Digitalisering har endret måten vi kommuniserer på, hvordan vi jobber og hvordan vi konsumerer. Betydningen av geografi betyr mindre, det er mange tjenester vi har tilgang på uansett om vi bor sentralt i en europeisk storby eller i svært landlige strøk. Digitalisering har endret forretningsmodeller (Andersen & Sannes, 2017) og forrykket maktbalanser. Digitalisering har på mange måter endret måten vi lever livene våre på. Relevant for denne oppgaven kan man si at «Digitalisering endrer måten vi jobber på, kommuniserer på, og ikke minst har det blitt en faktor i ulike deler innen idretten» (Wachholz et al. 2022, s. 67).

Det har blitt gjort mange undersøkelser knyttet til digitalisering innen offentlig sektor (Regjeringen, 2016), store bedrifter (Kane et al., 2015), mellomstore og små bedrifter (Singh, 2023), og også deler av organisasjonslivet (Saura, 2020). Men mindre har blitt skrevet og undersøkt om de mer lokale forholdene i frivillig sektor. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (Satellittregnskap for ideelle organisasjoner, 2020) utgjorde bruttoproduktet for frivillig sektor inkludert frivillig arbeid 139 mrd. Lønnet sysselsetting omfatter 89.000 årsverk, ulønnet innsats er beregnet til nærmere 142.000 årsverk. Formålskategorien Kultur & Fritid utgjør om lag 57mrd i verdiskapning. 78% av befolkningen er medlem av minst en frivillig organisasjon og 62% har gjort frivillig arbeid det siste året (Frivillighetsbarometeret, 2023).

I likhet med andre deler av samfunnet kan frivillig sektor dra nytte av digitalisering. Økt effektivitet er et vesentlig stikkord, da man ved digitale tjenester eller mer digitalt baserte rutiner kan redusere tidsbruken knyttet til medlemshåndtering, økonomi og kompetanseoverføring. Dette kan være vesentlig, da mindre tid til administrasjon kan bety mer tid til å skape og legge til rette for aktivitet. Generelt sett er det liten tvil om at

digitalisering og bruk av informasjonsteknologi har hatt stor betydning for økonomisk vekst og produktivitet. Digitalisering sto for 30% av produktivitetstutviklingen i perioden 1995 til 2005, og 50% i perioden 2006 – 2013 (Regjeringen, 2016). Det er liten grunn til å forvente at det stiller seg annerledes for frivillig sektor.

Kommunikasjon er også en vesentlig faktor, ved at lag og foreninger kan bruke sosiale medier eller andre digitale plattformer for å spre generell eller spesifikk informasjon. Disse plattformene kan også bidra til å skape engasjement, knytte til seg nye mennesker, eller skaffe penger til virksomheten. Digital formidling av informasjon kan også bidra til at man øker informasjonskvaliteten til sine eksisterende medlemmer, gjennom raskere og mer presis informasjon. Det samme er tilfelle motsatt vei. Digitale flater kan være en god måte for medlemmer og andre til å komme i kontakt med representanter for klubber og foreninger.

Kompetanse er også et viktig element, både i form av opplæring og kompetansebygging, og kompetanseoverføring ved lagring av dokumenter og informasjon. Webcasts og digitale kurs kan bidra til vesentlige kompetanseløft lokalt. Man skal heller ikke overse muligheten for å øke tjenestespekteret, ved å ha et digitalt tilbud som forsterker verdiløftet for brukerne eller strekke seg over et større geografisk område.

Digitalisering representerer også en annen plattform for å vise seg frem. Det kan gi økte inntekter i form av for eksempel sponsorer som kjøper seg plass på hjemmeside eller en annen profileringsplattform. Via digitale sendinger på nett kan en idrettsklubb tilgjengeliggjøre kamper for seerne helt uavhengig av tid og sted, eller man kan vise stevner og konkurranser. Digitalisering kan også innebære ekstra innteksstrømmer, via for eksempel nettbutikker der det selges profileringsklær, utstyr til idretten eller billetter til arrangementer. De siste årene har det også kommet løsninger for digital innsamling av penger.

Digitalisering gir også organisasjonene og foreningene et grunnlag for bedre innsikt i sin virksomhet og sine medlemmers valg, ønsker og behov. Hvordan brukes anlegget i dag, hvordan påvirker pris etterspørselen, hva opptar medlemmenes oppmerksomhet, er

spørsmål man kan få svar på direkte eller via dataanalyse. Videre kan man komplettere fysiske møter med digitale, for dermed både nå ut bredere med informasjon, samt oppnå svar fra de som ellers ikke kunne deltatt på fysiske møter.

Men digitalisering innebærer også utfordringer og trusler for frivillige organisasjoner. Parviainen et al. (2017, s. 66) skriver: «Å neglisjere digitalisering kan føre til risiko for å gå tapende ut av et konkurranseutsatt marked.» Ikke minst må man klare å skape og beholde kompetanse innen digitale løsninger, i tillegg til den øvrige kompetansen. Å ta i bruk digitale verktøy kan være ressurskrevende, både finansielt og tidsmessig. Tradisjonelt har lokale idrettslag gjerne trukket til seg kompetanse og arbeidskraft blant de som er interesserte i en spesiell idrett eller har barn som er aktive i idretten. Det er ikke nødvendigvis slik at kompetansen hos disse sammenfaller med behovet for digital kompetanse i klubbene. Implementering av digitale løsninger innebærer ofte også investeringer i IT-utstyr, programvare og konsulenttenester, og kan iblant representere store utlegg for en klubb eller forening. Løsningene skal dessuten forvaltes, tilpasninger foretas og både utstyr og programvare må med jevne mellomrom oppgraderes.

Videre vil de møte sterkere konkurranse om oppmerksomhet, penger og andre ressurser både fra kommersielle aktører lokalt såvel som mer perifere. Fellesskapet et idrettslag og andre frivillige organisasjoner representerer i dag møter konkurranse fra digitale plattformer og sosiale medier der opplevelser deles, og engasjement skapes. Dette kan igjen skape press på inntektene til frivilligheten, dersom lavere interesse fører til færre medlemmer og aktive frivillige. Mye av den offentlige støtten såvel som støtte og sponsing fra næringslivet har direkte sammenheng med antall medlemmer.

Jeg ønsker i denne oppgaven å fokusere på den delen av frivillig sektor som handler om idrett, og spesielt hvordan små, lokale idrettslag håndterer mulighetene og utfordringene digitalisering representerer. I Norge er det drøyt 9.000 idrettslag (Norges Idrettsforbund, 2023) med totalt 1,8 millioner medlemskap. Dette gjør Norges Idrettsforbund til den klart største frivillige bevegelsen i Norge, og Norges Idrettsforbund er landets største barne og ungdomsorganisasjon (Regjeringen, 2006-2007).

Oppgaven er i hovedsak en case-basert kvalitativ oppgave, der det har blitt gjort intervjuer med styremedlemmer, aktive medlemmer og foreldre i Kongsvinger Tennisklubb. Det er også gjort intervjuer med en representant for Norges Tennisforbund og for en annen tennisklubb (for øvrig kalt Klubb X heretter i oppgaven).

Kongsvinger Tennisklubb eier og drifter et tennisanlegg i Kongsvinger, med 4 utendørsbaner, en tennishall med to baner for helårsbruk og et klubbhus. Klubben har rett i underkant av 150 medlemmer, og tilbyr kurs, treninger og interne turneringer for barn, ungdom og voksne. Årlig omsetning ligger rett under 1 million, hvor kursinntekter, medlemsavgifter og baneleie, samt offentlig støtte og sponsormidler utgjør mesteparten av inntektene. Drøyt halvparten av kostnadene er knyttet til lønnskostnader, siden klubben har ansatt trenere for å holde tenniskurs og treninger. Øvrige kostnader er stort sett rettet mot kostnader knyttet til drift og finansiering av anlegget, og stort sett alt av administrative oppgaver gjøres på dugnad.



Kongsvinger Tennisklubbs anlegg

1.2 Norges Idrettsforbunds satsing på digitalisering

Norsk idrett er i stor grad organisert via Norges Idrettsforbund, som er en sentral premissleverandør også for de lokale klubbene og idrettslagene. På Idrettstinget i 2015 ble det besluttet å nedsette et utvalg for å se på fremtidig strategi og organisering av idrettens IKT-tjenester. Et av punktene som ble trukket frem da utvalget la frem sin rapport i 2016 (Evalueringsutvalget, 2016, s. 4) var en manglende digitaliseringsstrategi:

«Den største utfordringen er at det mangler en digitaliseringsstrategi for norsk idrett. Utvalget mener at digitalisering av norsk idrett i fremtiden bør dreie seg om finne smarte løsninger som gir effekter i form av enklere administrasjon av klubbene og de ulike organisasjonsleddene, enten det gjelder rapportering av medlemstall eller resultatregnskap. Det handler også om å tilby nye og bedre tjenester ovenfor medlemmene, som er enkle å bruke, effektive og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten og konkurransekraften i idrettens organisasjonsledd»

I ettertid igangsatte Norges Idrettsforbund «digitaliseringsløftet», som blant annet har ført til lansering av et stort antall digitale tjenester og verktøy for klubber og medlemmer. For lokale idrettslag innebærer dette muligheter såvel som endrede krav. For medlemshåndtering er man pålagt bruk av NIFs eget medlemshåndteringssystem, eller et utvalg av om lag 10 godkjente systemer. Videre er det tilgjengeliggjort verktøy for klubb utvikling, inntektsutvikling og aktivitetsutvikling.

Detaljer rundt digitaliseringsløftet og problemstillinger knyttet til dette har blant annet blitt dekket i masteroppgaven «En studie av implementeringen av digitaliseringsløftet i NIF» (Bergerud, 2020), og vil i all hovedsak ikke være tema i denne oppgaven.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å se nærmere på hvordan en lokal frivillig organisasjon jobber med digitalisering, og i hvilken grad de klarer å tilby verktøy og hjelpemidler som tilfredsstillt brukernes krav og ønsker.

Problemstilling: I hvilken grad er lokale frivillige organisasjoner i stand til å møte forventninger til digitalisering hos sine omgivelser?

For å svare på denne problemstillingen vil jeg både se på teorien rundt digitalisering og på innsamlede data. Jeg har satt opp tre forskningsspørsmål som skal bidra til å belyse problemstillingen fra ulike vinkler

Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber lokale organisasjoner og deres medlemmer med digitale løsninger og verktøy?

Bakgrunnen for dette spørsmålet er å avdekke informasjon rundt bruk av digitale verktøy, både fra klubbens side og fra brukernes side. I tillegg til svarene fra informantene så benyttes det noe faktainformasjon fra klubben i oppgaven.

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har lokale organisasjoner noen strategi rundt digitaliseringens muligheter og trusler?

Bakgrunnen for dette spørsmålet er å se nærmere på de strategiske betraktningene, om hva organisasjonen spesifikt legger av langsiktige planer og retninger, og hva brukerne oppfatter.

Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er klubb og medlemmer fornøyde med verktøyene

Mye handler om å møte brukernes forventninger, og det er derfor naturlig å undersøke i hvilken grad de er fornøyde, eller om det er noe som savnes. Her danner også dybdeintervjuene hovedgrunnlag for svar, men i tillegg henvises det også til en tidligere gjennomført medlemsundersøkelse.

1.4 Avgrensninger og oppgavestruktur

Oppgaven er en kvalitativ oppgave, fokusert først og fremst på Kongsvinger Tennisklubb. Klubb og sted er valgt grunnet kjennskap, og det vil ikke bli gjort sammenligninger med idrettslag i andre landsdeler, i store byer eller mer rurale områder. Det er likevel grunn til

å tro at mange av de utfordringene idrettslag i Kongsvinger møter, og de løsninger som benyttes, kan være representative for andre små idrettslag i Norge.

Det vil heller ikke bli gjort forsøk på å se på forskjeller og ulikheter mellom lokale idrettslag og andre organisasjoner innen frivillig sektor. Men også her kan det være grunn til å tro at man møter mye av de samme utfordringene og problemstillingene. Det blir ikke gjort noe forsøk på å vise hvordan graden av digitalisering har endret seg i Kongsvinger Tennisklubb over tid, men i all hovedsak fokuseres det på situasjonen pr idag.

Teoridelen (kapittel 2) tar for seg digitalisering som konsept, digitale strategier, hvilke muligheter digitalisering gir for frivillige organisasjoner samt hvilke utfordringer man har med hensyn til implementering av digitale løsninger. Jeg vil også belyse litt av den forskningen som faktisk har vært gjort på lokale idrettslag og sportsklubber med tanke på digitalisering.

Etter teoridelen vil jeg i kapittel 3 ta for meg forskningsdesignet, og drøfte bakgrunn for valg som er gjort samt lufte betraktninger knyttet til potensielle svakheter og fallgruver.

Forskningsarbeidet belyses så med et kapittel der resultatene og svarene fra intervjuene blir presentert (kapittel 4), før det avsluttes med et kapittel der funnene analyseres mer inngående, og det blir trukket sammenhenger mellom gjennomgått teori og funnene i undersøkelsen (kapittel 5).

2. Litteratur/Teori:

I denne delen vil jeg gå gjennom deler av litteraturen som jeg mener er relevant for oppgaven, og redegjøre for den teoretiske bakgrunnen. Jeg innleder med å se på begrepene digitalisering og digital transformasjon. Deretter kommer jeg nærmere inn på digitale transformasjonsprosesser og barrierer for digitalisering, før jeg går mer konkret inn på digitalisering innen sportsklubber. Avslutningsvis trekker jeg frem noen betraktninger og forskningsmessige bidrag rundt et forbedret tjenestenivå ved digitalisering.

Tabellen nedenfor summerer opp de sentrale kildene jeg bruker i kapitlet:

| Tema | Kilde | Bidrag |
|---|--------------------------|---|
| Digitalisering og digital transformasjon | Andersen & Sannes (2017) | Definisjon: Digitalisering er mer enn å erstatte en prosess |
| | Andersen & Sannes (2017) | Sammenheng mellom endring i teknologi og endring i forretningsbetingelser |
| | Unroh & Kiran (2017) | Rammeverk for digitaliseringens utvikling i tre faser |
| | Parvianen et al (2017) | Digitale produkter som tilbyr fordeler fremfor det «håndgripelige» produktet. |
| Den digitale transformasjonsprosessen | Parvianen et al (2017) | Fire nivåer for endring i en digital transformasjonsprosess |
| | Parvianen et al (2017) | Modell for hvordan en organisasjon kan håndtere digitalisering |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| | Kane et al (2015) | Digital strategi driver digital modenhet |
| | Fjuk & Fosstenløyken (2021) | Dynamiske kapabiliteter er sentrale for å kunne gjennomføre digital transformasjon |
| Barrierer og hindre for digitalisering | Von Leipzig (2017) | Typiske hindre en organisasjon møter i digitaliseringsprosessen |
| | Kotter (1995) | 8 grunner for hvorfor endringsprosesser ikke lykkes |
| | Bergerud (2020) | Digitaliseringsløftet i Idrettsforbundet, og hindere som påvirket gjennomføringen |
| Kjennetegn ved digitalisering i idrettslag | Enhold (2020) | Idrettslag som et interessebasert fellesskap |
| | Enhold (2023) | Kategorisering av digitalisering i idrettslag |
| | Wachholz (2022) | Studie av digitaliseringsnivået i tysk/østerriksk lokal amatør-fotball |
| Digitalisering av tjenestetilbudet | Tjønndal (2020) | Digitale verktøy og online-trening under covid-19 |
| | Mutz & Gerke (2021) | Digitale verktøys fremvekst i folks trening under covid |
| | Westmattelmann et al. (2021) | Digitale konkurranseformer |

2.1 Digitalisering og digital transformasjon

Andersen & Sannes (2017) refererer til ordet digitalisering som å beskrive en transformativ prosess der noe blir digitalt. De benytter følgende definisjon i forbindelse med organisasjonsmessige sammenhenger:

- Transformasjon fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi.

Med andre ord så legges det med digitalisering til grunn at det handler om mer enn å erstatte en manuell eller analog prosess eller produkt, men at også organisasjonen formes til å bedre kunne dra fordel av mulighetene som oppstår. Unroh & Kiron (2017) har samme vinkling der de trekker opp et rammeverk innen digitaliseringens utvikling bestående av tre stadier:

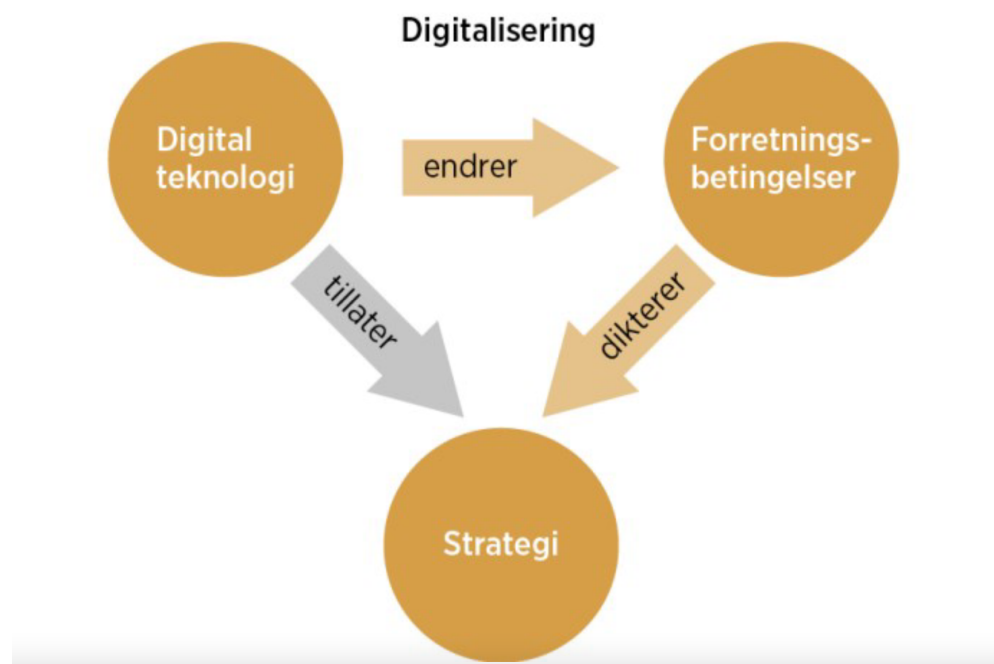
- Digitisering: Konvertering fra analoge til digitale produkter, og bygge videre på dette
- Digitalisering: Endre forretningsmodeller og -prosesser for å dra nytte av digitiseringen
- Digital transformasjon: Endringen i økonomi, institusjoner og samfunn som et resultat av utviklingen innen digitisering og digitalisering.

Det er naturlig å trekke frem hvordan Norges Idrettsforbund betrakter digitalisering også. Under temasiden «Effekter av digitaliseringsreisen»

(<https://www.idrettsforbundet.no/digital/utvikling/>) skriver de om å bruke ny teknologi til å forenkle og forbedre. «Digitalisering legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i alle sammenhenger hvis det virkelig tas i bruk og utnyttes sammen med en ny måte å jobbe på – og ikke ved å «sette strøm» på papir og fortsette i gammelt arbeidsmønster.»

Parviainen et al. (2017) bruker også tilsvarende begreper. Digitisering benyttes om å omdanne analoge data til et digitalt format, mens digitalisering beskrives som «ability to turn existing products and services into digital variants, and thus offer advantages over tangible products». Som eksempel benytter Parviainen et al. (2017) det finske skattevesenet, som kunne valgt å endre den tradisjonelle selvangivelsen som innbyggerne hadde benyttet i årevis til et digitalt skjema. Men de valgte, i likhet med norske skattemyndigheter, å endre prosessene slik at de selv får elektronisk oppdatert informasjon fra banker, arbeidsgivere, etc, og kan presentere skatteforslaget til hver enkelt innbygger.

Andersen og Sannes (2017) bruker denne figuren for å illustrere digitalisering:



Figur 1 Sammenheng mellom strategi og teknologi (Andersen & Sannes, 2017)

De skriver videre følgende for å forklare flyten: «Diagrammet sier følgende: Teknologiske nyvinninger fører til endringer i forretningsbetingelser – kostnader endres, nye muligheter oppstår, nye konkurrenter dukker opp. Nye forretningsbetingelser gjør at bedrifter (og samfunnet) må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg.» Men nøkkelpet i figuren ligger i pilen «tillater», ved at man klarer å forstå

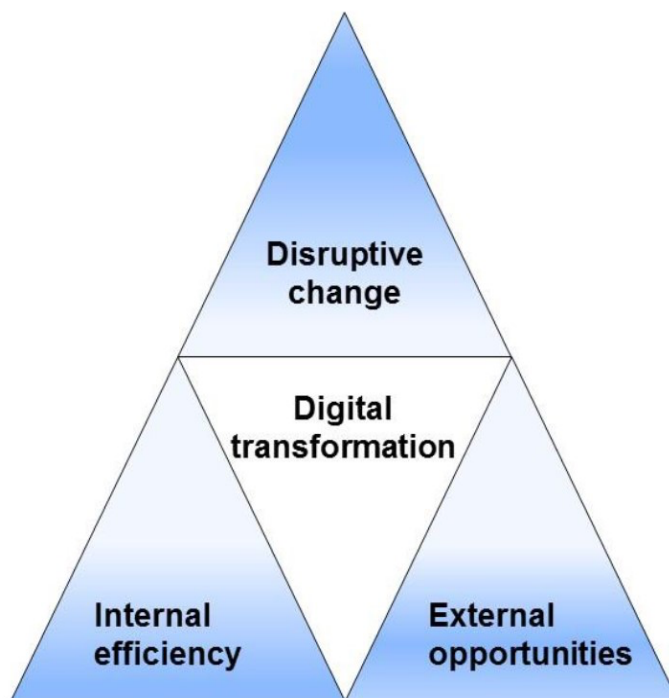
sammenhengen mellom teknologi og endringer i forretningsbetingelsene og kan endre organisasjonen og prosesser mens man kan, og før man må.

2.2 Den digitale transformasjonsprosessen

Parviainen et al. (2017) beskriver fire ulike nivåer for endring i en digital transformasjonsprosess:

- **Prosess-nivå:** Nye digitale verktøy og forenkling av prosesser ved å fjerne manuelle steg. Et eksempel på dette kan være elektroniske dokumenter, eller elektronisk innsamling av informasjon. Sett i lys av et idrettslags virksomhet kan dette være kurspåmeldinger som gjøres elektronisk.
- **Organisasjons-nivå:** Tilby nye tjenester, fjerne overflødige prosesser, tilby eksisterende tjenester i nye former. Et velkjent eksempel på dette er strømme-tjenester for musikk eller film.
- **Business domene nivå:** Endrede roller og verdikjeder i økosystemet. Innen musikk-bransjen endret digitalisering og internett selve verdikjeden, ved at platebutikkene mistet sin funksjon fordi man kjøpte musikken via iTunes eller strømmetjenester som Spotify.
- **Samfunns-nivå:** Endrede sosiale strukturer. Innen arbeidslivet har digitalisering medført at mennesker kan jobbe sammen på tvers av geografi, fordi man kan kommunisere, dele informasjon og dokumentasjon elektronisk.

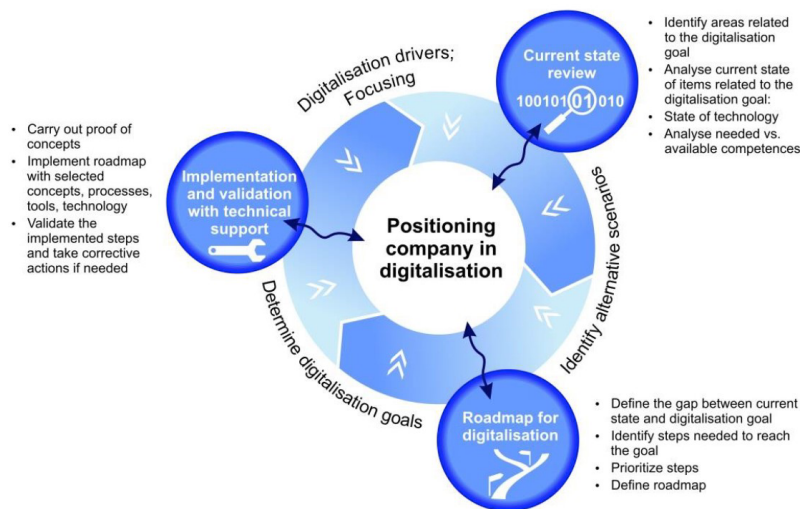
Selv om det i mange tilfeller er åpenbart at digitalisering innebærer vesentlige fordeler påpeker Parviainen et al. (2017) at mange organisasjoner sliter med å forstå de potensielle endringene og fordelene for dem. Tre ulike synsvinkler blir trukket frem som vesentlige for å forstå betydningen digitalisering kan ha på en organisasjon og hvilke mål de kan sette seg:



Figur 2 Digitaliserings påvirkning (Parvianen et al. 2017)

- **Intern effektivitet (Internal efficiency):** Forbedret arbeidsflyt og prosesser. Høyere kvalitet og økt grad av nøyaktighet gjennom en reduksjon i manuelle steg. Bedre oversikt via tilgang på reeltidsdata. Mer fornøyde ansatte ved at rutineprosesser fjernes, noe som igjen frigjør muligheter for å utvikle nye ferdigheter.
- **Eksterne muligheter (External opportunities):** Nye tjenester, nye kundegrupper. Her inngår både en forbedring av servicenivå og muligheter for nye produkter og tjenester.
- **Disruptive endringer (Disruptive change):** Når digitalisering endrer forretningsrollene fullstendig. Dette gjelder både i de tilfeller hvor en virksomhets forretningsgrunnlag fjernes, som i Parviainen et al. (2017) sitt eksempel kan være manuell skanning av fakturaer som erstattes av elektroniske fakturaer. Men også der digitalisering skaper grunnlag for en ny virksomhet, for eksempel en virksomhet som spesialiserte seg på å tilby løsninger innen e-faktura.

Parviainen et al. (2017) setter også opp en modell for hvordan en organisasjon kan håndtere digitalisering.



Figur 3 Modell for håndtering av digital transformasjon (Parvianen et al. 2017)

Modellen inneholder fire steg, og er en iterativ prosess som kan gjentas.

Steg 1: Posisjonering av organisasjonen innen digitalisering.

- Her analyseres hvordan digitalisering påvirker organisasjonen eller bedriften, hva slags drivere som er mest kraftfulle, og ser på ulike scenarier for bedriften. Deretter tar man frem ulike mål basert på scenariene, som enten kan være smale og spesifikke knyttet til et enkelt prosjekt, eller bredt som å endre hele forretningsmodellen.
- Utfallet av steget er å fastsette målene for den digitale transformasjonen i en virksomhet.

Steg 2: Analyse av dagens tilstand

- Her bedømmes dagens situasjon i virksomheten i lys av de definerte målene. Først identifiseres områdene som blir påvirket, deretter vurderes situasjonen enkeltvis opp mot målene. Hvor fornøyde er de ulike interessentene («stakeholders»), hvilke flaskehalser finnes, hvilke kompetanser besitter man og hvilke mangler man, er

typiske vurderinger som må gjøres. Om målet knyttes til eksterne muligheter ser man også på konkurransesituasjonen, de mulige konkurransefortrinnene, risiko, etc.

- Utfallet av steget er å oppnå en detaljert beskrivelse av tilstanden i lys av målsetningene knyttet til digitalisering

Steg 3: Et veikart for digitalisering

- Her setter virksomheten opp en detaljert plan for hvordan målene skal oppstå, i fire delsteg. Først gjør man en gapsanalyse mellom tilstand og mål, deretter defineres handlingene som må gjøres for å tette gapet. I tredje delsteg prioriteres handlingene, for deretter settes opp i et veikart («roadmap») der rekkefølge, viktighet og ansvar er definert.

Steg 4: Implementering med teknisk støtte

- Her gjennomføres de ulike tiltakene som definert i veikartet. Videre er det vesentlig å bedømme i hvilken grad tiltakene leder til de aktuelle målene, eventuelt at man korrigerer i de tilfellene hvor man ikke nærmer seg målene i tilstrekkelig grad.

Kane et al. (2015) trekker frem flere interessante aspekter i «Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation»:

- Digital strategi driver digital modenhet. Av de selskapene som ble ansett for å være tidlig i den digitale modenhetsfasen svarte kun 15% at de hadde en klar og tydelig digital strategi. Mens blant de modne selskapene hadde 80% en slik strategi
- Kraften i den digitale transformasjonen ligger i strategien og målene. Umodne selskaper fokuserer på individuelle teknologier, de modne selskapene på å transformere virksomheten
- Digitalt modne selskaper er fire ganger så sannsynlige for å sørge for at de ansatte har gode digitale ferdigheter som de mindre modne.
- Den digitale agendaen settes fra toppen av organisasjonen.

Kane et al. (2015) satte søkelys først og fremst på store selskaper, og det kan være svært stor avstand mellom muligheter og utfordringer i disse, og situasjonen for små lokale idrettslag som er fokus for denne oppgaven. Det kan være relevant å se på forskning gjort i forhold til små og mellomstore bedrifter i Norge. Fjuk & Fosstenløyken (2021) påpeker behovet for omstilling og innovasjon, og i større grad enn tidligere kontinuerlig kompetanseutvikling. Forfatterne henviser til dynamiske kapabiliteter, som Teece (1997) har betegnet som «the ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments».

Fjuk & Fosstenløyken (2021) trekker frem tre sentrale dynamiske kapabiliteter som sentrale for å kunne gjennomføre digital transformasjon i praksis:

- Evne til å sanse og erkjenne ny forståelse og oppdage nye digitale forretningsmuligheter
- Kompetanse i å adressere og analysere digitale muligheter
- Kompetanse og ferdigheter i å påvirke endring og utvikle og planlegge for digital omstilling

Det er klare fellestrekk mellom disse kapabilitetene og Parviainen et al. (2017) sine fire trinn i en digitaliseringsprosess. Ny forståelse og oppdagelse av nye forretningsmuligheter er vesentlige komponenter i Trinn 1 (posisjonering), analysering av de digitale mulighetene er kjernen i Trinn 2, og kompetanse knyttet til endring og utvikling er vesentlig for suksess i Trinn 3.

Fjuk og Fosstenløyken knytter sitt arbeide til studievirksomhet, altså at man skal legge til rette for at studentene kan bruke disse dynamiske kapabilitetene når de går ut i arbeidslivet. Nå er realitetene i lokalt foreningsliv og frivillighet at mye arbeid gjøres nettopp av frivillige og ikke ansatte, og sånn sett er deres konklusjoner om utdanningsinstitusjoner bare delvis relevante her. Samtidig er det slik at for eksempel Norges Idrettsforbund som en sentral premissleverandør og interessepart kan ta grep gjennom skolering og kursing, slik at lokale klubber kan utvikle sine dynamiske kapabiliteter og øke sin evne til å håndtere digitaliseringsbehovet.

Fjuk & Fosstenløyken (2021) tar også for seg en praktisk tilnærming til digitalisering, og fokuserer på seks kjerneelementer:

- **Kundefokus.** Økt verdiskapning for kunden er kjernen i digital transformasjon
- **Digitale teknologier og data.** Samle inn, administrere, evaluere og bruke data på en kritisk måte
- **Innovasjon.** Eksperimentering, læring, kundeinvolvering.
- **Økosystem og samarbeid.** Gjerne ved at andre parter utvikler nye tjenester man ikke selv har kapasitet til
- **Kultur.** Innovasjons- og omstillingsevne ved å ta risiko.
- **Strategi.** Anvende dynamiske ressurser til å forstå digitale muligheter, og deretter iverksette på en smidig måte

2.3 Barrierer og hindre for digitalisering

I innledningen pekte jeg på noen fordeler med digitalisering, men samtidig er det ikke slik at digitaliseringsprosesser er enkle selv for en organisasjon som har bestemt seg for å gå gjennom et digitaliseringsløft. Von Leipzig et al. (2017) pekte på typiske hindre eller barrierer organisasjoner møter:

- Mangel på tilstrekkelig IT-struktur
- Mangel på tekniske ferdigheter
- Utilstrekkelige forretningsprosesser
- Høy implementeringsrisiko
- Høye implementeringskostnader

Parviainen et al. (2017) referer til Kane et al. (2015), og påpeker at transformasjoner mislykkes fordi organisasjonen ikke endret tankesett og prosesser, de bygger ikke en kultur som kan fostre endring. I undersøkelsen MIT Sloan Management Review gjennomførte samme med Deloitte i 2014, som er grunnlaget for Kane et al. (2015), ble fravær av en sammenhengende digitaliseringsstrategi og konkurrerende prioriteter

trukket frem som de vanligste hindrene for digitalisering, sammen med bekymringer for sikkerhet og manglende tekniske ferdigheter.

Digitalisering og digital transformasjon innebærer endring, noe som i seg selv er en kilde til motstand. Kotter (1995) trakk frem 8 feil som bidro til at endringsprosesser ikke ble vellykket:

1. Etablerer ikke en stor nok grad av dette haster
2. Skaper ikke en sterk nok koalisjon for å guide gjennom prosessen
3. Mangler en visjon
4. Underkommuniserer visjonen
5. Fjerner ikke barrierer mot visjonen
6. Planlegger ikke for små seire på en systematisk måte
7. Erklærer seier for tidlig
8. Forankrer ikke endringer i selskapets kultur

Bergerud (2020) så på digitaliseringsløftet i Norges Idrettsforbund, og implementeringen av dette, og undersøkte blant annet brukeropplevelser og faktorer som kan virke hindrende i prosessen.

Kommunikasjon, informasjon og opplæring:

Dette er et viktig område for å skape aksept for implementering av nye verktøy og endringer i prosesser. Bergerud henviser til at blant annet særforbund og idrettskretser tidlig var svært negative til kommunikasjon og informasjon, men at flertallet av informantene i Bergeruds undersøkelse trakk frem en vesentlig forbedring i informasjonsflyten. Opplæring blir betraktet som en viktig faktor innen digitaliseringsprosesser, og tilbakemeldingene fra informantene var sprikende.

Nytteverdi:

Om ikke brukerne (i Bergeruds masteroppgave først og fremst ansatte i særforbund, idrettskretser og store idrettslag) ser nytten i de digitale verktøyene, er det selvsagt

vanskeligere å få gjennomslag for bruk. Dette kan sees i sammenheng med Kotter (1995) sitt punkt 3 – «Mangler en visjon». Det var stort sprik i svarene her, både mellom ulike informanter og rundt nytteverdien i de ulike verktøyene og applikasjonene. Ikke minst Klubbadmin, som er medlemssystemet som NIF også ønsker skal benyttes i størst mulig grad blant de lokale idrettslagene.

Kompleksitet, tilpasning og størrelse:

Bergerud henviser her til KPMG (2014) som argumenterer for at kompleksiteten ved digitalisering øker med størrelsen på organisasjonen, og store organisasjoner møter flere hindre enn små organisasjoner. I en organisasjon som Norges Idrettsforbund, med sine 11.000 organisasjonsledd, er det åpenbar høy kompleksitet. Det innebærer også at systemer som er ment å brukes av mange eller alle organisasjonsleddene, kan bli komplekse i bruk også for de ulike organisasjonsleddene, siden det er vanskelig å finne en løsning som fungerer for alle.

Endring og tid:

Bergerud trekker frem litteratur som påviser at endringsprosesser kan møte motstand gjennom likegyldighet og lav vilje til å gjennomføre endringene. Å sette av tid til implementeringsprosessen tar tid fra andre gjøremål. Flere informanter påpeker at frivillige i idrettsbevegelsen finner det frustrerende å bruke sin fritid på administrative oppgaver når det kommer nye metoder og systemer. En av målsetningene med de digitale endringene Norges Idrettsforbund gjør er jo å frigjøre tid fra administrative prosesser, men det er ofte et behov for å investere tid initialt, før man oppnår økt effektivitet.

Brukervennlighet og intuitivitet:

Bergerud henviser til litteratur som påpeker at lav brukervennlighet og intuitivitet reduserer sjansen for å lykkes med et digitaliseringsprosjekt. Her har informantene i Bergeruds undersøkelse gitt tildels sterk kritikk, hvor noen av verktøyene rett og slett ikke blir brukt fordi de var svært lite brukervennlige. Det er imidlertid viktig å påpeke at Bergerud hadde få (12) intervjuobjekter sammenlignet med det store antallet

organisasjonsledd (11.000) i Norges Idrettsforbund, slik at det ikke er riktig å trekke konklusjoner i sterk grad. Men for de organisasjonsleddene som deler synet fra flere informanter i undersøkelsen, så vil det være svært krevende å ta verktøyene i bruk, noe som igjen kan bremse digitaliseringsprosessen hos idretten generelt.

Bergerud konkluderer sin oppgave med at Norges Idrettsforbund har lyktes i moderat grad med å gjennomføre et digitalt løft. Han påpeker at nytteverdi og brukervennlighet knyttet til enkelte verktøy anses som svært varierende, og at dette representerer hindre i prosessen. Dette kan sees i sammenheng med litteratur jeg henviste til over, for eksempel knyttet til Kotter (1995) såvel som von Leipzig et al. (2017).

2.4 Kjennetegn ved digitalisering i idrettslag

Enhold et al. (2020) trekker frem at sportsklubber kan karakteriseres som interessebaserte fellesskap, der man først og fremst er orientert mot medlemmenes interesser. Krav om mer digitalisering skaper dermed ikke nødvendigvis resonans i klubbene (Enhold et al, 2020). Om digitaliseringsprosjekter er kostbare eller krever mye tidsbaserte ressurser fra nøkkelpersoner kan medlemmene prege retningen og sørge for at man heller prioriterer forhold som akkurat de føler mer presserende her og nå. Gjennom en undersøkelse av 787 idrettslag mener Enhold et al. (2020) å påvise funn som indikerer at digitalisering anses som et viktig tema i de lokale klubbene men ikke nødvendigvis fikk høy prioritet i klubbens arbeid.

Enhold et al. (2023) henviser til Fahlén & Stenling (2019), som skriver at endringer i frivillige idrettsorganisasjoner ofte kan karakteriseres som «muddling through», altså småstegsendringer gjennom kompromisser og enighet i gruppen, og mindre gjennom en klar og uttalt strategisk retning som deretter blir fulgt opp. Konseptet «muddling through» skal ikke sees på som en betegnelse på nivå for profesjonalisering, men i stedet betraktes som måten inkrementell endring, justeringer og manøvreringer karakteriserer den daglige utviklingen av organisasjonen (Fahlén & Stenling, 2019). Tilsvarende bemerkes også av Enhold et al. (2020): «Digitale innovasjoner i idrettslag handler mindre

om radikale endringer og mer om inkrementelle trinn.» Både betraktningene om medlemmenes påvirkning og disse småstegsendringene er interessante i lys av Kane et al. (2015) og Kotter (1995) sine råd om strategisk involvering og styring fra toppen av organisasjonen.

Enhold et al. (2023) undersøkte hvorvidt man kunne kategorisere ulik grad av digitalisering i idrettslag (sportsklubber drevet av frivillige), og gjennomførte en undersøkelse av 367 ulike klubber i Tyskland og Østerrike.

Fire ulike cluster, eller klynger, for digitaliserings-kategorier ble identifisert:

- Tvilere («doubters»), hvor bruk av digitale verktøy var høyere enn gjennomsnittet, men hvor man anså digitalisering for å innebære mer en risiko enn en mulighet, og hvor man hadde stort behov for støtte både på rådgiving/trening og finansielt.
- Åpent sinn («open minds»), hvor bruken av verktøy var lavere enn snittet, men man betraktet digitalisering mer som en mulighet enn en risiko både internt og eksternt. Behovet for støtte var størst i denne kategorien, både innen rådgiving og finansielt
- Pessimister («pessimists»), hvor det ble scoret lavere jevnt over. Bruken av digitale verktøy var lavere enn snittet, samme med behov for bistand og støtte, og man anså mulighetene som mindre enn i den undersøkte gruppen som helhet.
- Høy prestasjon («high performance»), der bruken av digitale verktøy var høyere enn for de øvrige klyngene, man så langt flere muligheter både eksternt og internt, og behovet for støtte var lavt.

I artikkelen blir det påpekt at man ikke kan utmeisle en strategi på bakgrunn av undersøkelsen, men at den kan gi visse praktiske tilnærminger. Et eksempel som oppgis er at man kan bruke klynger til å lettere finne ut hvor man er, for deretter bruke den som en rettesnor for å avgjøre veien videre. En prosess som beskrives er at et idrettslag som befinner seg innen «tvilere» kan jobbe med å ta steget via klynge 2 «Åpent sinn» gjennom å fokusere på spesifikke digitale muligheter for eksempel eksternt, og deretter til klynge 4 gjennom gradvise prosesser i en mer bevisst retning.

Et annet moment forfatterne trakk frem var variasjon i behov for støtte i de ulike klyngene. I pessimist-kategorien var det relativt lavt behov for administrativ og finansiell støtte, og den lave digitaliseringsfaktoren virket ikke være problemdrevet. Tilsvarende var tilfelle hos «high performance», som også hadde et lavt støttebehov. Forfatterne mente derfor at det var viktig for de ulike idrettsforbundene å jobbe spesifikt mot klynge 1 og 2 for å oppnå høyere digitaliseringsgrad. For eksempel ved å tilby subsidiert administrativ programvare eller spesifikk trening og kurs i digitale verktøy så kan man støtte opp under digitalisering der hvor det kan bety mest.

I en studie over digitaliseringsnivået i amatør fotball-klubber fra Østerrike og Tyrol (Wachholz, et al. 2022) fant man ingen sammenheng mellom graden av digitalisering og klubbens budsjett, og heller ingen sammenheng mellom digitaliseringsgrad og hvilket nivå klubben spilte på. Det var heller ingen sammenheng mellom graden av digitalisering og hvor viktig klubben anså digitalisering for å være. Kanskje det siste er mest overraskende, men forfatterne åpner for at det kan være andre årsaker som eksterne drivere og krav som igangsetter ulike digitaliseringsprosjekter. I undersøkelsen ble det også spurt om hvilke områder klubber med digitale løsninger fokuserte disse imot, og et svar som dukket relativt hyppig opp var kommunikasjon med yngre medlemmer. Interessant nok var det langt flere (85%) som mente at digitalisering skapte muligheter for klubben enn de (17%) som uttrykte bekymring for risiko-elementer og trusler rundt digitalisering. Wachholz et al. (2022) påpeker at dette er i utakt med en undersøkelse utført av L. Volkmann (2019), men understreker at Volkmann i større grad har fokusert på temaer som kunstig intelligens og stordata-analyse i sitt digitaliseringsfokus enn det Wachholz et al. gjorde. Sistnevnte så først og fremst på utbredelsen av verktøy innen regnskap, prosjektstyring, dokumenthåndtering og kommunikasjon.

2.5 Digitalisering av et tjenestetilbud

I innledningen av Litteratur-gjennomgangen siterte jeg Parviainen et al. (2017) som brukte definisjonen «ability to turn existing products and services into digital variants, and thus offer advantages over tangible products» om digitalisering. Det er derfor

interessant å ikke bare se hvordan en organisasjon kan bli mer effektiv ved å ta i bruk digitale verktøy, men hvordan den kan utvikle produktspekteret sitt. Tjønndal (2020) beskriver hvordan bruken av digitale verktøy og online-basert trening vokste frem i bokse-miljøet under covid-19 pandemien. 46 offisielle facebook-sider for bokkere, boksetrenere og bokseklubber ble fulgt gjennom våren 2020, og totalt 78 posteringer ble samlet inn i perioden. I tillegg til informasjon knyttet til covid-19 relaterte restriksjoner og personlig promotering var det også ulike treningstilbud til utøvere. Klubbene avholdt synkroniserte (live-streamede) og ikke-synkroniserte treninger for registrerte såvel som nye utøvere, og på den måten sørget for et tilbud også i de periodene hvor boksestudioene og treningssentrene måtte holde stengt.

Mutz & Gerke (2021) undersøkte hjemmebasert trening i Tyskland under covid-19 pandemien, og fant en utstrakt bruk av digitale treningsverktøy. 23% av respondentene hadde brukt digitale medier i en idrettsaktivitet minst en gang gjennom pandemien. Riktignok falt bruken av digitale medier i treningssammenheng vesentlig da de tradisjonelle treningsarenaene åpnet igjen mot slutten av 2020, men ikke helt tilbake til nivåene før pandemien. Generell fitness-trening, samt styrketrening var mest populært, men også kondisjonstrening, dansekurs og martial arts var blant tilbudene som ble benyttet.

Norges Idrettsforbund fokuserer også på det digitale tjenestetilbudet, og Evalueringsutvalget for idrettens felles IKT-system skriver følgende: «Digitalisering er en global trend som også påvirker idretten. Ulike nettsider og applikasjoner på telefonen tilbyr treningsprogram tilpasset den enkeltes nivå og interesse. Disse trendene kan sees på som konkurrenter til norsk idrett. Men de kan også utgjøre et mulighetsrom». (Evalueringsutvalget, 2016, s. 4).

Tradisjonelle idretter må anses å være svært reelle aktiviteter, som ikke så ofte på en enkel måte kan erstattes med en digital løsning. Lokale idrettslag har ofte som en av sine viktigste oppgaver å sørge for at medlemmene sine kan drive sin aktivitet i området. Uten å gå inn på diskusjonen hvorvidt aktiviteter som sjakk og kortspillet Bridge er sport eller ikke, ser vi at både konkurranser og trening til en stor grad har blitt digitalisert gjennom

spill over internett. Innen mer fysiske idretter og aktiviteter har det vært mindre åpenbart at selve konkurranseformene flyttes til en digital arena, men det er nå mulig å konkurrere innen roing, løping, alpint og golf via simulator-løsninger med mennesker helt andre steder (Westmattelmann et al., 2021). En av de mest utbredte eksemplene er sykkelplattformen Zwift (Westmattelmann et al, 2021) hvor deltakere uansett lokasjon kan konkurrere via egen sykkel, egen sykkelmølle og en datamaskin i alt fra korte ritt til simulerte 3ukers ritt som Tour de France. Konkurranseformen økte kraftig i popularitet under covid-pandemien, og her kan man se for seg både at eliteutøvere konkurrerer seg imellom, eller at amatører i lokale lag får mulighet til å konkurrere med de beste, gjerne med en handicap-ordning for å utjevne fysiske forskjeller.

Slike løsninger vil kunne utfordre lokale idrettslag som har sin egen arena som et av sine konkurransefordeler for å tiltrekke seg nye medlemmer, men kan som nevnt tidligere også bidra til nye muligheter. Westmattelmann et al. (2021) trekker frem flere effekter i kjølvannet av digitalisering av selve utøvelsen av idrett, deriblant endrede roller og ansvar for ulike interessenter som atleter, trenere, organisatorer, sponsorer og myndigheter. Videre kan dette bidra til at nye aktører som data-leverandører og medie-selskaper trår inn på markedet, og endrer eksisterende interaksjoner og prosesser.

3. Metode

I dette kapitlet går jeg gjennom mine valg for metode, hvordan de utformes for å besvare forskningsspørsmålene, og litt om hvordan metodevalgene påvirker innsamlingen av data. I tillegg går jeg gjennom betraktninger knyttet til validitet, reliabilitet og etiske overveielser.

Jeg har valgt en kvalitativ vinkel, der semi-strukturerte intervjuer skal gi dybdeforståelse av situasjonen. Kongsvinger Tennisklubb er valgt som et case, som illustrerer situasjonen for lokale lag og foreninger innen idrett og frivillighet generelt. Ifølge Robert Yin (2018) egner case-studie seg godt i eksplorative prosjekter hvor man spør «how» eller «why». En case studie kan sees på som en detaljert gransking av et tema i sin naturlige omgivelse. Jeg valgte ut en hovedproblemstilling for oppgaven, for deretter støtte denne opp med tre sekundære problemstillinger.

Hovedproblemstillingen som jeg ønsker å se nærmere på er følgende:

I hvilken grad er lokale frivillige organisasjoner i stand til å møte forventninger til digitalisering hos sine omgivelser?

Sekundære problemstillinger, eller forskningsspørsmål:

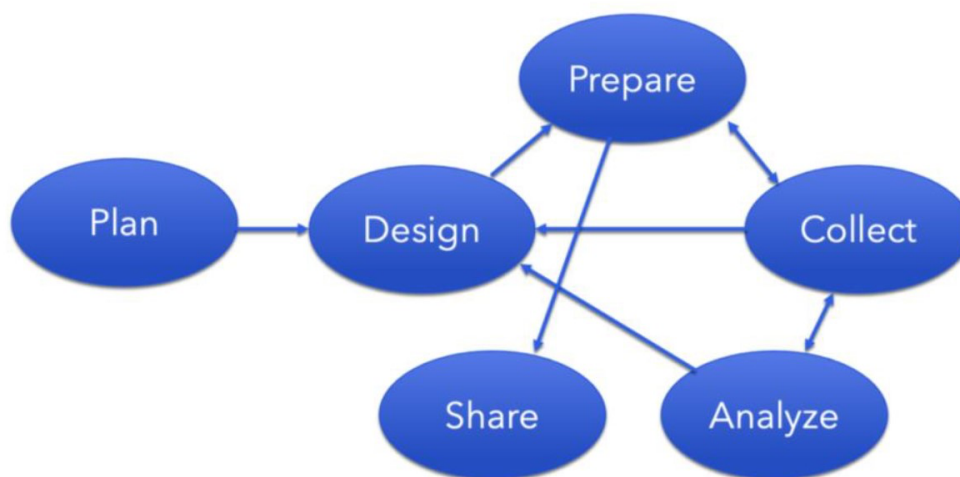
Forskningsspørsmål 1: Hvordan jobber lokale organisasjoner og deres medlemmer med digitale løsninger og verktøy?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad har lokale organisasjoner noen strategi rundt digitaliseringens muligheter og trusler?

Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er klubb og medlemmer fornøyde med verktøyene

3.1 Design av forskningsprosessen

Med forskningsdesign menes en generell plan for hvordan man vil gå frem for å svare på studiens problemstilling (Saunders et al., 2016). Robert Yin (2018) illustrerer forskningsdesignet slik:



Figur 4 Oppbygging av et forskningsdesign (Yin, 2018)

De seks trinnene i prosessen kan beskrives slik:

- Plan – Identifisere situasjonen, vurdere hvorvidt case-studie er formålstjenlig
- Design - Designe studien, definere teorien
- Prepare - Forberede datainnsamlingen, velge ut intervjuobjekter, sette opp intervjumaler eller temalister
- Collect – Samle inn dataene gjennom intervjuer og observasjoner, dokumenter
- Analyze – Analysere dataene, bearbeide, identifisere mønstre og sammenhenger
- Share – Presentere funnene, knytte de opp mot teori og annen forskning

I denne oppgaven har jeg gjennom mitt engasjement i Kongsvinger Tennisklubb fått kjenne på situasjonen rundt digitalisering i en frivillig organisasjon. Som nevnt over så konkluderte jeg med at en case-studie av akkurat denne klubben var formålstjenlig, fremfor å hente informasjon på et bredere plan. Ikke minst siden jeg ønsket å se på den nåværende situasjonen fremfor å gjøre en historisk gjennomgang. Jeg definerte en

hovedproblemstilling og tre sekundære problemstillinger som nevnt ovenfor, og disse dannet grunnlagene for utviklingen av intervju-guidene. Jeg gjennomgikk også ulike deler av teorien, som hva som ligger i begrepet digitalisering, den digitale transformasjonsprosessen, digitalisering i sportsklubber og det digitale produktet.

Jeg forberedte datainnsamlingen ved å se på ulike roller jeg ønsket å få informasjon fra. Det var vesentlig for meg å få synspunkter både fra mennesker som kjenner forholdene internt og fra de som først og fremst er brukere av klubbens tilbud. Videre vurderte jeg det hensiktsmessig å få et litt bredere grunnlag ved å snakke med en representant fra Tennisforbundet og med et annet idrettslag. Her kunne jeg også utvidet ytterligere ved å snakke med flere tennisklubber, med flere idrettslag i Kongsvinger-regionen eller med andre nøkkelroller som for eksempel representanter for Kongsvinger Kommune. Dette ble imidlertid ikke gjort, delvis av tidsmessige årsaker og fordi jeg ønsket å fokusere på Kongsvinger Tennisklubb som selve caset. I hovedsak er datainnhenting basert på intervjuer, men jeg har også innhentet informasjon fra Kongsvinger Tennisklubb sine årsrapporter samt annen faktainformasjon fra klubben.

I kapittel 3.3 går jeg nærmere inn på selve datainnsamlingen («collect» - steget). I steget «analyze» gikk jeg gjennom de transkriberte intervjuene, samlet uttalelser om de ulike temaene og problemstillingene i et excel-ark, og via fargekoder fikk et overblikk over hvor det var samstemthet og hvor det spriket mer i oppfatningene. Avslutningsvis gikk jeg gjennom resultatene slik de er presentert i kapittel 4 og knyttet de opp mot de teoretiske bidragene i kapittel 5.

3.2 Forskning på egen organisasjon

Det er viktig å påpeke at jeg over en lengre tidsperiode har hatt en vesentlig tilknytning til Kongsvinger Tennisklubb. Jeg har vært styremedlem siden 2012, og har ledet klubben siden 2017. Flere av de valgene klubben har gjort knyttet til digitale verktøy har jeg vært delaktig i, og jeg er også bruker av mange av verktøyene. Dette gjelder for eksempel

bookingsystemet og styre-verktøyet vårt, samt at jeg er en av de som jobber med medlemsystemet vårt Klubbadmin. Det å forske i og rundt egen organisasjon har både fordeler og ulemper (Ry Nielsen & Repstad, 1993). Jeg har en rolle her, både som observatør og som deltaker.

Min delaktighet i klubbens utvikling det siste tiåret kan ha påvirket noen av svarene, og jeg kan i noen sammenhenger ha blitt betraktet som en aktør i organisasjonen og ikke en uavhengig forsker. Jeg har i intervjusituasjonene vært påpasselig med å stille spørsmålene så objektivt som mulig, og ikke gå inn i diskusjoner eller komme med forklaringer som en del av intervjuet. Jeg har også bestrebet meg på å ikke la mine egne meninger og synpunkter påvirke min analyse av dataene fra intervjuene. Det er selvsagt en mulighet for at jeg ubevisst har omskrevet data, eller tillagt utsagt en oppfatning som kan være farget av mitt syn, men jeg tror ikke det har skjedd.

Men det er også fordeler med å studere egen organisasjon. Det at jeg kjenner mange av verktøyene godt gir meg god forståelse av synspunkter og oppfatninger som fremkommer, og jeg kjenner også godt til språk og begreper. God kunnskap om organisasjonen og nøkkelroller gir også et godt grunnlag for å stille relevante oppfølgingsspørsmål for å få mer utdypende svar.

3.3 Datainnsamling

Totalt ble det gjennomført 9 intervjuer. 6 av intervjuobjektene hadde ulike roller knyttet til Kongsvinger Tennisklubb, enten som styremedlem, spiller eller forelder til deltaker på barnekurs. Noen har flere roller. Styremedlemmene er i stor grad også spillere, og også blant foreldre er det flere som spiller tennis selv også. I tillegg ble det gjennomført et intervju med en ansatt i Norges Tennisforbund, og intervjuer med et styremedlem og en forelder i en annen tennisklubb. Denne klubben kommer også fra en middels stor by i norsk målestokk, og sånn sett et utgangspunkt med flere fellestrekk med Kongsvinger Tennisklubb. I utgangspunktet var det planlagt 10 intervjuer, men det siste måtte avlyses på grunn av tidsmessige utfordringer for informanten.

Alle intervjuobjektene ble kontaktet via mail, med forespørsel om de ville delta. Samtlige svarte ja. Intervjuene ble gjennomført mellom 25. februar og 14. mars. Hvert intervju tok mellom 25 og 45 minutter, og ble gjennomført uten at det ble gjort lyd- eller videoopptak. Et lydopptak ville gjort det mulig å gå tilbake for å være sikker på å få med alle detaljer og nyanser, både i ordlyd og betoning. På den andre siden kan enkelte føle at selve settingen blir annerledes når det blir gjort opptak av samtaler, og snakker mindre åpent om problemstillingene. Jeg valgte derfor å legge til rette for en god og åpen samtale i trygge omgivelser. De fleste av intervjuene ble foretatt i Kongsvinger Tennisklubb's klubbhus, mens fire intervjuer ble foretatt på Teams.

| | Rolle | Dato for intervju | Sted for intervju |
|-------------|--|--------------------------|--------------------------|
| Informant 1 | Styremedlem Spiller | 25. februar | Klubbhuset |
| Informant 2 | Styremedlem Forelder Spiller | 5.mars | Klubbhuset |
| Informant 3 | Spiller | 6. mars | Klubbhuset |
| Informant 4 | Spiller Forelder | 7. mars | Klubbhuset |
| Informant 5 | Spiller | 7. mars | Klubbhuset |
| Informant 6 | Representant Norges Tennis og Padelforbund | 8. mars | Teams |
| Informant 7 | Styremedlem Klubb X | 10. mars | Teams |
| Informant 8 | Forelder Klubb X | 10. mars | Teams |
| Informant 9 | Spiller | 11. mars | Teams |

I en kvalitativ undersøkelse er det sentralt for utvelgelsen av intervjuobjekter at de kan uttale seg om temaet basert på erfaringer og refleksjoner (Tjora, 2017). Dette innebærer et utvalg som ikke er tilfeldig valgt ut. Jeg valgte styremedlemmer i Kongsvinger

Tennisklubb som har relativt lang fartstid i klubben, og som også har litt erfaring med bruk av verktøyene som skulle diskuteres. Blant spillere og foreldre for øvrig valgte jeg informanter som har vært i klubben en stund, men også noen som har vært medlemmer ganske kort tid. Jeg vurderte det slik at det var naturlig å få med synspunkter både fra spillere og foreldre. Kongsvinger Tennisklubb tilbyr i dag både uorganisert og organisert aktivitet. Vanlige medlemmer er ofte opptatt av den uorganiserte aktiviteten, altså at de har tilgang til baner og eventuelt utstyr for egentrening. Men klubben tilbyr også kurs og trening for barn og ungdom. Foreldre og foresatte til disse er derfor en sentral interessant.

Det ble utarbeidet en intervjuguide i forkant av intervjuene. Guiden ligger vedlagt oppgaven som Vedlegg 1. Guiden er delt inn i tre deler:

- Spørsmål/temaer for styremedlemmer i Kongsvinger Tennisklubb
- Spørsmål/temaer for spillere og foreldre
- Spørsmål/temaer rettet mot representanten for Norges Tennisforbund

Guiden fokuserte på ulike temaer som ble belyst gjennom enkeltspørsmål. Fordelen med et semi-strukturert intervju er at forskeren kan stille mer spesifikke spørsmål for å få mer og dypere informasjon innen enkelte områder. Metoden er hensiktsmessig når man benytter seg av ganske få informanter, og formålet er å undersøke og kartlegge enkeltpersoners oppfattelse og fortolkning (Jacobsen, 2015).

3.4 Metodekritikk: Validitet, reliabilitet og etiske overveielser

3.4.1 Validitet

Dersom en studie eller forskningsprosjekt skal betraktes som troverdig og gyldig må den ha høy validitet og reliabilitet. Validitet handler om hvorvidt metoden som er valgt måler det som den er ment å måle, og hvorvidt det er samsvar mellom det som det spørres etter og resultatene (Saunders og Lewis, 2016). Sentrale begreper er intern gyldighet og

ekstern gyldighet. Intern gyldighet sier noe om forskeren måler det hen tror hen måler, altså i mitt tilfelle bruken av digitale verktøy og graden av fornøydhhet med de digitale verktøyene i Kongsvinger Tennisklubb. Med tanke på at jeg spør en rekke brukere i nettopp Kongsvinger Tennisklubb om dette, er det grunn til å forvente at den interne gyldigheten er høy.

Ekstern gyldighet sier noe om hvorvidt funn og resultater innen et begrenset område er gyldig også i andre situasjoner, kontekster eller populasjoner (Yin, 2018). I mitt tilfelle hvorvidt funn og resultater hentet fra aktører i og rundt Kongsvinger Tennisklubb også gjelder i andre idrettslag i Kongsvinger, i andre deler av Norge såvel som i andre deler av lokal frivillighet. Generelt sett vil en case-studie som dette anses å ha begrenset gyldighet utover det som faktisk er målt. Jeg har intervjuet en representant for Norges Tennisforbund såvel som representanter for en annen klubb, og det er et visst samsvar i resultatene og kommentarene. Samtidig sier også Norges Tennisforbund at variasjonen er stor, slik at det forskningsmessig ikke er grunnlag for å trekke konklusjoner utover Kongsvinger Tennisklubb. Jeg kommer nærmere inn på dette temaet i Analysekapitlet.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet, altså hvorvidt undersøkelsen viser den virkelige situasjonen, og i hvilken grad resultatene kan etterprøves. For å oppnå høy grad av reliabilitet må undersøkelsen være gjennomført via en metode som er troverdig og vekker tillit, slik at resultatet er uavhengig av forskningsmetode og analyse (Jacobsen, 2015). Reliabilitet kan deles inn i indre reliabilitet og ytre reliabilitet.

Indre reliabilitet sier noe om hvorvidt man vil oppnå samme resultater og kunne trekke samme konklusjoner med et annet utvalg i samme tidsperiode. Jeg gjennomførte totalt 9 intervjuer, hvorav 6 informanter tilhørte Kongsvinger Tennisklubb. Hvordan man oppfatter en digital tjeneste vil være subjektivt, og begreper som kjennskap og brukervennlighet vil ofte variere mye fra person til person. Et annet utvalg kunne gi andre svar. Jeg intervjuet to av syv styremedlemmer, og andre styremedlemmer kan ha andre synspunkter på hva som fungerer i stor eller mindre grad.

Ytre reliabilitet sier noe om hvordan andre forskere vil få samme resultater og kunne trekke samme konklusjoner. Som nevnt i forrige avsnitt kan det faktum at jeg har vært et aktivt styremedlem i Kongsvinger Tennisklubb over flere år føre til at enkelte uttalte seg annerledes enn de ville gjort om forskeren var helt uavhengig av klubben. Det kan derfor ikke utelukkes at resultatene ville blitt annerledes. Andre forskere kan også legge andre momenter inn i dette med digitalisering. Jeg nevnte i kapittel 2.5 at Wachholz (2021) sine funn skilte seg noe fra Volkmanns (2019), og at sistnevnte hadde fokusert mye på kunstig intelligens mens Wachholz satte søkelys på verktøyene som var i bruk. Jeg har lagt stor vekt på verktøyene i denne oppgaven, og har sett på hvordan bruken av disse sier noe om digitaliseringsgrad og -prosess. Andre forskere kan komme til andre konklusjoner enn det jeg har gjort dersom de velger å legge vekt på andre forhold knyttet til digitalisering.

Målet med realibilitet er å minimere feil og biaser i en forskningsprosess. I virkeligheten er det imidlertid få muligheter til å replikere en case studie (Yin, 2018). Jeg har derfor forsøkt å dokumentere de ulike stadiene i prosjektet så godt som mulig, samt reflektert over egen rolle og de valgene som er foretatt.

3.4.3 Ethiske overveielser

All forskning som gjøres med mennesker har etiske implikasjoner (Furseth & Everett, 2020). Mye av datagrunnlaget i denne oppgaven er hentet fra intervjuer, og jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å ivareta en høy etisk standard. Alle informantene ble innledningsvis kontaktet via email med forespørsel om de kunne tenke seg å delta på et intervju om bruk av digitale verktøy i Kongsvinger Tennisklubb. De mottok og signerte på et samtykkeskjema, som inneholdt informasjon om prosjektet, og at deltakelse var helt frivillig. De fikk også informasjon om anonymitet. I etterkant av intervjuet og transkriberingen fikk de tilbud om å få tilsendt referatet.

Jeg valgte å anonymisere informantene i forhold til navn og kjønn, både i referatet, i excel-arket der ulike svar kategoriseres og i selve oppgaven. Jeg har beholdt informasjon som gjelder deres roller i klubben, da jeg mener dette gir en verdi i undersøkelsen.

Som nevnt har jeg en sentral rolle i Kongsvinger Tennisklubb, noe som kan betraktes som et etisk dilemma. Mine erfaringer knyttet til digitale verktøy og digitalisering rundt klubben har vært en av motivasjonsfaktorene for forskningsprosjektet. Det kan derfor være en risiko for at min bakgrunn, mine erfaringer og mine betraktninger har påvirket forskningen. Jeg har valgt å være helt åpen om min tilknytning, slik at lesere kan ta dette med i betraktning. Jeg har også valgt å bruke intervjuguider for å sikre en mest mulig objektiv og nøytral gjennomføring av intervjuer, og jeg har hele tiden under prosessen forsøkt å opprettholde en objektiv tilnærming.

4. Resultater

4.1 Forskningsspørsmålene

Problemstillingen jeg ønsker å sette søkelys på i denne oppgaven er:

I hvilken grad er lokale frivillige organisasjoner i stand til å møte forventninger til digitalisering hos sine omgivelser?

Det er tre forskningsspørsmål som jeg har sett nærmere på her:

Forskingsspørsmål 1: Hvordan jobber lokale organisasjoner og deres medlemmer med digitale løsninger og verktøy?

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad har lokale organisasjoner noen strategi rundt digitaliseringens muligheter og trusler?

Forskingsspørsmål 3: I hvilken grad er klubb og medlemmer fornøyde med verktøyene

4.1 Digitale verktøy i bruk i dag

Det er naturlig å starte denne delen med å gå gjennom de digitale verktøyene Kongsvinger Tennisklubb bruker. De kan deles inn i interne og eksterne. De interne verktøyene er programvare og løsninger som klubbens styre bruker administrativt. De eksterne verktøyene er løsninger som medlemmer og andre samarbeidspartnere bruker i sin interaksjon med klubben.

Interne verktøy:

- **Medlemsadmin:** Idrettsforbundets egen web-baserte løsning for å holde oversikt over antall medlemmer, som også er integrert mot Min Idrett. Den årlige medlemskontingenten sendes også ut via dette systemet.

- **Regnskapsprogrammet Fiken:** Et web-basert regnskapsprogram der klubben fører regnskapet sitt. I tillegg brukes dette til å fakturere kurs og treninger, utleie av klubbhus og anlegg, og sponsoravtaler.
- **Orgbrain:** Et styreverktøy først og fremst rettet mot dokumenthåndtering og arbeidsflyt. Her føres og lagres styrereferater og referater fra årsmøter, samt kontrakter og andre vesentlige dokumenter.

Eksterne verktøy:

- **Banebookingsystemet Planyo:** Dette brukes av medlemmene til å bestille timer i hallen såvel som på utebanene.
- **Hjemmesiden www.kongsvingertennisklubb.no:** Brukes for generell informasjon og markedsføring, for å ta imot påmeldinger til kurs og treninger, til nyinnmeldinger og for å komme inn på bookingløsningen
- **Spond,** som er et verktøy for meldinger og kommunikasjon mellom trenere og kursdeltakere, eller deres foreldre.
- **Sosiale medier,** som Facebook og Instagram, som benyttes til generell informasjon og til markedsføring.
- **Email,** altså generell eller spesifikk informasjon, for eksempel i form av Medlemsbrev som sendes ut med jevne mellomrom.
- **Stigespillet,** som er en online-basert konkurranseform der deltakerne blir rangert løpende og systemet automatisk setter opp nye runder annenhver uke.

I tillegg benyttes selvsagt typiske office-verktøy som Word, Powerpoint og Excel, uten at disse blir trukket inn i denne oppgaven. Mye av påmeldingene til kurs og turneringer håndteres via Google Docs. Tennisklubben benytter også sporadisk verktøy fra Norges Idrettsforbund knyttet til lisenser, kurspåmeldinger, rapportering og attester.

Basert på egne erfaringer er det nok riktig å si at flere av verktøyene ikke brukes til fulle, og dette gjelder spesielt de eksterne verktøyene. Hjemmesiden har vært svært beskjedent oppdatert det siste året. En av årsakene til dette er at personen som tidligere hadde kompetanse rundt nettsiden ikke lenger er aktiv i klubben. Bookingsystemet

Planyo har også mer avansert funksjonalitet tilgjengelig, knyttet til kortbetaling og lås-integrasjon, men dette er ikke tatt i bruk. Spond har også funksjonalitet knyttet til medlemshåndtering og fakturering, men dette er løst via andre applikasjoner.

4.3 Hvordan jobber lokale organisasjoner og deres medlemmer med digitale løsninger og verktøy?

Samtlige informanter med tilknytning til Kongsvinger Tennisklubb trekker frem bookingsystemet som et av verktøyene som benyttes. Det samme gjorde informantene fra Klubb X, samt representanten for Norges Tennisforbund. Det er ikke overraskende at dette er et viktig verktøy for en tennisklubb. For å spille tennis må man ha tilgang til bane på et gitt tidspunkt. Informant 7 refererte til et annet anlegg enn det de selv drifter, i samme kommune. Dette kan ikke bestilles i forkant, men spillere bare møter opp. Er det kø så må man vente. Inntil 2016 var det også situasjonen i Kongsvinger. Nå er en digital løsning for bestilling av bane nærmest som en hygienefaktor å anse, ihvertfall for anlegg som er eies og drives av norske tennisklubber.

Oppfatningene om bookingsystemet er noe delte. Noen påpeker at det mangler endel funksjonalitet og informasjon, mens andre sier at det er velegnet til formålet, altså å legge opp til tennis. Styremedlemmene påpeker også at systemet ikke har optimal funksjonalitet:

Informant 1: «Systemet virker primitivt, men kan også være et potensiale for å utnytte det bedre enn i dag»

Informant 2: «Vi er ikke flinke nok til å bruke de digitale plattformene vi har».

Kommentarene rundt bruken av Spond var også varierende. Generelt likte foreldrene verktøyet, men de påpekte også at bruken varierer stort mellom trenerne, noe som igjen gjør det litt vanskelig å forholde seg til plattformen som forelder eller bruker.

Informant 9: Jeg misliker egentlig at alt skal være en egen app, men Spond fungerer ok. Men for meg som ikke bruker Spond til noe annet ville det vært enklere med mail eller en messenger-gruppe.

Dette mener kan avspeile ulike personlige preferanser mer enn en suboptimal bruk av verktøyene i seg selv. Men informant 9 er inne på at det for enkelte kan bli mange ulike apper og tjenester å forholde seg til. Om tjenesten også brukes litt halvhjertet fra klubbens side, slik andre informanter er inne på, kan verktøyet oppfattes mer som et irritasjonsmoment enn noe som gir økt verdi for brukerne.

Hjemmeside og sosiale medier har blitt viktige verktøy både for å informere medlemmer og spillere, og tiltrekke seg oppmerksomhet og nye spillere. Fem av seks nevnte hjemmesiden som et verktøy de hadde et forhold til, samme antallet nevnte Facebook. Tre nevnte også Instagram, men samtlige som en konstatering at klubbens aktivitet var liten der.

Informant 5: «Jeg synes vi er bra på Facebook!»

Informant 5: «Er vi synlige nok i andre miljøer enn der vi selv er?»

Informant 2: «Vi har snakket om å bli flinkere på sosiale medier.

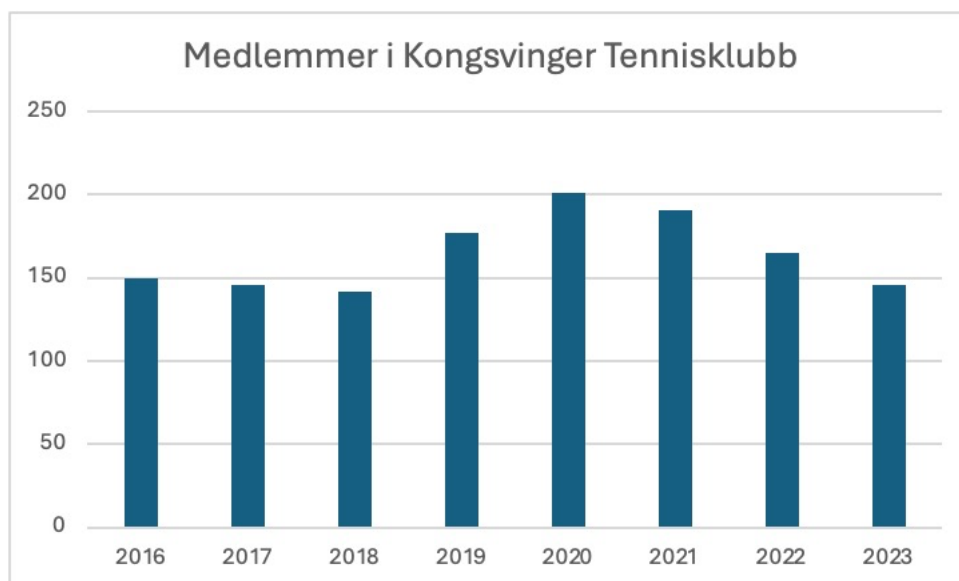
Synet på hjemmesiden varierte også endel blant intervjuobjektene.

Informant 2: «Hvor god trenger en hjemmeside å være? Det viktigste er at jo at man finner det man trenger å finne ut av»

Informant 9: «Jeg tror det er riktig å si at klubben dekker mitt behov for informasjon p.t., men man behøver ikke gi seg der. Så langt har listen vært lagt lavt for min del, og det er ganske stort potensiale for forbedring.»

Det kan være verdt å påpeke at mens informant 2 har en lang fartstid i klubben, tilhører informant 9 de som har kommet til i nyere tid. Behovet for informasjon kan være annerledes for nye spillere, og for de som ennå ikke har meldt seg inn i klubben. Informant 5 påpeker også at informasjonsbehovet hers er dekket, men at uten kjennskap til lokale forhold i klubben kunne dette vært helt annerledes.

Grafen nedenfor viser utviklingen i antall medlemmer i perioden 2016 – 2023:



Figur 5 Medlemsutvikling i Kongsvinger Tennisklubb

Kilde: Årsrapporter i Kongsvinger Tennisklubb

Klubben opplevde et løft i antall medlemmer i perioden 2019 – 2021, og ifølge årsrapportene tilskrives dette i stor grad ny tennishall og ansettelse av trener som bidro til økt aktivitet. Samtidig var tennis en av idrettene som opplevde et oppsving under covid-pandemien, siden det var mindre restriksjoner her enn for eksempel det lagidretter som fotball og håndball opplevde (<https://norsktennis.no/har-eksplodert/>). De siste årene har klubben opplevd en viss nedgang i antall medlemmer. Årsakene til dette kan være mange, og det ligger ikke i denne oppgaven å avdekke disse. Men uttalelsene fra informantene indikerer at informasjon via hjemmeside og aktivitet på sosiale medier er mer egnet til å møte eksisterende medlemmers behov og interesse enn å møte eventuelle nye medlemmers behov, og det kan være en årsak til at veksten frem til 2020 har snudd i negativ retning.

Særlig styremedlemmene uttrykte en viss frustrasjon over at verktøyene ikke brukes til fulle, og de ble spurt om hva de anså som de fremste hindre og begrensninger. Begge påpekte tid og kunnskap/kompetanse.

Informant 1: «Jeg tror det er enda viktigere med tid – altså å ha nok tid. Det er mye å ta tak i i klubben, og vi har ikke alltid tid og overskudd til å ta skikkelig tak».

Kongsvinger Tennisklubb har valgt å bruke sine lønnede ressurser på trenere, mens det administrative, økonomiske og markedsmessige håndteres i stor grad av styret og andre frivillige. Det er derfor ikke overraskende at det kan skorte på vilje og evne til å ta de store løftene. Norges Tennisforbund gir uttrykk for mye av det samme.

Informant 6: «Vi ser det er stor variasjon i kompetanse i klubbene. Klubbene med administrativt ansatte har generelt en mye større kompetanse. Dette har sikkert mye med at de har satt av lønnede ressurser til nettopp disse oppgavene (håndtering av digitale verktøy). De frivillighets-baserte tenderer til å fokusere litt annerledes, og besitter ikke samme type kompetanse og mindre digital kompetanse spesifikt.»

Klubb X har i likhet med Kongsvinger Tennisklubb ingen daglig leder, og bruker penger på trenerressurser mens styret håndterer det administrative.

Informant 6: «Tid er en faktor. En daglig leder ville nok hatt god kontroll på detaljer i for eksempel bookingsystemet, men for et styre basert på frivillighet er det mer krevende. Vi ønsker også å være hyggelige og «runde» i klubben, noe som ofte medfører ekstra arbeid.

Økonomi blir til en viss grad trukket frem også. Kongsvinger Tennisklubb har vært noe presset på økonomi de siste årene, noe som kan innebære begrensede valg. Det har bidratt til at klubben hittil ikke har funnet en god måte å integrere adgangskontroll med bookingsystemet, og er også en faktor bak en litt mangelfull hjemmeside. Det kan få negative konsekvenser:

Informant 1: «Det er grunn til å tro at bookingsystemets begrensninger gjør at ikke alle betaler»

Med andre ord kan det tyde på at klubben er klar over at inntektene er lavere enn de kunne vært, med finansielle og/eller tidsmessige investeringer i forbedret funksjonalitet.

Tennisforbundet påpekte en annen utfordring knyttet til kompetanse og kunnskap som de merket:

Informant 6: «Den store utfordringen, og det handler om digitalisering såvel som andre forhold, er utskifting. Slik idretten organiserer seg så blir det naturlig nok stor utskifting av roller. Det er relativt stort gjennomtrekk av ansatte også. Vi merker at mye av kompetansen ikke blir overført når nøkkelpersoner slutter eller bytter roller. Kompetanse forsvinner, det er dokumenter som blir sittende på en lokal pc, og så videre».

Som nevnt tidligere har Kongsvinger Tennisklubb en hjemmeside som pr idag ikke oppdateres ofte. Dermed fyller den kanskje ikke helt funksjonen den var tiltenkt, blant annet fordi personen som satte opp siden ikke har noen aktiv rolle i klubben lenger. Samtidig nevner begge styremedlemmene at klubben har gått til anskaffelse av Orgbrain, blant annet fordi man vil sikre at dokumenter, planer, møtereferater og lignende forblir tilgjengelige for senere styre og lagres på en forsvarlig måte.

4.4 I hvilken grad har lokale organisasjoner noen digitaliseringsstrategi?

Samtlige informanter med en direkte relasjon til Kongsvinger Tennisklubb fortalte at de ikke oppfattet noen formalisert strategi rundt digitalisering og digitale verktøy.

Informant 3: «Jeg oppfatter ikke at det foreligger noen plan»

Informant 4: «Jeg tror ikke det foreligger noen tydelig strategi. Man bruker jo sosiale medier og verktøyene med en hensikt. Men ikke nødvendigvis noen gjennomtenkt og gjennomført plan rundt disse verktøyene»

Det medfører riktighet at klubben ikke har noen eksplisitt strategi rundt digitale ambisjoner. Riktignok har man denne formuleringen fra handlingsplanen for 2023 som ble vedtatt på årsmøtet samme år: «Øke digitaliseringen av klubben, ved å etablere internett-tilgang i klubbhus og hall, samt få opp informasjonsskjerm med bookinginformasjon i hallen.» Men det foreligger ingen vedtatt rettesnor rundt hvilke systemer som skal brukes eller i hvilken grad de skal fungere sammen.

Representanten for Norges Tennisforbund ble også spurt om i hvilken grad det var vanlig med digitale strategier på det lokale plan.

Informant 6: «I altfor liten grad. Det er vanligere å ikke ha noen strategi enn å ha det».

Informant 6: «Risikoen for støy og konflikter oppfattes som mindre når man har en vedtatt strategi og forholder seg til et dokument, en handlingsplan eller en klubbhåndbok hvor ting er skrevet ned.»

Informant 7, som er styremedlem i Klubb X, fortalte at de hadde gjennomført strategisamling der styret brukte en god del tid på å bestemme hvilke plattformer man skulle være på. I tillegg bestemte de i fellesskap hva som skulle prioriteres og hva man skulle si nei til fremover.

For Kongsvinger Tennisklubb spesifikt kan nok dette forskningsspørsmålet besvares benektende, ihvertfall om vi vurderer dette som en tydelig plan om hva og hvordan man skal jobbe digitalt fremover. Samtidig vil dette variere mye mellom ulike lokale foreningene, slik at det ikke er mulig å generalisere bredt.

4.5 I hvilken grad er klubb og medlemmer fornøyde med verktøyene

Informantene ble spurt om i hvilken grad de er fornøyde med de digitale verktøyene og plattformene klubben har. Samtlige av spillerne ga uttrykk for at de var relativt fornøyde.

Informant 3: «Primærformålet mitt er å spille tennis, så de digitale verktøyene tilgjengelig for meg fungerer meget godt»

Informant 3 peker på noe vesentlig her. Det er ikke den digitale opplevelsen som er målet med interaksjon med tennisklubben, det er tilgang til aktiviteten tennis. Informanten uttaler videre at hen først og fremst er opptatt av å få spille, av at det er noenlunde rent og ryddig på anlegget, at banene er i god stand og lignende. Den spille- og treningsmessige opplevelsen betyr mest. Informant 9 bekrefter et tilsvarende syn:

Informant 9: «Ingen direkte mangler, mine basisbehov blir dekket. Men som sagt er det mye å gå på».

Her fremkommer det at ifølge informanten er det et stort potensiale for forbedringer, men at det kanskje ikke anses som spesielt viktig. Oppfølgingsspørsmål avdekket først og fremst meninger knyttet til visuell presentasjon og oversikt. Men det fremkom også ønsker og ideer knyttet til integrasjon av vanningsanlegg mot booking. I andre sammenhenger har medlemmer nevnt muligheten for å spille ad-hoc i spesielle treningsgrupper eller måter man lettere kan komme i kontakt med andre spillere som har tid og lyst til å spille samme kveld eller kommende helg. Jeg kommer nærmere inn på sammenhenger mellom resultatene og tidligere presentert teori i Kapittel 5, men nevner her at kommentarene kan tyde på at banebestilling hos Kongsvinger Tennisklubb har blitt digitisert, men at man ikke har gjennomført noen digital transformasjon av prosessen.

Informanten fra Norges Tennisforbund påpeker også at spillere og foreldre stort sett virker å være fornøyde. Tennisforbundet har hjulpet mange klubber med å gjennomføre medlemsundersøkelser, og disse viser høy grad av fornøydhet på mange områder. Det

betyr ikke at alt alltid er topp, fordi det kommer gjerne inn mange forslag om ulike ønskede utbedringspunkter, men stort sett gir mange medlemmer inntrykk at mye av leveransen er i henhold til eller bedre enn det som må kunne forventes.

Kongsvinger Tennisklubb gjennomførte en slik medlemsundersøkelse i 2022, og resultatene var i tråd med hva Norges Tennisforbund generelt opplever blant sine medlemsklubber. På en skala fra 1 til 7 der 1 representerte «Svært misfornøyd» og 7 «Svært fornøyd» svarte halvparten av de spurte 6 eller 7 på spørsmålet om de var fornøyd med klubbens kommunikasjon. Kun 13% var på middelpunktet 4 eller lavere. 59% ga svaralternativ 5-7 på spørsmål om hvor fornøyd de var med klubbens hjemmeside, 47% ga svaralternativ 5-7 om hvor fornøyd de var med klubbens aktivitet på sosiale medier (her var «Vet ikke» andelen nesten 30%), og 59% ga svaralternativ 5-7 om hvor fornøyd de var med klubbens kommunikasjon via e-post. Riktignok var ikke dette en undersøkelse som var rettet mot digitale verktøy spesielt, men resultatene indikerer at medlemmene stort sett er fornøyd. Resultatene var for øvrig helt i tråd med resultater målt i andre klubber.

Et moment som ble trukket frem fra Tennisforbundets side var bevisstheten rundt at lokale klubber i stor grad er basert på frivillighet. Medlemmer, spillere og foreldre er klar over at mye av jobben som gjøres blir gjort på frivillig basis. Det kan være slik at medlemmer aksepterer et servicenivå fra frivillige organisasjoner som de ikke ville vært så fornøyd med om det gjaldt en kommersiell bedrift. Samtidig blir skillelinjene mellom kommersiell og frivillig virksomhet gradvis svekket ved at aktivitetssentre som for eksempel padel- og treningssentre drives helkommersiell, mens også idrettslag i større grad opptre kommersielt via akademier og andre tilbud som driftes av ansatte og ikke på dugnad. (Jacobsen, S.E., 2018). Slik sett er det grunn til å tro at brukerne på sikt kan ha høyere forventninger også til frivillige lokale foreninger.

4.6 Digitale verktøy vs digitalisering og digital transformasjon

I litteraturgjennomgangen ble digitalisering definert som endring av forretningsmodeller og -prosesser for å dra nytte av digitisering (Unroh & Kiron, 2017). Det refereres gjerne til

Steve Jobs og Apple her, som ikke oppfant digitiseringen av musikk, men digitaliseringsprosessen som fulgte førte til at Apple via iTunes ble den ledende handelsplassen for musikk (Unroh & Kiron, 2017). Mens digital transformasjon ble definert som endringen i økonomi, institusjoner og samfunn som et resultat av utviklingen innen digitisering og digitalisering (Unroh & Kiron, 2017). Her kan man trekke frem Spotify som med utgangspunkt i delingsøkonomi endret, blant annet, privatpersoners måte å konsumere musikk på gjennom tilgang til hundretusener av sanger nær sagt hvor som helst og når som helst (Kask & Öberg, 2017).

En stor del av Kongsvinger Tennisklubbs bruk av digitale verktøy har handlet om digitisering. Medlemsregisteret er ikke lenger en analog oversikt i hendene på leder eller kasserer, men har blitt flyttet over til en digital oversikt på nett. Banebestilling var i utgangspunktet også en digital oversikt over hvem som skulle bruke banene når, en oversikt som tidligere kunne være representert ved en tavle på tennisanlegget. Informasjonsbrev eller fakturaer som tidligere ble sendt ut via tradisjonell post ble etter hvert sendt som e-mail.

Mange svar og kommentarer fra informantene berører i større grad digitisering enn digitalisering. Men samtidig refereres det til etablerte prosessforbedringer såvel som ønsker om ytterligere prosessforbedringer.

Informant 4: «Det kunne vært enklere med betaling (for banebestilling) direkte i appen.»

Informant 3: «En tanke jeg har gjort meg er en bestillingsside. Tennisko, klær og lignende – det finner jeg på nett ellers. Men en digital løsning for å bestille strenging av racket eller baller det kunne vært greit».

Som påpekt tidligere er tennis og idrett i utgangspunktet en svært analog prosess, som mange utøvere neppe vil bytte med en digital utgave. Men digitisering og påfølgende digitalisering endrer måten man melder seg inn, måten man interagerer og kommuniserer, måten man arrangerer turneringer og kurs på, og måten man finner

motstandere på. Det var derimot få spor å se i svarene, fra styremedlemmer, spillere, foreldre eller utenforstående etter endringer på institusjonelt og samfunnsmessig nivå.

5.0 Analyse

I denne delen vil jeg se på resultatene som ble gjennomgått i forrige del, og sammenligne med de teoretiske bidragene fra del 2.

5.1 Digitisering og digitalisering

Parvianen et al. (2017) skiller mellom digitisering og digitalisering. Digitisering handler om å omdanne analoge data til et digitalt format. Innen lokale foreninger og frivillige organisasjoner finner vi flere eksempler på slik praksis. Medlemsregistrene har blitt håndtert manuelt, via digital lagring på en pc som ofte tilhører et styremedlem, til nå å registreres digitalt i Norges Idrettsforbunds eget system eller et system som er godkjent av NIF. Styremøtereferater og årsmøtereferater ble tidligere ofte oppbevart i permer i klubbhusene. Kongsvinger Tennisklubb tok i 2023 i bruk styreverktøyet Orgbrain blant annet for å sikre lagring og riktig aksess-kontroll av sine dokumenter for fremtiden.

Parviainen et al. (2017) bruker begrepet digitalisering om evnen til å endre eksisterende produkter og tjenester til digitale varianter som tilbyr fordeler sett i forhold til de tradisjonelle produktene. Digitale banebooking-systemer er et godt eksempel. Både Kongsvinger Tennisklubb og representantene for den andre klubben refererer til tidligere praksis der man møtte opp for å spille, og dersom banen allerede var i bruk måtte man vente på sin tur. Kongsvinger Tennisklubb hadde et manuelt system med medlemskort som ble satt opp på en tavle for å vise rekkefølgen. De nye bookingsystemene har endret på dette, og det gir klubbene en helt annen mulighet til å utnytte kapasitet, ta betalt og sikre aksess. Flere bookingsystemer gir også klubbene mulighet til å åpne for drop-in turneringer eller selge kurs og spesifikke treningsøkter. Det er fortsatt det analoge spillet tennis som er det sentrale, men de digitale systemene åpner for et forbedret tjenestespekter både sett fra klubbens og fra spillernes side.

Jeg synes også det er interessant å trekke frem Andersen & Sannes (2017) her. De skisserer flere måter digitalisering gir grunnlag for forbedringer og effektiviseringer. Et punkt er kommunikasjon i stedet for planlegging. Rask og rimelig kommunikasjon reduserer behovet for å planlegge. Et digitalt bookingsystem er et eksempel. Spillere ser hvorvidt det er ledig kapasitet samme dag eller kveld, og kan avtale deretter. På samme måte kan klubben jobbe med turneringer, kurs eller andre aktiviteter. Digitale påmeldinger gir løpende kontroll over hvor det er ledige plasser og hva som er fulltegnet, og det er lettere for klubben å se hva man kan øke tilbudet av og hva som må markedsføres tyngre.

Andersen & Sannes (2017) skriver også om den digitale organisasjonen, der beslutninger tas basert på eksperimenter og data, ikke intuisjon. Informant 7 og 8 for Klubb X, trekker frem hvordan de har hentet ut data fra sitt bookingsystem for å optimalisere prisnivået sitt.

Informant 7: «For oss er det en ny kundegruppe i vinterferier og påskeferier, med mange ekstra turister i området. Klubben har jobbet mye med prising, vi har «nerdet mye» i systemet for å finne prispunkter gjennom uken. Matchi gir mye nyttig informasjon. Dette har hjulpet til for å finne et «riktigere» prisnivå for å håndtere slik etterspørsel».

6.2 Kjennetegn ved digitalisering i Kongsvinger Tennisklubb

Enhold et al. (2023) gjennomførte en klynge-analyse av tyske og østerrikske lokale idrettslag, og plasserte lagene i fire ulike kategorier – Tvilere, Åpent Sinn, Pessimistene og Høyt Prestasjonsnivå. Informantene fra Kongsvinger Tennisklubb refererte til en rekke digitale verktøy som var i bruk både internt og eksternt. Det indikerer en åpenhet til ny teknologi og til verktøy som kan bidra til økt effektivitet såvel som bedre tjenester. Samtidig ble det både fra styremedlemmer, spillere og foreldre referert til at verktøyene i liten grad ble utnyttet til fulle. Både bookingtjeneste og nettside har vesentlig potensiale for forbedring.

Informantene for Klubb X refererte mye til sitt bookingsystem Matchi, som kan virke som et slags nav i den digitale satsingen til klubben. I tillegg til banebooking blir systemet også brukt som digitalt medlemsregister, klubben markedsfører og selger kurs via systemet, og klubben fakturerer medlemskontingent og kursdeltakelse gjennom Matchi. Systemet er integrert mot lås og lys, og både medlemmer og gjestespillere kan booke via nettside eller en egen app. Klubben på sin side har tilgang til mye informasjon som blant annet kan brukes for analyser og prisoptimalisering. Kongsvinger Tennisklubb tilbyr lite annet enn banebooking via sin bookingløsning.

Uten en grundigere undersøkelse av de to ulike klubbene er det ikke grunnlag for å si at Kongsvinger Tennisklubb må anses som en klubb i «Tviler-kategorien», eventuelt i «Åpent Sinn-kategorien». Ei heller at Klubb X skal anses for å høre hjemme i kategorien «Høyt Prestasjonsnivå». Det er i denne oppgaven ikke gjort noe forsøk på å bruke de samme spørsmålene i intervjuene som det Enhold (2023) benyttet i sin analyse. Men mye tyder på at Klubb X bruker sitt banebooking-verktøy på et høyere nivå, noe som igjen kan indikere at de har beveget seg et stykke lengre enn Kongsvinger Tennisklubb på dette området. Sagt på en annen måte ved å henvise til Parviainen et al. (2017) sin definisjon av digitalisering: «Evnen til å endre eksisterende produkter eller tjenester til digitale varianter, og dermed tilby en fordel fremfor de eksisterende produktene»: Klubb X har klart å bruke sitt digitale bookingsystem for å skape mer fordeler for brukerne.

Klubb X uttrykte samtidig at de har hatt behov for relativt mye support, og fortsatt anså det som sannsynlig at de ville investere et ikke uvesentlig beløp også fremover på support for best mulig bruk av dette verktøyet. Enhold refererer til at Høyt Prestasjonsnivå kjennetegnes blant annet av et lavere behov for support enn andre, og at steget fra «Åpent Sinn» til «Høyt Prestasjonsnivå» blant annet kan handle om å tilby finansiell og/eller administrativ støtte, og dermed løfte klubben til «Høyt Prestasjonsnivå». I et slikt perspektiv kan det argumenteres for at Klubb X går i denne retningen, og at det kan være en mulig vei også for Kongsvinger Tennisklubb.

5.2 Digital strategi?

Samtlige informanter fra Kongsvinger Tennisklubb svarte benektende på kjennskap til noen eksplisitt digital strategi for klubben. Det stemmer med virkeligheten. Klubben har tatt i bruk flere digitale verktøy, og har selvsagt en plan om hvordan disse skal brukes og et ønske om hvordan disse skal forbedre effektivitet eller tjestespekteret. Med det foreligger ingen eksplisitt digital handlingsplan.

Artikkelen «Strategy, not Technology, drives Digital Transformation» (Kane et al., 2015) poengterer viktigheten av en klar strategi på det digitale området. Mens 81% av organisasjonene som anses digitalt modne hadde en klar og sammenhengende digital strategi, var andelen kun 15% blant selskapene som befant seg tidlig i denne modenhetsfasen. Et annet moment som ble trukket frem i artikkelen var at de mindre modne digitale organisasjonene ofte fokuserte på individuelle teknologier og operasjonelle forhold, mens de mer modne jobbet i retning av å transformere måten de gjorde forretninger på.

Undersøkelsen som artikkelen bygger på er foretatt på helt andre organisasjoner enn typen Kongsvinger Tennisklubb tilhører. 20% av besvarelsene tilhører representanter for selskaper som hadde mer enn USD 5mrd i omsetning i 2014. Nesten halvparten representerte organisasjoner med 1000 eller flere ansatte, 8% av respondentene representerte organisasjoner med mer enn 100.000 ansatte. Til sammenligning har Kongsvinger Tennisklubb mindre enn ett lønnet årsverk, og ca NOK 1 mill i årlig omsetning. Det er urealistisk å forvente at små lokale foreninger skal ha et sterkt strategisk fokus på alle deler av sin virksomhet. Men samtidig ser vi at dette varierer. Representantene for Klubb X fortalte at de hadde tatt endel strategiske valg knyttet til hva de ikke skal bruke tid og energi på.

Representanten fra Norges Tennisforbund fortalte om stor variasjon klubbene imellom. Hen trakk også frem noe hen mente var en sentral utfordring for mange klubber:

Informant 6: En utfordring er at etterhvert sitter man gjerne med mange systemer, og det kan være krevende å forholde seg til alle sammen. Spesielt om man ikke har tenkt godt gjennom hva de ulike systemene gjør og hva som kan brukes til hva».

Det er naturlig å trekke paralleller her til Kane et al. (2015) sin referanse om at de mindre modne virksomhetene fokuserte mer på teknologi enn prosess. Om en frivillig forening har et fakturasystem som ikke kommuniserer med medlemssystemet eller systemet for å håndtere kurs så oppnås ikke de effektivitetsgevinstene som potensielt ligger der med et mer optimalt oppsett. Om klubben håndterer flere ulike kunde-, medlems- og brukerregistre så oppnås ikke de kostnadsbesparelsene man kunne fått om man fokuserte på et system. Om ikke bookingsystemet er knyttet opp mot markedsføringen på sosiale medier eller andre verktøy klubben bruker for å kommunisere riktig type tilbud til målgruppen oppnås ikke den mulige gevinsten av et forbedret verdiløfte. Uttalelser fra Kongsvinger Tennisklubbs styremedlemmer og spillere viser at det finnes en god del digitale verktøy, men at de ikke brukes optimalt. Kanskje er det slik at fokuset har vært større på å ta i bruk selve verktøyene enn til å se hvordan de kan påvirke prosessene til det bedre?

Jeg synes også det er relevant å se på Norges Idrettsforbunds rolle i dette. NIF Digital er Idrettsforbundets dedikerte enhet som jobber spesifikt med å utvikle digitale løsninger. På NIFs hjemmeside (<https://www.idrettsforbundet.no/en/digital/labs/>) beskrives NIF Digital sin rolle i digitaliseringsreisen i norsk idrett:

- Forenkle de digitale inngangene til norsk idrett
- Bidra til at det skapes verdiøkende tjenester rundt idrettens data
- Sikre kvaliteten og omfanget av idrettens data
- Bidra til å utvikle administrative og publikumsorienterte tjenester som løser felles behov.

Det er viktig å påpeke at NIF gjennom sin digitale satsing har jobbet mye med å forenkle prosesser knyttet til medlemskap, attester og arrangement. Utfra NIF Digital sine målsetninger ser vi også et klart strategisk valg knyttet til datahåndtering og

verdiskapning rundt disse. Under «Idrettens digitale fellestjenester» på Idrettsforbundets hjemmeside (www.idrettsforbundet.no/digital) er det nevnt en rekke digitale produkter og tjenester innen medlemsutvikling, aktivitetsutvikling, inntektsutvikling og klubb utvikling, og disse tjenestene er tilgjengeliggjort for de lokale klubbene. Derimot er det lite materiale og få råd knyttet til de strategiske valgene en lokal forening står ovenfor. Igjen er det naturlig å referere til Kane et al. (2015): «The strength of digital technologies – social, mobile, analytics and cloud – doesn't lie in the technologies individually. Instead, it stems from how businesses integrate them to transform their business and how they work.»

5.3 Barrierer mot digitalisering

I litteraturgjennomgangen trakk jeg frem flere aspekter som kunne blokkere eller bremse en digitaliseringsprosess. Overordnet sett handler det ofte ifølge Parviainen et al. (2017) om at organisasjonen ikke endrer tankesett og prosesser, og at de ikke bygger en kultur som foster endring. Her er vi altså på det strategiske planet. Von Leipzig et al. (2017) trakk frem mer operasjonelle hindre, som mangel på IT-strukturer og tekniske ferdigheter, såvel høye kostnader i implementeringen.

Begge styremedlemmene som bidro som informanter i min undersøkelse trakk frem tid som en faktor.

Informant 1: «Det er mye å ta tak i, og vi har ikke alltid tid og overskudd til å ta skikkelig tak i tingene»

Representanten for Norges Tennisforbund er inne på mye av det samme. Hen henviser til at klubber med administrative ansatte har generelt sett mye høyere kompetanse. Med andre ord virker det å være lettere for de å investere i den tiden det tar å implementere nye systemer eller å bruke de mer fornuftig. Det kan jo betraktes som et paradoks at digitalisering blant annet skal spille en positiv rolle i å frigjøre tid til andre oppgaver, men

at lokale frivillige foreninger ikke tar seg tid i investeringsfasen til å gjennomføre løpet i god nok grad.

Informantene fra Klubb X er også inne på dette med tid som en begrensning. Mye av den administrative jobben i klubben gjøres på kveldstid av frivillige, og med tanke på balansen mellom å bruke tid på å løse en konkret administrativ oppgave og det å sette seg inn i ny funksjonalitet, blir gjerne det første prioritert. Dette er i tråd med Enhold (2020) sin betraktning om at digitalisering ofte vurderes som viktig, men likevel ikke blir prioritert i det daglige arbeidet. Et resultat av dette kan bli det som von Leipzig et al. (2017) henviser til under «mangel på tekniske ferdigheter». Klubb X har løst dette delvis ved å investere i konsulenttimer slik at systemer og verktøy kan bli satt opp best mulig.

Tennisforbundet referer også til at det over tid blir mange systemer å forholde seg til, og i en del tilfeller mange systemer som ikke snakker sammen. Von Leipzig et al. (2017) referer til dette som mangel på IT-struktur. Klubbene har ikke alltid tenkt seg tilstrekkelig om når det gjelder hvilke systemer som de går til anskaffelse av, og dermed får mindre glede av den effektiviseringen man ellers kunne oppnådd. For Kongsvinger Tennisklubs del gjelder det for eksempel manglende integrering mellom medlemssystemet og booking-systemet, noe som hindrer gode prisingssystemer og automatisert innkreving av baneleie.

Von Leipzig et al. nevner også høye implementeringskostnader som en barriere. Både Informant 1 og 2 nevner også penger som en mulig barriere. Penger kan investeres i tid og de kan investeres i bedre infrastruktur. Samtidig er penger en knapp ressurs i både store og små organisasjoner. KPMG (2014) trekker frem økonomi som et hinder for digitalisering: «evne til å investere i digitalisering, både til anskaffelse av teknologi og utvikling av organisasjonen for å nyttiggjøre seg av denne».

Bergerud (2020) fokuserte i stor grad på interne verktøy for idrettsbevegelsen, og disse ble i liten grad kommentert av informantene i min undersøkelse. Få av spillerne hadde kjennskap til Min Idrett, mens mange av de andre verktøyene ikke brukes av Kongsvinger Tennisklubb. Klubbadmin er et unntak, siden dette er medlemsregisteret per idag. Dette

var for øvrig et av verktøyene som fikk mest negativ omtale av informantene i Bergeruds undersøkelse. Heller ikke Kongsvinger Tennisklubb gir dette verktøyet strålende omtale, men Informant 1 påpekte at en begrensning kunne være at det rett og slett ble brukt ganske sjeldent.

Mye av litteraturen knyttet til hindre og barrierer mot digitalisering er fokusert mot store organisasjoner og bedrifter, men samtidig ser vi gyldighet også for lokale mindre organisasjoner. Jeg påpekte paradokset rundt tid, der det ikke settes av tilstrekkelig tid til å lære systemer og verktøy godt nok til at man på senere tidspunkt nyter tidsmessig godt av effektivisering. Samme perspektiv kan brukes på økonomi. Digitalisering kan skape grunnlag for økte innteksstrømmer såvel som reduserte kostnader, men manglende vilje eller evne til å gjøre de initiale investeringene fører til at man ikke når dit. Her er det viktig at Kongsvinger Tennisklubb og andre lokale foreninger tar strategiske valg som er til det beste i et langt tidsperspektiv.

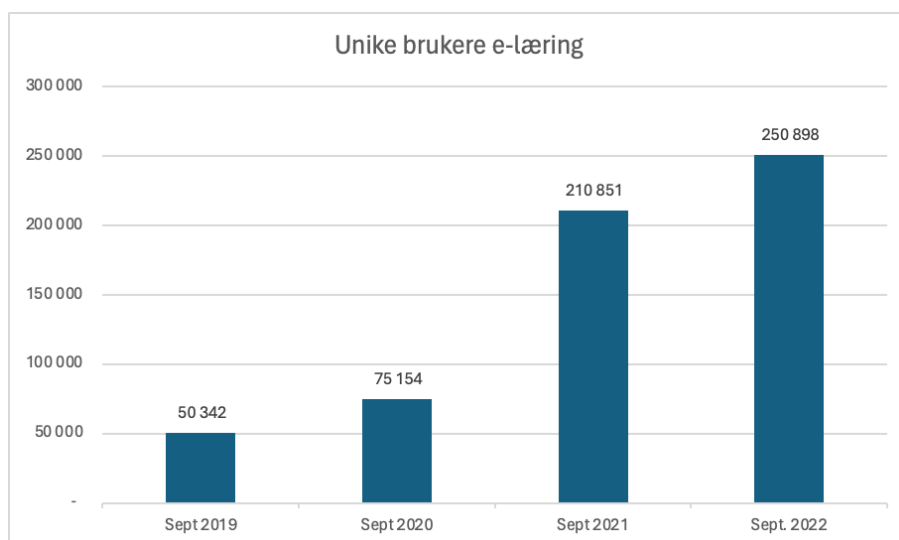
Digital transformasjon omhandler prosesser hvor det anvendes data og digitale teknologier for verdiskapning (Fjuk & Fosstenløyken, 2021). Basert på Digitaliseringsdirektoratets rammeverk for digital transformasjon (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.) fokuserte Fjuk og Fosstenløyken på 6 kjerneelementer i en praktisk tilnærming rundt kompetanseutvikling. Disse kjerneelementene er kort redegjort for i kapittel 2.3. Flere informanter i min undersøkelse påpeker manglende kompetanse som et hinder i digitaliseringen. Hvordan frivillige organisasjoner angriper kompetanseutvikling kan være vesentlig for å oppnå suksess.

Et av kjerneelementene er «Kunden i sentrum», og Fjuk & Fosstenløyken (2021) siterer Furr & Dyer (2014): «Økt verdiskapning for kunden er kjernen i digital transformasjon». Informantene som spiller selv i klubben var tydelige på at det vesentlige for dem ikke var de digitale verktøyene i seg selv, men det å få spille tennis. Det er derfor naturlig at klubben ser på hvordan et digitalt verktøy kan gjøre det enklere å bedrive aktivitet, enten det er å finne aktuelle kurs og treningsgrupper, ledige tider for spill, turneringer eller motstandere. Et aspekt her er også at frivillige foreninger, som tidligere nevnt, i stor grad løser sine arbeidsoppgaver gjennom frivillig arbeid, og i mindre grad enn aktører i

tradisjonelle bedrifter og offentlig sektor kan ansette folk med spesiell kompetanse. Kongsvinger Tennisklubb og mange andre frivillige organisasjoner heldige i den forstand at de som skal gjøre arbeid også tilhører «kundene». For Kongsvinger Tennisklubbs del er store deler av styret også spillere i klubben, og det vil være lett å sette seg inn i hva som er kundenes behov og hva som kan anses som en verdiøkende endring.

Et annet element Fjuk & Fosstenløyken (2021) trekker frem er innovasjon, inkludert kundeinvolvering og eksperimentering. Her kan også frivillige organisasjoner som idrettslag dra nytte av at det ofte er brukerne (kundene) selv som står for strategiske bidrag og arbeid. Det kan være kort vei mellom utført arbeid og tilbakemelding i slike organisasjoner, noe som igjen kan bidra til en utvikling av funksjonalitet.

Fjuk & Fosstenløyken (2021) trekker også frem økosystem og samarbeid. Lokale frivillige organisasjoner er ofte tilknyttet regionale og nasjonale foreninger. Kongsvinger Tennisklubb er en del av Norges Idrettsforbund, de er en av medlemsklubbene i Norges Tennisforbund og de deltar også i Tennisregion Innlandet. Som nevnt tidligere har Norges Idrettsforbund utviklet en rekke verktøy ment å forenkle administrasjon, arrangement-utvikling, inntektsutvikling og klubbutvikling. Dette kan lokale foreninger bruke til sin fordel, og til en kostnad og tidsbruk som er minimal i forhold til dersom de skulle utviklet slike verktøy selv. Informant 1 trakk også frem ulike digitale kurs som Norges Idrettsforbund avholder, som gir lokale foreninger mulighet til raskt bygge opp kompetanse. Gjennom Norges Tennisforbund og Tennisregion Innlandet kan Kongsvinger Tennisklubb også drive kompetanseoverføring med tilsvarende klubber andre steder. Ved å diskutere erfaringer og løsninger kan klubbene selv bidra til å heve kompetansenivået og raskere komme opp med løsninger som hjelper klubben og samtidig øker verdiløftet for brukerne. Slike økosystemer og paraplyorganisasjoner kan derfor være helt sentrale for god digitaliseringsutvikling lokalt, og sånn sett kompensere for de utfordringene man har sammenlignet med større bedrifter og mer profesjonelle organisasjoner. Dette kan illustreres ved utviklingen i antallet unike brukere på Norges Idrettsforbunds e-læringsportal de de siste årene:



Figur 6 Unike brukere av Norges Idrettsforbunds e-lærings portal (Kilde: Nøkkeltallsrapporten 2022)

5.4 Parviainen et al. (2017) sin modell for digitalisering

Jeg gikk kort gjennom Parviainen et al. (2017) sin modell for hvordan digitalisering kan gjennomføres i en organisasjon, som en iterativ 4-trinns prosess. Jeg ønsker å knytte denne opp mot situasjonsbeskrivelsen som ble gitt av informantene i intervjuprosessen.

Posisjonering av organisasjonen innen digitalisering

Kongsvinger Tennisklubb sin forretningside er å tilby tennis som aktivitet i Kongsvinger-regionen, gjennom å drifte et anlegg, tilby spill til medlemmer og gjestespillere, tilby kurs, konkurranser og treningsmuligheter og markedsføre aktivitetene. Tennis er i høyeste grad et fysisk produkt, og selv om man kan se for seg en fremtid hvor dette utøves elektronisk hvor som helst er ikke dette situasjonen nå. Det er derfor naturlig at Kongsvinger Tennisklubb setter søkelys på hvilke områder de kan digitalisere slik at de oppnår bedre kontakt med sine medlemmer og andre interesserte, og hvordan de gjør det enkelt for folk å spille. Gjerne via et forbedret tjenestetilbud, som kurs- eller treningsgrupper rettet mot spesielle behov, nye turneringsformer, etc. Som artikkelen påpeker kan man gå bredt ut for å erstatte mye av dagens virksomhet med mer digitale midler, eller det kan fokuseres innenfor et enkelt område.

Analyse av dagens tilstand

Ingen uttrykte at de var sterkt misfornøyde med dagens digitale verktøy, og dette er et godt utgangspunkt. Samtidig påpekes det flere svakheter og potensiale for forbedring, så det er naturlig at en analyse tar utgangspunkt i forbedringspunkter på brukersiden såvel som administrasjonssiden. Under dette punktet er det naturlig å se på flaskehalser og prosesser som er utfordrende, såvel som kompetanse man har og kompetanse man mangler. På bakgrunn av styremedlemmers uttalelser om at man ikke er «gode nok» til å håndtere verktøyene, så kan dette være et sentralt punkt å påpeke i analysen.

Et veikart for digitalisering

Dette steget handler om å se på gapet mellom nåværende og ønsket tilstand, og så vurdere hvilke handlinger som må gjennomføres for å tette gapet. Informant 1 nevnte at bookingsystemet har begrensninger som bidrar til at ikke alle betaler. I tillegg er det krevende å markedsføre ledige timer uten at det investeres endel tid fra frivillige eller styremedlemmene. Posisjonen man ønsker å komme til er at alle spillere betaler, samtidig som man forenkler og automatiserer prosessene med å markedsføre ledig kapasitet. For å tette gapet kan klubben gjøre følgende:

- Finne ut om dagens bookingsystem åpner for bedre betalingskontroll, for eksempel om det kan integreres mot adgangskontroll og lås. Om det lar seg gjøre, hva må gjøres i form av investeringer og installeringer?
- Få oversikt over nødvendig kompetanse for bedre bruk av systemet. Skal man bygge denne internt? Informant 6, fra Norges Tennisforbund, uttalte at det ofte var høyere kompetansenivå rundt digitale forhold i klubber med administrativt ansatte. Kan dette være en mulighet for Kongsvinger Tennisklubb? Klubb X påpekte at de ønsket å kjøpe endel konsulent-timer for å optimere prosesser og sette opp systemer.
- Deretter må rekkefølge, prioriteringer og ansvar fastsettes. Hvordan bestemmer man hvilke krav som settes i systemet, hvem undersøker muligheter og begrensninger, samt skaffer oversikt over kostnader og investeringsbehov. Hvem kartlegger ulike konsulenter, eller finner en oversikt over aktuelle kurs og opplæringsformer?

Implementering med teknisk støtte

I det fjerde steget gjennomføres tiltakene man har blitt enige om, og går til anskaffelse av de verktøyene og funksjonene man har ansett nødvendige. Videre måles og evalueres fremgangen. Dersom klubben sendt noen av sine frivillige på kurs for å lære seg et system bedre, ga det gode nok resultater? Om kompetansenivået fortsatt ikke anses tilstrekkelig er det nødvendig å korrigere kursen. Kanskje ser man at man i tillegg må kjøpe inn konsulenttimer for å få selve grunnstrukturen på plass. Kanskje bidrar lås-integrasjonen til at flere betaler, men at man også oppdager at flere betalingsmåter vil være nødvendig.

Det er interessant å se på denne 4-stegs modellens vektlegging av prosessene opp mot Kane et al. (2015) sitt poeng om at de digitalt modne organisasjonene fokuserer mindre på selve teknologien og mer på prosessen. Parviainen et al. (2017) trekker frem digitale teknologier som noe som kan muliggjøre en endring eller kan realisere et mål, men det er tydelig her at modellen vektlegger prosessen som det vesentlig og ikke det teknologiske valget i seg selv.

5.5 Det digitale tjenestetilbudet

I litteraturdelen viste jeg til undersøkelser som så på hvordan selve tjenestetilbudet var forbedret ved hjelp av digitalisering. Typiske eksempler var online treningsøkter som et supplement i perioder hvor man ikke kan oppsøke det fysiske treningslokalet. Det var lite i informantenes svar som tydet på at dette var et satsingsområde for Kongsvinger Tennisklubb, og samtidig var det også lite i svarene som tydet på at dette var et merkbart savn hos spillere og foreldre.

To av informantene nevner «Stigespillet», som er et digitisert konkurranseformat internt i klubben, Dette driftes av et eksternt selskap. Spillerne melder seg på, og settes opp i en rangert liste. Annenhver uke blir man satt opp mot en annen spiller, og så flyttes man opp og ned på rangeringslisten avhengig av resultatene i kampene. Den som topper listen ved periodens slutt står som vinner av turneringen. Selve kampene er like lite digitale som ellers, men oppsett, resultatinnhenting og det administrative håndteres elektronisk og

uten innblanding fra klubbens side. Til en viss grad i norske tennisklubber, men kanskje enda mer i en idrett som padel, arrangeres det turneringer med digital påmelding og administrasjon, gjerne med påmelding på samme sted som man booker banetid. Som Informant 3 sier: «Primærformålet mitt er å spille tennis». Digitale verktøy muliggjør enkel påmelding og administrasjon, og gir tennisinteresserte mulighet til møte nye spillere på en enklere måte.

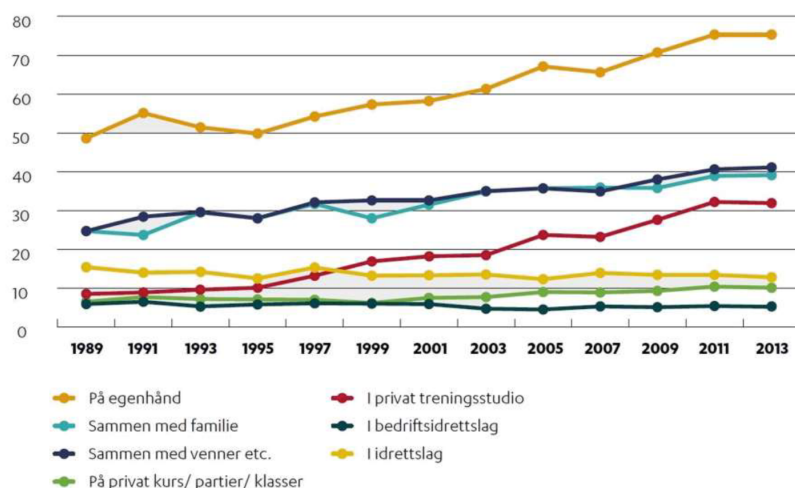
Norges Tennisforbund har også utviklet en teknikk-app, som kan brukes for å visualisere riktig teknisk gjennomføring av et slag. Spillere og trenere kan også filme i appen, og dermed sammenligne egen med best mulig teknikk, eller vurdere progresjonen i egen utvikling. Verktøyet gir også trenere mulighet til å dele rapporter med spillere og foreldre. Det er lite trolig at en slik app kan være erstatte jobben en trener gjør på banen, men det kan fungere som et supplement der et digitalt verktøy bidrar til et totalt sett bedre produkt. Kongsvinger Tennisklubb har ikke innført bruk av denne appen i sitt trenings- og kursmiljø, men har ved ujevne mellomrom lagt ut videosnutter med tips for hvordan spillere kan drive egentrening med og uten ball.

5.6 Det konkurransemessige aspektet

Digitalisering representerer trusler såvel som muligheter. Mye av litteraturen fokuserer på trusler i form av konkurrenter som kommer med et sterkere totalprodukt eller driver langt mer effektivt. Andersen & Sannes (2017) skriver: «slik at man kan endre sin strategi mens det fortsatt er tid, før man blir tvunget til det av endringer i forretningsbetingelsene». Et hyppig brukt eksempel for effekter innen digitalisering er platebransjen og musikkindustrien, der digitalisering førte til store endringer i distribusjonsleddet såvel som mellom de ulike produsentene og ute hos sluttbrukerne (Kask & Oberg, 2017). Andre velkjente eksempler er hvordan Uber har påvirket taxi-næringen og AirBNB har påvirket hotell- og overnattingsbransjen.

Digitaliseringens påvirkning av konkurransebildet var også en faktor bak Digitaliseringsløftet i Norges Idrettsforbund, og Evalueringsutvalget (2016) diskuterer temaet. Grafen nedenfor viser utviklingen i trening og fysisk aktivitet fra 1989 til 2013.

Mens det har vært en jevn vekst gjennom hele perioden for egentrening, venne-/familie-trening og private helsestudioer, har det vært en svak nedgang for aktivitet via idrettslag. Tallene er riktignok noen år gamle, men oppdaterte undersøkelser viser at trenden også har fortsatt gjennom det siste tiåret og også akselererte gjennom covid-pandemien 2020-2021 (Ertesvåg & Bakken, 2018).



Figur 1: Sammenhenger for trening og fysisk aktivitet i befolkningen over 15 år. Tidsserie 1989-2013 (prosent). Kilde: Ipsos MMI (2014), Statlig idrettspolitikk inn i en ny tid (2016)

Figur 7 Utvikling i trening og fysisk aktivitet. (Kilde: Ipsos MM (2014), via Evalueringsutvalget 2016)

Evalueringsutvalget (2016) påpeker at fremveksten av apper som Strava og Runkeeper tilbyr enkel aksess til individuelle treningsprogrammer, og slike apper såvel som sosiale medier kan gi brukerne tilgang til et fellesskap tilsvarende hva man har i et lokalt idrettslag. Som Evalueringsutvalget (2016, s. 13) påpeker: «Veksten skjer i trening sammen med andre og på egenhånd, og man ser at utviklingen av teknologiske løsninger i økende grad bidrar til rekruttering, måling og motivasjon».

Frivilligheten i Norge er annerledes organisert enn bedrifter, og ikke minst gjelder dette lokale idrettslag. Kongsvinger Tennisklubb eier og drifter et tennisanlegg, og i bedriftsøkonomisk forstand er klubbens formål å tilby aktiviteten tennis til innbyggerne i og rundt Kongsvinger, i form av uorganisert og organisert spill, treninger, kurs og turneringer, samt fremme interessen for sporten. Mye av arbeidsinnsatsen gjøres på dugnad av klubbens medlemmer, slik at kostnadene derfor kan holdes på et moderat

nivå sammenlignet med rene kommersielle tilbud. I tillegg mottas støtte fra det offentlige, og lokale bedrifter bidrar også med midler for å støtte det som betraktes som et positivt tilbud i lokalområdet samtidig som det har en samfunnsnyttig funksjon.

Naturlig nok er det en viss konkurranse mellom ulike frivillige foreninger og klubber, både idrettslag imellom og mellom ulike frivillige tilbud som idrett (for eksempel tennis og fotball) og musikk (for eksempel korps eller kor). Som i andre næringer konkurreres det på selve produktet (aktiviteten), på pris og på tilgjengelighet. Det er også en viss konkurranse mellom frivillig organiserte aktivitetstilbud og mer kommersielt drevne aktiviteter. Et typisk eksempel på det siste er treningsstudioer. Innen racket-idretter så har man historisk sett møtt litt konkurranse fra squash, men de siste årene spesielt fra padel. Padel i Norge er også organisert via Norges Tennisforbund, og det er en rekke frivillig drevne padelklubber i Norge. Men sporten utøves i stor grad på kommersielle sentre.

Informantene ble ikke spurt spesielt om konkurransemessige forhold i intervjuene, men det dukket ved flere tilfeller opp uttalelser knyttet til padel. For eksempel uttalte Informant 4 at «Kongsvinger Padel er flinke på sosiale medier, det skaper litt liv». Samme gjelder informant 5: «Padelen flinke, de legger ut mye».

Med informant 6 sin uttalelse i bakhodet om at «klubbene med administrativt ansatte har generelt sett mye høyere kompetanse» så ligger det en mulig trussel her for lokale frivillige foreninger innen idretten. Om kommersielle tilbud er bedre i stand til å ta i bruk verktøy for å kommunisere godt med brukerne, tilby et bedre totalprodukt og en mer effektiv administrasjon, vil det kunne sette et press på de frivillige organisasjonene. Det kan føre til lavere medlemsantall og færre deltakere på aktivitetene, noe som igjen kan påvirke både nivået på de offentlige støttemidlene og giverviljen hos det lokale næringslivet. Riksrevisjonen uttalte i 2018 at «det er idrettslagenes aktivitetstilbud som i første rekke legitimerer statlige tilskudd» (Riksrevisjonen, 2018).

Å gå nøye inn på lokale frivillige organisasjoners forretningsmodell, med vekt på det konkurransemessige aspektet, har jeg ansett som i stor grad utenfor oppgavens område.

Det ble heller ikke gjort vesentlige forsøk på å spørre informantene om dette under intervjuene. Men temaet er interessant, og kan absolutt være noe som videre forskning kan forsøke å gå nærmere inn på.

6. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å se på digitalisering i lokale frivillige foreninger, for å avdekke hvordan det jobbes med digitale verktøy og i hvilken grad brukernes behov dekkes. Jeg har også sett på teori knyttet til digitalisering og digital transformasjon, og har forsøkt å se litt på hvordan man kan jobbe i det frivillige for å i økende grad dra nytte av digitaliseringens positive sider og muligheter.

Frivillig sektor i Norge er omfattende, og det er store forskjeller innad i frivilligheten. Jeg har ikke gjort noe forsøk på å se forholdene i et bredt perspektiv, men i stedet fokusert på Kongsvinger Tennisklubb som et case.

Intervjuene avdekket at Kongsvinger Tennisklubb brukte en rekke digitale verktøy. Det mest sentrale, noe som ble understøttet også av informanter utenfor Kongsvinger Tennisklubb var bookingsystemet. Men også sosiale medier og verktøy for kommunikasjon mellom klubb og spillere ble trukket frem. Informantene uttrykte en relativt god tilfredshet med verktøyene, men også at de viktigste for dem var tilgangen til tennis som aktivitet og ikke verktøyene i seg selv. Informanter som representerte styret uttrykte en viss frustrasjon ved at funksjonaliteten ikke ble utnyttet fullt ut, og at både tid, kompetanse og til en viss grad økonomi var hindre i så måte.

Problemstillingen i oppgaven har dreid seg om hvorvidt en lokal frivillig organisasjon som Kongsvinger Tennisklubb er i stand til å møte forventningene til digitalisering hos sine omgivelser. Svarene fra informantene tyder på at det til en viss grad er tilfelle, men samtidig indikerer både svar og en sammenligning med de teorien rundt digitalisering at det digitale ambisjonsnivået er lavt. På spørsmålet om det foreligger en klar strategi rundt digitalisering må svaret bli nei for Kongsvinger Tennisklubbs del.

6.1 Implikasjoner

Datainnsamling og intervjuer avdekket at Kongsvinger Tennisklubb har en rekke digitale verktøy, og at brukernes forventninger til en viss grad ble innfridd. Samtidig var det tydelig at man manglet en helhetlig strategi rundt hvilke verktøy som skulle brukes, og hvordan de skulle brukes, og det var en god del uforløst potensiale. Internt i klubben var det en viss frustrasjon over at de digitale verktøyene ikke ble brukt godt nok, at man manglet tid, kompetanse og til dels økonomi til å virkelig utnytte de digitale mulighetene. Svarene fra spillere og foreldre indikerte at de digitale verktøyene ikke var noe hinder for å nå primærmålet, hvilket var å spille tennis. Men samtidig ble det stilt enkelte spørsmål vedrørende informasjon og kommunikasjon med nye spillergrupper og potensielle nye medlemmer. Kongsvinger Tennisklubb har opplevd en nedgang i antall medlemmer de siste årene, og en av årsakene kan være at man ikke har lyktes godt nok med å kommunisere med de som ikke er medlemmer.

Uttalelser fra Klubb X såvel som Norges Tennisforbund indikerte at strategiske prosesser kan gjøre jobben enklere for klubber, og øke de positive effektene av digitalising. Klubb X påpekte at enkelte strategiske valg de hadde foretatt, først og fremst knyttet til hva de ikke skulle bruke tid og ressurser på, hadde gjort det enklere for dem å holde retningen. Tennisforbundet påpekte at strategisk arbeid gjerne bidrar til økt delaktighet, og at premissene blir lagt for det som skal følges opp. Dette er i tråd med flere teoretiske bidrag. Kane et al. (2015) viste at det blant de digitalt modne virksomhetene hadde over 80% en klar og sammenhengene digital strategi, mens det bare var 15% av de i den tidlige modenhetsfasen som hadde det. Dette ble understøttet av Parviainen et al. (2017) som lanserte en modell i fire trinn for digital transformasjon, hvor virksomheten først definerer sin posisjon og sine mål, deretter ser på hva som må gjøres for å lukke gapene, for så legge en plan og så eksekvere deretter.

Som sagt vil det ikke være mulig å bruke funnene i denne undersøkelsen som en oppskrift eller bruksanvisning for lokale idrettslag eller andre lokale frivillige organisasjoner generelt. Men det er grunn til å tro at de fleste foreninger vil være tjent

med å jobbe strategisk med digitalisering. Tennisforbundet uttalte at det var vanligere å ikke ha noen strategi knyttet til digitalisering enn å ha det, noe som indikerer at problemstillingene for Kongsvinger Tennisklubb ikke er unike. Mye litteratur, som Kane et al. (2015), Parviainen et al. (2017), Fjuk & Fosstenløyken (2021) trekker frem behovet for å sette prosess og kundebehov og ikke selve teknologivalget i sentrum. I lokale frivillige foreninger som et idrettslag er medlemmene selv vesentlig bidragsytere både i beslutningsprosesser og arbeid som utføres, og dette kan bidra til å gjøre det enklere å rette søkelyset mot nettopp kunde- og brukerbehovet.

6.2 Videre forskning

Selv om jeg har pekt på områder der en lokal frivillig organisasjon som Kongsvinger Tennisklubb kan forbedre sine forutsetninger for å oppnå suksess med digitalisering, er det på ingen måte noen generell anbefalingsliste for lokale idrettslag eller lokale frivillige organisasjoner. Med tanke på den store betydningen den frivillige sektoren har på økonomien og samfunnet vil det være nyttig å se nærmere på hvilke grep som gir best grunnlag for suksess mer avhengig av type forening. Som Bergerud (2020) også påpekte er frivillige organisasjoner med både lokale, nasjonale og iblant også internasjonale ledd svært komplekse, og det kan derfor være nyttig med fortsatte studier med tanke på å utvikle retningslinjer for å lykkes.

Denne oppgaven har i stor grad rettet seg mot forhold rundt Kongsvinger Tennisklubb, med vekt på hvordan man kan oppnå positive effekter som økt effektivitet, synlighet og bedret kommunikasjon via digitalisering. Riktignok har jeg også henvist til de store endringene vi i flere næringer og verdikjeder knyttet til digital transformasjon, og kommet med enkelte eksempler på hvordan selve idretten og arenaene den pågår på også kan endres vesentlig. Lokale frivillige organisasjoner vil neppe være i stand til å lede an i slike transformasjoner, men de kan påvirkes av slike endringer. Det vil derfor være interessant å studere videre hvordan digital transformasjon kan påvirke selve næringsgrunnlaget for lokale frivillige organisasjoner, og hvordan de internt og sammen med sine samarbeidsforeninger kan komme styrket ut av slike transformasjoner.

7. Referanser

Andersen, E. og Sannes, R. (2017) *Hva er digitalisering?* Magma- Tidsskrift for økonomi og ledelse, 6, 18-24.

Bergerud, D., (2020). *En studie av implementeringen av digitaliseringsløftet i NIF*. Masteroppgave ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Norges Idrettsforbund (u.å.). *Effekter av digitaliseringsreisen*. Hentet fra: (<https://www.idrettsforbundet.no/digital/utvikling/>)

Digitaliseringsdirektoratet (u.å). *Digital Transformasjon*. Hentet fra: <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>

Enhold, P., Steinbach, D., Schlesinger, T. (2020). *Priorität oder Randerschweingung. Eine Analyse zur relevanz der Digitalisierung in Sportvereinen*. Sport und Gesellschaft, 17(3), 231-261.

Enhold, P., Steinbach, D., Schlesinger, T., (2023). *Categorisation of digitalisation practises in voluntary sports clubs*. Managing Sport and Leisure, 2023-06, 1-18.

Ertesvåg, F. & Bakken, J. (2023). *Mange unge flytter treningen fra idrettslag til treningssenter*. Hentet fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/5BrBGK/mange-unge-flytter-treningen-fra-idrettslag-til-treningssenter>

Evalueringsutvalget (2016). *Idretten inn i en ny tid – IKT prioriteringer for fremtiden*.

Hentet fra:

<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/evalueringsutvalget-for-idrettens-felles-ikt-systemer.pdf>

Fahlén, J. & Stenling, C. (2019). *(Re)conceptualizing institutional change in sport management contexts: The unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life*. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 265–285.

Fjuk, A. & Fosstenløyen, S. (2021). *Videreutvikling for SMB: Utvikling av dynamiske kapabiliteter i digital transformasjon*. *Magma forskning og viten*, utgave 6, 2021, 86-92.

Frivillighet Norge. *Frivillighetsbarometeret, 2023*.

Hentet fra:

<https://www.frivillighetnorge.no/rapport/frivillighetsbarometeret/frivillighetsbarometeret-2023/hovedfunn-2/hovedfunn>

Frøystein, H. (2021). *Har eksplodert*. *Norsktennis.no*. Hentet fra:

[\(https://norsktennis.no/har-eksploert/](https://norsktennis.no/har-eksploert/)

Furr, N. & Dyer, J. (2014). *The innovator's method. Bringing the lean startup into your organisation*. Harvard Business Review Press.

Furseth, I. og Everett, L.E. (2020). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. 3. utgave. Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, S.E. (2018). *Vi er i ferd med å få et klasseskille i idretten*. www.forskning.no.

Hentet fra: <https://www.forskning.no/barn-og-ungdom-sport/vi-er-i-ferd-med-a-fa-et-klasseskille-i-idretten/1260100>

Kane, C.G, Palmer, D, Phillips, A.N., Kiron, D and Buckley, N, (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation, Becoming a digitally mature enterprise* [Online]. MIT Sloan Management Review

Kask, J. & Oberg, C., 2017. *Why «majors» surge in the post-disruptive recording industry*. European Journal of Marketing, vol 53, no 3, pg 442 – 462.

Kotter, J.P., (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, May-June.

KPMG. (2014). *Kartlegging av hindre for digitale forretningsprosesser*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/aif/dokumenter/rapport_hindre_f_or_digitalisering.pdf

Mutz M, og Gerke, M. (2021). *Sports and exercise in times of self-quarantine. How Germans changed their behaviour at the beginning of the Covid-19 pandemic*. International Review for the Sociology of Sports. Volume 56, issue 3.

Norges Idrettsforbund. (2023). *Nøkkeltallsrapport 2022*. Hentet fra: https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/f9f9e8b2e3224726998c816f41cfc167/nokkeltallsrapport-2022---norges-idrettsforbund_final.pdf

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. og Teppola, S. (2017) *Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice*. International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63-77.

Regjeringen (2007). *Frivillighet for alle*. Stortingsmelding nr 39, 2006-2007.

Regjeringen, (2016). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Stortingsmelding nr 27, 2015-2016.

Riksrevisjonen (2018). *Revisjonsrapport for 2017 om Kulturdepartementets oppfølging av Norges Idrettsforbunds bruk av spillemidler*. Hentet fra: <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2018->

2019/revisjonsrapport2017kulturdepartementetsoppfølgingnorgesidrettsforbundsbrukavspillemidler.pdf

Ry Nielsen J.C. & Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen – om å analysere sin egen organisasjon*. Samfunnsvitenskapene, København.

Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education Limited

Singh, Jugindar. (2023). *Digitalization And Its Impact on Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): An Exploratory Study of Challenges and Proposed Solutions*. International Journal of Business and Technology Management.

Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Satellittregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner*.

Saura, J.R., Palos-Sanchez, P., & Velicia-Martin, F. (2020) *What Drives Volunteers to Accept Digital Platforms That Supports NGO Projects*. *Frontiers in Psychology*.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–534

Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder* (3.utg). Gyldendal Akademiske.

Tjønndal, A. (2020). *#Quarantineworkout: The use of digital tools and online training among boxers and boxing coaches during the COVID-19 pandemic*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2020-11, vol 2.

Unruh, G. og Kiron, D. (2017) *Digital transformation on purpose*. MIT Sloan Management Review.

L. Volkmann (2019). *Sportverein 4.0 – Eine Potenzialanalyse der digitalen Transformation für den Breitensport*. *Angewante Sportökonomie des 21. Jahrhunderts*. Springer Fachmedien, 2019,

Von Leipzig, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D., von Leipsig, K. (2017). *Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises*. *Procedia Manufacturing*, 8, 517-524.

Wachholz, F., Spörk, V., Scheiber, S., og Schnitzer, M. (2022). *Are non-profit Sports Clubs ready for Digitalization? A Case Study of Tyrolean Soccer Teams*. 2022 IEEE International Workshop on Sports, Technology and Research, pg 67-71.

Westmattmann, D., Grotenhermen, J.G., Sprenger, M., Schewe, G. (2021). *Virtualization of sports events during the COVID-19 pandemic*. *European Journal of Information Systems*, 2021, Vol 30, No 2, 119-136.

Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Designs and methods*. Sage publications, 6. Edition.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Guide for intervju

Innledning:

- Informasjon om masteroppgaven
- Avklaring rundt anonymitet
- Informasjon om intervjuet i seg selv

Spørsmål rettet mot KTKs styremedlemmer:

- Hvilke digitale verktøy er du kjent med at brukes i dag?
 - o Hvilke refleksjoner har du gjort deg rundt disse?
- Er det verktøy du mener ikke blir brukt i god nok grad, eller verktøy som mangler
- Hvilke av følgende verktøy har du kjennskap til i Kongsvinger Tennisklubb-sammenheng (om de ikke blir nevnt av informanten direkte)
 - o “Medlemsutvikling”, “Aktivitetsutvikling”, “Inntektsutvikling”, “Klubbutvikling”
 - o Nettside, sosiale medier, Spond, Fakturering, regnskapsprograme, CRM verktøy
- Kjenner du til en strategi eller klar plan rundt hvordan klubben ønsker å bruke disse verktøyene
 - o Kjenner du til noen strategi eller plan rundt digitalisering i seg selv?
- Hvilke utfordringer eller blokkeringer mener du klubben møter med hensyn til digitalisering?
- I hvilken grad kjenner du til at klubben bruker verktøy for:
 - o Rekruttering av frivillige til å drive klubben?
 - o Beholde våre frivillige

Spørsmål og temaer rettet mot spillere og foreldre

- Hvilke digitale verktøy kjenner du til at Kongsvinger Tennisklubb benytter seg av?
 - o Facebook, Nettside, Spond, Bookingsystem, Min Idrett,
- Hva synes du fungerer bra, og hva synes du fungerer mindre bra?

- Viktig informasjon – er dette tilgjengelig for deg?
 - o Gjennom hvilke kanaler kjenner du til at klubben informerer, og hvordan synes du dette fungerer?
- Hva mener du er de største utfordringene for foreldre til barn som spiller i klubben?
 - o Evt: Hva mener du er de største utfordringene for deg som spiller i klubben
- Er det noe du savner av digitale verktøy og digitale muligheter ?

Spørsmål rettet mot representant for Norges Tennisforbund

- Interne digitale verktøy – Medlemsadministrasjon, kompetanse-utvikling/kartlegging, Tournament Software, Inntektsutvikling, Klubb utvikling/Office365/styreportal/regnskap
 - o I hvilken grad oppfatter du at disse blir brukt ute i klubbene
 - o Hva ser ut til å fungere bra og mindre bra
 - o Kan man si noe om store klubber vs mindre klubber her
- Eksternt rettede verktøy: Spond, Sosiale medier, banebooking, teknikk-apper, Spillerguiden
 - o I hvilken grad oppfatter du at disse blir brukt ute i klubbene
 - o Hva ser ut til å fungere bra og mindre bra
 - o Kan man si noe om store klubber vs mindre klubber her
 - o Min Idrett: Opplever du at det er et utbredt og velkjent verktøy blant spillere
- Strategier og planer
 - o I hvilken grad vil du si at det eksisterer – hvordan tenker klubbene om dette
 - o Igjen – forskjell her på store og små klubber?
- Barrierer, hindre/utfordringer: Hva vil du trekke frem her?
 - o Og hva har du sett kan fungere som en katalysator?
- Sett fra Tennisforbundets side, ift deres behov og ønsker
 - o Hva fungerer bra, og hva er mer en kilde til frustrasjon og forsinkelser/merarbeid
 - o «Ønskeliste»?

- Oppgaven er ikke ment å være noen «Oppskrift for suksess», men likevel interessant å se på klubber som har lyktes godt. Er det noen fellesnevnerne, eller faktorer som har vært vesentlige?
- Frivillighet: I hvilken grad opplever du at klubbene bruker digitale verktøy målbevisst for å tiltrekke seg og beholde frivillige ressurser?

Spørsmål rettet mot representanter for Klubb X

- Her valgte jeg å bruke de samme spørsmålene som for styremedlemmer og for foreldre til barn i Kongsvinger Tennisklubb.

7.2. Vedlegg 2: Samtykkedokument:

Vil du delta i masterprosjektet Digitalisering i små lokale frivillige organisasjoner?

Mitt navn er Hans E. Neskvern. Jeg er student ved Høgskolen i Innlandet og skal gjennomføre en mastergrad i Digital Ledelse og Business Analytics. Jeg er også leder i Kongsvinger Tennisklubb.

I dette skrevet får du informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelsen din vil innebære. Takk for din interesse for dette prosjektet og for at du tar deg tid til å lese nøye gjennom informasjonen. Spør meg gjerne dersom det er noe mer du ønsker å vite om prosjektet. Kontaktinformasjon finner du på siste side.

Formålet med prosjektet

- Formålet er å se på digitalisering i den lokale delen av frivillig sektor, der Kongsvinger Tennisklubb representerer et case.
- Hensikten er å se på i hvilken grad små lokale foreninger er i stand til å møte forventningene omgivelsene har til digitalisering
- Jeg ønsker å se på i hvilken grad man har en strategi rundt digitalisering, om man har et mål om å digitalisere virksomheten, og hvordan det implementeres.
- Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer med 8-12 personer, der de fleste har en tilknytning til Kongsvinger Tennisklubb. Jeg kommer også til å intervju representanter for enkelte andre klubber.
- Prosjektperioden pågår gjennom 1. kvartal 2024.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- (Avhengig av hvem som mottar skjemaet.)

Hvem er ansvarlig for prosjektet?

Min veileder Nurilla Avazov, førsteamanuensis, er formell prosjektleder, jeg har det daglige ansvaret. Høgskolen i Innlandet er som institusjon ansvarlig for sikker behandling av personopplysningene som skal samles inn.

Hva skal gjennomføres? Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen skal gjøres via intervjuer, og det planlegges ett intervju med hver deltaker. I oppgaven vil deltakerne anonymiseres. Det vil ikke bli foretatt lyd- eller videoopptak av intervjuene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Fordeler og ulemper med å delta

Deltakelse skal i hovedsak være en positiv opplevelse, men å dele sine personlige erfaringer kan noen ganger utløse uventede negative følelser. Noen kan oppleve at enkelte temaer er vanskelige å svare på. Derfor kan du fritt hoppe over spørsmål underveis.

Deltakelse har ingen direkte fordeler for deg, men å dele dine erfaringer slik at andre kan lære av det, vil forhåpentligvis få deg til å føle at du blir lyttet til. Denne informasjonen kan på sikt bidra til å forbedre tjenester og servicenivå i lokale foreninger. Resultatene vil bli publisert i en masteroppgave, og dersom du er interessert kan du ta kontakt etter prosjektslutt for å få en kopi av oppgaven tilsendt.

Samtykke til å delta i masterprosjektet

Her følger informasjon om dine rettigheter som informant, og hvordan personopplysninger om deg vil behandles. Du må samtykke til dette for å være med på prosjektet, og du kan når som helst trekke dette samtykket.

Om datahåndtering og personvern

Jeg vil bare bruke opplysningene fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Dine personopplysninger blir håndtert konfidensielt fra begynnelse til slutt i prosjektet, og i samsvar med personvernregelverket (GDPR). Det er helt opp til deg å delta og du kan ombestemme deg underveis ved å trekke samtykket.

- Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare min veileder og meg som student som har tilgang.
- Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.
- Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data (kodeliste).
- Alle personopplysninger blir lagret på en sikker forskningsserver.
- Når jeg skriver master-/bacheloroppgaven, vil jeg passe på at ingen vil bli gjenkjent verken direkte eller indirekte i teksten. Kodelisten vil bli slettet ved prosjektslutt.

I dette prosjektet samles inn alminnelige personopplysninger.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å se hvilken informasjon som er blitt samlet inn om deg. Du kan også be om at informasjonen slettes, slik at den ikke finnes lenger. Dersom det er noe informasjon som er feil, kan du si ifra og be meg rette opp i det. Du kan også spørre om å få en kopi av informasjonen. Du kan klage til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet informasjonen om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes [juni 2024](#)

Opplysningene vil da [anonymiseres](#).



Høgskolen i Innlandet
Nurilla Avazov – prosjektleder
nurilla.avazov@inn.no , mobil: 4539 9081



Hans E. Neskvern – student
heneskvern@gmail.com , mobil: 9063 7874

- Høgskolen i Innlandets personvernombud: personvern@inn.no.
- Hvis du har spørsmål knyttet til SIKT Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

[Nurilla Avazov](#)
(Forsker/veileder)

[Hans E. Neskvern](#)

Signering:

Samtykke til deltakelse i [master-/bachelor]prosjektet «tittel»

Jeg har lest informasjonen og forstått hva prosjektet går ut på.

Jeg gir et frivillig samtykke og forstår at jeg ikke trenger å svare på alt, og har mulighet til å kunne trekke meg på et senere tidspunkt.

Jeg forstår at de personopplysninger som kan identifisere meg, så som navn/adresse/telefon/ institusjonstilhørighet er kjent for student og veileder, men blir ikke spredt til noen andre.

Jeg forstår at mine personopplysninger blir samlet inn og lagret sikkert til de enten slettes eller anonymiseres [oppgi dato].

Jeg samtykker til å delta i dette [master-/bachelor]prosjektet.

Ja **Nei**

Dato

Navn

Signatur

[*Eller digital signering*]