



Ressursbasert perspektiv på norsk toppfotball

"Norsk toppfotball - en kamp utenfor banen i et ressursbasert perspektiv"

Espen Østerhaug og Magnus Ytterland

Veileder

Ph.D. Rotem Shneor

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for Økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomiske og administrative fag



Masteroppgave våren 2011

BE-501 Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Tittel: Norsk toppfotball - en kamp utenfor banen i et ressursbasert perspektiv

Forfattere: Magnus Ytterland og Espen Østerhaug

Totalt antall sider inkludert forsiden: 174 sider

Universitetet i Agder, Kristiansand
Institutt for økonomi og samfunnsvitenskap

*"Noen tror at fotball gjelder liv eller død.
Jeg liker ikke den innstillingen.
Det er langt mer alvorlig enn som så."*

- Bill Shankly



Forord

Denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave innenfor økonomi ved Universitet i Agder. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng, og har vært et samarbeid mellom to studenter

Masteroppgaven i økonomi og administrasjon ved Universitet i Agder markerer slutten på en epoke. Selv om disse årene har gitt grunnlag for stress og eksamensnerver ser vi tilbake på tiden i Kristiansand som de beste årene i våre liv. Vi vil gjerne takke universitetets ansatte og spesielt Norges beste studentforening, Mercurius, for måten de har lagt til rette for oss studenter.

Vi vil også takke alle som har stilt opp på intervju og andre som har bidratt til oppgaven:

- Egil Mundal, daglig leder i Sogndal IL
- Asbjørn Helgeland, sportssjef i FK Haugesund
- Bjarne Berntsen, administrerende direktør i Viking FK
- Tom Nordlie, salgsdirektør i Blostrupmoen AS
- Bengt Eriksen, ekspertkommentator i TV 2 Sporten
- Joakim Stenerud, visuell utforming av logo
- Joachim Walltin, leder i spillerorganisasjonen NISO for innspill
- Venner og familie for innspill og støtte

En ekstra stor takk går til vår veileder Ph.D. **Rotem Shneor**, for god hjelp og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Espen Østerhaug (sign.)

Magnus Ytterland (sign.)



Abstrakt

Formål

Motivasjonen for å skrive denne oppgaven er sterkt knyttet til forfatterens glødende engasjement for fotball som hobby og interesse, samt påvirkningen idretten har på samfunnet for øvrig. Ønsket om å knytte denne interessen opp mot det faglige aspektet som ligger til grunn for mastergraden i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder var gjeldende.

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan ressursene i norske Tippeligaklubber påvirker de finansielle og sportslige prestasjonene.

Studiet ble gjennomført med en kvalitativ tilnærming, hvor et multiple casestudie ble brukt som design. Innhenting av data ble gjort ved dypdeintervjuer av representanter fra klubbene FK Haugesund, Sogndal IL og Viking FK, samt fotballeksperter Tom Nordlie og Bengt Eriksen. Datamaterialet ble analysert ved hjelp av triangulering og en cross case-analyse.

Opgaven konkluderes med en modell som er utarbeidet og basert på dataanalysen, og viser sammenhengen mellom ressurser og prestasjoner i norske eliteseriekubber. De ressursene som påvirker prestasjonene er finansielle ressurser, læring, spillerressurser, ledelse, fysiske fasiliteter, image, supportere og kommersialisering. I tillegg vil historie, kultur, verdier og kontinuitet påvirke ressursene. For fullstendig konklusjon se kapittel. 7 - "Konklusjon".



Forkortelser

B2B - Business-to-business

BK - Ballklubb

DE - Tyskland

DK - Danmark

EBITA - inntjening før renter, skatt, nedskrivninger og avskrivninger

ES - Spania

EU - Europeisk Union

FC/CF - Football club

FCK - FC København (DK)

FFK - Fredrikstad Fotballklubb

FK - Fotballklubb

FKH - FK Haugesund

HC - Handikap

IF - Idrettsforening

IL - Idrettslag

LSK - Lillestrøm Sportsklubb

MNOK - Millioner norske kroner.

NAV - Den norske Arbeids- og Velferdsforvaltning

NFF - Norges Fotballforbund

NISO - Norske Idrettsutøveres Sentralorganisasjon

RBK - Rosenborg Ballklubb

RBT - Ressursbasert teori

SE - Sverige

SK - Sportsklubb

SIL - Sogndal Idrettslag

UK - Storbritannia

VIF - Vålerenga Idrettsforening



Figurliste

<i>Figur 1 - "Dualmodellen" (2011)</i>	16
<i>Figur 2 - Madsen (2006)</i>	19
<i>Figur 3 - Madsen (2006)</i>	22
<i>Figur 4 - Madsen (2009)</i>	27
<i>Figur 5 - Watt (2004)</i>	31
<i>Figur 6 - "Ressursmodell" (2011)</i>	43
<i>Figur 7 - Gripsrud et. al (2004)</i>	45
<i>Figur 8 - "Triangulering" (2011)</i>	58
<i>Figur 9 - "Ressursmodell SIL"</i>	76
<i>Figur 10 - "Ressursmodell Viking FK" (2011)</i>	87
<i>Figur 11 - "Ressursmodell" (2011)</i>	99
<i>Figur 12 - "Endelig ressurmodell"</i>	139



Tabelliste

<i>Tabell 1 - Madsen (2006)</i>	20
<i>Tabell 2 - "Oversikt over sekundærdata"</i>	51
<i>Tabell 3 - "Oversikt over intervjuobjekter"</i>	51
<i>Tabell 4 - "Rike onkler"</i>	102
<i>Tabell 5 - "Offentlig støtte"</i>	105
<i>Tabell 6 - "Fysiske fasiliteter (fin. ressurser)"</i>	107
<i>Tabell 7 - "Spillerressurser (fin. ressurser)"</i>	109
<i>Tabell 8 - "Ledelse (fin. ressurser)"</i>	111
<i>Tabell 9 - "Sportslige prestasjoner (fys. fasiliteter)"</i>	114
<i>Tabell 10 - "Finansiell prestasjon (fys. fasiliteter)"</i>	117
<i>Tabell 11 - "Sportslige prestasjoner (spillerressurser)"</i>	120
<i>Tabell 12 - "Finansiell prestasjon (spillerressurser)"</i>	122
<i>Tabell 13 - "Sportslig prestasjon (ledelse)"</i>	125
<i>Tabell 14 - "Finansiell prestasjon (ledelse)"</i>	127
<i>Tabell 15 - "Supporterlojalitet (sportslige prestasjoner)"</i>	128
<i>Tabell 16 - "Image/merkevare (sportslige prestasjoner)"</i>	130
<i>Tabell 17 - "Kommersielle inntekter (finansielle ressurser)"</i>	131
<i>Tabell 18 - "Image/merkevare (finansielle ressurser)"</i>	133
<i>Tabell 19 - "Oversikt proposisjoner"</i>	135

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	11
OPPGAVENS STRUKTUR	11
1.1 FOTBALL I NORGE	13
1.2 FOTBALLITTERATUR	14
1.3 DUALMODELLEN	16
2. TEORETISK RAMMEVERK	18
2.1 RESSURSBASERT TEORI	18
2.1.1 DEFINERING AV NØKKEWORD	19
2.1.2 RESSURSER I BEDRIFTER	19
2.1.3 KONKURRANSEFORTRINN	21
2.2 VRIO-RAMMEVERK	22
SJELDENHET	23
KOPIERBARHET	23
ORGANISATORISKE	23
2.3 DYNAMISK KAPABILITET	26
2.3.1 EKSTERNE OBSERVASJONER	28
2.3.2 INTERN RESSURSFORNYELSE	28
2.3.3 EKSTERN RESSURSANSKAFFELSE	28
2.3.4 INTERN RESSURSOMFORMING	28
2.4. SPORSTLEDELSE/SPORTSMANAGEMENT	30
2.4.3 RESSURSBASERT TEORI I FOTBALLEN	32
2.5 PRESTASJON	33

2.6 RESSURSER	35
2.6.1 HUMANKAPITAL	35
2.6.2 FINANSIELLE RESSURSER	37
2.6.3 KOMMERSIELISERING	37
2.6.4 IMAGE/MERKEVARE	39
2.6.5 SUPPORTERE	39
2.6.6 FYSISKE FASILITETER	40
3. PROBLEMSTILLING OG MODELL	42
4.1 INTRODUKSJON	44
4.2 HVORFOR KVALITATIV TILNÆRMING?	44
4.3 DESIGN	45
4.3.1 EKSPLOLATIVT DESIGN	46
4.3.2 DESKRIPTIVT DESIGN	46
4.3.3 KAUSALT DESIGN	46
4.3.4 VALG AV DESIGN	46
4.4 MULTIPLE CASESTUDIE	47
4.5 UTVIKLING AV TEORI	48
4.6 UTVALG	50
4.7 DATAKILDER	50
4.7.1 PRIMÆRDATA	51
TOM NORDLIE	53
4.8 DATAANALYSE	54
4.8.1 TRANSKRIBERING	54
4.8.2 BEARBEIDELSE AV DATA	55
4.8.3 NOTATSKRIVING	56
4.9 VALIDITET OG RELIABILITET	57

4.9.1 VALIDITET	57
4.9.2 RELIABILITET	58
<u>5. PRESENTASJON AV CASE</u>	<u>60</u>
<u>5.1 TIPPELIGAEN 2011</u>	<u>60</u>
<u>5.3 SOGNDAL FOTBALL</u>	<u>61</u>
5.3.1 INTRODUKSJON	62
5.3.2 FINANSIELLE RESSURSER	62
5.3.3 FASILITETER	65
5.3.4 TALENTER	69
5.3.5 LEDELSE	70
5.3.6 PRESTASJON	72
5.3.7 IMAGE	75
5.3.8 SUPPORTER	76
5.3.9 ENDRING AV MODELLEN	76
<u>5.4 VIKING FK</u>	<u>78</u>
5.4.9 SUPPORTERE	86
5.4.10 ENDRING MODELL	87
5.5.1 INTRODUKSJON	89
5.5.2 FINANSIELLE RESSURSER	89
5.5.3 FASILITETER	91
5.5.4 TALENTER	92
5.5.5 LEDELSE	93
5.5.6 PRESTASJON	97
5.5.7 IMAGE	97
5.5.8 SUPPORTER	98
5.5.9 ENDRING AV MODELLEN	99
<u>6. ANALYSE AV DATA</u>	<u>100</u>
<u>7. KONKLUSJON</u>	<u>136</u>
<u>7.1 NYE FUNN</u>	<u>136</u>
	IX

7.2 UTFORDINGER FOR LEDELSEN I FOTBALLKLUBBENE?	138
7.3 FORSLAG TIL NY FORSKNING	138
7.4 ENDELIG MODELL	139
7.5 NØKKELFUNN OG TEORETISK RAMMEVERK	139
7.6 OPPGAVENS BEGRENSNING	143
7.7 ENDELIG KONKLUSJON	144
8. VEDLEGG	146
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	146
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE FOR EKSPERTER	150
VEDLEGG 3 – INVITASJON TIL KLUBBENE	154
9. KILDER	158

1. Introduksjon

I dette kapitlet vil vi presentere fotballens posisjon i Norge og hvilke aktører som er de største. Videre blir det gitt en oversikt om hva som er skrevet om emnet tidligere. Til slutt vil vi forklare dualmodellen (figur 1). Dette er en organiseringsform som er særegen for de norske klubbene og påvirker mulighetene til å hente inn eksternt kapital.

Fokuset i masteroppgaven er å finne ut hvilke ressurser som påvirker de sportslige og finansielle prestasjonene for klubbene i Tippeligaen. Å studere forskjellen mellom tilgang og utnyttelse av ressursene blandt små og store klubber var det som tiltrakk oss.

Vår problemstilling blir dermed:

”I hvilken grad bidrar de ulike ressursene til forbedret prestasjon, og har de utvalgte klubbene tilgang til ressurser som kan skape et konkurransefortrinn?”

Det teoretiske rammeverket til oppgaven vil basere seg på ressursbasert teori. Vi vil i tillegg presentere sportsmanagement for å presentere hva som kjennetegner bransjen. Det teoretiske rammeverket vil danne grunnlaget for vårt modellforslag om hvordan ressursene påvirker prestasjonene.

Problemstillingen ble løst ved å benytte et multiple casestudie hvor intervju ble brukt som innsamlingsverktøy. Vi intervjuet en representant fra FK Haugesund, Sogndal IL og Viking FK samt ekspertene Bengt Eriksen og Tom Nordlie.

Oppgavens struktur

I [kapittel 1](#) introduserer vi leseren for oppgavens tema, problemstillinger norsk fotball står ovenfor og hvilken påvirkningskraft den har fått i dagens samfunn. Samtidig trekker vi frem de største aktørene i industrien og forklarer dualmodellen.

Kapittel 2 gir leseren et innblikk i teorien som anvendes i oppgaven. Relevant teori som blir presentert er ressursbasert teori (RBT), VRIO-rammeverket, dynamiske kapabiliteter og sportsledelse. I kapitlet blir det også foreslått en kategorisering av ressursene. Oppgavens proposisjoner blir også presentert, fordelt på de ulike ressursene.

Kapittel 3 gir en dypere oversikt over ressurser i norske eliteseriekubber, samt at oppgavens problemstilling blir presentert. I kapitlet gis det også informasjon om hvilke aktører som deltar i studien, og en generell situasjonsbeskrivelse av Tippeligaen, ressurser tatt i betraktning. En plan for det videre arbeidet blir også presentert for leseren, samt en modell utarbeidet av oppgavens forfattere.

Kapittel 4 beskriver de metodene som er anvendt i forbindelse med studien.

I **kapittel 5** får leseren en grundig introduksjon av studiens aktører og en generell oversikt over Tippeligaen 2011, samt at det blir presentert de ulike ressursene hver respektive klubb rår over, basert på arbeidet gjort i kapittel 4.

Kapittel 6 analyserer dataene som ble beskrevet i kapittel 5. Her trekkes likheter og forskjeller mellom klubbene, samt ekspertuttelselser for å kunne konkludere. Analysen tar utgangspunkt i proposisjonene presentert i kapittel 2, og blir gjennomført ved triangulering og en cross case-analyse.

Kapittel 7 konkluderer og oppsummerer de viktigste funnene som er gjort i studien, samtidig som en endelig modell blir presentert. Det blir også trukket paralleller til relevant teori. Til slutt blir oppgavens begrensninger og en endelig konklusjon presentert.

I **kapittel 8** ligger intervjuguide og annen relevant informasjon fra utarbeidelsen av oppgaven vedlagt.

Kapittel 9 avslutter oppgaven med en fullstendig oversikt over kildehenvisninger.

1.1 Fotball i Norge

Fotball er en idrett som engasjerer og berører mennesker over hele verden. I løpet av sesongen 2009 besøkte i overkant av 2,1 millioner tilskuere kampene i den norske Tippeligaen (NFF, 2009). Bare i Norge er det 400.000 aktive fotballspillere, fordelt på 25.000 forskjellige lag (ibid). I tillegg til dette kan vi anslå at det er flere tusen frivillige, ansatte og supportere som deltar aktivt i forskjellige posisjoner og stillinger innenfor denne idretten. I så måte kan vi konkludere med at fotball er en stor industri, også her i Norge.

Det genereres store pengebeløp i Tippeligaen. Dagbladet skrev den 30.11.06 i sin nettutgave at Tippeligaen i 2007 ville omsette for over 1 milliard NOK totalt. Omsetningen har vokst kontinuerlig de siste årene og for 2011 er beløpet ifølge na24.no (20.03.11) budsjettert til 1,2 milliarder NOK. Det er et stort sprik mellom de økonomiske forutsetningene til klubbene i Tippeligaen. Rosenborg BK har det største budsjettet, pålydende 205 MNOK. Nyopprekkede Sarpsborg 08 har med 20 MNOK det laveste budsjettet.

Sett fra et objektivt perspektiv er Rosenborg BK (Trondheim), Vålerenga IF (Oslo) og SK Brann (Bergen) de største klubbene i Norge. Dette er basert på tilskuersnitt, størrelsen på budsjett og meritter. Dette kan oppsummeres:

Rosenborg BK (Trondheim)

- *Tilskuersnitt 2010 (hjemmebane):* 16.911

- *Budsjett 2011:* 205 MNOK

- ***Meritter:***

Seriemester: 1967, 1969, 1971, 1985, 1988, 1990, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006, 2009, 2010.

Norgesmester: 1960, 1964, 1971, 1988, 1990, 1992, 1995, 1999, 2003

Vålerenga IF (Oslo)

- Tilskuersnitt 2010 (hjemmebane): 13.650

- Budsjett 2011: 127 MNOK

- Meritter:

Seriemester: 1965, 1981, 1983, 1984 og 2005

Norgesmester: 1960/61, 1974, 1985 og 2006

SK Brann (Bergen)

- Tilskuersnitt 2010 (hjemmebane): 13.744

- Budsjett 2011: 110 MNOK

- Meritter:

Seriemester: 1961/62, 1963 og 2007

Norgesmester: 1923, 1925, 1972, 1976, 1982 og 2004

Bak disse tre klubbene finnes også store, tradisjonsrike klubber som blant annet Viking FK (Stavanger), Lillestrøm SK (Skedsmo), Fredrikstad FK og IK Start (Kristiansand).

1.2 Fotballitteratur

Det er skrevet en rekke bøker og artikler om fotball, og dens omgivelser. Olstad & Goksøyr (2002) har skrevet boken "*Fotball! – Norges fotballforbund 100 år*" som gir et innblikk i hvordan fotballen har utviklet seg i Norge de siste 100 årene. Den har utviklet seg fra å være en amatøriddrett svært få bedrev til Norges mest populære. Hallgeir Gammelsæter & Frode Ohr (2002) har skrevet boken "*Kampen uten ball*" hvor de ser nærmere på hva slags utfordringer klubbene har innenfor ledelse og organisering.

Frode Ohr & Nils Henrik Solum (2000) har sammen skrevet artikkelen "*Rike spillere i fattige klubber*" hvor de forklarer hvorfor lønningene i norsk fotball har blitt så høye, og ledelsens utfordringer knyttet til å redusere dem.

I kronikken, "*Myter om norsk fotballøkonomi*" (Hervik, A. & Ohr, F., 2002) forklares hvordan Bosmandommen¹ har påvirket lønnsøkningen i fotballindustrien.

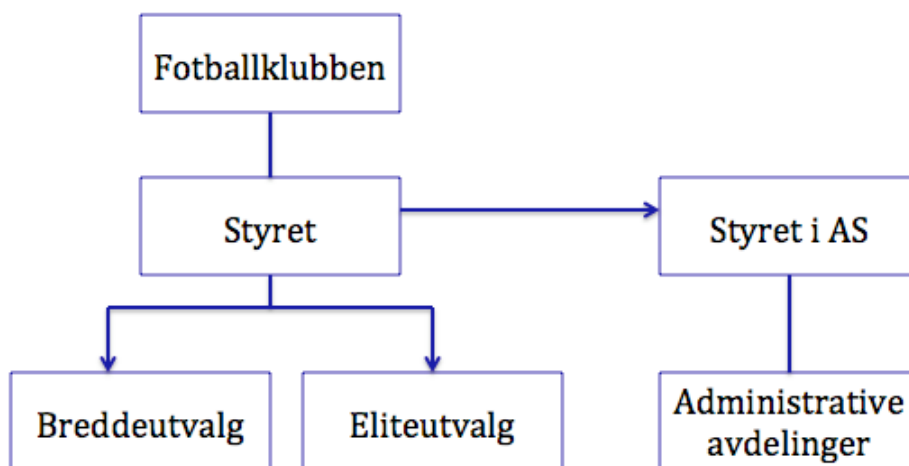
Det er også skrevet en kronikk som heter "*Når fotballmålene er for høye*" (Ohr, F. & Gammelsæter, H., 2003). Her blir problematikken rundt klubbenes evne til å sette realistiske mål tatt opp. Blant annet har alt for mange norske toppklubber målsetting om å kvalifisere seg til Europa gjennom en topp tre-plassering i Tippeligaen. Artikkelen "*Selvsmål for millioner*" (Gammelsæter H., 2003) belyser hvor viktig det er med kontinuitet i klubbene, og hvorfor de med lavt budsjett ofte presterer like godt som eller bedre enn de med mye kapital. Ledelsens relasjon til klubben blir også lagt vekt på i artikkelen. Hvordan har det seg at personer som har gjort det svært bra i næringslivet plutselig setter andre krav til risiko og strategi når det er snakk om investeringer i egen klubb? Grunnen til dette er at de ser seg blinde på den suksessen de håper å oppnå.

¹En Bosman-spiller kan ved utløpet av sitt kontraktsforhold, signere for en ny arbeidsgiver uten at den gamle arbeidsgiveren kan kreve noen form for kompensasjon. Denne dommen ble innført i EU-domstolen i Luxembourg 15.12.1995 (Aftenposten.no, 01.08.2007)

1.3 Dualmodellen

I Norge har klubbene i samarbeid med NFF utarbeidet en organisasjonsmodell som gjør at fotballklubbene ikke kan gå konkurs slik som vanlige bedrifter. For at klubbene skal ha mulighet til å hente inn ekstern kapital må de etablere et aksjeselskap som er separert fra fotballklubben. Rettighetene til å spille i seriesystemet ligger hos klubben, mens aksjeselskapet står for toppsatsingen (Gammelsæter og Jakobsen, 2005).

Den sportslige virksomheten skal ifølge reglene driftes og administreres av klubben og kan ikke overtas av aksjeselskapet. Alle ansatte i den sportslige delen av toppsatsingen (spillere, trenere og støtteapparat) må ansettes i fotballklubben, mens de administrative kan ansettes i aksjeselskapet. Dette for at den sportslige satsingen skal være uavhengig av aksjeselskapet. Aksjeselskapet lønner alle ansatte og får av den grunn stor innflytelse på avgjørelser som påvirker den kommersielle og den sportslige satsingen. Modellen kan illustreres:



Figur 1 - "Dualmodellen" (2011)

"Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc; controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness"

- Daft (1983)



2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi presentere hvilke teorier vi har valgt å bygge det teoretiske rammeverket til oppgaven rundt. I tillegg vil vi presentere proposisjonene som er utarbeidet for å teste modellen (figur 6) vi foreslår i kapittel 3.

2.1 Ressursbasert teori

Madsen (2006) innleder en artikkel om ressursbasert teori (RBT) ved å forklare at teorien fokuserer på særegne og kostbare ressurser som er vanskelige å kopiere. Riktig bruk av disse ressursene kan bidra til at bedriften oppnår konkurransefortrinn. Dette vil bli nærmere beskrevet senere i kapitlet.

Videre skriver han at *"Foretakets hovedoppgave og kilde til vekst er å utnytte interne ressurser, og ressurser anskaffet ute, på en mest mulig profitabel måte. Organisasjonens og ledelsens kompetanse er her av sentral betydning for mulighetene til å vokse."*

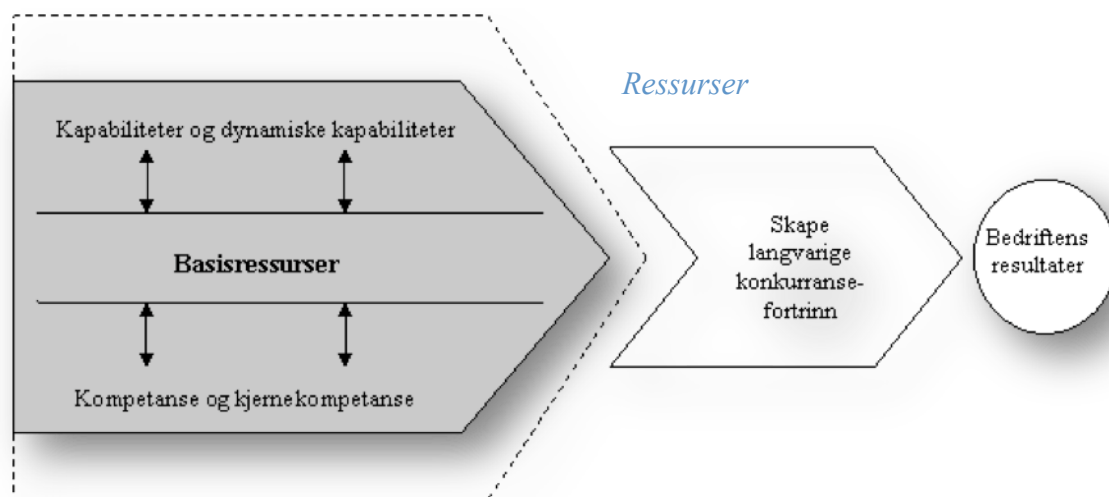
Ressursbasert teori legger vekt på hver bedrift som en individuell enhet, og hva som skiller dem fra hverandre. Forskjellene kan avdekkes ved å gjennomføre en SWOT-analyse, hvor de interne faktorene (styrker og svakheter) evalueres. En SWOT-analyse består av å analysere bedriftens interne styrker (S) og svakheter (W), samt eksterne muligheter (O) og trusler (T). Resultatene av analysen gir bedriften en oversikt over hvilke ressurser den utnytter effektivt, og hvor den har utviklingspotensiale (Peng, 2009).

De eksterne faktorene kan analyseres ved å bruke "Porter's Five Forces" (Porter, 1980). Modellen beskriver hvilke krefter som bidrar til at en industri er attraktiv, og hva som eksisterer av muligheter og trusler i omgivelsene. Kraftene deles opp i potensielle nye konkurrenter, nåværende konkurrenter, substitutter, leverandører og kunder. Kraftene kan gi store muligheter, men også tilføre industrien risiko. Lykkes bedriften med analysen vil den sitte igjen med oversikt over hvilke muligheter og trusler som eksisterer i omgivelsene, og har bedre forutsetninger til å velge hvilke strategier de bør implementere.

2.1.1 Definerings av nøkkelord

For å forstå hva ressursbasert teori handler om, er det nødvendig å definere noen nøkkelord. Det finnes et mangfold av teorier, nøkkelord og definisjoner, men de som er mest relevante for oppgaven vil bli vektlagt, og i det følgende beskrevet nærmere.

2.1.2 Ressurser i bedrifter



Figur 2 - Madsen (2006)

Som vist i figuren ovenfor legger ressursene utgangspunktet for en bedrifts resultat. Det er flere meninger om hva ressursene i en bedrift er, og hvordan de bør kategoriseres.

Daft (1983) beskriver ressursene i en bedrift som alle eiendeler, evner, egenskaper, organisasjonelle prosesser, informasjon og kunnskap den kontrollerer - og gir mulighet til å utvikle og implementere strategier som øker effektiviteten.

Det har blitt foreslått flere metoder for å kategorisere ressursene på. De mest vanlige er å dele dem opp i fysisk- (Williamson, 1975) human-, (Becker, 1964) og organisasjonell kapital (Tomer, 1987). I tillegg til dette foreslår Dollinger (1999) omdømme som en egen kategori.

Fysisk kapital inkluderer teknologien bedriften bruker, eiendom og eiendeler, geografisk plassering og tilgang til råmaterialer. *Humankapital* inkluderer trening, erfaring, evnen til å fatte en avgjørelse, intelligens, nettverk og innsikten en ansatt eller leder innehar. *Organisasjonell kapital* inkluderer rapportstruktur, formell og uformell planlegging, kontrollering og koordineringssystemer.

I figuren nedenfor oppsummerer Madsen (2006) de mest kjente definisjonene og kategoriseringene av ressurser.

Ressurstype	Penrose (1959)	Barney (1991, 2002)	Hofer & Schendel (1978)	Dollinger (1999)
Menneskelige ressurser	Ledelsens erfaring og ledelsens kapasitet	Lederens og arbeidernes opplæring, erfaring, vurdering, intelligens, innsikt og sosialt nettverk	Vitenskapsfolk, ingeniører, produksjonsledere, salgspersonell osv.	Samme som Barney + slektskap/forbindelser, nettverk
Organisatoriske ressurser		Formelle rapporterings-system, formell og uformell planlegging, kontroll- og koordineringssystemer, uformelle forbindelser mellom grupper innen foretaket og mellom foretaket og dets omgivelser, bedriftens kultur og omdømme	Kvalitetskontroll system, økonomi- styringssystem og lignende	Samme som Barney + historie, myter og akkumulert historisk materiale
Fysiske ressurser	Nevnes generelt	Fysisk teknologi, foretakets fabrikker og utstyr, geografisk lokalisering og adgang til råvarer	Bygg, anlegg og utstyr	Samme som Barney + kvaliteten ved bedriftens omgivelser
Teknologiske ressurser			Høykvalitets- produkter, lavkostnad fabrikker, høy merkeloyalitet	Prosesser, systemer eller fysiske-omforminger. Herunder laboratorier, FoU innretninger, testing og kvalitetskontroll, patenter, oppskrifter, lisenser, varemerker, copyright
Finansielle ressurser		Investorkapital, egenkapital, aksjekapital, egen inntjening osv.	Kontantstrøm, gjeldsevne, ny egenkapitaltilgjengelighet	Samme som Barney
Rennomé/ omdømme				Oppfatninger av bedriftene i omgivelsene + merkeloyalitet (produktnivå), globalt symbol (selskapsnivå)

Tabell 1 - Madsen (2006)

2.1.3 Konkurransefortrinn

For at en bedrift skal oppnå gode resultater er det som vist i figur 1 helt avgjørende at den utvikler konkurransefortrinn.

Peng (2009) beskriver hvordan et ressursbasert perspektiv kan brukes for å avdekke en bedrifts konkurransefortrinn. Et ressursbaseperspektiv forklares som et ledende strategiperspektiv hvor et firmas ytelse avhenger av tilgangen til ressurser og muligheter.

Barney (1991) mener det ligger to antagelser til grunn for å kunne avdekke et konkurransefortrinn i et ressursbasert perspektiv. I første omgang antar modellen at bedrifter i samme industri har tilgang til hetrogene strategiske ressurser og at disse ikke er perfekt mobile mellom bedriftene.

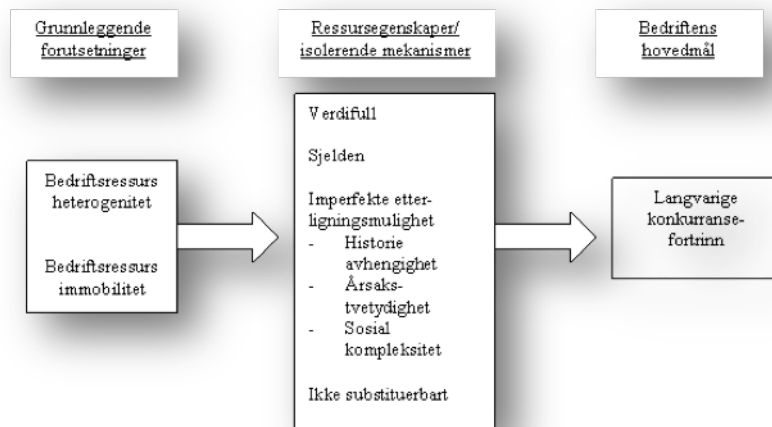
2.1.4 Vedvarende konkurransefortrinn

I følge Barney (1991) oppnår en bedrift et vedvarende konkurransefortrinn når en verdiskapende strategi blir implementert uten at konkurrentene implementerer samme strategi, og når andre bedrifter ikke har mulighet for å kopiere denne strategien.

Med konkurrenter menes alle eksisterende og potensielle konkurrenter.

Madsen (2006) beskriver hvordan RBT kan fremme vedvarende konkurransefortrinn. Han begynner med å beskrive noen grunnleggende forutsetninger, før han forklarer betydningen av hvordan isolerende mekanismer kan føre til et vedvarende konkurransefortrinn.

Sammenhengen vises i figur 3 på neste side.



Figur 3 - Madsen (2006)

I figuren ser vi hvordan sammenhengen mellom de grunnleggende forutsetningene, ressursegenskapene og de isolerende mekanismene, hjelper bedrifter med å opprettholde konkurransefortrinn over tid.

2.1.5 Isolerende mekanismer:

Isolerende mekanismer handler om å opprettholde konkurransedyktige posisjoner (Rumelt, 1984/1997). For å eksemplifisere isolerende mekanismer trekker Rumelt (1984/1997) frem blant annet patenter, image, spesialiserte eiendeler, unike ressurser og lovreguleringer.

Videre forklarer Madsen (2006) at:

"Isolerende mekanismer er med andre ord en form for "beskyttelsesbelte" rundt det bedriften gjør. Når dette kan avsløres av andre og kopieres (konkurrentene skjønner hva den unike ressursen er og er i stand til å gjøre det samme) vil bedriften ikke lengre ha noe konkurransefortrinn, noe som igjen kan føre til at bedriften utkonkurreres"

2.2 VRIO-rammeverk

Ressurser og muligheter er de kvalitative og kvantitative eiendelene som legger grunnlaget for valget av strategier. For å kartlegge de forskjellige ressursene beskriver Peng, (2009) et

teoretisk rammeverk kjent som VRIO. Rammeverket baserer seg på faktorene; verdi/value (V), sjeldenhet/rarity (R), kopierbart/imitability (I) og organisatoriske/organizational (O) - VRIO.

Verdi

Verdi anses som det viktigste elementet når ressursene skal kategoriseres. Verdien ressursene tillegger bedriften er essensiell når man skal vurdere om den gir et konkurransefortrinn. En ressurs som ikke tillegger verdi vil skape en konkurransemessig ulempe eller svakhet for bedriften (ibid, s. 71).

Et eksempel på en verdiøkende ressurs er en bedrifts evne til å omstille og omstrukturere seg hurtig som følge av nye utfordringer eller endringer i omgivelsene (ibid, s. 257).

Sjeldenhet

Sjeldenheten til ressursene er et viktig bidrag til å øke konkurransefortrinnet ovenfor konkurrentene. Med sjeldne ressurser kan man differensiere seg i større grad, og tilby kundene noe utenom "det vanlige"(ibid, s. 72).

Peng (2009) eksemplifiserer dette med en klisjé: *"If everyone has it, you can't make money of it"*.

Kopierbarhet

Verdifulle og sjeldne ressurser utgjør kun et konkurransefortrinn dersom de er vanskelige for kundene å kopiere (ibid, s. 73). Peng (2009) skriver videre at ressurser knyttet til kompetanse, talent innen ledelse, kunnskap ol. er ressurser som nærmest er umulig å kopiere.

Organisatoriske

Verdifulle, sjeldne eller ikke-imiterbare ressurser kan ikke alene garantere for at bedriften klarer å opparbeide seg vedvarende konkurransefortrinn uten at de er organisert på en god måte (ibid, s. 74). Bedriften er avhengig av å organisere seg slik at bruken av ressursene den har tilgjengelig blir effektivisert mest mulig.

I produksjonen blir det tatt i bruk komplementære ressurser og evner som alene skaper liten verdi for bedriften. Men blir de organisert og brukt på riktig måte, vil de komplementære ressursene føre til at hovedressursene oppnår sitt fulle potensial. (ibid, 2009, s. 74)

Bedrifter med ansatte fra ulike deler av verden kan oppleve sosial kompleksitet (ibid, s. 75). For å utnytte de ansattes ressurser optimalt vil det være viktig at bedriften organiserer seg slik at de legger til rette for deres behov. Eksempler på slike komplekser kan være språkbarrierer, ulike religioner og kulturell bakgrunn.

*"In today there are two kinds of companies,
the quick and the dead!"*

- Watt (2004)

2.3 Dynamisk kapabilitet

Ressursbasert teori fokuserer på hvordan en bedrift kan opparbeide et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene ved å bruke de ressursene den har tilgjengelig på riktig måte. Dynamiske kapabiliteter omhandler evnen til å opprettholde dette fortrinnet selv ved forandringer i omgivelsene. *"De mest suksessfulle bedriftene globalt er de som har vært tidlig ute med å respondere til forandringer, kommet med raske og fleksible innovasjoner, og i tillegg hatt en ledelse som har vært dyktige til å effektivt koordinere og omklassere intern og ekstern kompetanse."* (Teece et. al., 1997).

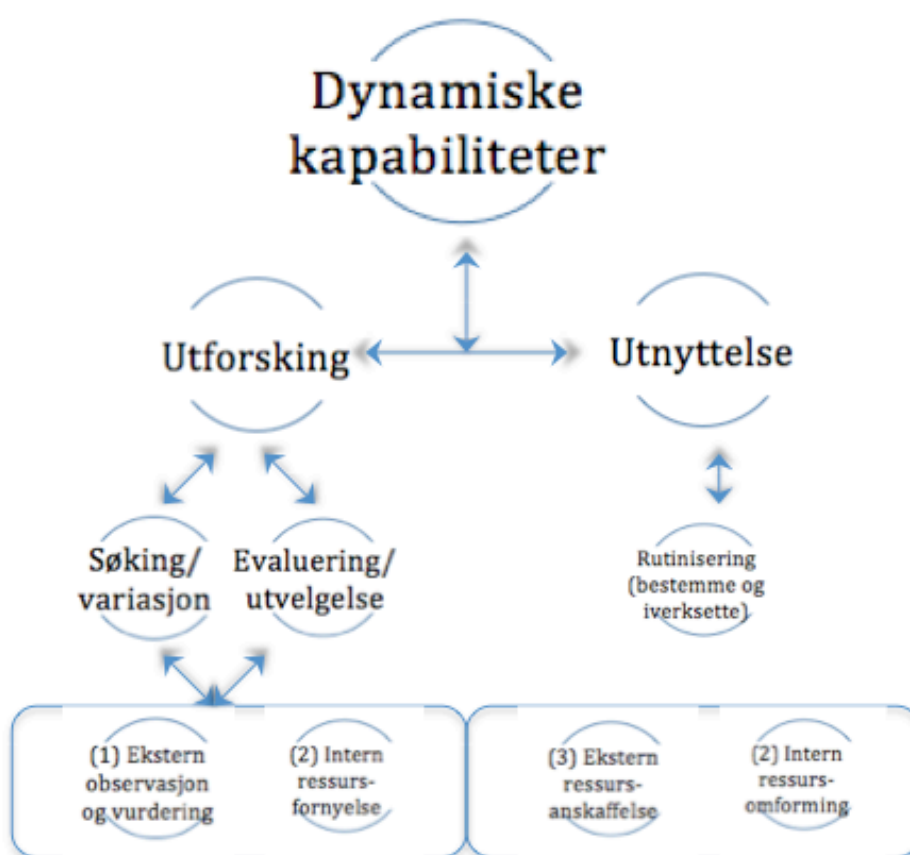
Grant (1991) innførte begrepet kapabilitet som betegnelse for kapasiteten en gruppe ressurser har til å utføre oppgaver eller aktiviteter. For at begrepet skulle kunne brukes for bedrifter som opererer i markeder som forandrer seg, foreslo Teece (1997) å legge til ordet dynamisk. Dette refererer til bedriftens evne til kontinuerlig fornyelse av kunnskapen til de ansatte, slik at de klarer å følge med utviklingen i markedet.

Dynamiske kapabiliteter defineres av Teece et. al. (1997) som bedriftens dyktighet til å integrere, generere og modifisere intern og ekstern kompetanse, for å tilpasse seg forandringer i omgivelsene. Denne definisjonen la til grunn et krav om forandringer i omgivelsene for at dynamiske kapabiliteter skulle eksistere, men en bedrift kan åpenbart både integrere, bygge og rekombinere sin kompetanse selv om omgivelsene endres i en lavere takt (Madsen, 2009). Som et svar på dette presenterte Zollo & Winter (2002) en annen definisjon: *"En dynamisk kapabilitet er et kjent og stabilt mønster av kollektive aktiviteter som organisasjonen systematisk genererer og modifiserer de operative rutinene på i jakten på å øke effektiviteten"*.

Dynamiske kapabiliteter er altså ikke avhengig av at omgivelsene forandrer seg for å eksistere, men er en del av bedriften så lenge ledelsen setter inn aktive tiltak for innovasjon og læring i virksomheten. Læring er en prosess hvor repetisjon og eksperimentering fører til at arbeidsoppgavene gjennomføres med høyere kvalitet og større tempo (Teece et. al., 1997). For å effektivisere læringsmekanismene foreslo Eisenhardt og Martins (2000) bruk av rutiner som en av de viktigste virkemidlene for utviklingen av dynamiske kapabiliteter. Bedriftens allerede opparbeidede erfaring og

organisasjonelle rutiner er svært viktig for at arbeidet skal bli vellykket. De dynamiske kapabilitetene bygger på et fundament som er satt av kapabiliteter og rutiner bedriften allerede har (Madsen, 2009).

Madsen (2009) har laget en modell for rammeverket til de dynamiske kapabilitetene og denne kan observeres nedenfor.



Figur 4 - Madsen (2009)

Modellen viser hvordan dynamiske kapabiliteter oppstår når ledelsen tar aktive grep for å fremme forskning og utnyttelse av de tilgjengelige ressursene. Utforskningen foregår ifølge Zollo & Winter (2002) ved søking (variasjon), utvelgelse (evaluering) og rutinisering (iverksettelse). Søket er en prosess hvor det utvikles ny teknologi og kompetanse for å

effektivisere ressursbruken i bedriften. Resultatet av søket blir deretter evaluert og de svakeste alternativene forkastes. Det alternativet som viser seg mest hensiktsmessig å bruke vil bli implementert og senere utviklet til rutiner. Grunnlaget for søkeprosessen blir lagt av de fire dynamiske kapabilitetene Madsen (2009) kategoriserte som: eksterne observasjoner og vurdering, intern ressursfornyelse, ekstern ressursanskaffelse og intern ressursomforming.

2.3.1 Eksterne observasjoner

Eksterne observasjoner består av å overvåke omgivelsene og kontinuerlig være på utkikk etter muligheter for å utvikle nye konsepter og ideer. For å holde seg konkurransedyktig må bedriften hele tiden se på hva konkurrerende bedrifter foretar seg, og hva slags muligheter som eksisterer i markedet (ibid). Teece et. al. (1997) oppsummerer det som evnen til å overvåke markeder og teknologier og villighet til å adoptere beste praksis.

2.3.2 Intern Ressursfornyelse

Dynamiske kapabiliteter som integrerer nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner (Madsen, 2009). Det vil altså si å bruke den teknologien og kompetansen bedriften allerede innehar og sette den sammen på nye måter.

2.3.3 Ekstern ressursanskaffelse

Ekstern ressursanskaffelse er dynamiske kapabiliteter som gir bedriften tilgang til eksterne ressurser. Det kan ta lang tid før en bedrift har bygget opp nok kapital til å kunne ta kontroll over eksterne ressurser. Investering i eksterne ressurser øker også risikoen blant annet ved at opportunistisk adferd kan oppstå. Ved at partene inngår samarbeidsavtaler kan slike situasjoner unngås. (ibid).

2.3.4 Intern ressursomforming

Intern ressursomforming innebærer fornyet bruk av ressurser bedriften allerede innehar, dette kan gjøres ved at det opparbeides ny teknologi eller kunnskap (ibid).

For at vi skal kunne bruk ressursbasert teori til å analysere fotballklubber er det viktig at vi er klar over hva som skiller en fotballklubb og sportsindustrien fra bedrifter generelt. Vi har derfor valgt å inkludere en seksjon i teoridelen om sports management. Her vil vi fokusere på hva som kjennetegner sport som bransje, og presentere hvilke ressurser som er viktige for de finansielle og sportslige prestasjonene til en fotballklubb. Vi vil med dette forsøke å sammkjøre teoriene og bransjen slik at de kan brukes sammen.

2.4. Sportsledelse/sportsmanagement

Sportsmanagement blir av Pitts & Stotlar (2002) definert som alle mennesker, aktiviteter, bedrifter og organisasjoner involvert i å produsere, legge til rette for, promotere og organisere produkter som er sports-, fitness- eller rekreasjonsbasert.

Denne definisjonen er veldig bred , og viser at det ikke bare sportsklubbene som har behov for kunnskap innenfor feltet. Meeke (1997) utviklet “*the economic impact model*” for å gi et klart bilde av hvilke parter som tok del i sportsindustrien. Denne modellen består av tre punkter:

1. sportsunderholdning
2. sportsprodukter og service
3. støtteorganisasjoner rundt sporten (liga, markedsføring, NISO)

2.4.1 Mer om modellen

Sportsindustrien skiller seg fra andre bransjer på flere måter, blant annet ved produktet de produserer. Det er ikke et fysisk produkt som selges, men en opplevelse som konsumeres samtidig med at produksjonen foregår. Problemet med slike produkter er at kundens tilfredshet aldri kan garanteres, og det kan derfor være vanskelig å opprettholde budsjetterte inntekter for en klubb som sliter med svake sportslige prestasjoner (Meeke, 1997).

2.4.2 Strategi

For å oppnå gode resultater er det viktig for enhver bedrift å sette seg klare mål om hva de vil oppnå. Sportsbransjen skiller seg ut i forhold til andre bransjer ved at de må prestere på to arenaer, både økonomisk og sportslig. For mange klubber er det vanskelig å bestemme seg for hvem av målsettingene som børprioriteres.

For at klubben skal lykkes må den utarbeide en klar strategi for hvordan målene skal oppnås. En slik prosess hjelper klubben med å vite hvor man vil, hvordan man finner veien dit, og når man er der (Watt, 2004, s 121).

For å være sikker på at prestasjonene oppfyller målsettingene må de være målbare og oppfylle fastsatte krav etter SMART-modellen (Spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske og tidsbegrensede) (Watt, 2004, s 127). Resultatene bør evalueres regelmessig av ledelsen slik at tiltak til forbedring kan gjennomføres på et tidlig tidspunkt.



Figur 5 - Watt (2004)

Profesjonaliseringen av sport de siste tiårene har ført til store endringer i klubbene og hvordan de er organisert. De som har vært tidlig ute med å omstille seg til nye regler eller krav fra omgivelsene har nytt godt av dette. Eksempler på reglement som har kommet innenfor fotball i Norge de siste årene er blant annet minstekrav til stadionfasiliteter, positiv egenkapital, begrenset bruk av spillere utenfor EU, Bosmandommen og krav om egenutviklede spillere i stallen.

Virksomhet knyttet til sport opplever raske forandringer akkurat som i alle andre bransjer. Trender har ført til at populariteten til nye idretter har vokst frem og konkurransen om publikum har økt. Derfor er det viktig for fotballklubbene å utvikle markedsstrategier slik at de posisjonerer seg riktig i markedet (Ferrand & Pages, 1999).

2.4.3 Ressursbasert teori i fotballen

For at en klubb skal prestere godt over lengre tid er den avhengig av å utvikle vedvarende konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene. Det vil si at prestasjonene overgår klubbene man konkurrerer mot både sportslig og finansielt. Mange klubber opplever at de oppfyller det ene kravet, for eksempel sterke sportslige prestasjoner, men at det fører til svakere finansielle prestasjoner. Som nevnt tidligere utvikles konkurransefortrinnene ved å optimalisere bruken av ressursene klubben har tilgjengelig. Bill Gerrard (2004) nevner i sin analyse av Manchester United FC (UK) at noe av det mest spennende med å undersøke profesjonelle fotballklubber er at de er involvert i både sportslig og kommersiell konkurranse. Det vil derfor være spennende og se på hvordan interne og eksterne faktorer er med på å påvirke prestasjonen innenfor de to konkurranseområdene.

Den ressursbaserte modellen for en fotballklubb består ifølge Gerrard av følgende fire forhold:

1. Klubbens objektive funksjon (maksimere verdi til eierne)
2. Produksjon av sportslige prestasjoner
3. Inntektsfunksjon
4. Kostnadsfunksjonen.

En klubb som arbeider aktivt for å maksimere de tre første punktene, samtidig som de klarer å minimere kostnadsfunksjonen vil på lengre sikt oppnå gode prestasjoner både på og utenfor banen. En sesong med gode prestasjoner gjør klubben mer attraktiv kommersielt, og kan føre til forbedrede sponsoravtaler, samt en økning i oppslutning og billettsalg. Økningen i inntektene vil gi klubben en mulighet til å øke den sportslige satsningen samt investere i spillere av høyere kvalitet som på sikt kan forbedre prestasjonene ytterligere. Slike ringvirkninger vil virke positivt på klubben, men effekten kan også reversere seg, og da havner man fort i en ond sirkel.

2.5 Prestasjon

Hva en klubb klassifiserer som en god prestasjon vil avhenge av hvor høy målsetting ledelsen har satt, og hvilke strategier den har valgt. Klubbene er avhengige av kontinuerlig evaluering av prestasjonene, slik at det kan settes inn tiltak hvis de ikke er tilfredstillende. Det er viktig for enhver klubb å ha en god link mellom de sportslige og finansielle aktivitetene, da det er disse som legger grunnlaget for konkurransevnen (Szymanski and Kuypers, 2000, s. 22). For at en klubb skal prestere godt er det ifølge Espita-Escuer og Garcia-Cebrian (2006) noen faktorer som er svært viktige:

- Tilgangen på ressurser
- Hvor mye klubben betaler for ressursene
- Hvor effektivt blir ressursene brukt

Det er stor variasjon mellom ressurstilgangen til klubbene. Ifølge Barros & Leach (2006) er ofte de største klubbene fra byer med stor befolkning, og har derfor et mye større tilskuerpotensial enn de som er lokalisert i mindre befolkede områder. De med stor oppslutning blant supportere har også en fordel ved at de er mer attraktive i sponsormarkedet.

De siste årene har utviklingen forandret seg ved at en del mindre klubber har fått rike forretningsfolk som eiere. Dette har gitt dem mulighet til å konkurrere økonomisk mot større klubber uten at den økonomiske utviklingen har vært naturlig. I England hadde man tidligere tre klubber som ble regnet som topplag, mot seks i dag. Ekstern kapital fra rike eiere må ta mye av æren for dette.

Barros & Leach (2006) oppdaget også at de "rike" klubbene hadde en høyere sportslig effektivitet enn de "fattige" da de gjennomførte en effektivitetsanalyse på klubbene i Premier League (engelsk eliteserie). Resultatet er ikke veldig overraskende da de har mulighet til å hente bedre spillere, trenere og administrasjonsmedarbeidere enn de med mindre ressurser.

Evaluering av sportslige prestasjoner.

Espita-Escuer og Garcia-Cebrian (2006) gjennomførte en analyse hvor de målte klubbene i La Ligas (spansk eliteserie) prestasjoner målt opp mot potensialet i sesongene 1998-2005. De valgte å evaluere de sportslige prestasjonene i forhold til prestasjonene til trener og spillere i kamp. Resultatet ble at små klubber overpresterte oftere enn store grunnet de store forskjellene i ressurstillgang. Ressurstillgangen påvirker hvor dyktige spillere og trenere de kan ansette og er derfor en viktig faktor for de sportslige prestasjonene. Lønnsforskjellen og overgangssummen mellom de beste og nest beste spillerne er stor, og mindre klubber vil derfor ikke ha mulighet til å konkurrere mot de største. Mindre klubber må ofte betale mer for en spiller enn de store fordi de vil oppnå begrenset sportslig suksess.

2.6 Ressurser

2.6.1 Humankapital

Ansatte / Ledelse

Fotballklubber er avhengige av hjelp fra frivillige for at driften skal gå rundt. Profesjonaliseringen av klubbene har ført til at de viktigste stillingene i administrasjonen nå består av fast ansatte med god kunnskap om arbeidsoppgavene de skal gjennomføre. Hos mindre klubber kan det oppstå problemer hvis feil person blir valgt inn i styret/stillinger der de ikke har kunnskap eller erfaring nok til å utføre arbeidsoppgavene. Skjer dette kan det redusere effektiviteten til resten av organisasjonen og føre til feilprioriteringer (Parks & Quarterman, 2006).

Spillerressurser

For å oppnå gode sportslige prestasjoner over tid er klubbene avhengige av å ha tilgang til spillere av høy kvalitet og erfaring. Kontinuitet i troppen og jevn tilførsel av nye spillere som forsterker den er nødvendig for å forbedre seg. For at en slik satsing skal kunne gjennomføres er klubbene avhengige av kapital. Det har de senere år blitt mer vanlig i internasjonal fotball at rike investorer kjøper opp klubbene og investerer store summer i verdensklasse-spillere. De fleste av disse klubbene har av like vel hatt problemer med å oppnå suksess, noe som kan skyldes mangel på kontinuitet.

Muligheten til å anskaffe nye spillere er begrenset til to overgangsvinduer årlig. Det ene går fra 1. januar til 31. mars, mens det andre som er midt i sesongen varer fra 1. til 31. august. Spillere som står uten kontrakt har mulighet til å signere med klubber utenfor overgangsvinduet (Bosmanspillere).

Klubber med lavere budsjett og lite tilgang på ekstern kapital må ofte velge andre veier for å oppnå sportslig fremgang. Flere av disse har gjennom årene opparbeidet seg en ekspertise på talentutvikling, da de er helt avhengige av å få frem egne spillere. Å utvikle kompetanse

innenfor talentutvikling er en ressurs som er svært vanskelig å etterligne for konkurrentene, og spillere som har gått gradene i klubben gjennom slike programmer innehar klubbens verdier, samt føler større lojalitet til klubben.

Trenerressurser

Når det kommer til trenerstaben som ressurs gjelder mye av det samme som for spillerne. En undersøkelse gjort av Dobson & Goddard (2001) viste at de klubbene i engelsk Premier League med lengst trenerkontinuitet presterte best over tid. En av grunnene til dette er at det tar tid for en trener å innarbeide egen fotballfilosofi, samtidig som han er avhengig av å hente spillere som passer inn i systemet han ønsker å spille.

I norsk målestokk er Rosenborg BK et godt eksempel på akkurat dette med deres suksess både hjemme i Norge, men også i europeisk sammenheng de siste 20 årene. Men også andre klubber som SK Brann og Stabæk IF har vunnet Tippeligaen de siste årene etter å ha gitt sine respektive trenere tillit over flere år med varierende prestasjoner - slik at de fikk mulighet til å bygge et slagkraftig lag.

Proposisjoner

- 4. For at klubben skal kunne rekruttere spillere av høyere kvalitet må de finansielle ressursene økes.*
- 5. For at klubben skal kunne ansette en mer kompetent ledelse må de finansielle ressursene økes.*
- 8. For at de sportslige prestasjonene skal forbedres må klubben anskaffe spillere av høyere kvalitet.*
- 9. For at de finansielle prestasjonene skal forbedres må klubben anskaffe spillere av høyere kvalitet*
- 10. De sportslige prestasjonene vil forbedres med en mer kompetent ledelse.*
- 11. De finansielle prestasjonene vil forbedres med en mer kompetent ledelse.*

2.6.2 Finansielle ressurser

Inntekter

Driften av profesjonelle fotballklubber skiller seg fra andre bransjer spesielt på inntektsfronten. Den største andelen av inntektene til klubbene i La Liga kommer fra salg på kampdag, TV-rettigheter, og kommersielle kanaler som sponsorer (González-Gómez & Tadeo, 2009). Ser man kun på inntektene knyttet til kampdag representerer disse, ifølge Barros & Leach (2006), kun 15-18% av de totale inntektene i land som Tyskland, Frankrike og Italia.

Sponsorer

Fotballklubber og idrettslag generelt kjennetegnes ved sosialt samvær, fysisk aktivitet, og er mange steder bindeleddet i lokalsamfunnet. Ønsker bedriften å assosiere seg med disse verdiene og i tillegg få reklamert for seg selv kan de inngå sponsoravtaler.

Offentlige støtteordninger

Offentlig støtte kan forekomme i flere former. Ved siden av direkte subsidier kan støtte gis gjennom bl.a. kapitaltilførsel, garantier, skattelettelser, salg av eiendom til underpris eller kjøp av overprisede varer og tjenester (altadvokat.no).

2.6.3 Kommersiellisering

Medieavtalen

I 2008 inngikk TV 2-gruppen og Telenor tidenes største medieavtale for Tippe- og Adecoligaen. Avtalen hadde en lengde på fire år og ble gjeldende fra i 2009. Avtalen hadde som mål å sikre inntekter til videre utvikling av fotballen (topp og bredde), samtidig skulle den sikre en bred dekning av norsk fotball. Til slutt hadde avtalen som mål å stimulere interessen knyttet til norsk toppfotball.

Om avtalen

ABC nyheter på nett skriver i en artikkel 30. november 2008 hvordan pengene avtalen omfatter skal fordeles:

Totalsum: 1200 MNOK

- * Øremerkede midler: 264 MNOK
- * Cupgodtgjørelse: 30 MNOK
- * Gjenværende sum: 906 MNOK
- * Andel NFF: 289 920 000 NOK
- * Andel Norsk Toppfotball: 616 080 000 NOK
- * Andel Tippeliga: 499 024 800 NOK
- * Andel Adeccoliga: 117 055 200 NOK

Motstand mot avtalen

Selv om den nye avtalen har drysset penger over norsk toppfotball og gitt fotballpublikummet en bredere dekning av fotballen gjennom ulike mediekanaler så finnes det også motstandere av avtalen. "*Fotball skal spilles i helgen*" er en aksjonsgruppe mot medieavtalen. Gruppen består av 33 supporterorganisasjoner knyttet til eliteserie- og 1.divisjonslag.

"*Fotball skal spilles i helgen*" jobber for at, som navnet tilsier, at fotballrunden skal gå på fredag, lørdag og/eller søndag. Grunnen til dette er at:

- 1 - Man trenger ikke å ta fri fra jobb både mandag og tirsdag for å dra på lange bortekamper.
- 2 - Rammen rundt kampene kan gjøres større
- 3 - Flere tilskuere på stadion

Gruppen ønsker også at færre kamper skal gå på nasjonal TV. Avtalen strekker runden over tre dager - aksjonsgruppa ønsker at dette skal reduseres til to. Samtidig mener de at altfor mange kamper blir flyttet til andre kamptidspunkter. Idag kan åtte kamper bli flyttet i løpet av sesongen - gruppen ønsker å redusere dette til fire.

De mener også at avtalen på lang sikt har hatt skylden for den økonomiske nedgangen blant norske fotballklubber.

Proposisjoner

1. *For at klubbens finansielle ressurser skal øke er den avhengige av tilskudd fra "rike onkler".*

2. *En økning i offentlig støtte øker klubbens disponible finansielle ressurser.*

14. *En økning i supportergrupperingen gir økte finansielle ressurser.*

15. *Hvis klubben styrker sitt image og merkevare øker klubben de finansielle ressursene gjennom kommersielle inntekter.*

2.6.4 Image/merkevare

For å gjøre seg mer attraktive for tilskuere og sponsorer foreslo Ferrand & Pages (1999) at klubbene burde sette inn tiltak for å bygge opp/videreutvikle et godt image. I norsk sammenheng har VIF jobbet langsiktig for å få et flerkulturelt image, og innarbeidet slagordet ”*Vålerenga mot rasisme*”, dette har de mottatt mye ros for både av lokalbefolkningen og sponsorer. Et annet eksempel er RBK som i kraft av sine sportslige prestasjoner har posisjonert seg som den sterkeste merkevaren innenfor norsk fotballindustri.

Proposisjoner

13. *For å forsterke klubbens image og merkevare må klubbens prestasjoner forbedres.*

2.6.5 Supportere

Lojalitetsressurser

Lojaliteten til supporterne er viktig for at inntektene til klubbene skal holde seg stabile. Det er de som er kundene av produkte som produseres, og mister man dem taper klubbene deler av inntektsgrunnlaget sitt. Det er langt dyrere å rekruttere nye supportere enn å legge ned litt ekstra innsats for å beholde eller øke lojaliteten til de man allerede har (Passikoff, 2000). Lojaliteten til supporterne er viktig for å opprettholde godt oppmøte på kampene, selv i sesonger hvor prestasjonene er dårlige.

Lojaliteten supporterne har til klubben påvirkes ifølge Passikoff (2000) av fire faktorer:

- Ren underholdning

- Autentisitet
- Forhold til fansen
- Historie og tradisjon

Det første punktet viser til hvor høyt prestasjonene til laget blir verdsatt av supporterne, og hvor stor underholdningsverdi kampene gir. Lag som presterer godt over tid har større tilstrømning av nye supportere, og opplever samtidig at lojaliteten deres øker.

Hvor autentisk supporterne opplever klubben henviser til hvor ekte og meningsfull den er for dem.

Forholdet til supporterne påvirkes av hvordan klubben og ikke minst spillerne forholder seg til dem. For klubben er det viktig å ha spillere som opptre inkluderende og som gode forbilder slik at både potensielle og nåværende supportere kan kjenne seg igjen i dem.

Det sies at en klubs identitet og vinnervilje sitter i veggen på klubbhuset. Slike egenskaper er bygget opp gjennom tradisjonene og historien klubben har. Klubber som presterer godt over en lengre periode har ofte mange supportere fra den generasjonen som var unge på det tidspunktet. Blant barn og unge utvikler det seg ofte trender for hvilket lag de bør holde med.

Klubber med mange supportere gjør dem også mer attraktive for sponsorer, da de når ut til flere med budskapet sitt.

Proposisjoner

12. *En forbedring av klubbens sportslige prestasjoner vil øke antallet lojale supportere.*

2.6.6 Fysiske fasiliteter

De fysiske fasilitetene klubben disponerer er en viktig faktor for produktet de produserer. NFF har i sitt reglement oppgitt en rekke krav til fasilitetene som må være oppfylt for at klubbene skal få lisens til å delta i de to øverste divisjonene. Stadion må oppfylle krav knyttet til bl.a. sikkerhet, publikumskapasitet, flomlys, HC- og mediafasiliteter (NFF, 2011, lisenskriterier – infrastruktur)

Med en stadig bredere mediedekning av Tippeliga-kampene blir stadionfasilitetene viktige for å tiltrekke seg tilskuere, i form av at det gir en bedre opplevelse. Samtidig legger gode fasiliteter til rette for inntektsbringende næringsvirksomhet.

Treningsfasilitetene klubben disponerer legger grunnlaget for den sportslige utviklingen og er derfor en viktig faktor for de sportslige prestasjonene. I Norge hvor det er et ustabil klima og med seriestart allerede i mars er det krevende å finne optimale treningsforhold. Mange klubber har derfor valgt å investere i innendørshaller med kunstgress for å optimalisere bl.a. sesongoppkjøringen.

Proposisjoner

3. For at kvaliteten til de fysiske fasilitetene skal forbedres, må de finansielle ressursene økes.

6. For at de sportslige prestasjonene i en klubb skal forbedres må standarden på de fysiske fasilitetene økes.

7. For at de finansielle prestasjonene i en klubb skal forbedres må standarden på de fysiske fasilitetene økes.



3. Problemstilling og modell

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvor viktige ressurser til Tippeligaklubber er for finansielle og sportslige prestasjoner.

For å ha et bredt sammenligningsgrunnlag ønsket vi tre klubber med ulik historie, størrelse samtidig som de var geografisk knyttet til hverandre. Vi så for oss at det ville bli ekstra interessant å se hvorfor ulike klubber fra samme region oppnår varierende suksess. Klubbene vi har studert i denne oppgaven er *Sogndal IL*, *Viking FK Stavanger* og *FK Haugesund*. Klubbene vil i sin helhet bli presentert før hvert case i kapittel 5.

Vi har de siste årene sett og lest mye om hvor dårlig fotballøkonomien i Norge har vært, og bestemte oss tidlig for at vi gjerne ville gå dypere inn i nettopp dette temaet. Etter å ha sett litt på hva vi kunne studere innenfor temaet, falt valget fort på klubbens ressurser. Grunnen til dette er at det er disse som legger grunnlaget for den sportslige satsingen og driften i klubbene. Vi vil i oppgaven forsøke å kartlegge hvilke ressurser klubbene har, og hvor viktige de er. Deretter vil vi analysere om disse bidrar til å øke klubbens prestasjoner finansielt eller sportslig. Prestasjonene kan måles sportslig i form av tabellplassering, kvalifisering til NM-finale (cup) og/eller kvalifisering til internasjonale turneringer, eller økonomisk ved å evaluere regnskapet opp mot budsjettet og finne ut hvor avvikene har oppstått.

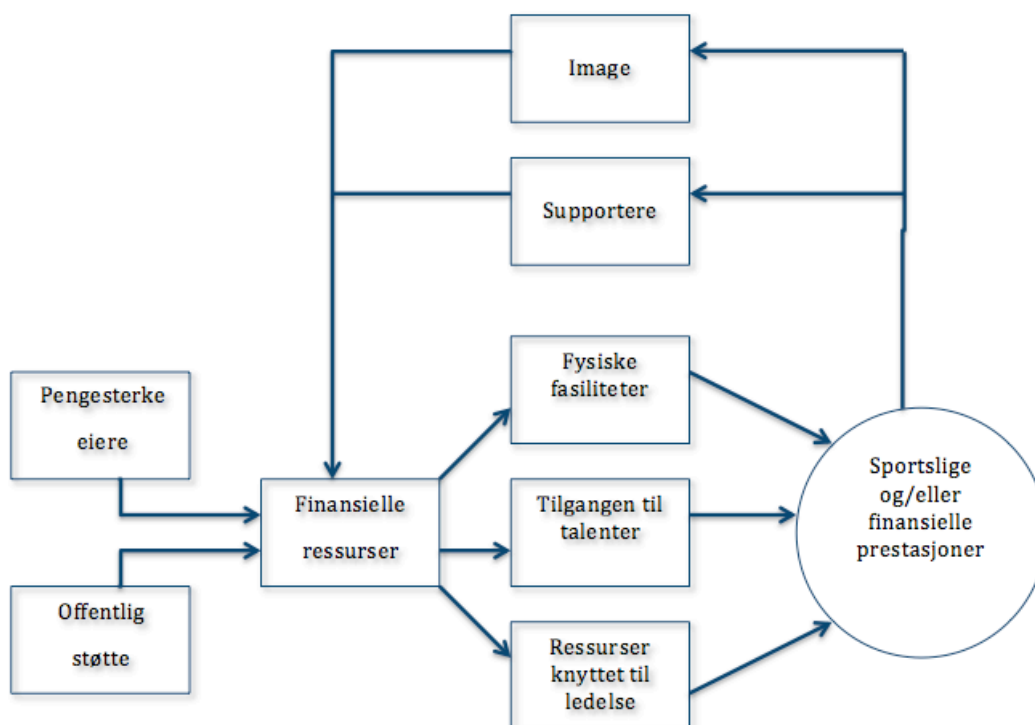
Problemstillingen blir som følger:

”I hvilken grad bidrar de ulike ressursene til forbedret prestasjon, og har de utvalgte klubbene tilgang til ressurser som kan skape et konkurransefortrinn?”

Studien vil fokusere på konkret teoriutvikling fremfor å teste et visst antall hypoteser. Undersøkelsen vil gjennomføres ved å ta i bruk et kvalitativt design som vil gi oss den nødvendige forståelsen og dybden innenfor temaet.

For å kartlegge de ressursene vi ønsker å studere har vi utviklet et modellforslag på bakgrunn av de teoriene vi har presentert. Modellen vil danne grunnlaget for dybdeintervjuene vi skal gjennomføre i sammenheng med datainnsamlingen. Den tar utgangspunkt i hvordan vi anser at ulike ressurser påvirker klubbens prestasjoner, og hvordan prestasjonene påvirker ressurstilgangen. Som vist i modellen er det finansielle ressurser som ligger til grunn for at enhver bedrift eller organisasjon - i dette tilfelle en fotballklubb – kan få tilgang til fysiske fasiliteter, talenter og administrasjon/ledelse. Disse faktorene er helt avgjørende for at en fotballklubb skal kunne prestere både finansielt og sportslig. Graden av prestasjonene kan være med på å forbedre / redusere image og omdømme (supportere), som i neste omgang vil påvirke de finansielle ressursene igjen.

Modellen kan vises:



Figur 6 - "Ressursmodell" (2011)

4. Metode



”Metode er per definisjon en planmessig fremgangsmåte som benyttes for å tolke og forstå hvordan ulike fenomener henger sammen, eller for å forklare hvordan de fremkommer”

(Gripsrud et al., 2004:4).

4.1 Introduksjon

I dette kapitlet vil vi forklare hvilke forskningsmetoder vi har tatt i bruk for å gjennomføre studien vår. Vi har valgt å begrense oppgaven til tre lag i Tippeligaen, hvor målet er å se på hvordan ressursbruken er i de forskjellige klubbene og hva slags prestasjoner de klarer å oppnå. Klubbene vi har fått med oss i studiet er av ulik størrelse og geografisk plassering og det vil derfor være spennende å se om det er med på å påvirke hvordan ressursene blir vektlagt. For at dette skulle la seg gjennomføre valgte vi en multiple casestudie hvor vi intervjuer representanter fra de ulike klubbene, samt utenforstående eksperter slik at vi fikk synspunkter både fra internt og eksternt hold. Nedenfor vil valgene vi har gjort forklares mer inngående.

4.2 Hvorfor kvalitativ tilnærming?

Før valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode kan tas er det viktig at en har klart for seg hva forskjellen mellom disse to er. Det som skiller mest er typen data som samles inn. Gripsrud et. al (2004) skriver at målet med en kvalitativ tilnærming er å forstå, ikke måle slik som i den kvantitative. Hvis vi sammenligner denne definisjonen med Halvorsen (1993) sin, ligger hovedforskjellen i dataene som blir samlet inn. De kvalitative data uttrykkes med ord mens de kvantitative er/kan vises som tall. En annen forskjell ved metodene er at den

kvantitative tilnærmingen krever et større utvalg objekter å studere, samtidig som den krever betydelige forkunnskaper. Vårt mål med studien er å forstå mest mulig. Derfor valgte vi å gå i dybden fremfor å “skrape overflaten”. Vi bestemte oss for en kvalitativ tilnærming der vi konsentrerte oss om kun tre Tippeligaklubber, samt intervjuer med eksterne eksperter innenfor området. Med færre respondenter å konsentrere seg om, ble det enklere å sette seg ordentlig inn i de spesifikke områdene knyttet til ressursbruk i klubbene.

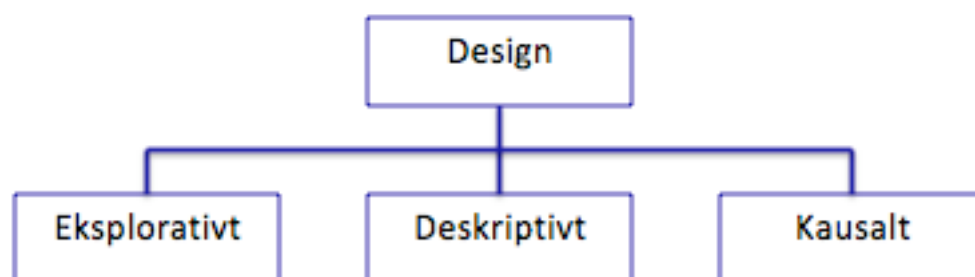
Vi kontaktet personer som var ansatt i ledelsen av ulike klubber, fordi vi antok at disse satt inne med mest kunnskap innenfor området. Vi endte opp med å intervju representanter fra SIL, FKH og Viking FK.

For å sikre kvaliteten ved bruk av kvalitativ metode er det svært viktig at kravet om fullstendighet oppfylles (ibid.). Dette bidrar til å redusere antall feil i studien.

Det eksisterer også utfordringer knyttet til å gjennomføre studier med en kvalitativ metode. Datainnsamlingen er svært tidkrevende, og gir i tillegg mye etterarbeid. Det er også knyttet stor utfordring til analysearbeidet da materialet som er samlet inn kan være svært komplisert og omfattende.

4.3 Design

Gripsrud et. al (2004) definerer undersøkelsesdesign som en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen legges opp for at den aktuelle oppgaven skal kunne løses. Valget av design avgjør hvilke data som skal samles inn, hvordan det skal gjøres og hvordan de skal analyseres.



Figur 7 - Gripsrud et. al (2004)

4.3.1 Eksplorativt design

Et eksplorativt design blir brukt i studier der den som gjennomfører dem innehar lite forhåndskunnskaper om emnet. Designet er konstruert for å vise sammenhenger og gi bedre innsikt i området som studeres. Designet bruker en kvalitativ tilnærming med intervju eller fokusgrupper for å samle inn data (ibid., s. 59).

4.3.2 Deskriptivt design

Deskriptive design egner seg best dersom den som gjennomfører undersøkelsen allerede har grunnleggende kunnskap om emnet. Målet med slike studier er å beskrive hvordan situasjonen er for øyeblikket. Metodeformen som brukes fokuserer på kvantitative undersøkelser som for eksempel spørreundersøkelser med store representative utvalg (ibid., s. 61).

4.3.3 Kausalt design

Et kausalt design brukes i studier der målet er å undersøke årsaksforklaringer. Datainnsamlingen i studier som gjennomføres med kausalt design består stort sett av eksperimenter. Et eksperiment gjennomføres ved at de uavhengige variablene manipuleres, slik at man kan se hva slags påvirkning de har på den avhengige variabelen (ibid., s. 66)

4.3.4 Valg av design

Et forskningsdesign kan sammenlignes med en guide som forteller hvordan forskningen skal gjennomføres og hvilke problemer man står ovenfor: *hvilke spørsmål skal studeres, hvilke data er relevante, hvilke data skal samles inn, og hvordan skal resultatene analyseres?* (Philliber et. al. 1980). Den viktigste oppgaven designet har er å unngå at dataene ikke gir svar på problemstillingen (Yin, 2003).

Vi har valgt å bruke et eksplorativt design som gjennomføres som et multiple casestudie. Denne designformen passer best for å utvikle teori innenfor områder der det er begrenset med tidligere studier og kunnskap.

4.4 Multiple casestudie

Casestudier er en forskningsmetode som blir mye brukt innenfor organisasjonsforskning og kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg rettet inn mot å hente mye informasjon fra få enheter eller case (Askheim & Grenness, 2008, s. 70). Et case blir ifølge Askheim og Grenness (2008) valgt *“enten fordi det er typisk for det feltet vi jobber innenfor, noe som vil legitimere overførbarheten av de funn vi gjør, eller det kan velges fordi det er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på området.”*

Et casestudie kan deles inn i to ulike former; instrumental casestudie og intrinsic casestudie (Stake, 2000). Forskjellen på de to er at den første metoden legger vekt på å øke kunnskapen rundt fenomenet caset belyser, mens selve caset er mindre interessant (Askheim & Grenness, 2008, s. 70). Den andre metoden fokuserer på forståelsen av selve caset (ibid., s 71).

Yin (2003) skriver at *et “casestudie bør velges hvis fokuset til studiet er å besvare hvordan og hvorfor spørsmål, det finnes ingen mulighet til å manipulere oppførselen til de som er involvert i studien, man vil dekke til kontekstuelle betingelser fordi man tror de er relevante til fenomenet eller studiet, eller at grensene mellom fenomenet og konteksten.”* For vår del var grunnen til at vi valgte denne fremgangsmåten at vi gjerne ville ha svar på hvordan og hvorfor ting er som de er, samtidig som det er vanskelig å manipulere noen man sitter og intervjuer. Hadde ikke den kontekstuelle bakgrunnen som klubbene har vært til stede ville vi heller ikke hatt spesielt nytte av å prate med dem, da det er disse omgivelsene som gir dem erfaringen vi er ute etter å studere (Baxter, 2006).

Vi har som nevnt tidligere valgt et eksplorativt design for gjennomføringen av undersøkelsen. Ved å bruke et slikt design kan datainnsamlingen gjennomføres før det foreligger en klar definisjon på hvilke spørsmål eller hypoteser man ønsker svar på (Yin, 1993). Men det er likevel svært viktig at en tar seg god tid til å utarbeide et rammeverk, ha klare tydelige mål og suksesskriterier for undersøkelsen før den igangsettes (ibid.).

En multiple casestudie må gjennomføres dersom studien inneholder mer enn ett case. I vårt tilfelle inneholder studien tre forskjellige klubber, og derfor falt valget på denne formen. Fordelen med denne studieformen er at vi kan gjennomføre flere instrumentelle studier og deretter analysere studiene individuelt, samtidig som de kan analyseres mot hverandre for å

finne likheter og ulikheter (Baxter & Jack, 2008). Instrumentelle casestudier gjennomføres for å øke innsikten og forståelsen innenfor et emne (Stake, 1995). Et multiple casestudie gir flere resultater å støtte studiet på enn hvis den kun inneholder et singel casestudie. For å sikre at resultatene blir pålitelige må intervjuene hos de respektive klubbene ta utgangspunkt i den samme intervjuguiden, slik at vi unngår at de svarer på forskjellige ting.

Yin (1994, s. 83) nevner seks forskjellige former for data som kan brukes under datainnsamlingen; dokumenter, intervju, direkte observasjon, fysiske eiendeler, arkivert informasjon og overvåking av ansatte. Han skriver videre at ingen av kildene står sterkere enn andre, men at de er komplementære og at en god casestudie inneholder så mange kilder som mulig. Vi har i hovedsak valgt å samle inn informasjon ved å gjennomføre intervjuer, studere dokumenter, fysiske eiendeler og eventuelt arkivert materiale. Dette vil bidra til å gi oss et bredere overblikk over situasjonen i klubbene.

For å forsikre oss om at casestudiene blir pålitelige foreslo Yin (1994) et oppsett for hvilke deler av forskningen som må inkluderes i studiet, disse er:

- Oversikt over casestudiet (mål, emnet som skal undersøkes, problemer)
- Feltprosedyrer (legitimasjon og tilgang til nettsteder, kilder til informasjon)
- Casestudiespørsmål (konkrete spørsmål som skal spørres under innsamling av data)
- En guide for studierapporten (disposisjon, hvordan informasjonen skal gjenfortelles)

4.5 Utvikling av teori

“Building a theory from case studies is a research strategy that involves using one or more cases to create theoretical constructs, propositions, and/or midrange theory from case-based, empirical evidence”

- Eisenhard & Graebner, 2007

Teoriutvikling innenfor casestudier skiller seg fra andre metoder ved at det er nødvendig å utvikle et forslag til teori før datainnsamlingen gjennomføres (Yin, 2003). Vi bestemte oss for å bruke ressursbasert teori, samt hva som kjennetegnet bransjen vi skulle studere.

The simple goal is to have a sufficient blueprint for your study and this requires theoretical propositions, usefully noted by two authors as a story about why acts, events, structure and

thoughts occur (Yin, 2003, 29). Vi valgte å følge fremgangsmåten til Yin og utarbeidet en modell på bakgrunn av teoriene vi hadde studert. Modellen tok for seg de ressursene og relasjoner vi mente var viktige for prestasjonene til enhver Tippeligaklubb. Modellen la grunnlaget for hva vi valgte å legge vekt på under datainnsamlingen. Som nevnt ovenfor valgte vi å gjennomføre et multiple casestudie, og da er det viktig at resultatene blir generalisert riktig. Ved den studieformen vi valgte passer en analytisk generalisering best (ibid). Her blir resultatene analysert ved å sammenligne dem med den foreslåtte modellen. Hvis resultatene i flere av casene viser seg å stemme med forlagene i modellen øker dette sannsynligheten for at de er korrekte. Etter at analysen av de empiriske dataene var gjennomført kunne vi fjerne de ressursene vi ikke fant, og legge til de ressursene og faktorene som påvirket prestasjonene i klubben. Det var dette som til slutt la grunnlaget for den endelige modellen.

4.6 Utvalg

Valg av case er et viktig aspekt når man skal utvikle teori gjennom casestudier (Eisenhardt, 1989). Vi gjennomfører en kvalitativ studie og har derfor valgt en teoretisk utvelgelse. I denne metoden velges enhetene ut ifra hvem som passer best inn i problemområdet som skal studeres (Johannesen et. al. 2004). Da vi skulle velge klubber ønsket vi tre klubber som var geografisk samlet, men som samtidig skulle representere spekteret av klubber i Tippeligaen (om Tippeligaen se punkt 5.1). Det vil si klubber som vi i utgangspunktet anser som liten, medium og stor - knyttet til finansielle og sportslige prestasjoner. Samarbeid ble inngått med henholdsvis Sogndal IL, FK Haugesund og Viking FK Stavanger. I klubbene intervjuet vi representanter fra ledelsen med god kunnskap om ressursene de har tilgjengelig, og hvordan de utnyttes. I tillegg fikk vi et eksternt perspektiv på ressurshåndteringen gjennom intervjuer med TV 2s fotballekspert Bengt Eriksen og tidligere Tippeligatrener Tom Nordlie.

En utfordring som ofte oppstår når et multiple casestudie skal gjennomføres, er å avgjøre hvor mange case som er nødvendig for at studien skal bli vellykket. Antallet bør ifølge Yin (2003, s. 51) avgjøres av hvor mange case forskeren føler er hensiktsmessig for å få tilgang til nok data. Vi hadde begrenset tid til å gjennomføre studiet, og valgte derfor ikke flere objekter å studere enn de som står nevnt ovenfor.

4.7 Datakilder

Primær- og sekundærdata er ifølge Gripsrud et. al (2004) de data man bruker ved gjennomføringen av en undersøkelse.

Zikmund et. al. (2010) definerer sekundærdata som data samlet inn på et tidligere tidspunkt, og for et annet formål enn det aktuelle studiet. Fordelen med denne typen data er at de er lett tilgjengelig og billige å anskaffe. Det er viktig at forskere som tar i bruk sekundærdata ikke ser seg blind på dem, da de er samlet inn for andre formål og derfor nødvendigvis ikke oppfyller kravene som er satt for den aktuelle studien (ibid)

Kildene vi har valgt å bruke for å innhente sekundærdata har stort sett bestått av vitenskaplige artikler, tidsskrifter og faglitteratur. På denne måten fikk vi et godt overblikk over relevante teorier og hvordan vi ville løse problemstillingene. Vi har også tatt i bruk sekundærdata som er utviklet av, for og om klubbene vi har intervjuet (tabell nedenfor).

Klubb	Sogndal	Haugesund	Viking
Kilder	- Hjemmesider	- Hjemmesider	- Hjemmesider
	- Resultatregnskap	- Årsrapport -10	- Årsrapport -10
	- Media / nyheter	- Media / nyheter	- Media / nyheter

Tabell 2 - "Oversikt over sekundærdata"

4.7.1 Primærdata

Primærdata er de data som samles inn av forskeren for å løse de problemstillingene studien skal besvare. I vårt tilfelle ble dette gjort ved gjennomføring av intervju med representanter fra de ulike klubbene samt to eksterne eksperter. For å få mest mulig utbytte av et intervju er det viktig å stille godt forberedt, og derfor brukte vi god tid på å sette oss inn i de sekundærdataene som var tilgjengelig. Disse dataene la grunnlaget for spørsmålene til intervjuguiden vår som kan ses i vedlegg en og to.

Nedenfor følger en liste over de personene vi intervjuet og hvilke stillinger de innehar.

Intervjuperson	Tittel	Organisasjon /klubb	Sted	Tidspunkt	Bekreftet
Egil Mundal	Daglig leder	Sogndal IL	Sogndal	11.04.11	24.05.11
Asbjørn Helgeland	Sportsdirektør	FK Haugesund	Haugesund	13.04.11	25.05.11
Bjarne Berntsen	Adm. dir.	Viking FK	Stavanger	14.04.11	19.05.11
Tom Nordlie	Tidl. tippeligatrener	Div. klubber	Oslo	04.05.11	
Bengt Eriksen	Ekspert-kommentator	TV2	Oslo	26.04.11	

Tabell 3 - "Oversikt over intervjuobjekter"

Da vi bestemte oss for å gjennomføre studiet med et eksplorativt design valgte vi å bruke innsamlingsformen intervju. Et intervju er en samtale mellom den som foretar intervjuet og respondenten, målet er å innhente data som vil gi mulige løsninger på problemstillingene intervjuer har stilt (Zikmund et. al 2010). Gripsrud et. al (2004) skriver at individuelle intervju bør benyttes når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. Tolkningen av svarene blir også enklere da kroppsspråk og tonefall kan avsløre hva intervjuobjektet virkelig mener. Innsamlingsformen gir også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål hvis noe er uklart, noe som er fordelaktig når det skal samles inn data om et emne vi ikke vet så mye om fra før.

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for å enklere få tilgang til den informasjonen vi ønsket. Denne intervjuformen baserer seg på en intervjuguide som inneholder informasjon om hvilke temaer som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann,2009, s.143). Vi utarbeidet to intervjuguider, én for klubbrepresentantene og én for ekspertene.

Intervjuene ble gjennomført i klubbens egne kontorlokaler og ble avsluttet med en omvisning på anleggene, mens ekspertintervjuene ble gjennomført på TV2-bygget Oslo og i kontorlokalene til Blostrupmoen AS (arbeidsgiveren til Nordlie) som ligger på Bøn i Eidsvoll.

Vi var begge til stede under intervjuene slik at en kunne stille spørsmål samtidig som den andre hadde mulighet til å notere, observere og komme med oppfølgingsspørsmål. For å unngå tap av vesentlig informasjon ble intervjuet i sin helhet tatt opp ved hjelp av diktafon.

Før vi startet med spørsmålene i intervjuguiden valgte vi å stille intervjuobjektene et åpent spørsmål slik at de fikk uttrykt hva de mente var viktigst for prestasjonene til en fotballklubb. Denne fremgangsmåten gav oss deres subjektive meninger uten at vi hadde mulighet til å påvirke, og det kom ved flere anledninger frem synspunkt vi ikke hadde tenkt på.

4.7.2 Presentasjon av ekspertene

Bengt Eriksen

Bengt Eriksen er født 13. mars 1965 og oppvokst på Oppsal i Oslo. For tiden jobber han som ekspertkommentator hos TV 2 Sporten, hvor han diskuterer både nasjonal og internasjonal fotball. Eriksen har selv erfaring som spiller i Vålerenga, samt at han har trenererfaring fra Skeid og Drøbak/Frogn. Han er også sønn av meritterte Leif Eriksen, som har erfaring fra Vålerenga IF, Eidsvold Turn, Jevnaker og Skeid.

Eriksen har formell utdannelse som økonom og fotballtrener. Av formell kompetanse har han arbeidserfaring fra Nordea, journalist i Dagens Næringsliv, redaktør i Skattebetalerforeningen, redaktør i fotballmagasinet FireFireTo, fotballspaltist i Dagbladet, VG og Nettavisen. I tillegg har han bidratt med innholdet i boken "*(Nesten) alt du trenger å vite om norsk fotball*".

Tom Nordlie

Tom Nordlie er født 2. mars 1962 og oppvokst på Lillestrøm i Skedsmo kommune. Nordlie er kjent for sin imponerende trenerkarriere, og som mange klubbers redningsmann. Blandt hans største bragder er opprykket til Tippeligaen med Odd Grenland, sølvmedalje med IK Start, Norgesmester med Lillestrøm SK samt at han har reddet Viking og Kongsvinger fra nedrykk til Adeccoligaen.

Nordlie har pedagogisk bakgrunn og jobber idag som salgsdirektør og forretningsutvikler for hjertestarter-bedriften Blostrupmoen AS.

Nedenfor er hele Tom Nordlies trenerkarriere listet opp:

1987-1988 Skedsmo	1998-1999 Odd Grenland
1989 Løvenstad FK	2000 Vålerenga IF
1990-1991 Strømmen IF	2002-2003 Sandefjord IF
1992 Bærum	2004-2006 IK Start
1993-1994 Lørenskog IF	2006 Viking FK
1995-1996 Strømmen IF	2007-2008 Lillestrøm SK
1997 Skjetten SK	2008-2009 Kongsvinger IL
	2009-2010 Fredrikstad FK

4.8 Dataanalyse

Yin (2003, s. 109) beskriver analyseprosessen som; *“analyseprosessen består av å eksaminere, kategorisere, tabulere, teste og rekombinere både kvantitative og kvalitative bevis for problemstillingene til studien”*.

Vi vil som nevnt tidligere forsøke å utarbeide ny teori med grunnlag i de empiriske dataene vi har samlet inn. For å få til dette følger vi en metode som kalles *“Grounded theory”*. Metoden baserer seg på å starte analyseprosessen allerede under datainnsamlingen (Johannesen et. al. 2004). Vi jobbet kontinuerlig gjennom hele prosessen med å finne sammenhenger mellom klubbene og noterte ned disse fortløpende. På denne måten ble det enklere og etterhvert snevret seg inn på hvilke ressurser som var de mest avgjørende for klubbene, og hvordan disse ble påvirket av prestasjonen til klubbene.

4.8.1 Transkribering

Da alle intervjuene var gjennomført begynte vi å transkribere materialet vi hadde samlet inn. *“Ordet transkribering betyr å transformere, skifte fra en form til en annen”* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187) - i dette tilfelle en oversettelse fra talespråk til skriftspråk. Prosessen består av å skrive ned alt som blir sagt i intervjuet slik at det skal bli enklere å få oversikt over hva som ble sagt. For å unngå at relevant informasjon skulle gå tapt valgte vi å

konsekvent skrive ned alt som ble sagt i intervjuet. Det viste seg å gi resultater senere i arbeidet da en del informasjon vi første trodde var lite relevant, kom til god nytte i analysen.

4.8.2 Bearbeidelse av data

Da vi var ferdige med å transkribere intervjuene startet prosessen med å kode materialet. Koding innebærer ifølge Kvale & Brinkmann (2009, s. 208) å knytte et avsnitt til et ord og setning, slik at det senere skal bli enklere å identifisere det. Vi startet arbeidet ved å lese gjennom det transkriberte materialet og markerte utsagn med markeringstusj slik at hver farge representerte en kategori. Uttalelser som omhandlet flere faktorer og således var vanskelige å fortolke, ble delt opp og henvist til sine respektive kategorier. Da vi ble ferdige med denne prosessen begynte vi å forkorte uttalelsene til korte og konsise setninger, også kjent som meningsfortetting.

Underveis i kodingsprosessen forsøkte vi å avdekke bakenforliggende hendelser som ikke kom frem ved å kun lese teksten, eksempelvis kroppsspråk, humor eller ironi. Hensynet til hvordan ting blir sagt er viktig for at påliteligheten til studiet skal opprettholdes.

Da størrelsen på det transkriberte materialet var redusert satt vi opp en tabell som ble delte inn i kategoriene analysen baserte seg på. Uttalelsene ble deretter sortert inn under de kategoriene de hørte hjemme. Da tiden var inne for analysedelen var tabellene til god hjelp og gjorde det mye enklere å finne frem til datamaterialet som skulle benyttes.

En cross case-analyse egner seg ifølge Yin (2003, s. 133) best når et multiple casestudie skal analyseres. Denne metoden gjør analyseprosessen for studier som inneholder mer enn to case enklere, samtidig som resultatene blir mer robuste (ibid). Det er i denne prosessen vi tar i bruk tabellene vi laget etter analyseringen av de transkriberte intervjuene. Tabellene gjorde det enklere å finne likheter og trekke konklusjoner mellom casene. Det er derfor viktig at meningsfortettingen tidligere i studiet er nøyaktig og enkel å forstå, da det er disse forkortelsene vi bruker for å sammenligne casene.

Yin (2003, s. 137) nevner fire punkter som er viktige for at kvaliteten på analysen blir høy:

1. Analysen skal vise at all data er tatt med.
2. Analysen skal hvis mulig vise alle rivaliserende fortolkninger.
3. Analysen skal legge vekt på de viktigste sidene ved studien.
4. Bruk din egen ekspertkunnskap i casestudien.

4.8.3 Notatskriving

Johannesen et. al. (2004) nevner kontinuerlig notering som en viktig del av prosessen rundt forskningen og foreslår tre former for notater:

1. Kodenotater
2. Teoretiske notater
3. Operasjonelle notater

Kodenotatene hjalp oss med å huske hvordan vi kodet intervjuene og på den måten ble det enklere å være konsistente. De teoretiske notatene inneholdt tanker om tolkning og ideer knyttet til analysen som oppstod underveis i bearbeidelsen av materialet vi hadde samlet inn. De operasjonelle notatene vi gjorde var knyttet til utvelgelsen av enheter / intervjuobjekter og utarbeidelsen/endringer av intervjuguiden.

4.9 Validitet og reliabilitet

For at studiet vi gjennomfører skal ha en verdi for andre enn oss selv er det viktig at det oppfyller kravene til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Gyldigheten til et studie kan testes ved at vi kontrollerer om vi har målt de dataene vi hadde som formål å måle (Zikmund et. al, 2010, s. 305).

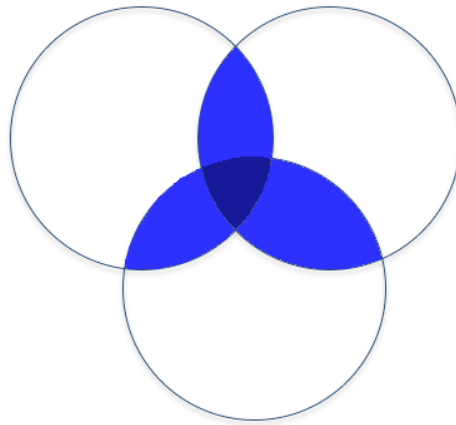
4.9.1 Validitet

Validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen et. al. 2004).

Tolkningsvaliditet er knyttet til utfordringen med å samle inn data som er korrekt i forhold til temaet som skal studeres (Yin, 2003, s. 35). For å forsikre oss om at dataene vi samlet inn var korrekte utvidet vi søket til flere kilder. Både gjennom intervjuer med representanter fra klubbene, utenforstående eksperter og sekundærdata som eksisterte om emnet. For å øke troverdigheten til resultatene fra datainnsamlingen, sendte vi dem tilbake til respondentene slik at de fikk mulighet til å godkjenne at informasjonen var korrekt.

Konstruksjonsvaliditeten kontrollerer hva som faktisk blir målt i studiet. I studier som består av flere beviskilder vil man ofte oppleve ulike målinger på samme fenomen. For at dette skal unngås brukes en metode som kalles triangulering.

Triangulering foregår ved at vi samler inn data fra ulike kilder og senere sammenligner dem. De dataene som er like hos alle kildene kan sees i den svarte delen av modellen. Det kan for eksempel være ressurser som er svært viktige i alle klubbene. Også data som går igjen i et færre antall kilder kan være spennende og se på (blå områdene). Resultatene som ligger innenfor den hvite delen gjelder kun for en klubb og derfor vil det være vanskelig å fastsette hvor pålitelige disse er.



Figur 8 - "Triangulering" (2011)

4.9.2 Reliabilitet

Yin (2003) definerer reliabilitet som: *"the objective is to be sure that if a later investigator followed the same procedures as described by an earlier investigator and conducted the same case study all over again, the later investigator should arrive at the same findings and conclusions"*. Målet er altså å minimere antall feil og opprettholde en objektivt syn under datainnsamlingen og analysen.

"Reliabilitet er lite hensiktsmessig innenfor kvalitative studier, for det første brukes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, for det andre er observasjonene verdiladede og kontekstavhengige og for det tredje bruker forskeren seg selv som instrument i innsamlingsprosessen" (Johannesen et. al. 2004). Det er derfor mer hensiktsmessig å se på påliteligheten til forskningen isteden. *"Den styrkes ved å presentere en inngående beskrivelse av konteksten, casebeskrivelse og en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten som er brukt under forskningsprosessen"* (ibid).

Overenstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke er resultat av forskerens subjektive holdninger (ibid). Under hele prosessen med datainnsamling og analyse har vi jobbet aktivt for å være objektive gjennom å prøve å motbevise proposisjonene vi hadde på forhånd. Da transkriberingen av intervjuene var gjennomført sendte vi materialet tilbake til intervjuobjektene for godkjenning for å være sikre på at informasjonen var korrekt.

Overførbarheten til undersøkelsen dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (ibid). For å forsikre oss om at ingen data gikk tapt under intervjuene tok vi alt opp med diktafon.

5. Presentasjon av case



I dette kapittelet vil klubbene som har deltatt i casestudien presenteres. Vi vil ta utgangspunkt i modellen vi utarbeidet før datainnsamlingen og beskrive hvordan forholdene er i de ulike klubbene. Til slutt vil vi oppsummere med en modell som er tilpasset hvert enkelt case.

Vi starter med å gi en introduksjon av Tippeligaen 2011:

5.1 Tippeligaen 2011

Tippeligaen 2011 er den 21. sesongen av Norges eliteserie i fotball for menn. Navnet på ligaen er knyttet til at Norsk Tipping er hovedsponsor for turneringen.

Årets sesong strekker seg fra mars - desember 2011, hvor 16 lag skal spille totalt 216 kamper.

Regjerende mester er Rosenborg Ballklubb fra Trondheim, mens Sarpsborg 08, Fredrikstad FK og Sogndal rykket opp til årets eliteserie. Sogndal og Sarpsborg 08 rykket direkte opp, mens Fredrikstad FK kvalifiserte seg via en kvalifiseringsrunde.

I årets Tippeliga er følgende lag med:

- Strømsgodset, Drammen
- Tromsø
- IK Start, Kristiansand
- Sarpsborg 08
- Fredrikstad FK
- Stabæk IF, Bærum
- Lillestrøm SK, Skedsmo
- Molde FK
- Rosenborg BK, Trondheim
- Odd Grenland, Skien
- FK Haugesund
- Viking FK, Stavanger
- Sogndal IL Fotball
- Vålerenga IF, Oslo
- Aalesunds FK, Ålesund
- SK Brann, Bergen



5.3 Sogndal Fotball

Etablert: 19.02.1926
Stadion: Fosshaugane Campus
Kapasitet: 4.000 sitteplasser
Publikumsrekord: 7.000 (1976)

Meritter:

- *Seriemesterskap:* ingen (beste plassering - 6.plass i 1988)
- *Norgesmestere:* ingen (tapende finalist i 1976)

Hovedtrener: Harald Aabrekk

Største seier i Tippeligaen: 5-0 mot Odd (2003)

Største tap i Tippeligaen: 0-9 for Stabæk (1998)

Flest kamper: Asle Hillestad (611 kamper)

Flest mål: Svein Bakke (321)

Kjente spillere: Svein Bakke, Eirik Bakke, Frode Grodås, Jostein Flo, Håvard Flo, Tore André Flo, Alexander Ødegaard, Tommy Øren, Mons Ivar Mjelde, Jørn Jamtfall og Rune Buer Johansen.

Kortfattet historie:

Sogndal Fotball spilte for første gang utenfor fylkesgrensen og markerte seg på det norske fotballkartet da klubben rykket opp til 3.divisjon i 1964.

Klubbens første, og foreløpig eneste, cupfinalekamp var i 1976 - En kamp de tapte 2-1 for SK Brann Bergen.

Først i 1988 rykket Sogndal Fotball opp i den øverste divisjonen - på den tiden kalt 1.divisjon. I årene etter har klubben vært opp og ned av eliteserien:

Tippeligaen: 1991, 1992, 1994, 1997, 1998, 2001-03, 2011

1. divisjon: 1993, 1995, 1996, 1999, 2000, 2004-2010

5.3.1 Introduksjon

Sogndal IL Fotball er navnet på elitesatsingen til Sogndal Idrettslag (fra nå SIL). Klubben ble etablert 19. februar 1926. SIL rykket opp til Tippeligaen i fjor, etter å ha vunnet 1. divisjon 2 poeng foran Sarpsborg 08 og 6 poeng foran Fredrikstad FK.

Klubben har alltid vært en "underdog" i norsk fotballsammenheng, men opplevde sin største sportslige prestasjon ved å komme til NM-finalen (cup) i 1976, samtidig som de har deltatt i den øverste divisjonen flere ganger.

SIL er mest kjent som en av Norges beste talentfabrikker, og de siste årene har enorme utbygginger knyttet til stadion og treningsfasiliteter virkelig satt klubben på kartet.

I det følgende vil det bli gitt en oversikt over hvilke ressurser klubben har til rådighet. Informasjonen er basert på et dybdeintervju med daglig leder i Sogndal IL, Egil B. Mundal, og sekundærdata vi har hatt tilgang til.

5.3.2 Finansielle ressurser

Salget av Eirik Bakke

I 1999 ble klubbens midtbanejuvel, Eirik Bakke, solgt til Leeds United FC (UK) for svimlende 45 MNOK. Overgangssummen gav klubben finansielle muligheter til å utvikle det man tidligere ikke hadde hatt råd til - men samtidig så mulighetene i. Realiseringen av nye Fosshaugane Campus startet etter dette.

Klubben hadde tidlig sett at infrastruktur og fasiliteter knyttet til hjemmearenaen var avgjørende for å være med i toppen av norsk fotball over tid.

Offentlig støtte

Ved realiseringen av Fosshaugane Campus bidro Sogn og Fjordane Fylkeskommune med 12 MNOK av en totalverdi på 300 MNOK. I direkte tilførte midler får klubben inntekter knyttet til spillermidler gjennom "Grasrotandelen" fra Norsk Tipping, samt ca. 70.000 kr i året fra Idrettsrådet.

Det offentlige leier deler av anlegget, utelukkende av konkurranse- og forretningsituasjon, samt at klubben kunne tilby noe det offentlige hadde behov for.

Ut i fra forutsetningene har SIL vært flinke til å ha fokus på FoU (forskning og utviklingen) og skattefunnprosjekter (20% av kostnadene til totalprosjektet blir tilbakeført). Stiftelsen Vestlandsforskning ligger vegg-i-vegg med Campus og har vært en naturlig samarbeidspartner for klubben.

Rike onkler

Trond Mohn, også kalt "Norges snilleste milliardær" har bidratt med midler knyttet til utvikling av fotballspillere over hele vestlandet. Han bidro i forbindelse med realiseringen av Fosshaugane Campus med 15 MNOK. Dette var avgjørende for at prosjektet til nærmere 300 MNOK ble gjennomført. Bidraget til Mohn gav klubben nok egenkapital til at de fikk innfridd et lån på i overkant av 200 MNOK.

I forhold til den daglige driften har forøvrig fraværet av onkler vært tydelig.

Budsjett 2011

Den sportslige satsningen til SIL er i løpet av 2011 budsjettert til 25-26 MNOK. Toppsatningen Sogndal IL Fotball er knyttet til dette budsjettet. Konsoliderer man inn eiendom som klubben eier og disponerer beløper det totale budsjettet seg i 2011 til 55 MNOK. Totalt sett er det budsjettert med et driftsresultat på snaut 12 MNOK.

Klubbens økonomi i 2010 bar preg av at klubben hadde god kontroll, selvom resultatet havnet litt under budsjett.

Sponsorinntekter

Klubben satser på å aldri være utsolgt for reklame. Stadion blir aldri utsolgt, mens man til en viss grad bli utsolgt for draktreklame. SIL håper på at nasjonale aktører utenfor Sogn og Fjordane fylke også ser klubbens kjerneverdier, og følgende vil assosiere seg med.

For 2011-sesongen er klubben i mål med de budsjetterte sponsorinntektene som beløper seg til 12,5 MNOK. SIL ønsker seg selvsagt mer da de har plass til å "kommunisere flere". Samtidig er det viktig for klubben hvem som er med de i utviklingen. Langsiktighet og divisjonsuavhengighet er to av de viktigste grunnpilarene for klubben i forhold til sponsorinntekter.

For en klubb som historisk sett skifter mye mellom spill i de to øverste divisjonene kan det være forskjeller i sponsormarkedet. Derimot har ikke SIL opplevd de store svigningene i sponsorinntektene, men de opplever positivitet i markedet når klubben spiller mot landets beste fotballklubber fremfor i 1. divisjon. De 15 største sponsorene er stabile, noe som er viktig for klubben.

Fremtidsrettet økonomi

Videresalg av spillere har gitt SIL de ekstraordinære inntektene klubben har hatt behov for til å utvikle seg over tid. De har solgt mange "store navn", selvom ikke alle overgangene har gitt like gode økonomiske rammer. Det største salget var knyttet til Eirik Bakkes overgang til Premier League - som nevnt innledningsvis.

Samtidig som klubben har tjent gode penger på spillersalg har de vært flinke til å ikke "pøse" alle midler inn i høyere spillerlønninger. SIL har lagt opp økonomien på en slik måte at de aldri har vært nødt til å selge spillere. Denne har vært, og er fortsatt viktig for klubben.

Anlegget SIL over er basert på at det noe mer enn "2 x 45 min". Økonomisk sett er det lite inntekter på kampdag - mer knyttet til f.eks. utleievirksomhet i resten av uka.

I tillegg til å ha 35.000 kvm med utleiemuligheter har startet en renholdningsbedrift og er i oppstarten av et kraftverk.

Publikumsinntekter

I 2010 da klubben spilte i 1. divisjon var publikumsinntektene på ca. 1,5 MNOK. Beløpet inkluderer private sesongkort, forhåndssalg og salg på kampdag. Samtidig er sesongkort til bedrifter ekskludert. Denne summen er ikke mye for en fotballklubb, men er sterkt knyttet til bygdas størrelse og publikumsgrunnlag.

SIL anslår at det ligger en resultatforbedring på mellom 3 og 6 MNOK ved å spille i Tippeligaen relativt sett i forhold til 1.divisjon.

Inntektene til SIL fordeler seg ved at de første 1.500 billettene er forpliktelser til bedrifter, sesongkort, Røde Kors, representanter fra bortelaget og pauseunderholdningen - mens de siste 1.000 billettene gir omsetning på bunnen. Klubben mener det ikke er veldig avgjørende for økonomien hvordan de budsjetterer med publikumstall. Inntektene knyttet til kampdag er for Sogndal IL et lavt beløp i forhold til klubbens andre inntektskilder.

5.3.3 Fasiliteter

Hele grunnlaget for å drive profesjonelt i Sogndal er knyttet til et vedtak tilbake i 1959. Arealsspørsmål var grunnlaget for infrastrukturen knyttet til Fosshaugane Campus. Det var en kamp mellom kommunen, fylkeskommunen og idretten om hvem som skulle regjere over området. Idretten vant frem. Rolv Navarsete var en viktig bidragsyter for klubben med sin kunnskap innenfor strategi og eiendomsspørsmål.

Området er bygget ut for totalt 1,2 milliarder kroner. Med Sogndals 7500 innbyggere er det investert et betydelig beløp per kapita. SIL har ikke stått alene stått for utbyggingen, men også fylkeskommunen har også bidratt.

Idag har SIL eiendomsrett på en del av arealet området består av. Klubben har vært flinke til å hevde sine rettigheter, og fått erstatningsareal de gangene andre aktører har hatt behov for arealet. SIL er klare på at over tid er det en nødvendighet å ha skikkelige fasiliteter for å kunne ta del i norsk toppfotball.

Vedtaket, cupfinalen og salget av Eirik Bakke dannet grunnlaget for den storstilte utbyggingen. De siste 15 årene har klubben bygget ut et komplett stadionanlegg (3/4 sider) samt Sognahallen - hvor klubbens administrasjon er lokalisert.

Fosshaugane Campus og sambruket av området

Campuset stod klart i 2006 - bygget etter alle de krav norsk klubblisens setter, pluss at det er bygd ut på en slik måte at det er andre som betaler finansieringen på anlegget. Klubbens mål er ifølge Mundal å alltid ha gratis ressurser.

Sambruket fra flere aktører har vært essensielt. Dette er en forutsetning med å drive i Sogndal. Ingen har råd til å bygge så stort man ønsker aleine. Tre aktører kan sammen bygge en stor hall, istedenfor å bygge tre små. Samarbeidet med skole og utdanning har vært helt essensielt for å få regnestykket til å gå opp.

Norges best besøkte

I Sogndal er det lett å forstå at man ikke kan bygge VIP-fasiliteter der inntektene alene skal finansiere dekke kostnadene ved å drifte disse, men også de ansatte på banen. Mange klubber har VIP-bokser som kun skal tjene formålet. SIL mener at dette er en dårlig investering, og det har aldri vært en hensikt å gjøre slike investeringer. På FC har SIL bygget klasserom og grupperom med utsikt ut mot stadion som de leier ut til Høgskulen. På kampdag ominnredes disse til VIP-fasiliteter. Klubben benytter disse fasilitetene selv på kampdag, mens de generer leieinntekter resten av uken. Mundal tror at ved å være en liten, fattig klubb blir man tvunget til å tenke kreativt.

Mundal tror Fosshaugane Campus er Norges best besøkte arena, med unntak av Ullevaal Stadion i Oslo. På stadionanlegget er det mellom 2.000-3.000 besøkende daglig, hele året - mesteparten studenter. I tillegg er det 175 ansatte utenfor skolen som holder til på Fosshaugane Campus på daglig basis.

Området knyttet til FC blir benyttet av mange, og fremstår som et eget sentrum i tillegg til det sentrumet bygda allerede har.

SIL skiller seg også ut ved å ha en "åpen hall-mentalitet" i Sognahallen, i tillegg til den organiserte idretten.

*"E*r man fattig så må man være
kreativ, sånn er det."
- Egil Mundal

Stadion og treningsfasiliteter

SIL mener selv at de er i landstoppen når det gjelder treningsfasiliteter. Klubben benytter ett innendørsanlegg som de kontrollerer selv, en utendørs treningsbane 3 min. fra FC, 9 baner 15 min. unna, samt kamparenaen som er en integrert del av bygget. Treningssenteret SIL har kontroll over er et resultat av samarbeidet mellom idretten og skolene, samt private aktører. Her har de tilgang på særdeles gode fasiliteter, treningsapparater og alt innen testing og kompetanse.

"De fysiske forutsetningene har gått fra ispigg på grusbanen til temperert kunstgress hele året. (...)det har de siste 15 årene vært fokus på utbygging for å legge til rette."

- Egil Mundal

Eierstruktur

Anlegget eier klubben sammen med kommunene rundt, men det er SIL som drifter og kontrollerer selskapet. SIL Fotball er også den største leietakeren på det "grønne arealet"

Aksjeselskapet Sogndal Fotball AS eier Fosshaugane Campus, en del av Sognahallen, en del av idrettssenteret - og har en totalbalanse på 250 MNOK - stort sett relatert til eiendom.

Manglende fasiliteter

Mundal fremhever at det er viktig med grønt gress på vinteren for å trene, men dette handler om prioriteringer. Man kan ikke være god på alt, men bli smal og god på noen ting.

Samtidig vurderer klubben sterkt å legge om til kunstgress på kamparenaen. Spesielt med tanke på at det er 35.000 kvm med areal der hensikten er å ha sambruk. Plenen på 7.000 kvm som ingen kan trå på bryter med alt området og klubben står for. Mundal mener at det ikke er liv laga med naturgress i Norge, spesielt med tidlige sesongstarter og sene avslutninger.

Hvis SIL velger dette, så handler det ikke om å legge til rette for fotballspillerne - men for å legge til rette for å skape en økonomi hvor sport kan satses enda mer på. Langsiktighet og edruelighet er viktig for SIL.

Fasiliteter avgjørende for suksess

Mundal mener at det er mer attraktivt å komme til en klubb som satser stort på det en fotballspiller driver med, enn å reise til en annen klubb der de har et klubbhus, bane og tretribune. Fasilitetene og seriøsiteten knyttet til fotballen er avgjørende.

Videre fremhever han at SIL ikke kan hevde å være gode på utvikling av fotballspillere hvis det ikke er fasiliteter som legger til rette for det.

Klubben har vært gode på fasiliteter, men har mye å gå på for få utnyttet dem fullt. Nok engang hevder Mundal at langsiktighet er viktig, det tar tid å få ting på plass.

Investeringene SIL har gjort gjenkjennes ved at de: 1. de må være forretningsmessig fornuftig og 2. de investerer ikke i fasiliteter hvor man kun kan oppnå 30% ressursutnyttelse - da blir det nedprioritet. Det skal være 100% for at SIL gjennomfører en investering knyttet til fasiliteter.

5.3.4 Talenter

Klubben er klar over at det er i 1.divisjon man utvikler unge fotballspillere, og at de skal tilbake i denne divisjonen en eller annen gang. SIL er kjent for å være en av Norges desidert beste talentfabrikker.

Tilgangen lokalt

For SIL er Sogn og Fjordane grunnlaget for den lokale tilgangen til talenter, da klubben er eneste topplag i fylket. Klubbens prestasjoner har i stor grad vært knyttet til spillere fra fylket. De fleste spillerne som spiller i Tippeligaen og er fra fylket har vært innom SIL.

Samarbeid, tiltak og utvikling

I senere tid har SIL jobbet hardt for å få frem enda flere talenter, noe de nye fasilitetene bidrar til. Historisk sett har det ikke vært mange fra hjembygda som har spilt for SIL. Med grunnlaget som er der nå bør det være 3-5 stk fra egen stall på laget, i løpet av en 10års periode.

SIL har også en toppfotball-/idrettslinje med tilrettelegging for toppfotball, hvor man kan ta VGS over 4 år. SIL vurderer å sette 4 års skolegang som et krav til sine studenter, slik at

elevene ikke mister fokus på verken skole eller trening. Mundal eksemplifiserer dette med noe han kaller et arrogant uttrykk:

"Man skal ikke gi folk det man har lyst på, men det de hadde hatt lyst på hvis de hadde visst bedre"

Ved siden av opplegget til den videregående skole har Høgskulen lagt til rette for at spillere kan ta høyere utdanning, ved siden av rollen som profesjonell fotballspiller.

Utenlandske talenter

Sportslig leder i SIL, Trond Fylling, har opparbeidet seg en del kompetanse, på bl.a. Elfenbenkysten. Klubben har hentet to spillere fra dette landet som et resultat av kompetansen. Utover dette posisjonerer ikke klubben seg i stor grad for å hente utenlandske talenter. Det blir evt. gjennom det nettverket de allerede har i utlandet. Mundal mener det er en betydelig grad av bingoeffekt og høy risiko ved å hente i utlandet.

5.3.5 Ledelse

Mens fokuset frem til nå har vært på utbygging, nå er det nå overført til kunnskapsoverføring knyttet til ansatte og fasiliteter i fremtiden. Sogndal ønsker å være best på dette området.

Utdanning

Idrettsseksjonen på Høgskulen har utviklet seg fra å være 2 til 30 faste ansatte de siste årene, og vokser stadig. Fasilitetene er en viktig faktor, selv om de aleine har liten verdi. Folk som skaper verdi og innhold er avgjørende. Infrastrukturen må være på plass for å få disse personene.

Mundal er opptatt av at en som skal jobbe med arrangementer i regi av SIL ikke nødvendigvis har den riktige kompetansen selv om han har spilt ute på banen. For ansatte i det sportslige støtteapparatet er det en fordel å ha fotballbakgrunn, og de fleste har dette fra et eller annet nivå. De personene med fotballbakgrunn som nå sitter i administrasjonen har klubben brukt

mye ressurser på å utdanne. Summen av fotballbakgrunn og utdanning er det best løslige scenarioet.

"Presset i mellomrommet er ikke veldig relevant!"

- Egil Mundal om fotballbakgrunn og formell kompetanse
blant beslutningstakere på administrativt nivå.

Samarbeid

Administrativt sett har SIL samarbeidet med bl.a. RBK, Odd Grenland, VIF og FFK, AaFK og MFK. Det er en del felles møteplasser gjennom norsk toppfotball, og Mundal påpeker at klubbene har blitt bedre til å samarbeide administrativt sett.

Samtidig synes klubben at de kan bli enda flinkere til å dra nytte av samarbeidene. Klubben har vurdert å sette opp storskjerm på kamparenaen, og har i denne prosesen hentet råd fra flere klubber.

Klubben har i tillegg vært hos West Brom d.å. for å få innspill og nye impulser, samt at de prøver å ha en årlig tur til inn-/utland for å lære.

Ambassadører

Fotballpresidenten i NFF Yngve Hallén var en viktig person og ambassadør da han jobbet i klubben. Rolf Navarsete som har vært formann i 30 år blir fortsatt brukt i formelle og uformelle sammenhenger. Svein Bakken har mye sportslig kompetanse, og er nå leid inn til en liten stilling i det sportslige apparatet. Atle Torvangen, utdannet siviløkonom sitter i SILs kontrollkomité og har vært en viktig bidragsyter for klubben.

Utfordringer

SIL var i et vakum når det blåste som mest rundt stadionbyggingen. Tidligere hadde klubben vært veldig gode på den sportslige delen, men fokuset ble flyttet over på Fosshaugane Campus av de samme personene som drev med sport. Det ble ikke brukt like mye tid på det sportslige. Til syvende og sist handler det om å utvikle unge fotballspillere, så SIL var ikke like heldige med de beslutningene som ble tatt på den tiden.

Klubben kjenner at det er en helt ny hverdag med Tippeligaspill. SIL har ikke tilgang til så mye ressurser at de må nedprioritere enkelte ting når andre krever høyere prioritering. Dette har i år blitt løst med en nyansettelse.

Klubben har brukt mye ressurser på et CRM-prosjekt² som har endret mye av tankegangen knyttet til innsamling av lojalitet og kundedata.

5.3.6 Prestasjon

Sportslige målsettinger 2011

SIL har et sportslig mål om å være blandt de 14 beste når sesongen er ferdigspilt (av 16, hvorav de to siste rykker ned). Klubben ønsker altså å være et Tippeligalag i 2012 også. Samtidig har ikke SIL de økonomiske rammene til å hente 7-8 nye spillere for å kunne overprestere slik at de sikrer ny deltakelse i ligaen neste år. Optimalisert læringseffekt for de unge spillerne og en positiv Tippeliga-opplevelse er viktigere.

For å hevde seg i toppen ser klubben at de må være bedre på spiller nr. 12 og utover, samt å bli bedre på å utvikle spisskompetanse. De må altså heve nivået i hele laget (også de som ikke spiller fast) samtidig som de utvikler en unik kompetanse som kan bidra til å avgjøre kamper til deres fordel.

Et tiltak for dette er noe de kaller "Sogndalsmodellen", som innebærer to økter i uka med god gammeldags terping. Her er en spiller fra hver lagdel valgt ut til å trene hvert sitt ledd i laget; keeper, forsvar, midtbane og angrep.

²CRM - Customer Relationship Management (kunderelasjonshåndtering)

Et CRM-tiltak blir ofte iversatt for at bedrifter og selskaper skal skaffe seg en oversikt over hvordan ulike kundegrupper reagerer på ulike stimuli - ofte prisendring, produktendring og nye betalingsmodeller

Økonomisk målsetting 2011

I Adeccoligaen merker klubben at det er tøft økonomisk. Derfor er SIL avhengig av å produsere og høste godt de årene de er med i den øverste divisjonen. Klubben er med andre ord avhengige av et positivt driftsresultat og positiv kontantstrøm. Klubbens eiendeler i anlegg medfører store avskrivninger, som resultatmessig er en utfordring. Samtidig budsjetterer klubben i 2011 med et positivt resultat.

"Alle vet hva Sogndal er, men ingen vet hvor det ligger"

- Egil Mundal

5.3.7 Image

Lokalt er Sogndal IL et fyrtårn i fylket, og dit de lokale fotballspillerne og publikum tiltrekkes. Nasjonalt har fotballklubben og fotballsangen "Stao no pao" gjort både bygda og SIL kjent. Det er bygda, nærområdet og fylket som er det viktige for alle aktørene i Sogndal - også eliteserieklubben.

For de ansatte i klubben handler jobben om å selge Sogn og Fjordane. På hjemmekamper er det mellom 50-100 mediefolk tilstede, og da handler det om å få mest mulig oppmerksomhet. Det er oppmerksomhet og kjennskap til egen merkevare som gjør at aktører er villige til å spytte inn store beløp i klubben.

Kommersielt sett er hovedproduktet å selge fylket på en god og troverdig måte gjennom å være smale og veldig gode på de smale punktene - f.eks. utviklingen av fotballspillere gjennom talentfabrikken.

Aktivt arbeid

SIL jobber aktivt for å forsterke det de står for. Alternativene er ikke så mange i Sogndal, slik at de må bli gode på det som er naturlig å være god på. I SIL er dette å være underdags og dyktige på talentutvikling.

Valg av sponsorer

SIL er veldig stolte av sine sponsorer. Sparebanken Vest, Lerum og Sognekraft er tre store og viktige regionale utviklings- og samfunnsaktører. SIL ser ikke vekk fra at de hadde takket nei til enkelte sponsorer, hvis de hadde brutt mot det SIL og de rundt klubben står for. Verdigrunnlagsdokumentene hadde blitt sjekket grundig, samt at hovedsponsorene hadde blitt forespurt. SIL tror f.eks. ikke at de hadde godtatt et utenlandsk betting-selskap, da de har stor respekt for Norsk Tipping og det samfunnsarbeidet de har gjort.

5.3.8 Supporter

Tiltak

Kick-off og arrangering av turneringer er noen av de områdene klubben har satset på for supporterne. I tillegg har de lansert et familiekonsept, hvor lave priser og store områder er to faktorer som er viktige. Unger er et viktig satsingsområdet, men 2 x 45 minutter er lenge for et barn under 10 år.

SIL har også etablert en dame/jente-losje, hvor kun disse har tilgang. Det som skjer før- og etter kampen er som regel like viktig som selve kampen.

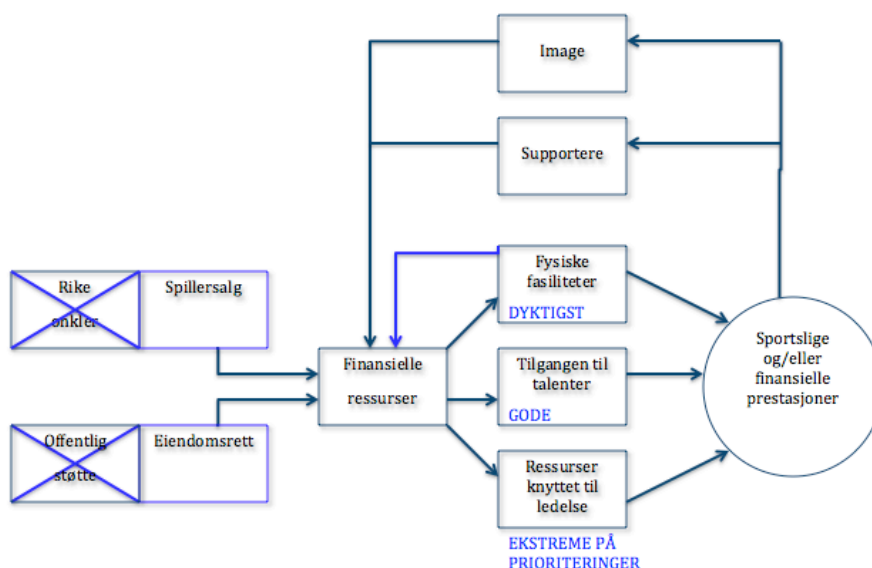
Utvikling

Fokuset er å gjøre det best mulig, og telle opp etterpå. I utgangspunktet har SIL opplevd en dobling i antall tilskuere i løpet av en 10 års periode, hvorav mange sesonger har vært i 1. divisjon.

5.3.9 Endring av modellen

Med utgangspunkt i den opprinnelige modellen utarbeidet av masteroppgavens forfattere har SILs daglige leder Egil B. Mundal tilpasset modellen etter deres tilgang og bruk av ressurser.

Figur 9 - "Ressursmodell SIL"



Det er ingen grad av "rike onkler" eller offentlig støtte i klubben per idag. Riktig nok har det vært knyttet midler fra disse i forbindelse med realiseringen av Fosshaugane Campus og området rundt. Mundal påpeker at de er best på fysiske fasiliteter, gode på talenter og har vært ekstreme på prioriteringer knyttet til ledelse. De fysiske fasilitetene har SIL også lagt opp på en særdeles forettningsmessig smart måte, hvor de bidrar med store inntekter til klubben. Resten av modellen stemmer overens med utgangspunktet.



5.4 Viking FK

Etablert: 10.08.1899
Stadion: Viking Stadion
Kapasitet: 16.600
Publikumsrekord: 16.600 (2007)

Meritter:

- *Seriemesterskap:* 1958, 1972-75, 1979, 1982, 1991
- *Norgesmestere:* 1953, 1959, 1979, 1989, 2001.

Hovedtrener: Åge Hareide

Største seier i Tippeligaen: 8-1 mot RBK (1984)

Største tap i Tippeligaen: 11-2 mot Lyn (1968)

Flest kamper: Svein Kvia (551 kamper)

Flest mål: Reidar Kvammen (202)

Kjente spillere: Bjarne Berntsen, Egil Østenstad, Roger Nilsen, Frode Olsen, Brede Hangeland, Lars Bohinen, Gunnar Aase, Thomas Myhre, Gøran Sørloth, Martin Andresen, Erik Nevland og Rune Almenning Jarstein.

Kortfattet historie:

Viking Fotballklubb blir ansett som Rogaland fylkes største og mest populære fotballklubb. Klubben er også å regne som en av Norges mest tradisjonsrike klubber gjennom tidene, og troner bl.a. "maratontabellen"³ - tabellen over hvilket lag som har spilt flest kamper i den øverste divisjonen (1225 kamper)

Med unntak av årene 1966-67 og 1987-88 har klubben spilt sammenhengende i eliteserien.

³Maratontabellen gir en oversikt over ulike klubbers resultater, antall kamper, mål ol. siden 1948. I tillegg finnes det en egen liste som gjelder fra 1963, da man ikke har kommet til enighet om fra hvilket år tabellen skal gjelde. (nifs.no)

Klubben spiller på en av Norges nyeste, og desidert flotteste stadion - Viking Stadion som stod klar i mai 2004.

5.4.1 Introduksjon

De første 100 årene ble klubben drevet som en vanlig fotballklubb før de i 1999 valgte å skille ut toppsatsingen i et allment aksjeselskap (ASA). Viking Fotballklubb er den største aksjonæren i Viking Fotball ASA (fra nå Viking FK) med en eierandel på 17,6 % gjennom en stiftelse.

I det følgende vil det bli gitt en oversikt over hvilke ressurser klubben har til rådighet. Informasjonen er basert på et dybdeintervju med administrerende direktør i Viking FK, Bjarne Berntsen, og de sekundærdata vi har hatt tilgang til.

5.4.2 Finansielle ressurser

Viking FK har drevet med egne midler helt siden stadion ble bygget i 2004, og alt av investeringer knyttet til spillere og stadion har de finansiert selv.

Investorer

Viking FK har ingen ”rike onkler” som skyter inn penger i klubben, men har heller valgt en modell der investorer eller bedrifter kan gå inn som eiere. Aksjeselskapet har hentet inn kapital to ganger, den første var ved etableringen i 1999, da det ble utstedt aksjer for ca. 35 MNOK. Den andre hadde som formål å styrke egenkapitalen slik at prosjektet knyttet til byggingen av ny stadion i 2003 lot seg gjennomføre.

Spillersalg

Spillersalg var tidligere en viktig inntektskilde for klubben, men i dagens marked er det ikke lett å få solgt spillere. Det siste salget som blir omtalt som ”stort”, var salget av Brede Hangeland til FC København i 2006. Før årets sesong har klubben solgt Martin Fillo og Børre Steenslid for brukbare summer.

Offentlig støtte

Som et normalt aksjeselskap mottar Viking ASA ingen form for offentlig støtte annet enn de ordningene som gjelder denne organisasjonsformen.

Stadion

Viking stadion stod klar i 2004. Utbyggingen hadde et totalramme på rundt 160 millioner kroner og ble finansiert ved at Viking FK mottok 50 millioner kroner av kommunen for eiendomsrettigheter knyttet til det gamle stadionanlegget, samt at de ble tildelt gratis tomt. Salg av næringsareal på stadion tilførte i tillegg 20 millioner til prosjektet. Utbyggingen var en viktig investering for at klubben skulle få finansielle muskler til å kjempe i toppen av norsk fotball i fremtiden, noe som ikke ville vært mulig hvis de hadde blitt på den gamle.

Sponsorer og reklame

Salget av reklame og sponsorpakker til næringslivet er Viking FKs viktigste inntektskilde og utgjør ca. 60 % av de totale inntektene. Under intervjuet kom det frem at de har lyktes med å selge ut de reklameplassene de ønsket på draktene, men at det alltid vil være mulig å selge mer på stadion. Når det gjelder sponsorpakker knyttet til klubbens VIP-fasiliteter har de solgt 32 av 34 bokser, mens de to siste selges fra kamp til kamp.

TV-avtalen

TV-avtalen er en betydelig inntektskilde som er vanskelig å budsjettere. Grunnen til dette er at de som nevnt tidligere blir fordelt på grunnlag av hvor mange av klubbens kamper som blir TV-sendt. Samtidig er klubbens sportslige prestasjoner helt avgjørende for hvor attraktive de er for å bli vist. For Viking FK utgjorde inntekter knyttet til TV-avtalen omtrent 10 % av de totale inntektene i fjor, og de har budsjettert med en lik andel i år.

5.4.3 Fysiske fasiliteter

Treningsanlegg og kontorlokaler

Treningsforholdene blir av Berntsen beskrevet som svært gode om sommeren og klubben eier en gressbane med undervarme som ligger i tilknytning til stadionanlegget. Forholdene på

vinterstid ble beskrevet som langt dårligere enn konkurrentene da de ikke har tilgang til innendørshall med full banestørrelse. De er derfor helt avhengige av å låne kunstgressbaner av Stavanger kommune, samt leie én liten innendørshall (40 x 25 meter).

Ledelsen og resten av administrasjonen sitter i nye og moderne kontorlokaler som er integrert i stadionanlegget og er i umiddelbar nærhet til treningsanlegget.

Utviklingspotensial

Klubben savner en oppvarmet kunstgressbane hvor all den sportslige eliteaktiviteten kan være samlet. Det utarbeides for øyeblikket en plan for hvordan treningsforholdene kan utbedres. Valget står mellom å legge kunstgress på dagens treningsbane og få et nytt treningsanlegg med naturgress, eller om det bygges en ny kunstgressbane med undervarme i nærheten av stadion.

I januar 2012 vil den nye Randaberghallen stå klar, dette vil forbedre treningsforholdene i vinterhalvåret. Hallen består blant annet av en kunstgressbane i full størrelse.

Stadion

Viking stadion har ingen eksterne eiere og blir driftet av Viking FK. Den er kjent som en intim og moderne stadion som er tilrettelagt for at det sportslige skal være i fokus. Den skiller seg ut ved at det ikke finnes en eneste søyle på hele stadion, og det er den eneste stadion i Norge med oppvarmede tribuner (gass)

Det eksisterer ingen inntektsbringende næringsareal på stadion da dette ble solgt for 20 MNOK som en del av finansieringen i prosjektet. VIP-lokalene blir driftet som konferansesenter på dagtid og har utviklet seg til å bli en god inntektskilde for klubben. Dette forretningsområdet har vært en nysatsing i forbindelse med byggingen av ny stadion, og gir VIP-fasilitetene alternative bruksområder utenfor kampdag.

5.4.5 Spillertilgang/talenter

Talentsatsingen til Viking kan deles i to, der den ene delen er knyttet til rekruttering av unge spillere med utviklingspotensial, mens den andre går på rekruttering av etablerte spillere.

Samarbeid, tiltak og utvikling

For å forbedre oversikten over talentene i regionen har de valgt å etablere fire talentsatellitter som er lokalisert i Egersund, Jørpeland, Sandnes og Stavanger. Satellittene består av talenter i alderen 13 til 15 år, og er plukket ut av klubbene og Rogaland fotballkrets. Klubbene som er representert i opplegget har samarbeidsavtaler med Viking Fotball. Programmet gjennomføres ved at Viking Fotball sitt trenerteam reiser rundt og arrangerer treninger med talentene annenhver fredag.

Ifølge Berntsen er Viking FK for øyeblikket den klubben i Tippeligaen med flest unge lokale- og nest flest egenutviklede spillere i stallen. Denne utviklingen har vært en bevisst strategi etter at de i 2007 ansatte en egen spillerutvikler for å gi arbeidet større prioritet.

Utenlandske talenter/spillere

Ved rekruttering av etablerte spillere har klubben primært sett valgt å konsentrere seg om det nordiske markedet. For å få oversikt over spillere som er aktuelle har klubben personer som reiser rundt, speider og ser videoer. De har også et godt samarbeid med ulike agentnettverk som formidler spillere.

De har også et tett samarbeid med to videregående skoler i Stavangerdistriktet (Jåttå og St. Svithun). Spillerne som går der har 3-4 formiddagstreninger i uka med Viking. For Viking er det viktig å ikke sette en stopper for spillernes mulighet til å ta videre utdanning. De har derfor valgt å inngå en avtale med universitetet som gir spillerne mulighet til å ta en bachelor- eller mastergradutdanning på lengre tid enn andre studenter. Grunnen er at de ofte får problemer med å fullføre på vanlig tid grunnet profesjonelle kontrakter de må forholde seg til.

5.4.6 Ledelse

Klubben er delt opp i en sportslig og en administrativ ledelse. De som er ansatt i sportsavdelingen innehar mye kunnskap og erfaring innenfor fotball, og har gjerne en profesjonell karriere bak seg. De som er ansatt innenfor den administrative delen i økonomi

og markedsavdelingen er hentet fra andre sivile jobber og har relevant utdannelse innenfor områdene de jobber.

Kurs og utdanning

Klubben jobber aktivt opp mot toppfotballsenteret for å øke kompetansenivået. Ledergruppen i Viking FK har i tillegg en avtale med en av de mest anerkjente organisasjonspsykologene i Stavanger. Her har de faste samlinger hvor de driver lederutvikling.

“Vi føler vi må gjøre dette for å utvikle oss videre og innhente kompetanse blant de som er best innenfor sine fagmiljø!”

- Bjarne Berntsen

Kontinuitet i ledelsen

Det har vært god kontinuitet både på styre- og ledelsesnivå i klubben. Administrerende direktør Bjarne Berntsen sa i intervjuet at *“Vi har en bra kontinuitet, og det tror jeg vi vil få nytte av på sikt og vi jobber tålmodig for å komme tilbake som et av de lagene som skal kjempe i toppen”*

Utvikling av organisasjonen

Da klubben skulle bygge stadion i 2004 bestod administrasjonen av færre personer enn i dag. Dette førte til at mange jobbet med både byggeprosjektet og den sportslige satsingen. I etterkant så man at det store fokuset på utbyggingen gikk utover den sportslige satsingen.

“Vi glemte hvor viktig det var å ha kontinuerlig trykk på den sportslige utviklingen.”

- Bjarne Berntsen

Ledelsen har siden 2009 jobbet aktivt for å tilpasse seg en ny økonomisk hverdag. De forstod at de ikke kunne fortsette å signere spillere i den størrelsesordningen de hadde gjort tidligere.

Ledelsen valgte derfor å fremme en ny strategi som baserte seg på utvikling av egenproduserte spillere. Dette arbeidet har båret frukter og i dagens stall er 55 % av spillerne under 23 år, og 66 % har opprinnelse fra Rogaland

5.4.7 Prestasjoner

Vi har som tidligere nevnt delt prestasjonene inn i kategoriene finansielle og sportslige resultater.

Målsettinger

For å evaluere prestasjonene klubben har hatt tar vi utgangspunkt i hvilke målsetninger klubben har satt seg, og om de klarte å oppfylle målene forrige sesong.

“Målsetningen i den sportslige strategien er årlig spill i Europa, dvs. medaljer i Tippeligaen eller NM-gull, samtidig som Viking skal være anerkjent som landets beste toppklubb på trener- og spillerutvikling.”

- Årsberetning 2010

I 2010 klarte ikke klubben å oppnå A-lagets sportslige målsetninger, resultatet ble en niende plass i serien og kvartfinale i cupen. Målet om å være ledende innenfor trener- og spillerutvikling ble innfridd ved at de bl.a. var den klubben med flest representanter på trenerseminaret NFF arrangerte under cupfinalen. I tillegg oppnådde de aldersbestemte elitelagene svært gode resultater.

Den sportslige ledelsen evalueres kontinuerlig for å avdekke muligheter for hvordan prestasjonene kan forbedres. I fjorårets sesongoppkjøringen slet laget med mye skader og før årets sesong valgte de å øke det medisinske støtteapparatet. Resultatet av denne ansettelsen ble en redusert skadefrekvens i sesongoppkjøringen med 80 %.

“Så lenge selskapet har en strategi om 100 % eierskap i både Viking Stadion og spiller- og markedsrettighetene, og derigjennom må ta alle avskrivninger i eget regnskap, er selskapet avhengig av betydelige spillersalg og/eller gruppespill i Europa for å skape positiv bunnlinje”

- Årsberetning 2010

Viking har de siste syv årene hatt et positivt EBITDA resultat. I 2010 endte det på 6,2 MNOK, mens årsresultatet ble -30 MNOK. Dette skyldes i hovedsak 22 MNOK i avskrivninger på varige driftsmidler og spillerrettigheter. I tillegg valgte de å utgiftsføre en tidligere utsatt skattefordel på 11 MNOK.

For 2011 har klubben budsjettet med et negativt årsresultat på 11 MNOK, men positiv kontantstrøm. De negative resultatene tapper mye av den opparbeidede egenkapitalen, men klubben har et mål om å gå i balanse resultatmessig i løpet av 2012 eller 2013.

Tilskuersnittet til Viking FK har falt fra 15.500 i toppåret 2007, til et budsjettet snitt på 11.000 i år. For hver 1.000. tilskuer de mister per sesong taper klubben ca. 2,5 MNOK. Denne posten blir oppgitt som den største usikkerhetsfaktoren i budsjettet, men også den med størst potensiale.

5.4.8 Image/merkevare

Etter at Viking FK ble etablert har det ifølge Berntsen aldri vært noen tvil om at de er den største klubben i lokalsamfunnet. Han fortalte videre at Vikings satsing på lokale spillere har ført til en enorm tilknytting mellom klubben og tettstedene rundt Stavanger.

“Lokalt er vi den desidert sterkeste merkevaren som finnes. Lokalt er det ingen som ikke kjenner Viking fotballag.”

- Bjarne Berntsen

Merkevaren Viking FK står også sterkt nasjonalt, men er fortsatt litt bak lag som RBK, VIF og SK Brann. Arbeidet med å styrke merkevaren og imaget til klubben foregår kontinuerlig og det er hovedsaklig medieavdelingen (tre ansatte) som tar seg av dette arbeidet.

For å øke tilhørigheten til klubben er ni av spillerne blitt tildelt hver sin fadderklubb i lokalmiljøet. Der hjelper de til med å arrangere treninger og andre aktiviteter.

De gangene det skjer noe stort i lokalsamfunnet prøver Viking FK å være på banen og promotere seg selv sammen med sine samarbeidspartnere. De er blant annet representert under arrangementer som Gladmat-festivalen, World Event og skistafetten i Sandnes.

5.4.9 Supportere

Tiltak

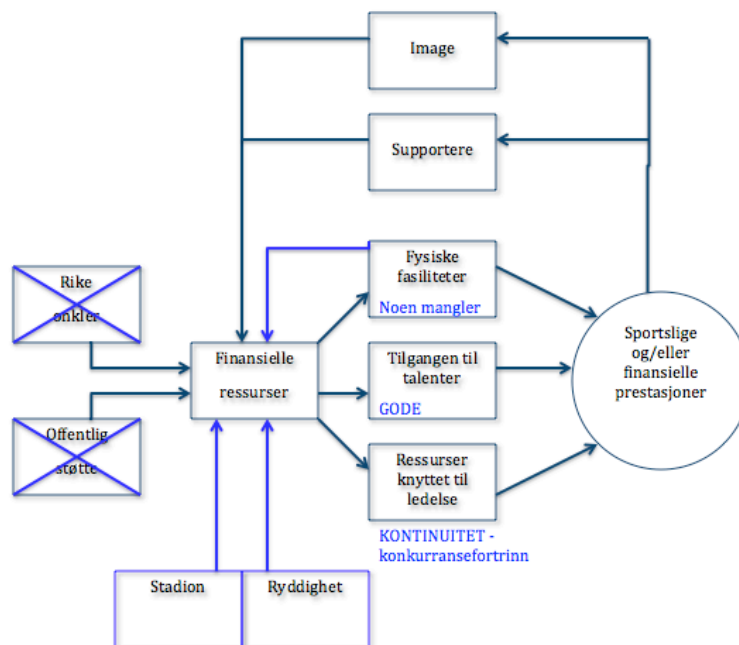
Viking FK har igangsatt rekrutteringstiltak av nye "mini-supportere". I 2011 er det for første gang lansert en barneklubb og maskot til kampene. De har foreløpig ikke valgt å satse på familietribuner som en del av de andre klubbene har gjort.

Rekruttering av nye supportere

Viking FK har de siste årene i likhet med andre Tippeligaklubber opplevd en nedadgående kurve i publikumstallene. Det er lenge siden stadion var utsolgt og sesongkortsalget er redusert fra 6.300 til 5.700 enheter bare det siste året. For å begrense frafallet av sesongkortinnehavere har de i år satset spesielt på et sesongkorttilbud for alle under 16 år. Dette produktet har en pris på 550 NOK, og gjør det billigere for barn/ungdom å komme seg på kamp.

5.4.10 Endring modell

Med utgangspunkt i den opprinnelige modellen utarbeidet av masteroppgavens forfattere har Vikings administrerende direktør Bjarne Berntsen tilpasset modellen etter deres tilgang og bruk av ressurser.



Figur 10 - "Ressursmodell Viking FK" (2011)

Det er ingen "rike onkler" som bidrar med kapital direkte til klubben. Stadion er i følge Berntsen den viktigste inntektskilden, og danner grunnlaget for de finansielle ressursene.

På kort sikt er det de sportslige prestasjonene som er lettest å påvirke. En god sesong fører til høyere inntekter i inneværende år, noe som øker muligheten til større sponsorkontrakter året etter.

5.5 FK Haugesund

Etablert: 28.10.1993
Stadion: Haugesund Stadion
Kapasitet: 5.200
Publikumsrekord: ca. 10.000 (1996)

Meritter:

- *Seriemesterskap:* ingen
- *Norgesmestere:* ingen (tapende finalist i 2007)

Hovedtrener: Jostein Grindhaug

Største seier i Tippeligaen: n/a

Største tap i Tippeligaen: n/a

Flest kamper: Arild Andersen (226 kamper)

Flest mål: Bala Garba (57)

Kjente spillere: Christian Grindheim, Jone Samuelsen, Trond Erik Bertelsen, Bala Garba, Håvard Nordtveit, Jan Kjell Larsen, Jostein Grindhaug, Morten Berre og Trygve Nygaard.

Kortfattet historie:

FK Haugesund er en relativt ung klubb med lite eliteserieerfaring som nå ser ut til å ha etablert seg i Tippeligaen. Klubben har vært i den øverste divisjonen i årene 1997-98, 2000 og 2010-11.

Klubbens største prestasjon var da de overraskende tok seg til NM-finale (cup) i 2007. De klare forhåndsfavorittene Lillestrøm SK vant oppskriftsmessig 2-0. Haugesund som by har vært representert totalt fem ganger totalt i NM-finalen - med FKH (2007), Haugar (1961, 1979) og Vard Haugesund (1962, 1975). Alle gangene har lagene fra Haugesund gått tapende ut av finalen.

5.5.1 Introduksjon

28. oktober 1993, fotballklubbene SK Djerv 1919 og SK Haugar fra Haugesund slår seg sammen og danner FK Haugesund. Klubben er således Tippeligaens nest yngste lag - etter Sarpsborg 08.

FKH startet sitt lag i 2.divisjon (nivå 3), og til tross for at Haugesunds 3. fotballag, Vard-Haugesund, spilte i 1.divisjon (nivå 2) var det større interesse fra publikum og næringsliv knyttet til FKH. Klubben rykket for første gang opp til Tippeligaen i 1996, hvor opprykket ble avgjort i sesongens aller siste kamp. 10.000 tilskuere (som også er publikumsrekorden på Haugesund stadion) overvar 2-1 seieren mot Sogndal IL Fotball.

Klubben har i senere tid vekslet mellom de to øverste divisjonene, men har siden 2010-sesongen spilt i Tippeligaen. Nå satser klubben på å være det første laget fra Haugesund som noen gang har spilt tre sesonger på rad i den øverste divisjonen.

I det følgende vil det bli gitt en oversikt over hvilke ressurser klubben har til rådighet. Informasjonen er basert på et dybdeintervju med sportssjef i FK Haugesund, Asbjørn Helgeland, og de sekundærdata vi har hatt tilgang til.

5.5.2 Finansielle ressurser

Rik onkel og investor

FK Haugesund sitt grunnlag for å drive profesjonelt var i betydelig grad knyttet til eksternt tilførte midler fra investor og skipsreder Ole Henrik Nesheim. Idag er investoren styreleder i FKH AS, men har trukket sitt økonomiske bidrag til klubben. På bakgrunn av dette havnet klubben i en "egen finanskris" på et tidligere tidspunkt enn den krisen andre Tippeligaer lag er inne i per idag.

Finanskris

Klubben ble raskt klare over at de hadde vært litt for avhengige av eksternt tilførte midler, og den tidlige finanskrisen gjorde at klubben så seg nødt til å omstrukturere og løse spillere fra kontraktene. Omstillingen gjorde at klubben la om driften på en slik måte at de i større grad

kunne stå på egne ben i fremtiden. Per idag er ikke FKH avhengige av rike onkler, slik de var tidligere.

Spillersalg

I 2007 solgte FKH midtstopper Håvard Nordtveit (den gang 16 år) til Arsenal FC (UK) med en totalramme på 24 MNOK. Den umiddelbare overgangssummen tilførte klubben og eksterne investorer mellom 5-6 MNOK. Dette var en betydelig sum for en klubb som FKH. Ut over dette har klubben solgt kjente spillere som Christian Grindheim (til Vålerenga IF) og Trond Erik Bertelsen (til Fredrikstad FK), uten at overgangssummene har vært i samme størrelsesorden som Nordtveit-salget.

Offentlig støtte

Utenom at FKH får leie og benytte Haugesund stadion, samt treningsanlegg fra Haugesund kommune, mottar ikke klubben noen form for offentlig støtte. NAV⁴ bidrar med sykepenger for spillere som blir skadet, som er den eneste formen for offentlig støtte klubben mottar - dette på lik linje med Tippeligaens øvrige lag.

Potensial og muligheter

FKH anser at de største inntjeningsmulighetene er knyttet til utbygging av nye Haugesund stadion, som vil kunne påvirke budsjettene positivt. En utbygging vil nærmest kunne doble antall tilskuere på kamp, spesielt i de store lokaloppgjørene. Utbyggingen vil også legge til rette for at klubben kan utvikle familieløsninger og VIP-fasiliteter som igjen kan virke positivt på interessen fra publikum og næringsliv - samtidig kan inntektene fra disse aktivitetene bidra positivt økonomisk sett.

⁴NAV - Den norske Arbeids- og Velferdsforvaltningen

"En enhetlig tjeneste som skal bidra til økonomisk og sosial trygghet og fremme overgang til arbeid og aktiv virksomhet" (nav.no)

Klubben regner med at publikumsgrunnlaget ligger på i underkant av 100.000 innbyggere, omlandet tatt med i betraktning. Dette gjør at publikumspotensialet for klubben er relativt stort, med tanke på at det kun bor ca. 35.000 i Haugesund kommune.

5.5.3 Fasiliteter

Treningsanlegg og kontorlokaler

FK Haugesund eier svært lite anlegg selv. I årsberetningen for 2010 kommer det frem at klubbens varige driftsmidler knyttet til anlegg og tomt har en balanseført verdi på 45.000 NOK (60.000 NOK i 2009). Verdien er i hovedsak knyttet til kontorlokalene klubbens administrasjons- og sportslig avdeling disponerer, samt et klubbhus - alle beliggende inne på stadionområdet. Byggene er små brakker, og forholdene kan best beskrives som kummerlige, men med sin egen sjarm.

Ut over dette har klubben inngått gode avtaler med naboklubber, kommuner og private aktører om leie og disponering av diverse fasiliteter.

På vinterstid disponerer FKH en innehall (40 x 60 meter) og utendørs kunstgressbaner med undervarme. Sportsklubben Haugar eier disse fasilitetene og mottar en fast leiesum av FKH.

På sommerstid har klubben tilgang til naturgressbaner, som de leier av kommunen. FKH har derimot investert en del midler for å oppgradere bl.a. garderobefasilitetene knyttet til dette anlegget. FKH er også i en posisjon hvor de disponerer banen fritt, og således benytter banen som eneste klubb.

Ved siden av dette har de et samarbeid med Haugesund Aerobicsenter, et lokale klubben benytter til styrke- og forebyggende trening. FKH anser avtalen de har med aerobicsenteret som såpass god at de ikke ser behovet for å eie et eget treningsenter.

Stadion

Haugesund kommune eier stadionfasilitetene som FK Haugesund og Haugesund IL disponerer. En ny friidrettsbane er under utbygging på en annen tomt og gjør at FKH vil disponere stadion alene i fremtiden. Klubbens VIP-fasiliteter er nærmest fraværende, men klubben låner en bolig av Haugesund IL. Boligen ligger på stadionområdet, med terrasse ut

mot banen. Her tar FKH i mot gjestende lags representanter, har presentasjon fra hovedtrener og bespising.

FKH og Haugesund kommune har planer om å utbedre stadionfasilitetene. Stadion tar på det meste 5.200 tilskuere, noe som er en akilleshæl for utvikling av supportergruppen. Stadion er av gammel bygningsmasse, har kummelige forhold og ikke utpregede VIP-fasiliteter. Det er heller ikke tak over alle tribunedelene, samt løpebane rundt gressbanen - ikke veldig tilrettelagt for de store publikumsopplevelsene. Samtidig fremstår Haugesund stadion som en liten, intim stadion med mye historie.

Planene for utbygging er igang, og klubben er enige med kommunen om en trinnvis modell. Første trinnet i prosessen er å rive det gamle garderobebygget og bygge opp nytt. Samtidig skal de bygge en forlengelse av den gamle hovedtribunen, som ikke strekker seg over hele langsiden. Neste trinn er å flytte gressmatten inntil østre tribune (hovedtribunen i trinn 1) og fjerne løpebanen rundt. Til slutt skal den motsatte langsiden og kortsidene/svingene utbedres. FKH regner med at det vil ta 3-4 år før en fullverdig stadion står klart i Haugesund.

5.5.4 Talenter

Historie

Cameron Weaver (28), en amerikansk fotballspiller som var tiltenkt å være en av bærebjelkene til FKH forlot klubben til fordel for San Jose Earthquakes i 2009. Klubben ønsket å bygge laget rundt denne spilleren, men selv mente han at klubben ble drevet for amatørmessig - mye på grunn av at klubben ansatte en uerfaren hovedtrener. Han ønsker derfor å bli løst fra kontrakten han hadde med FKH.

Fokuset til FKH endret seg da til å satse på spillere som ikke hadde lyktes i andre klubber, men som FKH så potensialet i. Dagens spiss, Thomas Sørum (28), er en slik spiller. Spissen hadde spilt hele 108 kamper for Drammensklubben Strømsgodset, men bare scoret 19 mål - og ble derfor ikke satset på. FKH så derimot potensialet i spilleren og hentet han til Haugesund. I 2010 ble Sørum en av Tippeligaens store overraskelser. Totalt har han spilt 61 kamper og scoret 38 mål for FK Haugesund, noe som gir i overkant av 0,6 mål i snitt per kamp.

Samarbeid, tiltak og utvikling

Klubben samarbeider tett med 52 lokale klubber i Nord-Rogaland som alle har FKH som spydspiss og storklubb. FKH har i så måte en god kartlegging av hva nærområdet har av unge talenter. Dette gjør at klubben har et godt tilsig av lokale, unge spillere. Samtidig prøver klubben å ha et godt akademi for å utvikle disse. 14-15 av de beste spillerne fra samarbeidsklubbene blir en del av det FKH kaller "riksstallen", som spiller for klubbens 3.divisjonslag.

"I og med at jeg er lokal, så har jeg god oversikt. En trener fra Oslo ville hatt større utfordringer med å se hva som rører seg på Haugalandet av talenter"

- Jostein Grindhaug, hovedtrener i FKH

FKH har ingen egen ungdomsavdeling, men har aktiviteter gjennom Haugesund Talenforvaltning (HTF). Her er det satt igang tiltak hvor skoleelever trener med FKHs A-lagsspillere og har fast lunsj med klubben. Utover dette arrangerer FKH en rekke turneringer, helgesamlinger, foredrag, treninger, kamper og en fotballskole de kaller "Høstproff" og "Sommerproff". Selv mener klubben de har flest tiltak i landet for talenter i aldersgruppen 12-14 år. Generelt har klubben et godt lokalt innslag på lagene sine, og det var omtrent bare lokale spillere da klubben ble etablert i 1993. Klubben har også hatt en tradisjon på å få en del spillere gjennom systemet sitt, fra å være talent, via akademiet og inn på A-laget.

Utenlandske spillere

Klubben posisjonerer seg i svært liten grad for å hente utenlandske talenter. De ønsker å satse på unge, lokale spillere. Spillere utenfra skal være etablerte spillere, som kan gå rett inn og styrke laget.

5.5.5 Ledelse

Trenerapparat

FKH har historisk sett hatt kjente trenernavn med formell kompetanse og erfaring til å utvikle den sportslige satsingen i klubben, og følgende ble tildelt all "makt" i klubben. I en periode

fra 2008-2009 skulle klubben ansette et nytt trenerapparat, noe som viste seg å bli mer omfattende enn først antatt. Dagens hovedtrener, Jostein Grindhaug er fra distriktet og ledet laget i en overgangsperiode. Treneren mente selv at han skulle klare å gjøre en like god jobb som de personene klubben hadde på blokka. Klubben tok en sjanse, og fant ut at de ville satse lokalt i trenerteamet. Grindhaug ble ansatt som hovedtrener i 2009, til tross for at han manglet formell kompetanse - det måtte bære eller bryte.

Klubben hadde tidligere savnet en "rød tråd" i organisasjonen, noe et lokalt trenerteam kunne ha en positiv innvirkning på å fremskaffe.

" (...)

jeg er vanligvis en rolig mann som ikke bruker voldsomt mange store ord, men fant ut at jeg måtte bare være offensiv. Jeg gikk ut (i media, forf.anm.) og takket for all skepsisen og at ingen hadde troen på oss. En bedre motivasjon kunne vi umulig få"

- Asbjørn Helgeland

Kurs og utdanning

I FKH er det ikke lagt opp et standardløp for kurs og utdanning for ledelsen i klubben. Hver enkelt har selv ansvaret for å til enhver tid være "up to date", og komme med forslag om man ønsker en faglig utvikling. FKH oppfordrer sine ansatte til å ta kurs, og er positivt innstilt når det frembringes forslag om kurs og utdanning.

Norges fotballforbund (NFF) har krav om at lagets hovedtrener må ha bestått trenerkurs for at klubben skal få innvilget Tippeligaens. Dagens hovedtrener i FKH har dispensasjon fra NFF, da han er under utdanning for å fullføre kursingen han er pålagt.

Når det gjelder generell kompetanse i ledelsen har alle i klubbens sportslige avdeling bakgrunn fra fotball. Klubbens sportssjef har blant annet bakgrunn som spiller og kaptein i klubben. I administrasjonen forøvrig har noen bakgrunn fra fotball, andre ikke. Sportssjefen har ingen oversikt over hvilken formell, sivil utdannelse de ansatte har.

Forøvrig har representanter fra klubben vært på studietur til andre klubber for inspirasjon og læring. Klubben ser på dette som en inspirasjon for de ansatte, nyttig for klubben og viktig for å utvikle seg. Trenerapparatet har vært hos Ståle Solbakken & co i FC København (DK) for inspirasjon, mens ansatte med ansvar for stadionutbygging har vært i inn- og utland for å lære.

Kontinuitet i ledelsen

Sportssjefen forteller at det har vært en del utskiftninger i ledelsen, og spesielt i stillingen som daglig leder. Historisk sett har ingen daglig leder sittet over en lengre periode.

Klubben har i perioder lidd av å være en liten klubb, med en liten organisasjon. Et opprykk til den øverste divisjonen merkes ved at det blir et betydelig arbeidspress hos de ansatte. Det viktigste for klubben er å beholde en sunn økonomi. Tilknytning til klubben hos de ansatte har bidratt til at det blir lettere å takle en økt arbeidsmengde i en periode.

Utvikling i organisasjonen

FKH har i 2010-2011 jobbet for å styrke spillerstallen, samtidig har klubben beholdt de viktigste spillerne fra fjorårets sesong. Klubben har fokus på langtidskontrakter for å sikre seg

mot at spillere forsvinner som Bosman-spillere. Samtidig ønsker FKH å legge til rette for de spillerne med drømmer som går ut over portene på Haugesund stadion. Hvis det rette tilbudet kommer, vil ikke klubben stå i veien for en spillers proffdrøm. Dette synes klubben er viktig for å opprettholde troverdigheten, og i så måte vil FKH være en attraktiv arbeidsgiver for unge talenter som på et senere tidspunkt ønsker seg ut i europeisk fotball.

5.5.6 Prestasjon

Målsettinger

Klubben har en sportslig målsetting utad om å berge plassen i Tippeligaen 2011, og dermed bli det første laget fra Haugesund som spiller 3 år på rad i den øverste divisjonen. Den langsiktige målsettingen for klubben er å bli et stabilt Tippeliga-lag, samt delmål om hvor mange lokale spillere de ønsker å ha i troppen. Fjorårets mål var å holde seg i divisjonen, noe de klarte med glans (6.plass).

De økonomiske målsettingene er å få et positivt resultat. FKH har budsjettet med 965.000 NOK i pluss for regnskapsåret 2011. I fjor endte resultatet med litt i overkant av 200.000 NOK i minus.

For den sportslige prestasjonen på banen trekker sportssjefen frem at supporterne utvilsomt er en drahjelp for laget, de oppildner spillerne og er en solid back-up.

5.5.7 Image

For FKH er det viktig å være seg selv, de ønsker å opptre på sin egen måte. Sportslig sett skal ikke klubben opptre som kyniske og legge alt opp til motstanderlaget for å oppnå ønskede resultater. Et eventuelt nedrykk kommer i andre rekke. Klubben ønsker å fremstå som rett fram, ærlig og ikke bruke vikarierende motiver. Man skal ikke skyldes på dommerene, motstanderlaget eller baneforholdene hvis man taper en kamp.

FKH liker å trene sammen med lokalbefolkningen, først og fremst på treningsstudioet. Med dette ønsker klubben å vise seg frem i håp om å skape relasjoner og knytte lokalbefolkningen tettere til klubben.

Merkevaren FK Haugesund

Det sportslige løftet klubben fikk i 2010 med en overraskende 6.plass i Tippeligaen hadde sine ringvirkninger også for FKHs merkevare. Klubben opplevde mye positiv omtale i riksmidia. FKH føler samtidig at byen står tettere enn noen gang, og at de aller fleste er samlet rundt klubben. De har tidligere blitt beskyldt for å være arrogant og ikke "folkets klubb". Tidlig på 2000-tallet ønsket klubben å endre imaget, og satt opp fire grunnpilarer som de til enhver tid skal etterstrebe. Klubben skulle fra den tid opptre som folkelige, entusiastiske, inkluderende og fremtidsrettet.

5.5.8 Supporter

Tiltak

FKH har en tett dialog og samarbeid med klubbens supporterklubb, Maakeberget. Før 2011-sesongens første hjemmekamp mot Sarpsborg 08 arrangerte klubben i samarbeid med Maakeberget Kick-Off på bryggen i Haugesund sentrum.

Arrangementer for supportere er en viktig bidragsyter for å oppnå økt interesse og engasjement, og medlemsmassen i supporterklubben har steget jevnt og trutt de siste årene. Sportssjefen peker på at det er naturlig ved et sportslig løft som et opprykk til Tippeligaen er, at interessen rundt klubben øker. Til tross for at Haugesund stadion kun har kapasitet til 5.200 tilskuere har klubben hatt en positiv utvikling i publikumstallene. Flere av 2010-sesongens kamper var utsolgt, og det er spesielt lokaloppgjørene mot SK Brann (Bergen) og Viking FK (Stavanger) som trekker folk til arenaen.

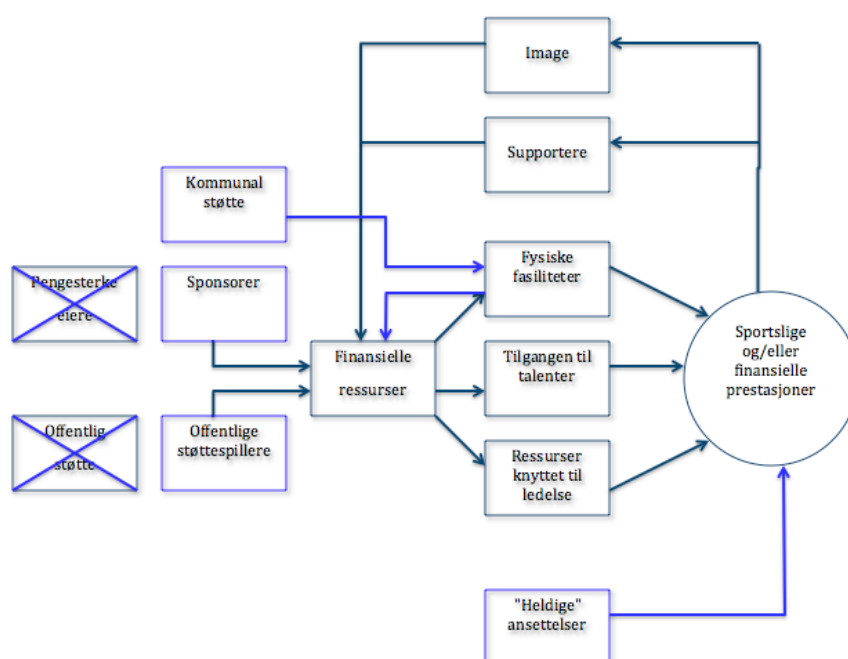
Ved siden av Maakebergets bidrag under kamp har klubben merket at det også er et betydelig engasjement og "trøkk" fra den vanlige tilskuer - spesielt hjemme på Haugesund stadion.

FKH har per idag ingen spesielle tiltak for å tiltrekke seg flere supportere og publikum. Tidligere har klubben satt opp busser fra distriktene slik at det ble lettere for folk å komme seg på kamp, samt at sponsorer har delt ut gratisbilletter. Telefoniselskapet Chess har gjort dette både i Haugesund og på Brann stadion i Bergen.

5.5.9 Endring av modellen

Med utgangspunkt i den opprinnelige modellen utarbeidet av masteroppgavens forfattere har FKHS sportssjef Asbjørn Helgeland tilpasset modellen etter deres tilgang og bruk av ressurser. Sportssjefen peker på at gode støttespillere i form av sponsorer viktigere enn "rike onkler" og offentlig støtte. Det finansielle grunnlaget er basert på dette. Utover dette er effektiv utnyttelse av ressursene en viktig faktor for klubben. Klubben har måtte foreta "lure" kjøp, og har i så måte hatt en porsjon hell - også ved ansettelse av hovedtrener.

Endringene er i sin helhet presentert i modellen under:



Figur 11 - "Ressursmodell" (2011)

Som vi ser i modellen er det per idag ingen "rike onkler" eller noen form for offentlig støtte i FKHS. Sponsorer og eksterne støttespillere utgjør de finansielle ressursene, samt at en oppgradering av de fysiske fasilitetene - Haugesund stadion - vil øke de finansielle ressursene. Sportssjefen peker også på kommunens bidrag til de fysiske fasilitetene. Videre har FKHS hatt en del "heldige" ansettelser i spillertroppen og trenerteamet, som har hatt direkte påvirkning på de sportslige prestasjonene - som på et senere tidspunkt kan gi et positivt utslag på de finansielle prestasjonene, i form av spillersalg.



6. Analyse av data

I dette kapittelet vil vi analysere de data vi har funnet gjennom vår datainnsamling. Vi vil gjennomføre en cross-caseanalyse hvor datamaterialet fra casene trianguleres med uttalselsene fra ekspertene vi intervjuet. Resultatene av analysen vil legge grunnlaget for den endelige modellen og vil til slutt oppsummeres i en tabell.

1. For at klubbens finansielle ressurser skal øke er den avhengige av tilskudd fra “rike onkler”.

Flere Tippeligaklubber har tidligere vært avhengige av tilskudd fra “rike onkler” og investorer for å holde driften i gang. Et eksempel på dette var FC Lyn Oslos avhengighet til investoren Atle Brynestad. Da han trakk seg ut av klubben havnet den i store økonomiske problemer og gikk til slutt konkurs.

På 1990-tallet hadde FKH en velstående skipsreder som tilførte klubben midler. Det var denne kapitalen som dannet grunnlaget for å drive profesjonelt i Haugesund. Perioden etter at han trakk sine økonomiske forpliktelser bar preg av en langt tøffere økonomisk hverdag. En omstrukturering som innebar å løse nøkkelpillere fra kontraktene var nødvendig for at klubben skulle ha mulighet til å stå på egne ben i fremtiden.

“Det økonomiske fundamentet er bra, og vi er ikke avhengige av “rike onkler” lenger”.

- Asbjørn Helgeland

Viking FK har per i dag ingen “rike onkler” som tilfører klubben kapital. Forrige emisjon ble gjennomført i 2003, og klubben har drevet uten at ny kapital er blitt tilført.

For den daglige driften i SIL har fraværet av “rike onkler” vært tydelig.

Det har aldri vært noen "onkler" her. Noen, men da snakker vi om bidrag på maks en halv million i året."

- Egil Mundal

Da klubben skulle ta opp lån for å finansiere Fosshaugane Campus bidro "Norges snilleste milliardær", Trond Mohn, med 15 MNOK til egenkapitalen i prosjektet.

"Rike onkler" var tidligere en nødvendighet for klubbene i Tippeligaen ifølge Nordlie. Han er spesielt kritisk til hvor mye makt mange investorer har fått i beslutninger knyttet til den sportslige satsingen.

I sin tid som trener for Vålerenga IF uttrykte Nordlie i en samtale med hovedinvestor John Fredriksen:

"Det er like dumt at du skal bestemme hvem som skal spille høyreback i Vålerenga som at jeg skal styre Frontline og kjøre alle båtene på skjær i Drøbaksundet"

Nordlie ser likevel tendenser til en dreining mot en sunnere fotballøkonomi hvor klubbene ikke er like avhengige av "rike onkler" og investorer lengre.

Vi ser en utvikling hvor investorer oppretter eksterne investeringselskaper istedenfor å "skyte penger" direkte inn i klubbene. Disse selskapene står ofte for kjøp av spillere, og tar en del av fortjenesten ved eventuelle videresalg.

"Det lages selskaper for at private investorer skal eie deler av spillergruppen"

- Bengt Eriksen

I intervjuet med Eriksen kom det ikke tydelig frem hvor stor kapitaltilførselen fra "rike onkler" er per i dag. Han påpeker at tilførsel av kapital i utgangspunktet er bra for klubbene, men at forvaltningen er dårlig. Det er ofte uavklart hva kapitalen skal brukes til, og at den langsiktige planleggingen er fraværende.

*“Skal man pynte seg med gull neste år, eller skal man ta det steg for steg?
Man kjøper ikke 5 spillere fra øverste hylle fordi det har kommet en sekk med penger. Det er
ikke lurt for å bygge lag og klubb”.*

- Bengt Eriksen

Nedenfor vises en oppsummerende tabell av de empiriske data som er samlet inn:

“Rike onkler”	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund	√		
Viking FK	√		
Sogndal IL	√		
Tom Nordlie	√		
Bengt Eriksen	-		

Tabell 4 - "Rike onkler"

Fellesnevner for klubbene vi har vært i kontakt med er at de på et eller flere tidspunkt har blitt tilført kapital fra eksternt hold. FKH har ved frafallet av eksterne midler måtte omstrukturere internt slik at de per i dag, og i fremtiden, er rustet til å stå på egne ben. Viking FK har blitt tilført kapital ved to anledninger gjennom emisjoner hvor både nye og tidligere eiere har kjøpt andeler.

Som Eriksen poengterte er det viktig at kapitalen klubbene mottar investeres med et langsiktig perspektiv. I Viking FK og SIL har den eksterne kapitalen i all hovedsak blitt brukt til langsiktige anleggsinvesteringer. I Viking FKs tilfelle ble den andre emisjonen gjennomført for å få finansieringen av ny stadion på plass. Tilskuddet SIL mottok fra Trond Mohn hadde samme formål.

Konklusjon: Det har tidligere vært behov for “rike onkler” grunnet usunn drift, men i dag er ikke dette lenger tilfelle. Vi kan derfor konkludere at klubbene ikke er *avhengige* av tilskudd fra “rike onkler” for at de finansielle ressursene skal økes.

2. En økning i offentlig støtte øker klubbens disponible finansielle ressurser.

Som nevnt innledningsvis er elitesatsingen i norske fotballklubber organisert som aksjeselskap. De mottar derfor sykepenger fra NAV som næringslivet for øvrig. Utover dette mottar klubbene støtte gjennom “Grasrotandelen⁵” og andre ordninger fra Norsk Tipping⁶. Midlene går direkte til klubben og vil derfor ikke ha noen innvirkning på aksjeselskapet.

FKHs sportssjef opplyser i intervjuet at klubben ikke mottar noen form for offentlig støtte utenom det som er nevnt i forrige avsnitt.

Ved realiseringen av Viking Stadion mottok klubben 50 MNOK for eiendomsretten tilknyttet Stavanger stadion, som tidligere var Viking FKs hjemmebane. I tillegg ble de tildelt en gratis tomt av Stavanger kommune som var tilpasset utbyggingen av ny stadion. Verdien av tomten ble anslått til 20 MNOK.

SIL mottok på lik linje med Viking FK kapital da de skulle bygge ut Fosshaugane Campus. Daglig leder opplyser i en mail datert 27.04.11 at Fylkeskommunen i Sogn og Fjordane bidro med 12 MNOK til prosjektet.

Viking FK og SIL mottar per i dag ingen offentlig støtte til drift.

Nordlie opplyser om at han ikke kjenner til noen form for offentlig støtte knyttet til driften i klubbene utover det som allerede er opplyst.

Eriksen bekrefter også at det er liten grad av offentlig støtte i dag, men at det offentlige ofte trer inn hvis klubbene er i en vanskelig økonomisk situasjon. Han synes også at det offentlige burde ta et større grep og legge en plan for hvordan de skal bidra.

⁵Grasrotandelen er et tiltak som gir hver enkelt spiller muligheten til å bestemme hvor deler av overskuddet skal gå. 5% av innsatsen på alle typer spill tilfaller den klubben eller organisasjonen hver enkelt spiller har registrert.

⁶Norsk Tippings overskudd går tilbake til samfunnet. Overskuddet fordeles mellom idrett (45,5%), kultur (36,5%) og humanitære formål (18%).

*“Jeg tror at de (det offentlige, forf.anm.) ofte kommer inn når klubbene sliter –
brannslukking. Mitt inntrykk er at det er en litt dårlig plan på det.”*

- Bengt Eriksen

Nedenfor vises en oppsummerende tabell av de empiriske data som er samlet inn:

Offentlig støtte	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund	√		
Viking FK	√		
Sogndal IL	√		
Tom Nordlie	√		
Bengt Eriksen	√		

Tabell 5 - "Offentlig støtte"

Hvis vi ser bort ifra FKH, har både Viking FK og SIL blitt tilført offentlig støtte i forbindelse med anleggsutbygging. Dette støttes av Nordlie som bekrefter at offentlige midler oftest blir tilført ved utbygging av anlegg. Videre kjenner han ikke til at det offentlige har noen direkte støtteordninger til norske Tippeligaklubber.

Det er rimelig å anta at støtte knyttet til anlegg på sikt vil bidra til at klubbens inntekter øker - og dermed ha en indirekte påvirkning på de finansielle ressursene. Både Viking og SIL har fått nye inntektskilder som er knyttet til andre forretningsområder enn fotball etter byggingen av stadion.

Når det gjelder den daglige driften har ikke det offentlige noen direkte støtteordning til klubbene.

Konklusjon: På bakgrunn av denne informasjonen kan vi konkludere med at det offentlige ikke har noen direkte påvirkning på de finansielle ressursene.

3. For at kvaliteten til de fysiske fasilitetene skal forbedres, må de finansielle ressursene økes.

Det er stor variasjon i hvordan klubbene velger å finansiere utbygging og modernisering av fasilitetene deres. En problemstilling klubbene må ta hensyn til er om de skal eie eller leie fasilitetene.

FKH eier per i dag verken stadion eller treningsfasiliteter. Kommunen og lokale samarbeidsklubber eier de fasilitetene klubben har til disposisjon. Det foreligger planer om en utbygging og modernisering av Haugesund Stadion. Sportssjefen i FKH påpeker at “press” i kraft av sportslige prestasjoner gir kommunen et insentiv til å utvide fasilitetene.

Da Viking bygget ny stadion i 2003 valgte de å finansiere prosjektet ved å selge næringsarealet som var knyttet til anlegget, gjennomføring av emisjon, og salg av eiendomsretten ved det gamle stadionanlegget. Dette ga klubben 105 MNOK i egenkapital i prosjektet som hadde en totalramme på 160 MNOK - det resterende beløpet ble lånefinansiert.

Viking FK er fornøyd med treningsfasilitetene de disponerer, bortsett fra at de savner en innendørshall i full størrelse. En annen klubb i nærmiljøet har satt i gang byggingen av Randaberghallen (ferdig januar 2012) – en hall som oppfyller alle Viking FKs krav til innendørshall. Denne vil klubben ha mulighet til å leie på dagtid, uten å ta del i finansieringen.

“Er man fattig så må man være kreativ, sånn er det.”

- Egil Mundal

SIL har et av Norges mest komplette og moderne anlegg. Området knyttet til Fosshaugane Campus inkluderer stadion, innendørshall i full størrelse og andre nødvendige treningsfasiliteter. Grunnlaget for utbyggingen er sterkt knyttet til salget av Eirik Bakke for 45 MNOK. Denne kapitalen i tillegg til bidraget fra Trond Mohn og Fylkeskommunen gjorde klubben i stand til å lånefinansiere det resterende beløpet for prosjektet med en totalramme på 300 MNOK.

Fysiske fasiliteter (fin.ressurser)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund	√		
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			-

Tabell 6 - "Fysiske fasiliteter (fin. ressurser)"

Det er nærliggende å konkludere med at økte finansielle ressurser er nødvendig for å kunne bygge ut og modernisere fysiske fasiliteter. Spørsmålet er hvordan hver enkelt ønsker eller har mulighet til å finansiere utbyggingen. FKH kan få et utbedret stadionanlegg på kommunens bekostning, og vil derfor ikke kunne generere de samme inntektene som SIL og Viking FK. Klubber som velger å leie anlegg får frigjort kapital som kan benyttes til andre formål. Samtidig vil de klubbene som eier anleggene selv oppleve økte avskrivninger og får derfor ofte problemer med å produsere positive regnskapstall.

Tom Nordlie derimot opplevde i sin tid som trener for Lillestrøm SK at klubben "reddet" budsjettet ved å selge deler av stadionanlegget. Dette var mulig fordi klubben selv hadde eiendomsretten til Åråsen Stadion, og følgelig var i posisjon til å foreta salget.

Konklusjon: Vi kan konkludere med at tilgangen på finansielle ressurser er viktig for klubber som ønsker å eie fasilitetene selv, men er mindre viktig for de som velger å leie isteden.

4. *For at klubben skal kunne rekruttere spillere av høyere kvalitet må de finansielle ressursene økes.*

De fleste klubbene i Tippeligaen ble tvunget til å tilpasse seg en ny økonomisk hverdag etter finanskrisen. Behovet for å redusere kostnadene har førte til at rekruttering og utvikling av unge spillere har blitt høyere prioritert enn tidligere.

Finanskrisen FKH fikk da deres ”rike onkel” trakk seg ut, tvang dem til å omorganisere driften tidligere enn de andre klubbene. Dette har gitt klubben muligheten til å øke lønnsbudsjettet fremfor å redusere det de siste to årene. Fokuset har vært å forlenge kontraktene til de mest attraktive spillerne deres fremfor å hente nye spillere utenfra. Klubben har i tillegg satt i gang en rekke tiltak for å rekruttere unge talenter fra lokalområdet (Haugalandet).

”Jeg kan ikke skjønne annet enn at det må være dyrere for LSK å hente en spiller fra Sverige, Belgia eller Afrika enn å hente en spiller fra Fettsund – og spørre om han kan kjøre litt lengre.”

- Bengt Eriksen

FKH ønsker å satse på unge lokale spillere og har en policy på at utenlandske spillere de henter skal være etablerte.

Viking FK har siden ansettelsen av en egen spillerutvikler lagt opp en bevisst strategi for å tilføre klubben flere unge, lokale og egenutviklede spillere. Satsingen har kommet som en ettervirkning av mange dyre spillerkjøp, og klubben forsto at denne trenden ikke kunne fortsette.

Ved rekruttering av spillere fra utlandet ligger hovedfokuset på det nordiske markedet, og klubben har flere kilder som formidler aktuelle spillere.

“Selv de store klubbene gjør dårlige kjøp og det forteller litt om bingoeffekten som er der (i overgangsmarkedet, forf.anm.).”

- Egil Mundal

SIL har i liten grad forsterket klubben med dyre spillerkjøp. Suksessfaktor deres har vært en klar strategi hvor rekrutteringen av unge talenter fra distriktet og videreutviklingen av disse har stått sentralt. Klubben har brukt mye ressurser på dette arbeidet.

”Tilskudd kan øke sportslige prestasjoner ved at klubbene kan velge mellom dyrere og langt flere spillere – men man kan ikke kjøpe seg til suksess.”

- Bengt Eriksen

Spillerressurser (fin.ressurser)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund		√	
Viking FK			√
Sogndal IL	√		
Tom Nordlie			-
Bengt Eriksen		√	

Tabell 7 - "Spillerressurser (fin. ressurser)"

Tippeligaklubbene har tidligere vært preget av en kortsiktig tankegang. Eriksen begrunner dette med omgivelsenes krav om “instant satisfaction”. Omorganiseringen klubbene gjennomførte etter finanskrisen førte til bedre holdning, ressursbruken tatt i betraktning - og

tenke i et mer langsiktig perspektiv. Investeringene har gått fra dyre spillerkjøp, til talentutvikling.

Klubbene som har deltatt i studien satser alle stort på talentutvikling, og baserer seg mindre på eksterne spillerkjøp enn tidligere. Store deler av dette arbeidet består av å kartlegge talenttilgangen i de respektive lokalmiljø. Overgangen fra dyre spillerinvesteringer til talentutvikling har moderert behovet for finansielle ressurser fordi utvikling av egne spillere er langt billigere enn å hente etablerte. FKH og SIL har i liten grad hentet spillere fra utlandet, mens Viking FK fortsatt er i en økonomisk posisjon som gjør dette mulig.

Det er rimelig å konkludere med at behovet for finansielle ressurser øker i takt med kvaliteten på fotballspillerne. Forskjellen i kapitalbehovet varierer i forhold til om klubbene velger å gjøre kortsiktige (etablerte spillere) eller langsiktige (talentutvikling) investeringer. Den økonomiske situasjonen har ført til at flere klubber ser seg nødt til å knytte investeringene til et langsiktig perspektiv.

Konklusjon: Uansett kvalitet på spillerne vil klubben ha behov for å øke kapitalen for å anskaffe dem.

5. For at klubben skal kunne ansette en mer kompetent ledelse må de finansielle ressursene økes.

FKH satset tidligere på store trenernavn, men ved forrige ansettelse falt valget på Jostein Grindhaug – en uerfaren trener med lokal forankring. Det har vært lite kontinuitet i ledelsen, og spesielt i stillingen som daglig leder. Kostnadene dette har påført klubben er ikke kjent.

Viking FK har de siste årene hatt en lang rekke profilerte trenere, deriblant Åge Hareide, Uwe Rösler (DE), Tom Nordlie, Tom Prahl (SE) og Roy Hodgson (UK). De har alle gjennomført de påkrevde trenerkursene til UEFA, og har erfaring fra en rekke klubber. Den administrative ledelsen i Viking FK har hatt god kontinuitet og Bjarne Berntsen ser på det som et fortrinn ovenfor konkurrentene.

SIL ansatte Harald Aabrekk som hovedtrener i 2010. Han har lang erfaring som trener på toppnivå og har den formelle kompetansen på plass. Det kom ikke frem hvordan kontinuiteten i ledelsen har vært, men daglig leder Egil Mundal er nyansatt og tok over rollen etter Yngve Hallén (nå fotballpresident forf.anm.). Klubben har brukt mye ressurser på å utdanne de personene som har viktige roller i ledelsen.

Ledelse (fin. ressurser)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund	√		
Viking FK			√
Sogndal IL		√	
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen		√	

Tabell 8 - "Ledelse (fin. ressurser)"

Sportslig sett kan klubbene, på lik linje som med spillere, knytte finansielle ressurser til ansettelse av utdannede trenere med erfaring eller bruke ressurser på å skolere og utdanne de med mindre erfaring og kompetanse.

Eriksen påpeker at kompetanse nødvendigvis ikke er knyttet til kun formell utdanning, men at "peiling" og dømmekraft ofte er like viktig. Et godt eksempel på dette er FKHS trener Jostein Grindhaug som ble kåret til årets trener i Tippeligaen 2010 uten den formelle kompetansen som er påkrevd for å trene lag på dette nivået.

Når det gjelder lønnsforskjeller knyttet til grad av erfaring og kompetanse kan det være rimelig å anta at det foreligger en sammenheng. Bjarne Berntsen (adm. dir. i Viking FK) har lang erfaring både som spiller, trener og leder - og vil objektivt sett kunne heve en høyere lønn enn en nyansatt daglig leder i en mindre klubb. Dette blir derimot kun spekulasjoner og vil i stor grad være knyttet til det økonomiske fundamentet som ligger til grunn i de ulike klubbene.

Konklusjon: Det er opplagt at det er knyttet betydelige beløp til videreutvikling av eksisterende ledere. Vi kan således konkludere med at økt kompetanse krever økte finansielle ressurser.

6. For at de sportslige prestasjonene i en klubb skal forbedres må standarden på de fysiske fasilitetene økes.

For den sportslige prestasjonene trekker Nordlie frem tilgjengeligheten til treningsfasiliteter som avgjørende. Han er veldig klar på at fotballaget er hovedproduktet til klubben – uten dette vil ikke klubben eksistere. Treningsfasiliteter er i så måte avgjørende for at laget kan forbedre sine sportslige prestasjoner.

”Treningsfasiliteter er viktigere enn marmor på veggene.”

- Tom Nordlie

Eriksen følger opp Nordlies tanker med å presisere at det er fasiliteter knyttet til kjernevirksomheten i klubbene som er viktig, og spesielt tilgjengeligheten klubben har til disse. Stor grad av tilgjengelighet og rådighet øker fokuset på det sportslige – det er slitsomt når forholdene ikke ligger til rette.

FKH leier treningsfasiliteter av kommunen, samarbeidsklubber og private aktører. Helgeland påpeker at fasilitetene generelt sett ikke har den beste standarden, men at klubben har tilgang og rådighet over de fasilitetene som er nødvendige for den daglige driften og treningen. Han uttaler videre at klimaet på Vestlandet gjør at klubbene tidligere kan trene på gress enn andre steder i Norge – noe han ser på som et konkurransefortrinn. For FKH er ikke de fysiske fasilitetene totalt sett avgjørende for de sportslige prestasjonene, iflg. sportssjefen. Optimalt sett skulle klubben ønske at alle treningsfasilitetene var samlet på samme område, men avstandene i Haugesund er så små at det ikke hefter klubben i det daglige arbeidet.

I Stavanger er hverdagen en litt annen. Klubben har alle sine fasiliteter (med unntak av innendørshallen som tidligere nevnt) i tilknytning til Viking stadion. Berntsen trekker frem at klubben ikke har optimale treningsforhold på vinterstid. De har ikke tilgang til oppvarmede kunstgressbaner og er derfor avhengige av en mild vinter for å få gode treningsforhold. Han påpeker videre at treningsfasilitetene på vinterhalvåret er langt dårligere enn hos mange av konkurrentene – og vil i så måte påvirke de sportslige prestasjonene. En forbedring av disse vil gi klubben en bedre sesongoppkjøring.

Fosshaugane Campus i Sogndal er et av Norges mest komplette anlegg. Daglig leder, Egil Mundal presiserer:

“Der (på anleggssiden, forf.anm.) tror jeg at vi er i landstoppen. (...) anlegget består av et innendørsanlegg, kamparenaen er integrert i bygget og en treningsbane 3 min unna.”

SIL som talentfabrikk er helt avhengige av å ha gode treningsfasiliteter året rundt for å optimalisere talentutviklingen. På lang sikt er dette faktorer som er viktige for de sportslige prestasjonene til SIL.

Sportslig prestasjon (fys. fasiliteter)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund		√	
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 9 - "Sportslige prestasjoner (fys. fasiliteter)"

Felles for klubbene og ekspertene i studien er at de trekker frem treningsfasilitetene som avgjørende for de sportslige prestasjonene. Det er her det daglige arbeidet med å forbedre prestasjonene foregår, og blir i stor grad påvirket av klubbens tilgjengelighet til fasilitetene. SIL og Viking FK eier og drifter anleggene selv noe som er en fordel da klubben selv kan legge opp treningen slik de ønsker – og når de ønsker.

Våre eksperter er enige om at det ikke behøver å være noen ulempe å leie anleggene, forutsatt at det ikke er for mange begrensninger ved dette.

“Hvor mange begrensninger er det på å leie? Deler man med mange andre? Hvis ikke er det bare et regnestykke. Det viktigste er at man har stor grad av rådighet til det man skal bruke til trening, bespisning osv. At man slipper å spørre om lov til å bruke anleggene. Det er slitsomt”

- Bengt Eriksen

“Jeg som trener har ikke opplevd problemer i forhold til dette. Samtidig vet jeg at det har vært noen figheter på møterommet mellom administrasjonen og kommunen i forhold til pris, rettigheter og lignende.”

- Tom Nordlie

Nordlie er klar på at et lag kan prestere godt selv uten optimale treningsfasiliteter. Han trekker frem at det er kvaliteten på treningen, og ikke omgivelsene som legger grunnlaget for prestasjonene. Han eksemplifiserer dette med uttalelsen *“verdens beste boksere kommer fra Bronx”*.

Konklusjon: På bakgrunn av informasjonen vi har tilgjengelig kan det konkluderes med at fysiske fasiliteter er viktige for den sportslige prestasjonen – i sterkest grad knyttet til treningsfasilitetene.

7. For at de finansielle prestasjonene i en klubb skal forbedres må standarden på de fysiske fasilitetene økes.

Norsk Tippeliga har det siste tiåret vært preget av stadige utbygginger og modernisering av stadionfasilitetene. Dette har åpnet dørene for nye forretningsområder og således økt inntekspotensialet til klubbene.

FKH leier for øyeblikket en utdatert stadion av Haugesund kommune. Per i dag er inntektmulighetene begrenset, men det foreligger planer om en utbygging. En utvidelse vil kunne gi økte inntekter knyttet til billett- og kiosksalg, samtidig som en utbedring av VIP-fasiliteter vil generere større inntektmuligheter fra bl.a. næringslivet.

Viking Stadion er utstyrt med svært gode fasiliteter som gjør den attraktiv i sponsormarkedet. I forbindelse med byggingen av den nye stadion har inntektskilder knyttet til VIP-fasiliteter blitt et nytt forretningsområde klubben har satset på. Dette innebærer at fasilitetene leies ut som kurs- og konferansesenter på dagtid, og således genererer inntekter utenom kampdag.

Stadionanlegget til SIL er bygget med det formål at alle utgifter klubben pådrar seg fra anlegget skal dekkes av leieinntekter fra næringslokalene i bygget. VIP-fasilitetene blir blant annet ominnredet til gruppe- og datarom for studentene i Sogndal utenom kampdag.

“Når jeg var guttunge kunne jeg virre rundt over alt på stadion. Nå må man omtrent ha pass for å komme til de ulike stadiondelene – mye på grunn av seminarvirksomhet, middager, kurs, foredrag og lignende.”

- Bengt Eriksen

Ifølge Eriksen er det ikke lenger mulig for klubbene å drive en stadion som kun benyttes hver 14 dag. Dagens anlegg inkluderer store næringsareal som enten er solgt for å finansiere byggingen, eller som genererer leieinntekter for klubben. Arrangementer på kampdag hvor

klubben pleier sine relasjoner til næringsliv og sponsorer er også blitt mer vanlig. Han sier videre at gode fasiliteter er viktig for både spillere og publikum.

Nordlie poengterte i intervjuet at fotball er en ung næring og har på få år gått fra å være en arbeidsklasseidrett til B2B-industri. For å trekke publikum til stadion fremfor at de ser kampen på TV-skjermen er det viktig at det er behagelig å være på kamp. Moderne stadionanlegg øker inntektspotensialet til klubbene, men gir også en økte utgifter. Han avslutter med at han mener Viking Stadion er en av de som skiller seg ut i norsk fotball.

Finansiell prestasjon (fys. fasiliteter)	Finansiell prestasjon (fys. fasiliteter)		
	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund		√	
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 10 - "Finansiell prestasjon (fys. fasiliteter)"

De finansielle prestasjonene påvirkes ikke kun av kvaliteten på anleggene. De kan bidra til å øke inntektene, men det er viktig at klubbene er klar over kostnadene som er knyttet til å drifte dem. Under intervjuene kom det frem at de klubbene som eide anleggene selv slet med å få positive regnskapstall på grunn av store avskrivninger. For de som allerede har moderne stadionanlegg vil ikke en forbedring av fasilitetene gi klubben store inntektsøkninger i forhold til kostandene knyttet til utvidelsen. Men for de med eldre anlegg som for eksempel FKH vil en forbedring av fasilitetene gi nye muligheter.

Klubbene har vært veldig klare på at anleggene må ha et bruksformål som overgår kun kampdag, dette er også noe ekspertene poengterte. Klubbene har derfor blitt tvunget til å se utenfor fotballindustrien og utviklet seg innenfor nye forretningsområder.

Konklusjon:

Vi kan konkludere med at en forbedring av fasilitetene vil øke de finansielle prestasjonene for de klubbene som klarer å skape høyere inntekter enn kostnadene som påløper.

8. For at de sportslige prestasjonene skal forbedres må klubben anskaffe spillere av høyere kvalitet.

FKH satser i hovedsak på rekruttering av lokale spillere. Disse kommer fra klubber i lavere divisjoner og kan derfor ikke sies å forsterke laget på kort sikt. Målet på sikt er å utvikle disse til å holde Tippeligastandard. I den grad utlendinger rekrutteres skal de være etablerte og gå rett inn på laget. Klubben har hatt god kontinuitet i laget, og prestasjonene forrige sesong må kunne karakteriseres som svært gode, spillertroppen tatt i betraktning.

Viking FK også valgt å legge om rekrutteringsstrategien fra å kjøpe dyre etablerte spillere, til å rekruttere unge talenter som de kan videreutvikle. Arbeidet har gitt resultater og flere av ungguttene har begynt å sette preg på laget. Mange kjøp de siste årene har ført til at kontinuiteten i spillergruppen ikke har vært der den burde, og prestasjonene har ikke stått i stil med forventningene.

SIL har ikke hatt noen tradisjon på å hente dyre etablerte spillere, men har isteden valgt å satse på talenter fra Sogn og Fjordane. Klubben har vært flink til å holde kontinuitet i spillertroppen, og opprykket til Tippeligaen i fjor høst var en meget god prestasjon, spiller materialet tatt i betraktning.

Nordlie mener norske klubber har blitt mye flinkere til å legge til rette for talentutvikling, men at det fortsatt brukes for lite midler på kompetanse i yngre avdelinger. Utviklingen har ført til at mange unge norske spillere har fått mulighet på eliteserienivå – kanskje litt for mange. På kort sikt mener han at dette gjør Tippeligaen svakere, og de sportslige prestasjonene dårligere. Det er nok en sammenheng mellom dette og at Tippeligaen er jevnere enn på lenge.

Eriksen har de samme synspunktene som Nordlie og sier at Tippeligaen antakelig er bedre på å legge til rette for talentutvikling enn på lenge. Han trekker frem SIL som en av de klubbene som har vært flinkest i dette arbeidet, mye på grunn av beliggenheten. Norske klubber har generelt sett vært for dårlige til å tenke langsiktig.

Sportslig prestasjon (spillerressurser)	Sportslig prestasjon (spillerressurser)		
	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund		√	
Viking FK	√		
Sogndal IL		√	
Tom Nordlie		√	
Bengt Eriksen		√	

Tabell 11 - "Sportslige prestasjoner (spillerressurser)"

Det kan være rimelig å anta at sportslige prestasjoner er sterkt avhengige av kontinuitet, spesielt i den sportslige delen av klubbene. Viking FK har siden 2008-sesongen endt på henholdsvis 6., 10. og 9. plass. Klubben investerte i løpet av 2009 og 2010 i overkant av 26,5 MNOK i nye spillere (årsrapport 2010). For en klubb som har et overordnet mål om Europacup-kvalifisering (1. – 4. plass i Tippeligaen og/eller NM-gull) hver sesong er ikke de oppnådde prestasjonene tilfredsstillende – spesielt ikke med tanke på hvor store investeringer de har gjort i spillertroppen.

SIL har de siste sesongene ligget i 1. divisjon, men rykket i fjor opp til Tippeligaen. En særdeles sterk prestasjon for en klubb som i 2009 – 2010 kun investerte i underkant av 1,8 MNOK (årsrapport) i spillerstallen. Klubben har uttalt at fokuset på de sportslige prestasjonene i størst grad er knyttet til å utvikle bredden i stallen, og ikke nødvendigvis kjøpe forsterkninger som går rett inn på laget. Kontinuitet i spillerstallen er en viktig faktor for SIL.

På en telefon med sportssjef Asbjørn Helgeland den 23.05.11 fikk vi bekreftet at FKH siden 2009–sesongen har investert i underkant av 2,5 MNOK i nye spillere. Klubben vant

1.divisjon (Adeccoligaen) i 2009, og fulgte opp med en 6.plass i Tippeligaen 2010. Klubben oppnådde svært gode sportslige resultater investeringsstørrelsen tatt i betraktning.

Det kan virke som at klubber med mindre ressurser blir tvunget til å tenke langsiktig og fokusere mer på talentutvikling enn de som har kapital til å hente erfarne toppspillere. Fokuset på talentutvikling har først de senere årene blitt prioritert i de store klubbene, mens de mindre har jobbet kontinuerlig med dette arbeidet i mange år. I så måte vil en del av disse klubbene sitte på kompetanse som kan gi dem et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene.

Det er vanskelig å kjøpe seg til suksess i fotball, noe det finnes flere eksempler på både nasjonalt og internasjonalt. I 2008 kjøpte VIF syv profilerte spillere, samt ansatte et trenersteam bestående av syv personer. Resultatene den kommende sesongen ble kun en 10. plass, men etter to sesonger tok laget sølv i Tippeligaen uten store endringer i spillerstallen. Dette viser at kontinuitet er en viktig faktor. Eriksen eksemplifiserer ved å referere til Liverpool-legenden Bill Shankly, som presiserte at lagbygging, komposisjoner og utnyttelse av spillermaterialet er vel så viktig for å oppnå gode sportslige prestasjoner

Konklusjon: For at de sportslige prestasjonene skal økes vil ikke investeringer i spillerstallen alene være avgjørende. Faktorer som kompetanse og kontinuitet virker å være vel så viktig.

9. For at de finansielle prestasjonene skal forbedres må klubben anskaffe spillere av høyere kvalitet.

Spillere av høyere kvalitet påvirker de finansielle prestasjonene først og fremst ved videresalg. Salgene klubbene har tjent mest penger på har vært knyttet til spillere de har utviklet selv. FKH har tjent gode penger på salgene av Håvard Nordtveit og Christian Grindheim – totalt ca. 35 MNOK. Viking FK solgte i sin tid Brede Hangeland til FCK for 12 MNOK mens SIL mottok 45 MNOK da Eirik Bakke dro til Leeds i 1999.

Klubbene har ikke klart å oppnå overgangssummer i denne størrelsesordenen for spillere som ble hentet for å forsterke laget.

Finansiell prestasjon (spillerressurser)	Finansiell prestasjon (spillerressurser)		
	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund	√		
Viking FK		√	
Sogndal IL	√		
Tom Nordlie		√	
Bengt Eriksen		-	

Tabell 12 - "Finansiell prestasjon (spillerressurser)"

Basert på funnene vi har gjort ser vi klare likhetstrekk ved at spillere som har generert store overgangssummer har kommet fra egen stall, eller blitt hentet i ung alder. Derimot kan det argumenteres for at etablerte spillere som forsterker laget på kort sikt kan tilføre klubben kapital fra kommersielle avtaler på bakgrunn av høyere interesse rundt laget. Et eksempel på dette er ringvirkningene LA Galaxy (US) opplevde da de hentet David Beckham (UK) fra

Real Madrid CF⁷ (ES). Klubben regnet med at investeringen ville gi et overskudd i form av økt draktsalg, sesongkort og sponsoravtaler. De økonomiske rammene i norsk eliteserie tilsier at det ikke vil bli like “ville tilstander”, men det kan fortsatt forekomme i mindre skala. Verken FKH eller SIL har hentet spillere av et slikt kaliber at de skaper større blest rundt klubben. Viking FK derimot har de siste årene hentet flere spillere som har vært profilerte både i inn- og utland, noe som har vært med på å øke forventningene og eksponeringen i media.

Det må i tillegg nevnes at spillere av høyere kvalitet også vil kunne kreve høyere lønn og i så måte påvirke de finansielle prestasjonene i negativ retning.

Profilerte spiller kan på kort sikt bidra til øke finansielle prestasjoner gjennom økte kommersielle inntekter. Samtidig er det egenutviklede spillere som har det største inntekspotensialet når det gjelder overganger. Frekvensen av overganger i den størrelsesordenen vi har nevnt ovenfor hører til sjeldenhetene i Norsk fotball og kan derfor kun regnes som ekstraordinære.

Konklusjon: Vi kan konkludere med at klubbene ikke *må* hente inn spillere av høyere kvalitet for at de finansielle prestasjonene skal forbedres.

⁷na24.no, 20.04.2007

10. *De sportslige prestasjonene vil forbedres med en mer kompetent ledelse.*

Som nevnt tidligere er det ulikt nivå på den formelle kompetansen hos trenerne i klubbene vi har vært i kontakt med. Vi vil i det følgende skille mellom administrativ- og sportslig ledelse.

Den sportslige ledelsen i FKH består av personer med fotballfaglig bakgrunn. Helgeland presiserer at de stillingene i den sportslige avdelingen som krever fotballfaglig bakgrunn består av personer som innehar denne kompetansen. Han har ingen oversikt over den formelle utdannelsen på resten av den administrative ledelsen.

I Viking FKs sportslig avdeling innehar de ansatte erfaring fra fotball og har gjerne en profesjonell karriere bak seg. I den administrative ledelsen er de ansatte hentet fra andre sivile jobber og har relevant utdanning.

SIL ønsker at personene i ledelsen har både fotballfaglig bakgrunn og sivil utdanning. De har derfor brukt mye ressurser på å utdanne disse personene.

Eriksen påpeker at det er ledelsen som legger det profesjonelle grunnlaget i klubbene og har derfor stor innflytelse på de sportslige prestasjonene. Den administrative ledelsen avgjør hvem som skal trene laget, og bør ifølge Eriksen være med å bestemme hvem som skal kjøpes og selges.

Et problem i Tippeligaen er ifølge Nordlie at erfaring og kompetanse blir mindre verdsatt enn spillere som har spilt 50 landskamper. Han viser videre til at gjennomsnittsalderen for trenere i Tippeligaen er 37-39 år, noe som er langt lavere enn i resten av Europa. Nordlie uttrykker at personer i sentrale sportslige stillinger bør ha påkrevd utdanning *før* de blir ansatt. Han mener det er viktig å være klar over at en ikke blir en god leder og pedagog av å ha spilt fotball, og eksemplifiserer det med eksempelet:

”Du trenger ikke å ha vært hest for å bli en god jockey!”

- Tom Nordlie

Sportslig prestasjon (ledelse)	Sportslig prestasjon (ledelse)		
	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund		√	
Viking FK	√		
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 13 - "Sportslig prestasjon (ledelse)"

Alle klubbene bærer preg av å være profesjonalisert ved at den administrative ledelsen innehar formell kompetanse, og er hentet fra andre sivile jobber. Når det gjelder den sportslige ledelsen har både Viking FK og SIL to av landets mest erfarne hovedtrenere, mens FKH valgte en trener som ikke hadde den påkrevde trenerutdannelsen.

Basert på Eriksens syn om ledelsens påvirkning på sportslige prestasjoner kan vi med rimelighet anta at det er ledelsen som sørger for å opprettholde kontinuiteten både i det sportslige og administrative delen.

Konklusjon: Ledelsen legger grunnlaget for den sportslige satsingen i klubbene, og det økonomiske fundamentet for å drive profesjonelt. Vi kan derfor konkludere med at en mer kompetent ledelse vil kunne legge forholdene bedre til rette for klubben og dermed ha innflytelse på de sportslige prestasjonene.

11. De finansielle prestasjonene vil forbedres med en mer kompetent ledelse.

Denne proposisjonen blir basert på informasjonen om ledelsen i de respektive klubbene gitt under forrige punkt.

Nordlie mener det er altfor mange gamle fotballspillere i ledelsen av norske klubber – noe som ikke hadde fungert i næringslivet for øvrig. Han gir mangel på kompetanse i ledelsen skylden for den økonomiske nedgangen. Avgjørelsene i klubbene har vært preget av litt for mye “learning by doing”.

“Det er kanskje litt rart at en som er god til å ta bekkaspark (utspark fra 5-meterslinjen, forf.anm.) automatisk skal være god til å være leder i en fotballklubb.”

- Bengt Eriksen

Ifølge Eriksen kreves det ikke nødvendigvis formell kompetanse for å bli ansatt i en fotballklubb. Ansettelse blir ofte gjort gjennom bekjentskaper og det er en overdreven tro på at gode fotballspillere er gode i alt annet også. Det er heller ikke gitt at en person fra næringslivet vil lykkes i fotballen, de må kjenne “spillet”.

Mange klubber er fortsatt avhengige av frivillig arbeid for å gå rundt. Uformell makt har nok større innflytelse i fotballen enn i næringslivet generelt, og det hersker mer mangel på dømmekraft enn mangel på kompetanse.

Finansiell prestasjon (ledelse)	Finansiell prestasjon (ledelse)		
	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund			√
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 14 - "Finansiell prestasjon (ledelse)"

For den finansielle prestasjonen er det den administrative ledelsen som har størst påvirkning. Det er de som har ansvar for driften og i så måte påvirker klubbens inntekts- og kostnadsrammer. Klubbene vi har vært i kontakt med har enten hentet personer fra andre sivile jobber eller brukt ressurser på å utdanning slik at de skal kunne ta riktige avgjørelser. Det kan under enhver tvil hevdes at formell utdanning og erfaring i ledelsen er avgjørende for de finansielle prestasjonene.

Konklusjon: Basert på våre funn kan vi konkludere med at kompetente ledere, spesielt i den administrative ledelsen, har stor påvirkning på de finansielle prestasjonene.

12. En forbedring av klubbens sportslige prestasjoner vil øke antallet lojale supportere.

FKH har opplevd at interessen rundt klubben har økt etter fjorårets sterke prestasjoner. Tilskuertallet har ifølge sportssjefen hatt en positiv utvikling i motsetning til mange andre lag i Tippeligaen.

Viking FK har slitt med høye forventninger fra både media og supportere de siste sesongene, men har ikke klart å oppfylle disse. Tilskuersnittet har falt fra 15500 i toppåret 2007, til i overkant av 11500 denne sesongen.

Antall tilskuere på kampene til SIL har hatt en god utvikling de siste årene, daglig leder hadde ingen nøyaktige tall, men han fortalte at SIL har hatt en dobling i antall tilskuere de siste ti årene, hvorav mange sesonger var i 1 divisjon.

Supporterlojalitet (sportslige prestasjoner)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund			√
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			-
Bengt Eriksen			-

Tabell 15 - "Supporterlojalitet (sportslige prestasjoner)"

Vi ser en klar sammenheng mellom gode sportslige prestasjoner og tilskuertall i FKH og SIL. I Stavanger er utviklingen motsatt, hvor laget har prestert under forventning – og publikumstallet har sunket i takt med prestasjonene.

Konklusjon: Sportslige prestasjoner påvirker utviklingen blant supporterne.

13. *For å forsterke klubbens image og merkevare må klubbens prestasjoner forbedres.*

FKH presterte overraskende bra i 2010-sesongen og ifølge Helgeland påvirket dette merkevaren i positiv forstand. Klubben arbeider kontinuerlig med å forsterke merkevaren ved å fremme grunnverdiene som består av å opptre folkelig, entusiastisk, inkluderende og fremtidsrettet. Arbeidet har gjort at de lokalt har gått fra å være den “den store stygge ulven” til at byen har samlet seg rundt klubben.

Berntsen mener at Viking FK er et av de sterkeste merkevarene i Rogaland fylke. Klubben har spilt sammenhengende i Tippeligaen siden opprykket i 1988, men etter seriegullet i 1991 har resultatene variert veldig. Arbeidet med å utvikle merkevaren foregår for det meste lokalt ved å knytte bånd til lokalbefolkningen.

Merkevaren til SIL er svært sterk i Sogn og Fjordane, og omtales som fyrtårnet i fylket av Mundal. Klubben har de siste årene ligget i 1. Divisjon, men opprykket i fjor ga merkevaren et løft. Prestasjonene kan ikke alene sies å ha lagt grunnlaget for at merkevaren har blitt så sterk. De har isteden valgt å bygge merkevaren gjennom å fremme verdiene de står for, samt å være smale og veldig dyktige på disse punktene, bl.a. ved utvikling av unge spillere (talentfabrikken).

Nordlie mener at klubbene har to muligheter til å utvikle en sterk merkevare. Den ene er ved å prestere bra sportslig som for eksempel RBK har gjort. Den andre muligheten er ved å fremme verdiene klubben står for, og eksemplifiserer dette med VIFs satsning på fargerikt felleskap.

Eriksen trekker frem de samme faktorene som Nordlie, men mener det er to faktorer som veier tyngre enn arbeidet knyttet til å utvikle merkevaren, det er kultur og historie.

Image/merkevare (Sportslige prestasjoner)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund			√
Viking FK		√	
Sogndal IL		√	
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 16 - "Image/merkevare (sportslige prestasjoner)"

Som begge ekspertene nevnte er sportslige prestasjoner en viktig del av å bygge et image og merkevare. Både FKH og SIL har styrket merkevaren gjennom sportslige prestasjoner. For Viking FKs del kan ikke resultatene de siste årene sies å ha forsterket merkevaren. SIL har i tillegg styrket merkevaren i kraft av statusen som en av Norges beste på talentutvikling.

Verdigrunnet til klubbene går også igjen som en viktig faktor i tillegg til de sportslige prestasjonene når utviklingen av merkevaren diskuteres.

Som Eriksen beskrev innledningsvis er historie og kultur to viktige faktorer for merkevaren. Et eksempel er Viking FK som alltid vil være en av de største merkevarene regionalt. Det knyttes store forventninger til klubben, mye på grunn av deres historie. Klubben vil i så måte være en slave av sin egen storhetstid.

Konklusjon: Klubbens image og merkevare forsterkes ikke kun ved sportslige prestasjoner, men at verdiene klubben fremmer utad er i mange tilfeller vel så viktig.

14. En økning i supportergrupperingen gir økte finansielle ressurser.

Større interesse rundt klubben i tillegg til gode prestasjoner gjør den mer attraktiv for at kampene blir TV-sendt. Inntektene knyttet til den nye medieavtalen kan være betydelige for små klubber. Selv i en storklubb som Viking FK består rundt 10 % av de totale inntektene fra denne avtalen.

Interessen rundt klubbene vil i stor grad avhenge av hvor stor befolkningen i nærområdet er. I FKH ble dette tallet oppgitt til ca. 100 000, mens for Viking FK var tallet i overkant av 300 000, og SIL totalt 7500.

Kommersielle inntekter (finansielle ressurser)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund			√
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			-
Bengt Eriksen			-

Tabell 17 - "Kommersielle inntekter (finansielle ressurser)"

En økning i supportergrupperingen og medieeksponeringen gjør klubbene mer attraktive i sponsormarkedet fordi budskapet til samarbeidspartnerne vil nå ut til flere. Dette vil påvirke inntektpotensialet i positiv forstand.

Flere TV-sendte kamper kan også føre til at flere velger å se dem hjemme fremfor å dra på stadion. Det vil derfor være vanskelig å forutse hvilken effekt medieinntektene vil ha i forhold til tap av inntekter på kampdag, men vi antar at inntektsøkningen dekker et eventuelt tap av tilskuere.

Konklusjon: Vi kan konkludere med at de finansielle ressursene øker ved større oppslutning blant supporterne.

15. Hvis klubben styrker sitt image og merkevare øker klubben de finansielle ressursene gjennom kommersielle inntekter.

Som nevnt under forrige proposisjon om image og merkevare blir de påvirket av verdiene klubben videreformidler. Flere undersøkelser blant bedrifter viser at det er sponsorobjektets verdier og identitet som er det viktigste når de bestemmer seg for hvem de vil assosiere seg med gjennom sponing (tv2sporten.no, 29.09.2009).

Mundal fortalte under intervjuet at SIL har utarbeidet verdigrunnlagsdokument mellom dem og hovedsamarbeidspartnerne som inneholder de verdiene partene deler.

Det å dele verdiene til samarbeidspartnerne var svært viktig for FKH og Viking FK også. Ingen av klubbene så bort ifra at de kunne avslå en samarbeidsavtale med parter som ikke delte deres verdier.

Både Nordlie og Eriksen mener at de ettertraktete klubbene kan velge de sponsorene som passer best til deres image og merkevare, mens de med lite penger tar det de kan få. Eriksen tilføyer videre at klubbene generelt er i en bedre posisjon nå enn tidligere i valget av sponsorer etter at den nye medieavtalen ble signert.

Image/merkevare (finansielle ressurser)	Liten/ingen grad	Moderat grad	Stor grad
FK Haugesund			√
Viking FK			√
Sogndal IL			√
Tom Nordlie			√
Bengt Eriksen			√

Tabell 18 - "Image/merkevare (finansielle ressurser)"

Felles for alle klubbene er at de kontinuerlig arbeider for å forbedre image og merkevare. Klubber med sterke verdier, og som viser aktivt at de etterlever disse blir fort ettertraktede i sponsormarkedet.

Konklusjon: En forsterkning av image og merkevaren forbedrer muligheten til å øke de kommersielle inntektene.

Proposisjon	Forkastet	Blandet bevis	Støttet
1. "Rike onkler	√		
2. "Offentlig støtte"	√		
3. "Fysiske fasiliteter (fin. ressurser)"			√
4. "Spillerressurser (fin. ressurser)"		√	
5. "Ledelse (fin. ressurser)"			√
6. "Sportslige prestasjoner (fys. fasiliteter)"			√
7. "Finansiell prestasjon (fys. fasiliteter)"			√
8. "Sportslige prestasjoner (spillerressurser)"		√	
9. "Finansiell prestasjon (spillerressurser)"	√		
10. "Sportslig prestasjon (ledelse)"			√
11. "Finansiell prestasjon (ledelse)"			√
12. "Supporterlojalitet (sportslige prestasjoner)"			√
13. "Image/merkevare (sportslige prestasjoner)"			√
14. "Kommersielle inntekter (finansielle ressurser)"		√	
15. "Image/merkevare (finansielle ressurser)"			√

Tabell 19 - "Oversikt proposisjoner"

7. Konklusjon

Det vi ønsket med denne oppgaven var å finne ut hvilke ressurser og faktorer som påvirket norske fotballklubbers sportslige og finansielle prestasjoner. Vi utarbeidet etter litteratursøket en modell over hvilke ressurser og faktorer vi mente var de viktigste. Under analyseprosessen fikk vi testet ut om modellen vår holdt mål. Dette kapittelet vil inneholde en oppsummering av funnene og en forklaring av den endelige modellen.

7.1 Nye funn

Ved innhenting av data kom det frem flere elementer vi opprinnelig ikke hadde tenkt over da modellen ble utarbeidet. Enkelte ressurser eksisterte ikke hos de deltagende klubbene, samtidig som nye ressurser ble trukket frem.

Ekskluderte ressurser

- “Rike onkler”

Ingen av klubbene ble på det tidspunktet vi intervjuet dem tilført driftsmidler fra ”rike onkler”. Det kan derimot hende at de vil ha behov for det i fremtiden. Muligheten for at det forekommer i andre Tippeligaklubber er også til stede.

- Offentlig støtte

Ingen av klubbene mottok noen form for offentlig støtte til driften.

Nye ressurser og andre elementer

- Kommersialisering

Kommersielle inntekter var en viktig inntektskilde for alle klubbene vi var i kontakt med. Størrelsen på disse inntektene påvirkes av en rekke faktorer, bl.a. image, supporterskare og sportslige resultater.

- Læring

Som tidligere nevnt er fotballindustrien fortsatt en ung bransje og utviklingen de siste årene har gått veldig fort. For at klubbene skal klare å holde følge med utviklingen er læring en veldig viktig faktor. Samarbeidet mellom klubbene i Norge er godt og de fleste hadde også vært på besøk i internasjonale klubber for å se hvordan de drives.

- Investorer

Til tross for at investorer tidligere har hjulpet klubbene økonomisk i driften, finnes det lite av denne type eksternt tilskutte midler idag. Investorer bidrar i større grad på anleggssiden og etablerer eksterne investeringsselskaper som finansierer spillerkjøp.

- Historie, kultur og verdier

Klubbens historie og kultur er elementer ledelsen bør ta hensyn til når avgjørelser skal fattes. Et fastsatt verdigrunnlag vil bidra til at historien og kulturen ivaretas.

- Kontinuitet

Kontinuitet var noe alle klubbene fremmet som viktig for prestasjonene både i den sportslige og administrative delen av organisasjonen.

I punkt 7.4 vil det bli gitt en grundig gjennomgang av hvilke elementer som ble forkastet, og hvilke som kom inn i den endelige modellen, samt korrelasjonen disse har til hverandre.

7.2 utfordringer for ledelsen i fotballklubbene?

Etter å ha analysert datamaterialet vårt har vi funnet en del utfordringer ledelsen i klubbene står ovenfor.

1. Vi har fått inntrykk av at noen av klubbene vi har studert har forsøkt å bli gode på alt. Det er veldig vanskelig i dag hvor alt forandrer seg så fort. Vi mener de heller bør konsentrere seg om de tingene de er best på, og videreutvikle disse egenskapene slik at de opprettholder konkurransefortinn på disse.
2. Det kom frem av våre data at kontinuitet blant humankapitalen var en svært viktig faktor for at klubben skulle prestere godt over tid både sportslig og finansielt. Derfor ser vi på det å holde kontinuitet i organisasjonen som en av de største utfordringene klubbene har.
3. Ledelsen har også en utfordring knyttet til å utvikle kompetansen til de administrativt ansatte. Samarbeidet mellom klubbene i Tippeligaen er veldig tett, og det er derfor vanskeligere å tilegne seg kunnskap som kan gi konkurransefortrinn enn tidligere.

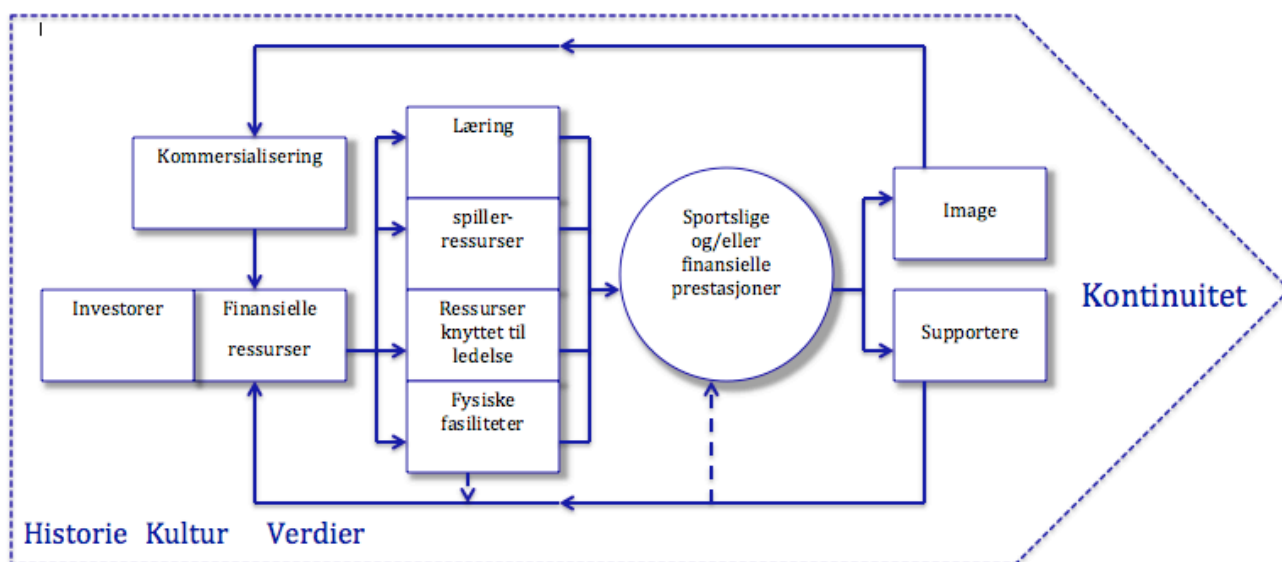
7.3 Forslag til ny forskning

Etter at dette studiet nå er fullført er det fortsatt flere ting innenfor dette emnet som kan være spennende å undersøke:

1. De siste ti årene har de fleste klubbene i tippeligaen bygget ut nye stadionanlegg. Vi mener det ville vært spennende å finne ut hvor stor avkastning klubbene har på anleggene. To av klubbene begrunnet røde regnskapstall med høye avskrivninger, men investeringer i denne størrelsesordenen bør vel som et minimum klare å dekke kostnadene og avskrivningene knyttet til anlegget.
2. Det var veldig stor forskjell i budsjettene til klubbene vi studerte. Derfor mener vi det kunne vært spennende å analysert hvor effektiv ressursbruken er i de forskjellige klubbene – hvem får mest utav de ressursene de har tilgjengelig.

7.4 Endelig modell

Basert på analysen av tilgjengelige primær- og sekundærdata har vi utarbeidet følgende modell:



Figur 12 - "Endelig ressursmodell"

Modellen viser sammenhengen ulike ressurser har for sportslige og finansielle prestasjoner hos klubbene i studien. I tillegg har data fra ekspertene Nordlie og Eriksen påvirket modellen.

7.5 Nøkkelfunn og teoretisk rammeverk

I dette avsnittet gis det en oversikt over hvilke funn som er gjort i studien, og hvordan disse kan kobles til det teoretiske rammeverket som ligger til grunn. Utdrag fra teorien er merket i *kursivt* hvor det er en påfølgende utredning basert på funn i studien.

7.5.1 Finansielle ressurser

Finansielle ressurser i form av "rike onkler" og offentlig støtte var ikke tilfellet hos noen av klubbene per i dag, selv om det tidligere har vært en viss grad av dette. Ved å analysere og sammenligne klubbene og ekspertuttalelsene i studien fant vi ut at det finansielle grunnlaget baseres på eksterne investorer. Fysiske fasiliteter bidrar til det finansielle i form av

leieinntekter på treningsareal og næringsareal. Kommersialisering påvirker også de finansielle ressursene ved inntekter knyttet til bl.a. TV-avtalen og sponsorer. De finansielle ressursene danner grunnlaget for humankapital, læring og fysiske fasiliteter.

I analysen kom det også frem at det er en sammenheng mellom de fysiske fasilitetene og humankapitalen. Fysiske fasiliteter kan ha en tiltrekningskraft på rekruttering av både ledelse og spillere. I første omgang presiseres det at treningsforholdene er en av de viktigste elementene for rekrutteringen av nye spillere og unge talenter.

Teoretisk perspektiv

Finansielle ressurser blir i tabell 1 oppsummert av Barney (1991, 2002) som investorkapital, aksjekapital, egen inntjening og egenkapital. De finansielle ressursene i klubbene som deltok i studien var alle finansiert ved en eller flere av metodene ovenfor.

"Den største andelen av inntektene til klubbene i La Liga kommer fra salg på kampdag, TV-rettigheter, og kommersielle kanaler som sponsorer (González-Gómez & Tadeo, 2009)."

Med henvisning til den endelig modellen ser vi at utdraget ovenfor i stor grad også gjelder i Tippeligaen.

7.5.2 Fysiske fasiliteter

Fysiske fasiliteter kan påvirke både sportslige og finansielle prestasjoner, da de i stor grad skaper muligheter for videre vekst og utvikling. Som nevnt kan de fysiske fasilitetene også påvirke de finansielle ressursene.

Teoretisk perspektiv

"Barney (1991) mener det ligger to antagelser til grunn for å kunne avdekke et konkurransefortrinn i et ressursbasert perspektiv. I første omgang antar modellen at bedrifter i samme industri har tilgang til heterogene strategiske ressurser og at disse ikke er perfekt mobile mellom bedriftene."

Det var relativ stor forskjell på anleggene klubbene disponerte. Det mest komplette anlegget fant vi i Sogndal og skilte seg ut i forhold til de andre. Anlegget kan betegnes som både heterogent og umobilt og gir oss antagelsen om at klubben har klart å tilegne seg et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene på anleggsiden.

Barney (1991,2002) definerer fysiske fasiliteter som bl.a. geografisk lokalisering. Hofer & Schendel (1978) trekker derimot frem bygg, anlegg og utstyr.

I studien kom det frem at klubbene hadde ulik geografisk lokalisering, noe som påvirket ressurstilgangen. Felles for klubbene var at de disponerte ulike typer bygg, anlegg og utstyr - selv om graden av rådighet var varierende.

7.5.3 Humankapital

Humankapital i form av spillere og ledelse blir påvirket av de finansielle ressursene, og påvirker videre prestasjonene. Samtidig bidrar læring til utviklingen av humankapitalen, hvor utdannelse og erfaring er to faktorer som påvirker. Læring kan tilegnes på flere måter, men det er tydelig at klubbene tilegner seg dette ved å samarbeide med hverandre. Læring vil i så måte legge grunnlaget for humankapitalen og derfor også påvirke prestasjonene på lang sikt.

Teoretisk perspektiv

Læringen påvirkes også av hva som foregår i omgivelsene og de som er raskest ute med å tilpasse seg kan oppnå konkurransefortrinn (Teece, 1997).

I klubbene var det fokus på å kontinuerlig være oppdatert på hva konkurrentene gjorde. Men samarbeidet klubbene i mellom var overraskende godt, og studieturer til andre klubber var utbredt. På denne måten fikk de muligheten til å implementere den praksisen som var best (dynamiske kapabiliteter). Intern ressursomforming (Madsen, 2006) forekom i både SIL og Viking FK da de skulle bygge ut stadion. Da ble personer i ledelse og administrasjon tildelt oppgaver i prosjektet. Denne gruppen hadde begrenset erfaring og kompetanse innenfor området, og klubbene opplevde at dette svekket fokuset på de sportslige prestasjonene. De involverte var nødvendigvis ikke skyld i dette da begge klubbene fortalte at administrasjonen var langt mindre enn på inneværende tidspunkt.

Kompetanse innenfor talentutvikling er noe alle klubbene arbeidet aktivt for å forbedre. Erfaring og kompetanse på dette området er svært vanskelig å imitere for konkurrentene (RBT) og vil i så måte kunne karakteriseres som et mulig konkurransefortrinn. For SIL som i tillegg har fasiliteter i landstoppen som legger til rette for dette, gir dem en isolerende mekanisme som er vanskelig for de andre å kopiere.

Vi fant ut at ledelsen i klubbene var svært viktige for de finansielle og sportslige prestasjonene. Dette passer godt sammen med Madsens (2006) meninger om at organisasjonens og ledelsens kompetanse er av sentral betydning for mulighetene til vekst. Ledelsens erfaring og kompetanse er viktig når avgjørelser knyttet til bl.a. budsjettering, ansettelse og investeringer skal gjennomføres. Klubbene som deltok i studiet var gjennomgående profesjonalisert og de ansatte i administrasjonen var hentet fra andre sivile jobber. Klubbene unngår derfor at personer uten den riktige kompetansen får ansvar for viktige roller i klubben slik som Parks og Quarterman (2006) foreslo.

Dobson og Goddard (2001) påviste at de klubbene i England som presterte best var de med lengst kontinuitet på trenersiden.

Kontinuitet ble i alle klubbene fremhevet som en viktig faktor for humankapitalen.

I Viking FK fikk vi bl.a. bekreftet at Viking FK har hatt store utskiftninger på trenersiden de siste årene - og samtidig svake resultater. Dette forsterker at kontinuitet som faktor passer inn i modellen vi har utarbeidet.

7.5.4 Image/merkevare

Image/merkevare i kraft av sportslige prestasjoner kan bidra til at en klubb øker sine finansielle ressurser ved å få en større andel av TV-avtalens midler, samarbeids- og sponsoravtaler (kommersielle inntekter).

Teoretisk perspektiv

Ved siden av sportslige prestasjoner kommer det frem i teoridelen at det er flere faktorer som påvirker image/merkevarebygging:

"Det sies at en klubbs identitet og vinnervilje sitter i veggen på klubbhuset. Slike egenskaper er bygget opp gjennom tradisjonene og historien klubben har."

Vi fant ut at klubbene i studiet var svært opptatt av å utvikle eget image og merkevare. Grunnen til dette var å styrke attraktiviteten i sponsormarkedet og i bidra til at inntektpotensialet skulle øke. Funnene bekreftet at imaget og merkevaren ble påvirket av

flere faktorer, bl.a. kultur, historie, verdigrunnlag og opptreden. Kulturen og historien til klubbene er to faktorer som er nærmest umulig for konkurrentene å kopiere. Dette legger grunnlaget for at imaget kan utvikle seg til isolerende mekanismer og dermed være med på å bevare det konkurransefortinnet klubbene har .

7.5.5 Supportere

Økte sportslige prestasjoner øker interessen, og bidrar i så måte til at supporterskaren øker. Dette vil igjen gi økte finansielle ressurser, i form av høyere billettinntekter og salg av profileringsprodukter (drakter, skjerf, flagg osv.)

Teoretisk perspektiv

Lojaliteten supporterne føler for klubben påvirkes av underholdningsverdien, autensiteten, forholdet til supporterne samt historie og tradisjon.

Samtlige av klubbene mente det var viktig å få et tett forhold til supporterne. FKH har valgt å gjennomføre all sin styrketrening på et offentlig treningssenter hvor de trener med den lokale befolkningen.

7.5.6 Andre elementer

Dollinger (1999) trekker frem omdømme og historie som organisatoriske ressurser.

Begge ekspertene som deltok i studien påpekte at historie, kultur og verdier er urokkelige elementer som finnes i alle klubber, og klubbene må i stor grad basere sin drift ut i fra disse elementene. Kontinuitet blir også trukket frem som et viktig element for å øke prestasjonene på lang sikt.

7.6 Oppgavens begrensning

Studien vil bli begrenset da norske fotballklubber bygger sin virksomhet på dualmodellen som tidligere har blitt beskrevet. Denne studien vil derfor ikke gjelde for internasjonale klubber som ikke har lik oppbygging på organisasjonen.

Videre bærer oppgaven preg av restriksjoner knyttet til tidsrom. Dette gjør at vi ikke har hatt mulighet til å samle inn data fra alle Tippeligaklubbene.

Den siste begrensningen er knyttet til at de fleste Tippeligaklubbene har ulik ressurstillgang, slik at ressursene i den ulike modellen nødvendigvis ikke er lik for en stor kontra en mindre klubb. I studien har det derimot deltatt klubber med ulik ressurstillgang, slik at man kan anta at utfallet allikevel gir en god pekepinn på hvilke ressurser som er viktige i norske Tippeligaklubber.

7.7 Endelig konklusjon

Masteroppgaven *“Norsk toppfotball – en kamp utenfor banen i et ressursbasert perspektiv”* peker på hvilke ressurser som er nødvendig for å drifte en Tippeligaklubb i dagens industri. Studien tar utgangspunkt i forhåndsbestemte ressurser som studiens forfattere har antatt å påvirke i større eller mindre grad. Forfatterens bidrag til oppgaven har vært å finne ut av hvilke ressurser i den opprinnelige modellen som måtte forkastes, hvilke som var en realitet og hvilke type ressurser som manglet. Dette ble gjort ved å gjennomføre intervjuer med representanter fra Sogndal IL, FK Haugesund og Viking FK – tre Tippeligaklubber fra Vestlandet. Data som ble brukt fra disse intervjuene ble forsterket ved bruk av sekundærdata klubbene har gitt oss tilgang til, samt intervjuer med fotballekspertene Tom Nordlie og Bengt Eriksen.

Oppgavens problemstilling var som følger:

“I hvilken grad bidrar de ulike ressursene til forbedret prestasjon, og har de utvalgte klubbene tilgang til ressurser som kan skape et konkurransefortinn?”

Det henvises til figur 12 - *“Endelig ressursmodell”* som viser hvilke ressurser som påvirker klubbens sportslige og finansielle prestasjoner. Videre henvises det til punkt 7.3 hvor fysiske fasiliteter, læring og kompetanse trekkes frem som ressurser der klubbene kan utvikle konkurransefortrinn.



8. Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Hovedfokus i intervjuet

1. Finansielle ressurser, herunder pengesterke eiere og offentlig støtte
2. Fysiske fasiliteter, herunder stadion, treningsfasiliteter osv.
3. Tilgangen til talenter
4. Resurser knyttet til ledelse, herunder utdanning og erfaring
5. Prestasjoner, herunder finansielle og sportslige
6. Supportere
7. Image
8. Annet

1. Finansielle ressurser

- 1) I hvilken grad bidrar det offentlige med økonomisk støtte til klubben?
- 2) Hvordan har dette bidratt til klubbens prestasjoner?
- 3) I hvilken grad har ”rike onkler” bidratt til klubben?
- 4) Hvordan har dette bidratt til klubbens prestasjoner?
- 5) I hvilken grad har eiere og det offentlige lagt til rette for at klubben kan skaffe seg talenter og ressurser knyttet til ledelse/kompetanse?

- 6) Hvor stort er budsjettet deres for i år?

2. Fysiske fasiliteter

- 1) Hva disponerer klubben av treningsfasiliteter?

Hvilke fasiliteter mener du er viktige for klubbens mulighet til å skape høyere inntekter.

- 2) Hvem disponerer disse fasilitetene?
- 3) Hvordan er eierstrukturen på disse fasilitetene.
- 4) I hvilken grad er fasilitetene avgjørende for klubbens prestasjoner?
- 5) I hvilken grad er fasilitetene viktig for å tiltrekke seg kompetanse og talenter?
- 6) Hva mangler av fasiliteter for å ha optimale forhold?
- 7) Stadion. Hvordan skiller deres stadion seg ut?
- 8) Har dere inntektsbringende utleievirksomhet av stadion?
- 9) Benyttes stadion utelukkende til klubbens hjemmekamper, eller er det andre arrangementer iløpet av sesongen?
- 10) I hvilken grad tiltrekker stadionfasilitetene til seg kompetanse og talenter?
- 11) I hvilken grad tiltrekker stadionfasilitetene til seg eksterne investorer?

3. Tilgangen til talenter

- 1) I hvilken grad har klubben tilgang til talenter?
- 2) Historisk sett, har klubben utviklet egne lokale talenter eller hentet disse eksternt?
- 3) I hvilken grad har klubben posisjonert seg for å hente utenlandske talenter?

- 4) I hvilken grad har talentene blitt en inntektskilde for klubben, for eksempel i form av videresalg?
- 5) I hvilken grad har talentene bidratt til sportslige prestasjoner?
- 6) Har klubben et eget fotballakademi?
- 7) Hvordan har klubben lagt til rette for å utvikle egne talenter?

4. Ressurser knyttet til ledelse

- 1) Hva slags utdanning har personene i ledelsen?
- 2) Har de bakgrunn fra fotballen?
- 3) Har det vært store utskiftninger de senere år?

5. Prestasjoner

- 1) Hvilke sportslige målsettinger har klubben for inneværende sesong?
- 2) Klarte klubben å oppfylle de sportslige målsetningene forrige sesong?
- 3) Hvilke økonomiske målsettinger har klubben for inneværende sesong?
- 4) Klarte klubben å oppfylle de økonomiske målsetningene forrige sesong?

6. Supportere

- 1) Hvordan legger klubben til rette for supporterne?
- 2) Hvilken utvikling har supportergruppen hatt?
- 3) Hva betyr supportere og publikumsinteressen for sportslige prestasjoner?
- 4) Hvilken utvikling har klubben hatt på tilskuerantallet de siste årene?
- 5) Hva gjør klubben aktivt for å tiltrekke seg flere supportere og publikum?

7. Image

- 1) Hvor sterkt mener du merkevaren deres er?
- 2) Har dere jobbet aktivt for å forandre det image dere har?
- 3) I hvilken grad velger dere sponsorer som passer til merkevaren deres

8. Annet

- 1) Andre innspill og kommentarer?
- 2) Kontinuerlig forandringer
 - a. Har dere opplevd at det fører til redusert fokus på oppgaver dere er dyktige på.
 - b. Hva har dere gjort for å forbedre dere siden forrige sesong.

Vedlegg 2 – Intervjuguide for ekspert

Hovedfokus i intervjuet

- Finansielle ressurser, herunder pengesterke eiere og offentlig støtte
- Fysiske fasiliteter, herunder stadion, treningsfasiliteter osv.
- Tilgangen til talenter
- Ressurser knyttet til ledelse, herunder utdanning og erfaring
- Prestasjoner, herunder finansielle og sportslige
- Supportere
- Image
- Annet

1. Finansielle ressurser

- 7) I hvilken grad mener du offentlig støtte påvirker eliteserieklassenes prestasjoner, finansielt og sportslig?
- 8) I hvilken grad mener du "rike onkler" påvirker eliteserieklassenes prestasjoner, finansielt og sportslig?
- 9) Hvor viktig mener du TV-avtalen har bidratt med økonomisk støtte?
 - a. Tror du denne avtalen har hatt noe av skylden for den økonomiske nedgangen i Tippeligaen?

2. Fysiske fasiliteter

- 12) Hvilke fasiliteter synes du er viktigst for at en klubb skal prestere:
 - a. Sportslig sett?
 - b. Økonomisk sett?

13) Hvilke fasiliteter mener du er viktige for at klubbene kan øke inntektsgrunnlaget sitt?

a. Stadion, eiendom, næringsvirksomhet osv?

14) Hvilke fordeler/ulemper ser du ved å leie kontra eie disse fasilitetene?

15) I hvilken grad mener du fasiliteter er viktige for å tiltrekke seg kompetanse og talenter?

16) Hvilke stadioner synes du skiller seg mest ut? Hvem er mest tilrettelagt for inntektsskapende virksomhet?

3. Tilgangen til talenter

8) Hvordan synes du norske klubber legger til rette for å utvikle egne talenter?

9) Hvilke klubber mener du har vært flinkest på talentutvikling, historisk og idag?

10) Synes du norske klubber er flinke til å utvikle egne lokale talenter, eller blir disse hentet eksternt?

11) Hva synes du om utviklingen blant klubbene når det gjelder å hente inn utenlandske talenter?

12) Føler du at norske klubber som har samarbeid med lokale / internasjonale klubber oppnår fordeler ved dette? Eks Godset/Man City, RBK/Ranheim osv.

4. Ressurser knyttet til ledelse

4) Mener du det er for mange gamle fotballspillere uten nok formell kompetanse som er beslutningstakere på overordnet nivå?

5) Føler du det er mangel på kompetanse? Kan dette ha skylden for den negative utviklingen totalt sett?

6) Hvor viktig er ledelsen for prestasjonene som klubbene har?

- 7) I hvilken grad mener du ambassadører som feks Nils A. Eggen, Ingebrigt Steen jensen osv har for klubbene, ressursmessig sett?

5. Prestasjoner

- 5) Hvor godt synes du norske klubber presterer ifht ressurstilgangen de har?
 - a. Nasjonalt/internasjonalt
- 6) Føler du norske klubber kan øke prestasjonene sine ved å effektivisere ressursbruken - eventuelt, hvilke tiltak synes du kan iverksettes?
- 7) Synes du at norske klubber stort sett har realistiske målsettinger?
Sportslig/økonomisk.

6. Supportere

- 6) Hvordan synes du klubbene legger til rette for supporterne?
 - a. Spesielle arrangement (kick-off)
 - b. Rekruttering av mini-supportere
- 7) Hva synes du om den generelle utviklingen blant norske supportere/publikumstall?
- 8) Hva betyr supportere og publikumsinteressen for sportslige prestasjoner?
- 9) Synes du klubbene gjør nok for å tiltrekke seg flere supportere og publikum?
 - a. Hva kan gjøres annerledes?

7. Image

- 4) Hvilke klubber har sterkes merkevare i Norge, hvem er utfordrerne?
- 5) Hvilke klubber mener du har jobbet mest aktivt for å endre image/bygge merkevare?

- 6) I hvilken grad føler du at norske klubber velger sponsorer som passer imaget? NFF har gått vekk fra Coca-Cola som sponsor (Bend-it isteden), mens flere klubber har McDonalds-merket på drakter og tribune. Hva synes du om dette?

8. Annet

- 3) Andre innspill og kommentarer
- 4) Modellen

Vedlegg 3 – Invitasjon til klubbene

MASTEROPPGAVE I ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

Universitetet i Agder, Kristiansand



For masteroppgaven våren 2011 ønsker studentene å invitere norske eliteseriekubber til et samarbeid.



Med utgangspunkt i Tippeligasesongen 2011 og klubbene som er representert i den øverste ligaen, ønsker studentene et samarbeid med 3-4 klubber for utarbeidelse av masteroppgave i økonomi og administrasjon

I det følgende vil det bli gitt en kort innføring i oppgavens innhold og andre praktiske elementer ifm. et eventuelt samarbeid mellom studentene og klubbene.

Om studentene:

Magnus Ytterland, 25 år fra Oslo/Tønsberg

Master i økonomi og administrasjon ved UiA

Hovedfag i økonomisk styring og prosjektsledelse

Kontakt: 932 05 672 - magnus_ytterland@hotmail.com

Espen Østerhaug, 26 år fra Lørenskog

Master i økonomi og administrasjon ved UiA

Hovedfag i internasjonal ledelse og strategi

Kontakt: 977 46 943 - espen.osterhaug@me.com

Bakgrunn for oppgaven:

Begge studentene har stor interesse for norsk idrett, og spesielt norsk toppfotball.

I den senere tid har det vært knyttet stort fokus til økonomien i norske eliteseriekubber.

Studentene ønsker derimot å se på andre elementer og faktorer innad i klubbene som kan bidra til å skape et konkurransefortrinn, både sportslig og administrativt.





Fenomenet: Ressurser

Studentene ønsker å studere utvalgte ressurser som klubbene er i besittelse av, og har satt opp følgende:

- Ressurser knyttet til humankapital
- Finansielle ressurser
- Fysiske ressurser
- Ressurser knyttet til omdømme (lokalt/eksternt)
- Ressurser knyttet til lojalitet

Teoretisk rammeverk:

For å analysere funnene som studentene kommer frem til, ønsker de å bruke et verktøy for kategorisering av ressurser. Dette kalles for et VRIO-rammeverk. Rammeverkets oppgave er å avdekke konkurransefortrinn.

VRIO-rammeverket gir en oversikt over ressursene ifht verdi, sjeldenhet, kopierbarhet, organiserbarhet.

Klubbens bidrag:

Studentene har stor forståelse for klubbens stramme tidsskjema i forbindelse med sesongstart. Det forventes derfor ikke at klubbene skal bruke mye tid på dette samarbeidet, men heller legge forholdene til rette for studentene.

Studentene ønsker å gjennomføre et intervju med en representant fra klubbene, som også vil utgjøre klubbens hovedbidrag til oppgaven. Ut over dette ønsker studentene at klubbene kan bidra med nødvendig informasjon, fortrinnsvis på mail. Dette anser studentene som en fordel for klubbene.



Nøytralitet og konfidensialitet:

Klubbenes bidrag til oppgaven vil bli behandlet 100% konfidensielt, og det vil bli satt opp egne avtaler om dette mellom klubbene og studentene.

Klubbene vil selvsagt motta hver sin kopi av den ferdige oppgaven, med utgangspunkt medio juni d.å.



For at studentene skal få gjennomført den avsluttende masteroppgaven er de avhengige av klubbenes samtykke og samarbeid. Oppgaven har som mål å gi studentene en vellykket avslutning på studiene, men også å tilføre de utvalgte klubbene informasjon de kan dra nytte av.

Studentene håper dette kan være interessant for de utvalgte klubbene, og at et samarbeid vil bli inngått.

Med ønske om en god Tippetigasesong i 2011!

Espen Østerhaug & Magnus Ytterland

Universitetet i Agder/Handelshøyskolen i Kristiansand





9. Kilder

Litteratur

Andrews A.L. (2004). *Manchester United: A Thematic Study*: Routledge; 1 edition

Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"(1991), *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120

Barros, C. P. and Santos, A. (2004) Les relations entre performance sportive et la performance financière dans le football: application au cas du football Portugais, in

Barros C. P and Leach S. (2006) Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. Applied Economics, (vol 38 issue 12), 1449-1458.

Baxter P. And Jack S. (2008) Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report; (vol 13 issue 4), 544-559*

G. Bolle and M. Desbordes Marketing et Football: Une Perspective Internationale (Eds), *Presses Universitaires du Sport, Voiron, France.*

Daft, L.R., (1983), *Organizational Theory and Designs*, West Pub. Co. , St. Paul

Dobson S. , Goddard J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge University Press.

Eisenhardt, K. M.(1989) Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management. The Academy of Management Review*; (vol 14 issue 4), 532.

Eisenhardt, K., J. Martin. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121

Espitia-Escuer, M., & Garc 'ia-Cebria 'n, L. I. (2006). Performance in sports teams. Results and potential in the professional soccer league in Spain. *Management Decision*, 44, 1020-1030.

Ferrand,A & Pages, M.(1999). *Image management in sport organisations: the creation of value. European Journal of Marketing*,, 1999 (33), 387.

González-Gómez F. and Picazo-Tadeo A.J.(2009). Can We Be Satisfied With Our Football Team? Evidence From Spanish Professional Football. *Management decision*, 2006 (Vol. 44 No. 8), 1020-1030.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 114-135.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset (2004), *Metode og dataanalyse – Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Halvorsen, K. (1993) , *Å forske på samfunnet. , Bedriftsøkonomenes Forlag*, Oslo

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrativ fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Madsen, E.L.(2009). Dynamiske Kapabiliteter. *Magma*, 2009 (3).

Madsen, Einar Lier"Research Note: Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling" (2006), idunn.no/Beta/Nr. 01

Meek, A..(1997). An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States, *Sport Marketing Quarterly* [SMQ], 6(4), 15 - 21..

Parks J.B. , Quarterman J. (2006). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics Publishers

Passikoff, Robert .N.Y. Yankees Aside, Winning Isn't Only Key to Fan Loyalty. *Brandweek*, 10644318, 11/06/2000, Vol. 41, Issue 43

Peng M.W. (2009) *Global Strategic Management*. Cengage Learning

Philliber, S.G., Schwab, M.R. and Samloss, G. (1980): *Social Research, Guides to a Decision-making Process*, Peacock, Itasca, IL.

Pitts,B.G & Stotlar. D.K. (2002). Fundamentals of Sport Marketing (2 utgave). Morgantown: *Fitness Information Technology*.

Rumelt, Richard P., "Towards a Strategic Theory of the Firm," in Robert Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984, 556-70. Reprinted in Foss,

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage.; *Strategic Management J.* 21 1105–1121.

Stake, R. (2000) *Case studies. I: Handbook of qualitative research Vol. 2 red.:* Denzin, N. & Lincoln, y., s. 435-454. Thousand Oaks, CA, Sage.

Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). Winners and losers. *The business strategy of football*. London: Penguin.

Teece D.J. , Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997 (vol. 18 no. 7), 509-533

Watt, D. C. (2004). *Sport Management and administration* (2 utgave). New York: Routledge.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*. Thomson, South-Western

Zollo M. & Winter S.G.(2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization science*, 2002 (vol. 13 no. 3), 339-351.

Internett

<http://www.aftenposten.no/fakta/innsikt/article1814440.ece>

<http://altadvokat.no/fagomraader/2/Statsstotte-offentlig-stotte.html>

<http://bengteriksen.tv2blogg.no/?view=profile>

http://www.farmfoundation.org/news/articlefiles/2841_harling.pdf
<http://fotball.aftenposten.no/forstediv/article83564.ece>

<http://fotball.speaker.no/FIKSfotballdataclient/ft.aspx?scr=table&ftid=125844>
http://no.wikipedia.org/wiki/Karen_Espelund
http://no.wikipedia.org/wiki/Tippeligaen_2011
http://nrk.no/nyheter/distrikt/nrk_sogn_og_fjordane/fylkesleksikon/2712084.html
<http://nrk.no/sport/fotball/eliteserien/1.7553588>
<http://www.nrk.no/sport/fotball/eliteserien/1.7553793>
<http://nrk.no/sport/fotball/eliteserien/1.7553704>
<http://www.abcnyheter.no/node/77551>
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournament&tournamentId=1>
<http://www.brann.no/nyheter/her-er-den-nye-medieavtalen/>
<http://www.dagbladet.no/sport/2006/11/30/484596.html>
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article427310.ece>
http://www.fkh.no/index.php?option=com_content&task=view&id=1456&Itemid=221
http://www.fkh.no/index.php?option=com_content&task=view&id=1730&Itemid=221
<http://www.fotball.no/Documents/PDF/2010/NFF/AS-bestemmelser%20-%20endelig%20pr%2001.01.11.pdf>
http://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/tippeligaen/
<http://www.fotballen.eu/artikler/bosman.html>
<http://www.fotballen.eu/tippeligaen/lag/klubboversikt.html>
<http://www.fotballen.eu/tippeligaen/overganger.html>
<http://www.fotballihelgen.no/om-aksjonen/historien-bak>
http://www.idunn.no/ts/beta/2006/01/research_note_ressursbasert_teori_innovasjon_og_bedriftsutvikling?languageId=2
<http://www.kampanje.com/medier/article5241320.ece>
<http://www.na24.no/article3113578.ece>
<http://www.na24.no/article978193.ece>
<http://www.nav.no/Forsiden>
<http://www.nifs.no/maraton.php?land=1&t=5&u=45>
<http://www.ordtak.no/index.php?fn=Bill&en=Shankly>
<http://www.snl.no/Sogndal/kommune>
http://www.snl.no/Tom_Nordlie
<http://www.sportsanalyse.no/wip4/alt-om-fotballavtalen/d.epl?id=243926>

<http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrhist/tabeller/tab/1420.html>

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=265032>

<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=294269>

<http://www.webavisen.no/siste-nytt-om/medieavtalen.htm>

<https://www.norsk-tipping.no/selskapet/>

Artikler fra internett

Goksøyr, M. og Olstad, F. (2002). *Fotball!*. Norge: Norges Fotballforbund.

Gammelsæter, H. (2006) *Selvmål for millioner*. 1 februar, 2011, fra

<http://www.mfm.no/db/5/1749.pdf>

Gammelsæter, H. og Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Norge: Abstrakt

Gammelsæter, H. og Ohr, F. (2003) *Når fotballmålene er for høye*. 1, februar, 2011 fra

<http://www.mfm.no/db/5/1758.pdf>

Hervik, A. og Ohr, F. (2002) *Myter om norsk fotballøkonomi*. 4, februar, 2011, fra

<http://www.mfm.no/db/5/1759.pdf>

Ohr, F. og Solum, N. (2000) *Rike spillere i fattige klubber*. 1, februar, 2011, fra [http://](http://www.mfm.no/db/5/1763.pdf)

www.mfm.no/db/5/1763.pdf