

Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?

Et breddestudium av økonomien i Tippeligaen med fokus på budsjett som styringssystem

Jørgen Engebretsen og Øystein Holt

Veileder: Trond Bjørnenak

Utredning i hovedprofilen Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet. Datakilde for utredningen er Norges Fotballforbunds klubbisensadministrasjon. Innrapporterte tall er rapportert inn etter til det enhver tid gjeldende klubbisensregelverk.

Forord

Denne utredningen er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen økonomisk styring. Arbeidet med utredningen er utført av Øystein Holt, som med dette avslutter sine studier, og Jørgen Engebretsen, som de siste årene har vært deltidsstudent ved siden av sin jobb ved Sarpsborg politistasjon.

Innledningsvis vil vi takke studieadministrasjonen for å ha innvilget vår søknad om Trond Bjørnenak som veileder. Vi visste at vi kom til å få en dyktig veileder og anerkjent akademiker med glimt i øyet og en solid dose selvironi. Det vi derimot ikke visste var at Bjørnenak, ifølge rykter fra en grimstadværing ved Sarpsborg politistasjon, også burde ha kunnskap om det fotballfaglige, etter å ha vært en lederskikkelse i Jervs midtforsvar på starten av 80-tallet. I løpet av arbeidet ble ryktet bekreftet til det fulle. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til Bjørnenak for motiverende ord, konstruktive innspill og fleksibiliteten han har utvist med telefonmøter langt utover vanlig arbeidstid.

En stor takk rettes også til lisensansvarlig i Norges Fotballforbund (NFF), Rune Nordhaug, for koordinering og utlevering av tallmaterialet benyttet i oppgaven. Videre takkes følgende personer for tillatelse til å hente ut tallmateriale fra NFF: Anita Tarberg (Aalesund), Bjørn-Tore Hansen (Bodø/Glimt), Terje Marthinsen (Brann), Lars-Thomas Stene (Fredrikstad FK), Finn Paulsen (HamKam), Asle Skjærstad (FK Haugesund), Per Christian Balke (Hønefoss), Asger Jensby (Kongsvinger), Per Mathisen (Lillestrøm), Ole Strandhagen (Molde), Tove Dyrhaug (Rosenborg), Gunnar Bjønnes (Sandefjord), Cato Haug (Sarpsborg 08), Egil Mundal (Sogndal), Trine Bell (Stabæk), Sveinung Hovstad (Start), Stig Sandnes (Tromsø), Bjarne Berntsen (Viking) og Rune Riberg (Vålerenga).

Videre vil vi takke de som responderte på spørreundersøkelsen. En spesiell takk går til Svein Johannessen (tidligere styreleder i Fredrikstad FK), Terje Marthinsen (økonomisjef og controller i Brann) og Rune Nordhaug (NFF) for å ha stilt opp til kvalitative intervjuer.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til familie og venner som har bidratt med råd og kommentarer underveis. Øystein ønsker å rette en spesiell takk til sin mor og onkel for støtte og oppmuntring underveis i studiene, mens Jørgen ønsker å takke Nina for stor forståelse for at Øystein nærmest har erstattet henne som samboer under arbeidet med utredningen.

“Hovedkonklusjonen er at det burde settes 18 års aldersgrense på fotballregnskap”.

– Ett av mange kreative sitater underveis i idémyldringen

Jørgen Engebretsen

Øystein Holt

Fredrikstad, 19. juni, 2012

Sammendrag

Hovedtemaet for utredningen er hvorfor det er så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig med fokus på budsjett som styringsverktøy. Det konstrueres en referanseramme som går i to retninger: En fotballteoretisk referanseramme med fokus på fotballens særegenheter, og en økonomisk styringsreferanseramme med fokus på regnskap og budsjettstyring.

Den metodiske tilnærmingen følger av problemstillingen og er eksplorativ-deskriptiv. Det tas i bruk både primære og sekundære datakilder. De primære er delvis strukturerte kvalitative intervjuer supplert med en kvantitativ spørreundersøkelse rettet mot de med økonomiansvar i tippeligaklubbene. Den viktigste sekundære kilden er regnskap og budsjetter innlevert i tilknytning til klubbenes lisensprosess i regi av Norges Fotballforbund. Funnene fra studiet kan generaliseres til å gjelde tippeligaklubber i undersøkelsesperioden 2006-2010, og gir også indikasjoner som kan gjelde i tippeligaklubber i etterkant av denne perioden.

Analysen foregår på tre nivåer. Først forsøker vi å analysere Tippeligaens særegenheter for å se hvilke økonomiske styringsutfordringer dette medfører. Deretter forsøker vi å underbygge disse styringsutfordringene ved hjelp av fakta i form av regnskapstall. Til slutt gjennomføres en budsjettavviksanalyse for å se i hvilken grad budsjettet har vært egnet til å fange opp de styringsutfordringene som eksisterer i fotballen. Underveis presenteres det sportslige, regnskaps- og budsjettmessige særegenheter.

Utredningen konkluderer med at tippeligaklubber ikke er som andre bedrifter, da fotballens særegenheter medfører betydelige utfordringer for den økonomiske styringen. I Tippeligaen er man i tillegg hovedsakelig ute etter å maksimere de sportslige prestasjonene (nytte) fremfor de økonomiske (profitt). Utfordringen ligger derfor i å tilpasse økonomisk fornuft til fotballens særegenheter fremfor å adoptere og imitere bedrifter i andre bransjer med andre forutsetninger. Man må derfor finne løsninger som sterkere knytter kostnadene til de sportslige prestasjonene i samme grad som inntektene.

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	4
INNHold	5
FIGUR- OG TABELLISTE	8
1. INNLEDNING	10
1.1 BAKGRUNN	10
1.2 MOTIVASJON	11
1.3 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	12
1.4 UTREDNINGENS OPPBYGNING	13
1.5 UTREDNINGENS STRUKTUR	14
2. FOTBALLTEORETISK REFERANSERAMME	17
2.1 TRADISJONELL SPORTSLITTERATUR.....	17
2.2 FOTBALLENS KONKURRANSESTRUKTUR OG BRANSJETREKK	22
2.2.1 <i>Antall poeng – et nullsumspill</i>	22
2.2.2 <i>Sammenhengen sportslige og økonomiske prestasjoner</i>	22
2.2.3 <i>Kritiske sportslige terskelnivåer</i>	23
2.2.4 <i>Den gode og onde sirkel</i>	24
2.2.5 <i>Fangenes dilemma</i>	25
2.3 SÆREGENHETER VED NORSK FOTBALL.....	26
2.3.1 <i>Trampolineøkonomi</i>	26
2.3.2 <i>Faktorer som kan påvirke norsk fotballøkonomi</i>	27
3. BUDSJETTERING OG REGNSKAPSOPPFØLGING	32
3.1 BUDSJETTERING	32
3.1.1 <i>Hva er et budsjett?</i>	32
3.1.2 <i>Kritikk av tradisjonell budsjettering</i>	32
3.2 BUDSJETTOPPFØLGING.....	34
3.3 REGNSKAPSANALYSE	34
3.3.1 <i>Forholdstallsanalyse</i>	35
4. METODE	40
4.1 FORSKNINGSDESIGN	40
4.1.1 <i>Klassifisering av forskningsdesign</i>	41
4.1.2 <i>Valg av forskningsdesign</i>	43
4.2 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	43
4.2.1 <i>Klassifisering av forskningstilnæringer</i>	43
4.2.2 <i>Valg av forskningstilnærming</i>	44
4.3 DATAINNSAMLING.....	45
4.3.1 <i>Innsamlingsmetoder</i>	45
4.3.2 <i>Valg av innsamlingsmetoder</i>	45
4.4 EVALUERING AV DATAMATERIALET	47
4.4.1 <i>Relabilitet (Pålitelighet)</i>	47
4.4.2 <i>Intern validitet (Gyldighet)</i>	49
4.4.3 <i>Ekstern validitet (generaliserbarhet og overførbarhet)</i>	50

5.	SÆREGENHETER VED TIPPELIGAEN	54
5.1	PUBLIKUM.....	54
5.1.1	<i>Publikumsutvikling</i>	54
5.1.2	<i>Sammenhengen mellom tilskuere og sportslige prestasjoner</i>	56
5.1.3	<i>Konklusjon publikum</i>	58
5.2	KONKURRANSEBALANSEN	59
5.2.1	<i>Introduksjon</i>	59
5.2.2	<i>Antall medaljer</i>	60
5.2.3	<i>Antall lag i toppplasseringene</i>	61
5.2.4	<i>Spredning i seiersprosent</i>	61
5.2.5	<i>Gini-koeffisient</i>	64
5.2.6	<i>Konklusjon konkurransebalanse</i>	66
5.3	KONKLUSJON SÆREGENHETER VED TIPPELIGAEN	67
6.	REGNSKAPSANALYSE.....	68
6.1	INNLEDENDE BEMERKNINGER OG SVAKHETER.....	68
6.2	TOTALØKONOMISK OVERSIKT	70
6.3	ANALYSE AV INNTEKTSSIDEN.....	72
6.3.1	<i>Introduksjon og bemerkninger</i>	72
6.3.2	<i>Kampdagsinntekter</i>	73
6.3.3	<i>Reklame- og sponsorinntekter</i>	74
6.3.4	<i>Mediainntekter</i>	76
6.3.5	<i>Segmentering etter omsetning</i>	77
6.3.6	<i>Tippeligaen versus de fem store</i>	80
6.3.7	<i>Konklusjon inntektssiden</i>	81
6.4	ANALYSE AV KOSTNADSSIDEN	82
6.4.1	<i>Introduksjon og bemerkninger</i>	82
6.4.2	<i>Personalkostnader</i>	82
6.4.3	<i>Konklusjon kostnadssiden</i>	86
6.5	DRIFTSRESULTAT	87
6.6	FINANSIELL RISIKO (FORHOLDSTALLSANALYSE)	87
6.6.1	<i>Introduksjon og bemerkninger</i>	87
6.6.2	<i>Likviditetsanalyse</i>	88
6.6.3	<i>Soliditetsanalyse (Egenkapitalandel)</i>	89
6.6.4	<i>Netto driftsrentabilitet</i>	91
6.6.5	<i>Syntetisk rating</i>	93
6.7	KONKLUSJON REGNSKAPSANALYSE.....	94

7.	BUDSJETTAVVIKSANALYSE	96
7.1	INTRODUKSJON OG BEMERKNINGER	96
7.2	INNTEKTSSIDEN	97
7.2.1	<i>Salg og utleie av spillere</i>	<i>97</i>
7.2.2	<i>Reklame- og sponsorinntekter</i>	<i>98</i>
7.2.3	<i>Tilskudd.....</i>	<i>99</i>
7.2.4	<i>Mediainntekter.....</i>	<i>100</i>
7.2.5	<i>Kampbilletter.....</i>	<i>100</i>
7.2.6	<i>Konklusjon inntektssiden.....</i>	<i>102</i>
7.3	KOSTNADSSIDEN	103
7.3.1	<i>Intervjuobjektene syn på kostnadssiden.....</i>	<i>103</i>
7.3.2	<i>Kjøp/leie av spillere og ned- og avskrivninger</i>	<i>105</i>
7.3.3	<i>Spillerkostnader.....</i>	<i>108</i>
7.3.4	<i>Konklusjon kostnadssiden</i>	<i>109</i>
7.4	DRIFTSRESULTAT	109
7.5	INTERVJUOBJEKTENES SYN PÅ TIPPELIGAENS SÆREGENHETER	110
7.6	INTERVJUOBJEKTENE OM FOTBALLKLUBBENES BUDSJETTSTYRING	112
7.7	KONKLUSJON BUDSJETTAVVIKSANALYSE	116
8.	AVSLUTNING	118
8.1	OPPSUMMERING AV FUNN	118
8.1.1	<i>Særegenheter ved Tippeligaen.....</i>	<i>118</i>
8.1.2	<i>Regnskapsanalyse</i>	<i>118</i>
8.1.3	<i>Budsjettavviksanalyse</i>	<i>119</i>
8.2	AVSLUTTENDE DRØFTING	120
8.3	MULIGE IMPLEMENTERINGSTILTAK OG HOLDNINGSENDRINGER	121
8.3.1	<i>Hva kan fotballklubbene selv gjøre?.....</i>	<i>122</i>
8.3.2	<i>Selvpålagte reguleringer.....</i>	<i>123</i>
8.4	KONKLUSJON	125
8.5	SVAKHETER VED UTREDNINGEN.....	126
8.6	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	127
	LITTERATURLISTE	130
	APPENDIKS.....	140
	<i>Appendiks 1: Spredning i seiersprosent</i>	<i>140</i>
	<i>Appendiks 2: Justert oppsett.....</i>	<i>140</i>
	<i>Appendiks 3: Gjennomsnittsregnskap 2006-2010.....</i>	<i>141</i>
	<i>Appendiks 4: Spørreundersøkelse.....</i>	<i>142</i>
	<i>Appendiks 5: Intervjuguide</i>	<i>149</i>
	<i>Appendiks 6: E-post for innhenting av tillatelser.....</i>	<i>155</i>

Figur- og tabelliste

Figur 1.1: Oppgavens oppbygning.....	13
Figur 2.1: Sportslige terskelnivåer.....	23
Figur 2.2: Den gode og onde sirkel.....	24
Figur 2.3: Fangens dilemma	25
Figur 2.4: Illustrasjon av trampolineøkonomi	26
Figur 2.5: Norske spilleres markedsverdi	27
Figur 2.6: Overføring av rettigheter.....	29
Figur 2.7: Dualmodellens organisering.....	29
Figur 3.1: Forholdstallsanalyse	35
Tabell 3.1: Generell syntetisk rating	38
Figur 4.1: Klassifisering av forskningsdesign	41
Figur 4.2: Eksplorativt forskningsdesign	42
Figur 4.3: Deskriptivt forskningsdesign.....	42
Figur 4.4: Induktiv og deduktiv metode.....	44
Figur 4.5: Datainnsamlingsmetoder	45
Figur 4.6: Benyttede datainnsamlingsmetoder	45
Figur 5.1: Gjennomsnittlig antall tilskuere per kamp per tiårsperiode	55
Figur 5.2: Publikumssnitt per kamp i Tippeligaens historie (1991-2011).....	56
Figur 5.3: Korrelasjon mellom tilskuere og sportslig prestasjoner	57
Figur 5.4 og 5.5: Grafisk fremstilling av tabell 5.2	61
Figur 5.6: Relativt standardavvik i Norge, Sverige og Danmark (1991-2011)	63
Figur 5.7: Inntektsfordelingen i Tippeligaen («Gini-koeffisient»)	64
Figur 5.8: Inntektsfordelingen i de fem store ligaene	65
Figur 5.9: Poengfordelingen i Tippeligaen («Gini-koeffisient»).....	66
Tabell 5.1: Medaljefordeling (1991-2011)	60
Tabell 5.2: Antall lag i hver av N topplasseringer i tre- og syvårs intervaller.....	61
Tabell 5.3: Spredning i seiersprosent i de skandinaviske ligaene	64
Figur 6.1: Økonomisk utvikling i Tippeligaen 2006-2010.....	71
Figur 6.2: Inntektskilder.....	73
Figur 6.3: Inntektsfordelingen i de fem store ligaene	76
Figur 6.4: Segmentering og inntektskilder i Tippeligaen.....	78
Figur 6.5: Segmentering og inntektskilder i Superligaen.....	78
Figur 6.6: Omsetning i Tippeligaen og de fem store ligaene	80
Figur 6.7 og 6.8: Trend og common size analyse av personalkostnadene	83

DEL I: Introduksjon

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Fotball er betraktet som én av verdens mest populære idretter. I dag er det ca. 370.000 utøvere i Norge (Haavik, 2011), noe som gjør landet til én av de nasjonene i verden med høyest andel aktive fotballspillere relativt til innbyggertallet (UEFA.com, 2010). Med en slik interesse følger også muligheten for å generere store inntekter, og det har lenge vært mye penger i fotballen.

I 1951 spilte fredrikstadgutten Henry Johannessen sin beste landskamp da det norske landslaget slo Nederland i Rotterdam. Ifølge pressen var han «djevelsk elegant», og en talentspeider fra Fiorentina lot seg imponere av nordmannen:

“Så høyt var han ønsket at italienerne tilbød 150.000 kroner samt 1000 kroner i ukelønn for hans tjenester – en uhørt sum, da vi vet at en gjennomsnittlig arbeiderlønn i 1951 lå på ca. 7000 kroner i året. Men Henry Johannessen takket nei, å flytte til Italia kom ikke på tale. Den italienske klubben ga seg ikke og kom tilbake med et høynet bud, denne gangen på 180.000 kroner (ca. 10 millioner i dag). Johannessen var urokkelig. Han og hans forlovede Ingrid ønsket å bli i Fredrikstad.

– Hadde jeg bare meldt avbud til landskampen i Rotterdam, hadde jeg sluppet alt dette bråket, sa Henry Johannessen.

– Når jeg har lyst til å spille fotball, gjør jeg det. Føler jeg meg ikke opplagt, lar jeg være. Proffotballen, hvor det blir tvang å spille, passer ikke meg.”

(ffksupporter.net, u.d.)

Siden Johannessen takket nei til å flytte fra Fredrikstad har «proffotballen» fått et solid fotfeste i Norge. Nå er det utenkelig at en norsk fotballspiller hadde takket nei til et slikt tilbud med samme begrunnelse som Johannessen. Spesielt markerer profesjonaliseringen av Tippeligaen i 1991 et skille der fotballklubbene gikk fra å være foreninger til profesjonelle fotballklubber. I dag har fotballklubbene blitt store virksomheter. For eksempel omsatte

tippeligaklubbene i 1993 for 160 millioner (Gammelsæter & Ohr, 2002), mens omsetningen i 2009 hadde steget til 1515 millioner kroner (NFF, 2011).

“Det er ingen tvil [om at det har hersket en ukultur]. Ønsket om å vinne har gått ut over ansvarligheten. Man har rett og slett brukt mer penger enn det man har hatt – og da smeller det”.

– Ernst Pedersen, Direktør 2005-2008, Bodø/Glimt (*Øgar, 2009*)

Det er få andre bransjer som kan vise til en lignende omsetningsvekst som den norske fotballklubber har hatt siden begynnelsen av 90-tallet (Hervik, Ohr, & Solum, 2000). Likevel sliter flere klubber med svake resultater¹.

	2006	2007	2008	2009	2010
Driftsresultat i Tippeligaen	-33	0	-126	-136	-80

I perioden 2006-2010 har klubbene gått med et samlet underskudd på 375 millioner kroner. I tillegg har enkelte av klubbene hatt negativ egenkapital (se kapittel 6 Regnskapsanalyse).

1.2 Motivasjon

“Ønsket om å vinne er så stort at økonomisk vett blir satt til side”.

– Ernst Pedersen, Direktør 2005-2008, Bodø/Glimt (*Øgar, 2009*)

På utsiden, og med vår utdanning, er det vanskelig å forstå og akseptere at røde tall gjentatte ganger presenteres av tippeligaklubbene. Samtidig er det ingen tvil om at det eksisterer krefter i og rundt fotballklubber som påvirker driften.

“Det er mange flinke og kompetente folk i norsk fotball, men de legger ofte igjen kompetansen når de går inn klubb døren. Da tar hjertet over”.

– Silje Vaadal, NISO (*Øgar, 2009*)

¹ Tallene er hentet Norges Fotballforbund sine årsrapporter fra 2007 til 2011.

² Ronald Coase er blant annet kjent for Coaseteoremet og mottok i 1991 nobelprisen i økonomi for sitt arbeid. Artikkelen

Overnevnte sitater fremhever at følelser ofte tar overhånd i fotballverdenen. At følelser er sentralt i fotballen overrasker nok ingen, men hvorfor lar de som styrer fotballklubber seg påvirke på denne måten? Hvorfor lar mennesker, som i utgangspunktet er svært kompetente, følelsene løpe vilt og blir blinde for de økonomiske realitetene? Påvirker fotballens særegne trekk den økonomiske styringen? Er det virkelig ikke mulig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Dette er selve utgangspunktet for vår overordnede problemstilling:

Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?

Og for å hjelpe oss på vei har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. *I hvilken grad påvirker fotballens særegenheter den økonomiske styringen av tippeligaklubber?*

Gjennom det første forskningsspørsmålet ønsker vi å belyse den overnevnte problemstillingen ved å se i hvilken grad Tippeligaen er preget av fotballens særegenheter. Vi mener det er helt essensielt med en grunnleggende forståelse om, og i hvilken grad, fotballens konkurransestruktur og særegne bransjetrekk kan skape betydelige økonomiske styringsutfordringer.

2. *I hvilken grad kan historiske fakta underbygge de styringsutfordringene som følger av fotballens særegenheter?*

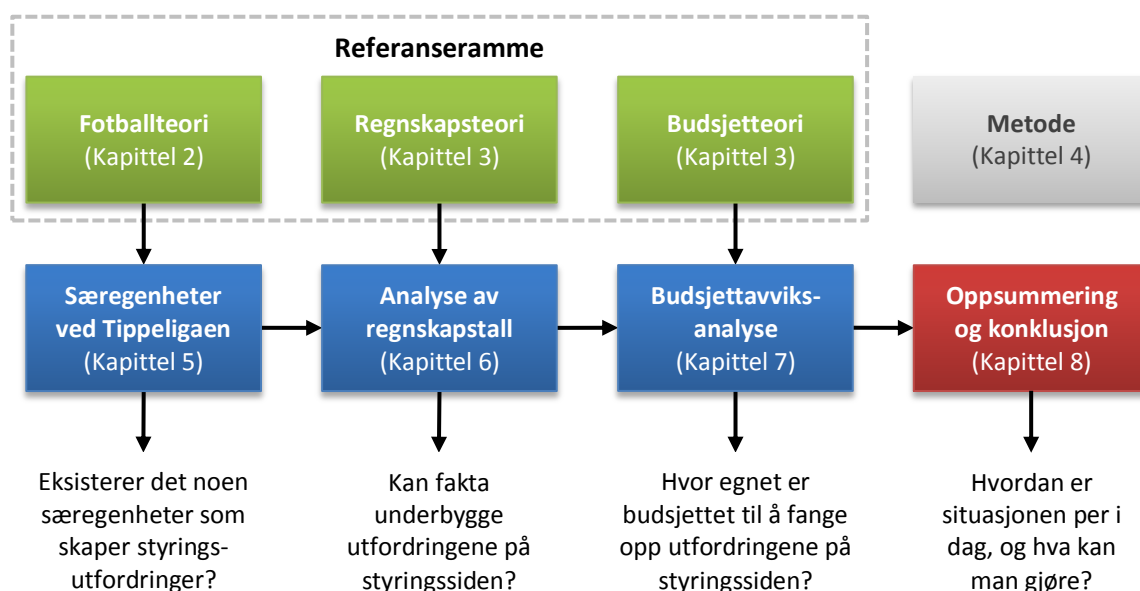
Deretter vil vi ved forskningsspørsmål to forsøke å underbygge eventuelle styringsutfordringer ved hjelp av fakta i form av regnskapstall. Vi vil benytte klassisk regnskapsanalyse for å studere inntekts- og kostnadsstrukturen, gjennomgå lønnsomheten og til slutt si noe om den finansielle risikoen. En slik gjennomgang mener vi vil kunne avdekke om tippeligaklubbene har erfart økonomiske styringsproblemer.

3. *Har tippeligaklubbens budsjettstyring vært god nok til å kunne imøtekomme de utfordringene som fotballens særegenheter medfører?*

Til slutt ønsker vi med forskningsspørsmål tre å studere hvordan budsjett som styringsverktøy har fungert for å fange opp de eventuelle styringsutfordringene. Vi ønsker med dette å kunne si noe om tippeligaklubbens budsjettatferd, og i hvilken grad man over- og underbudsjetterer. Parallelt vil dette gi oss informasjon om hvilke inntekter og/eller kostnader det er knyttet størst usikkerhet til.

1.4 Utredningens oppbygning

Formålet med denne utredningen er å utforske hvorfor det er så vanskelig å drive fotballklubber økonomisk fornuftig. I så anseende er koblingen mellom drift- og sportslige resultater spesielt interessant, men denne koblingen er i seg selv vanskelig å måle. Av den grunn ønsker vi å konstruere en referanseramme som går i to retninger: For det første ønsker vi å presentere en fotballteoretisk referanseramme, der fokus vil være på fotballens særegenheter. Deretter vil vi presentere en økonomisk styringsreferanseramme med fokus på de vanligste styringsverktøyene i tippeligaklubber; budsjett og regnskap.



Figur 1.1: Oppgavens oppbygning - styringsutfordringer i fotballen

Når referanserammen har blitt konstruert og presentert, vil vi gå over til den empiriske analysen. Her er det viktig å ha i bakhodet at hvordan man styrer en virksomhet, for eksempel hvordan man benytter budsjett og regnskap, er sterkt knyttet til usikkerheten på inntekts- og kostnadssiden. Av den grunn mener vi at en analyse av om, og i hvilken grad, fotballens særegenheter er gjeldende i Tippeligaen vil være helt fundamentalt for forståelsen av økonomistyringen. Vi håper med denne å kunne si noe om fotballens særegenheter gjør at man risikerer å miste kontroll. Det eksisterer med andre ord en svært viktig kobling mellom den grunnleggende økonomien og hvilke utfordringer man har for styringssystemet.

Deretter vil vi bevege oss videre for å se om fakta i form av regnskapstall antyder og underbygger at det eksisterer utfordringer på styringssiden. Vi mener med andre ord at Tippeligaens særegenheter er en forutsetning for hvordan de ulike kostnads- og inntektskomponentene varierer, som igjen sier noe om hvorfor man har den budsjettatferden man har med tilhørende budsjettavvik. Dette vil bli analysert til slutt hvor vi ønsker å se om budsjettet som styringsverktøy er egnet til å fange opp disse styringsutfordringene.

1.5 Utredningens struktur

Kapittel 1 introduserer leseren for oppgavens tema, motiverer for valg av tema, og presenterer den overordnede problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

I kapittel 2 og 3 konstruerer og presenterer vi oppgavens referanseramme i kraft av en litteraturgjennomgang. *Kapittel 2* gir leseren et innblikk i tradisjonell sportslitteratur, fotballens konkurransestruktur og særegenheter ved norsk toppfotball. *Kapittel 3* presenterer den økonomiske styringsreferanserammen vi har lagt til grunn. Fokuset vil her være på klassisk budsjetteringsteori og teknikker innen regnskapsanalyse.

Kapittel 4 beskriver de metodene som er anvendt i forbindelse med studien. Det gis også en grundig gjennomgang av datainnsamlingene med tilhørende vurdering av datamaterialets validitet og reliabilitet.

Den empiriske analysen starter med *kapittel 5*, der vi analyserer særegenheter i Tippeligaen med grunnleggende økonomiske faktorer som publikum. Deretter analyseres Tippeligaens konkurransebalanse.

I *kapittel 6* gjennomfører vi en regnskapsanalyse, der inntekts- og kostnadssiden vil bli dekomponert og lønnsomheten analysert. Den finansielle risikoen vil også bli vurdert basert på en analyse av forholdstall og oppsummert i en syntetisk rating.

Kapittel 7 fokuserer på en analyse av budsjettavvikene ved hjelp av common size og trendanalyser.

Kapittel 8 konkluderer og oppsummerer de viktigste funnene som er gjort i studien, samtidig som utredningens svakheter og forslag til videre forskning vil bli diskutert.

Underveis i utredningen vil kommentarer fra intervjuobjektene og respondentene flettes inn der vi finner det hensiktsmessig. Helt til slutt i utredningen finner man en fullstendig referanseliste etterfulgt av appendiks med blant annet spørreundersøkelse og intervjuguide.

DEL II: Teoretisk referanseramme

2. Fotballteoretisk referanseramme

Formålet med dette kapittelet er å presentere relevant teori for å konstruere en fotballteoretisk referanseramme. Ved å studere tradisjonell sportslitteratur og fotballens konkurransestructur, håper vi å oppnå en bedre forståelse av hvilke særegenheter som potensielt kan påvirke den økonomiske styringen. Dette vil videre danne et bakgrunnstappe for de empiriske analysene.

2.1 Tradisjonell sportslitteratur

Det akademiske fagfeltet om økonomi i profesjonelle lagsporter kan dateres tilbake til midten av 1950-tallet. Siden den gang har mye blitt skrevet, men det er konsensus blant sportsøkonomer om at Rottenberg (1956), Neale (1964) og Sloane (1971) har vært banebrytende pionerer.

Simon Rottenberg (1956) er anerkjent for å være den første som forfattet en akademisk analyse om økonomien i profesjonelle lagsporter (Dobson & Goddard, 2011). Artikkelen «*The Baseball Players' Labor Market*» blir av den grunn ofte omtalt som sportsøkonomiens fødsel og hans tanker har blitt sammenlignet med Ronald Coase (1960) sine innflytelsesrike ideer om eiendomsrettigheter, transaksjonskostnader og sosiale kostnader² (Fizel, 2006).

Artikkelen ble skrevet på en tid da nesten alle baseballutøvere hadde kontrakter med ettårig varighet. Samtidig inneholdt kontraktene en fornyelsesklausul³ som muliggjorde at klubbene kunne forlenge kontrakten for en fast sum utelukkende begrenset av at lønnen det påfølgende året ikke skulle være lavere enn 75% av den nåværende. I praksis betydde dette at fra det

² Ronald Coase er blant annet kjent for Coaseteoremet og mottok i 1991 nobelprisen i økonomi for sitt arbeid. Artikkelen «*The Problem of Social Cost*» (1960) ble sitert i begrunnelsen. Rottenbergs invarianshypotese forutdaterer og har likheter med coaseteoremet, men Rottenbergs funn ble ikke generalisert til å gjelde markeder utover baseballen (Fizel, 2006).

³ Rottenberg benytter uttrykket «*Reserve clause*» (Rottenberg, 1956, s. 245).

tidspunktet utøverne signerte sin første kontrakt, var de ikke lenger frie agenter; klubbene satt på eksklusive rettigheter og utøverne kunne ikke spille for andre klubber uten tillatelse⁴.

“The defense most commonly heard is that the reserve rule is necessary to assure an equal distribution of playing talent among opposing teams (...) This defense is founded on the premise that there are rich baseball clubs and poor ones and that, if the players’ market were free, the rich clubs would outbid the poor for talent, taking all competent players for themselves and leaving only the incompetent for other teams” (Rottenberg, 1956, s. 246).

Rottenberg mente at fornyelsesklausulen ikke fungerte slik intensjonen var; å sikre en relativt jevn distribusjon av talent mellom de konkurrerende klubbene uavhengig av om de var rike eller fattige. Dette forklarte han med at et lag som forsøker å akkumulere alle de beste talentene før eller senere vil erfare avtagende utbytte.

“(...) At some point, therefore, a first star player is worth more to poor Team B than, say, a third star to rich Team A. At this point, B is in a position to bid players away from A in the market” (Rottenberg, 1956, s. 246).

Rottenberg hevdet at som frie agenter tenderer utøverne å gå til de lagene der de har høyest produksjonsverdi. Distribusjonen ville derfor være tilnærmet lik uavhengig av fornyelsesklausulen eksistens eller om utøverne var frie agenter. Med andre ord var fornyelsesklausulen unødvendig. Dette har siden blitt kjent som Rottenbergs **invariansteorem** («invariance principle») og blitt identifisert som et eksempel på coaseteoremet; opprinnelig fordeling av eierrettigheter har ingen innvirkning på effektiv (her profittmaksimerende) ressursfordeling (Szymanski, 2010). Rottenberg konkluderte med at hovedeffekten til fornyelsesklausulen var at spillerne mottok lønninger under deres verdi, og at den tenderte til å overføre verdi vekk fra spillerne og over til klubbene (Dobson & Goddard, 2011).

⁴ Spillerne kunne legge opp, men for å spille for en annen klubb, måtte klubbene først bli enige før utøveren kunne kontaktes (Rottenberg, 1956, s. 245)

Rottenberg hevdet også at profesjonelle konkurransesporters behov for **utfallsusikkerhet** («uncertainty of outcome») er et unikt kjennetegn som skiller dem fra det ordinære næringsliv;

“The nature of the industry is such that competitors must be of approximately equal “size” if any are to be successful” (Rottenberg, 1956, s. 242).

Dette forklarte han med at uten konkurranse, og en viss grad av usikkerhet rundt kamputfallet, vil selve interessegrunnlaget for sporten opphøre og dermed også inntekspotensialet.

“(…) uncertainty of outcome is necessary if the consumer is to be willing to pay admission to the game” (Rottenberg, 1956, s. 246).

Sagt med andre ord; dersom alle andre faktorer er konstante, vil interessen for sporten være høyere jo jevnere konkurransen er.

Walter Neale tok over stafettpinnen etter Rottenberg og stilte spørsmålet om det var mulig at monopolisme i sportskonkurranser, i motsetning til det ordinære næringsliv, ikke var profitabelt. I utgangspunktet ønsker man jo så få og så svake konkurrenter som mulig.

“Suppose the Yankees used their wealth to buy up not only all the good players but also all of the teams in the American League: no games, no gate receipts, no Yankees. When, for a brief period in the late fifties, the Yankees lost the Championship and opened the possibility of a non-Yankee World Series they found themselves – anomalously – facing sporting disgrace and bigger crowds” (Neale, 1964, s. 2).

Neale besvarte dette paradokset ved å dra et skille mellom sportslig og økonomisk konkurranse. I den sportslige konkurransen ønsker man en viss utfallsusikkerhet for å opprettholde interessen, men et lag er ikke en bedrift sett fra et økonomisk ståsted. Neale forklarte dette med at ett enkelt lag ikke kan tilfredsstille etterspørselen til hele markedet; i så fall ville man jo ikke hatt noen å konkurrere imot. Konkurransesportens struktur medfører derfor en gjensidig avhengighet mellom klubbene. At man fundamentalt sett har felles interesser gjenspeiles gjennom organiseringen som sammenslutninger («ligaer»). Kort fortalt

betyr dette at det er ligaen – og ikke den enkelte klubb – som er en bedrift i økonomisk forstand. Dodson & Goddard (2011) illustrerer dette ved at en sportsliga bør betraktes som en analog til en bedrift med flere fabrikker, hvor de enkelte lagene er "fabrikker" underlagt beslutninger som tas og gjennomføres kollektivt på liganivå.

Peter Sloane stilte i 1971 et spørsmål ved Neales påstand om at hele ligaen kunne anses som en bedrift. Tross alt; ligaen setter kun noen spilleregler som klubbene fritt kan operere innenfor. De aller fleste avgjørelser blir foretatt på klubbnivå (for eksempel hvor mange som skal ansettes, størrelsen på stadioninvesteringer, og om man skal legge ned klubben eller ei). Sloane argumenterte videre for at selv om pris og output (for eksempel minimum billettpris og antall kamper) blir regulert av ligaen, reflekterer dette bare de felles interessene til hver enkeltklubb, noe som slettes ikke er uvanlig i et kartell. Sloane mente derfor at Neale la for stor vekt på den gjensidige avhengigheten.

“The fact that clubs together produce a joint product is neither a necessary nor a sufficient condition for analyzing the industry as though the league was a firm” (Sloane, 1971, s. 128).

Etter å ha slått fast at det er den enkelte klubben som var beslutningsenheten, stilte Sloane et spørsmålstegn ved Rottenberg og Neales forutsetning om at klubber er profittmaksimerende. En slik antagelse virker fornuftig for profesjonelle sporter i USA, der de over tid har vist en evne til å skape profitt, men i Europa er det å gå med overskudd snarere unntaket enn regelen.

“The football club (...) is not primarily a profit-maximising enterprise. It is quite apparent that directors and shareholders invest money in football clubs not because of expectations of pecuniary income but for such psychological reasons as the urge for power, the desire for prestige, the propensity to group identification and the related feeling of group loyalty (...). Football clubs are essentially based on tradition, which derives from their position in the social structure of their particular localities. The gathering together of partisan supporters breeds a club (or brand) loyalty, which per se yields utility, so that supporters as well as directors are prepared to donate money without regard to financial gain” (Sloane, 1971, s. 134).

Sloane introduserte en teori om nyttemaksimerende eiere som et alternativ til den profittmaksimerende antagelsen. Modellen⁵ han la til grunn var som følger:

$$U = u(P, A, X, \pi_R - \pi_0 - T) \text{ med hensyn til } \pi_R \geq \pi_0 + T$$

hvor P = suksess på banen, A = tilskuersnitt, X = ligaens tilstand (gjensidig avhengighet),
 π_R = bokført profitt, π_0 = minimum profitt etter skatt, og T = skatt.

Det kan argumenteres for at P , A og X vil være sterkt korrelert. I så fall vil ikke den nyttemaksimerende modellen gi annerledes resultater enn den profittmaksimerende. Det interessante inntreffer dersom P er strengt større enn X og π_R , noe som vil medføre at profittinsentiver ikke er nok for å opprettholde en relativt jevn fordeling av talent mellom rike og fattige klubber.

“Utility maximization suggests that clubs would never adopt ‘running behind’ strategies as a deliberate policies but always strive to maximize their playing success with the proviso” (Sloane, 1971, s. 134).

Med andre ord; dersom klubbene er nyttemaksimerende fremfor profittmaksimerende, forsterker dette behovet for en fornyelsesklausul, skattelegging av overgangssummer og inntektsfordeling.

Sloane kritiserte også modellen, da en antagelse om nyttemaksimering kan rasjonaliseres på en slik måte at den er konsistent med enhver handling og derfor har lite operasjonell signifikans (Sloane, 1971, s. 133).

⁵ Se Sloane (1971) s. 130-140, der han analyserer formålet med en fotballklubb. Den nyttemaksimerende modellen presenteres på s. 136.

2.2 Fotballens konkurransestruktur og bransjetrekk

2.2.1 Antall poeng – et nullsumspill

“Some people think football is a matter of life and death. I assure you, it's much more serious than that.”

– Bill Shankly, tidligere fotballmanager i England

Fotballens nådeløshet beskrives svært godt i Bertheussens (2011) artikkel «Lønnspiralen i fotballnæringen – en gordisk knute?». Blant annet fremheves det hvordan konkurransens struktur medfører at en klubb ikke kan øke sin poengfangst uten at det går på bekostning av andre. Forklaringen finner vi i at for hvert eneste poeng en klubb vinner, må en rival nødvendigvis tape. Det eksisterer ingen mulighet for at klubbene gjennom felles innsats kan utvide poengmarkedet («kaken»). I stedet opplever man en nådeløs konkurransesituasjon, der alle har den samme målsetningen om å forbedre sin tabellplassering. Tabellplasseringer kan erobres eller tapes, men den relative endringen er et nullsumspill. Uansett hva klubben velger å bruke, eller ikke å bruke, av midler (og dertilhørende kostnader), vil kampen fortsatt stå om å kapre mest mulig av et forhåndsgitt antall poeng. Det sportslige totalmarkedet finner man ved å se på hvor mange poeng det spilles om i løpet av en sesong. Dette kan kun nås dersom ingen kamper ender med uavgjort. I perioden 2006-2010 ble følgende poeng delt ut av det maksimale taket:

	2006	2007	2008	2009	2010
Utdelt	502	509	501	653	655
Tak	546	546	546	720	720
Andel	92%	93%	92%	91%	91%

2.2.2 Sammenhengen sportslige og økonomiske prestasjoner

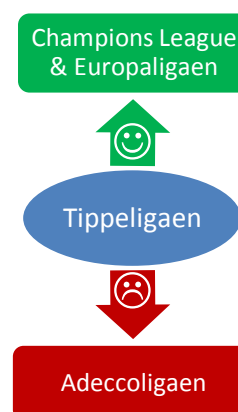
I moderne fotball eksisterer det en sterk sammenheng mellom lønninger og sportslige prestasjoner (se f.eks. Szymanski, 2010, Kuper & Szymanski, 2009, Sperling et al, 2010 og Ohr & Solum, 2001).

“The starting point for empirical analysis is that better players produce more success, and acquiring better players cost more money.” (Szymanski, 2003, s. 1153)

Tidligere undersøkelser har vist at opp mot 90%⁶ av sportslige prestasjoner kan forklares ved hjelp av spillerlønnings⁷. Eksempelvis kan vi nevne at Sperling et al. (2010) fant at 85% av sportslig suksess i den danske Superligaen kan forklares ved lønnsbudsjettets størrelse (sesongene 1995/96 til 2009/10). Videre fant Szymanski (2010) at sammenhengen mellom lønnsforbruk og tabellplassering for engelske Premier League kunne forklare 82% av variasjonen i lagenes plasseringer (for sesongen 1994/95). En norsk undersøkelse av Gammelsether og Ohr (2002) fant at 77% av variasjonen i sportslig suksess (tabellplassering) kunne forklares av variasjonen i lønnskostnader (for Eliteserien 1997-2000). Av dette kan vi trekke en konklusjon om at tidligere forskning levner ingen tvil om at det eksisterer en sammenheng mellom spillerlønnings og sportslige prestasjoner, men i hvor stor grad kan variere fra sesong til sesong og mellom hver enkelt liga. Størrelsen på lønningene er med andre ord en svært effektiv predikator på sportslig suksess (Szymanski, 2010). Har du tilgang på klubbens lønnsbudsjetter før sesongstart, kan du altså enkelt sette opp en sannsynlig tabell ved sesongslutt (Bertheussen, 2011).

2.2.3 Kritiske sportslige terskelnivåer

Ligaene er hierarkisk organisert i ligasystemer som normalt involverer opprykk og nedrykk mellom ligaene (nivåene) basert på sportslige prestasjoner. Dette medfører at rivaliseringen mellom klubbene blir ytterligere forsterket av sportslige terskelnivåer som kan gi store økonomiske fordeler eller ulemper (Bertheussen, 2011). På den ene siden, eksisterer det en mulighetsterskel for de beste tippeligaklubbene til å kvalifisere seg for spill i Europa, mens de svakeste klubbene på den



Figur 2.1: Sportslige terskelnivåer

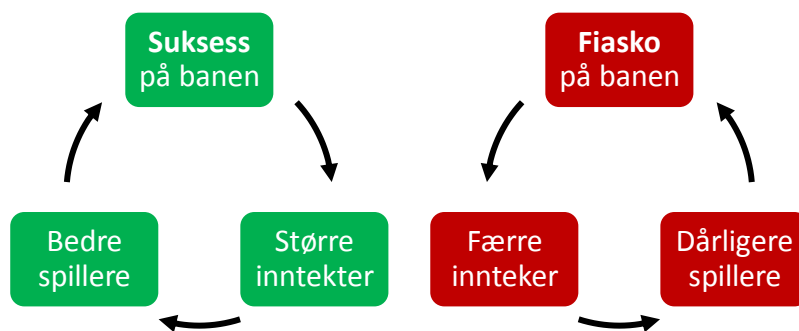
⁶ For engelske Premier League og Championship i perioden 1998-2007 viser Kuper & Szymanski (2009) at sammenhengen mellom relativ ligaplassering og relative utlegg til spillerlønnings er 89%.

⁷ Forklaringskraften vil også være avhengig av hvilke modeller man legger til grunn for regresjonsanalysen (for eksempel hvert enkelt år eller snittplassering over en periode).

andre siden står i fare for å rykke ned (trusselsterskel). Kombinasjonen av kritiske terskelnivåer, og vissheten om at gode spillere tiltrekkes av høye lønninger, skaper et problem ved at nærmest uansett hvilken tilstand klubben befinner seg i, oppstår det et insitamant for å "sjanse" med økonomien i håp om å nå eller unngå terskelnivået (Bertheussen, 2011).

2.2.4 Den gode og onde sirkel

Sperling et al. (2010) har lagd en modell som illustrerer godt hvordan klubbledere rasjonaliserer overfor seg selv, sine aksjonærer, kreditorer og investorer hvorfor man bør satse ytterligere. Ved å øke spillerlønnene, håper man at dette vil resultere i bedre sportslige resultater, som igjen vil gi utslag i flere tilskuere og sponsorer, samt muligheten for å delta i europeiske turneringer (mulighetsterskelen). Samtidig vil spillerne kunne vise seg frem, bli videresolgt, og dermed gi klubben gode økonomiske resultater som muliggjør at man opprettholder den sportslige satsningen over tid. På denne måten ønsker man å havne i en god sirkel:



Figur 2.2: Den gode og onde sirkel (Sperling, et al., 2010)

Problemet oppstår når en klubb har klart å komme inn i den gode sirkel via gode sportslige resultater, så investerer de som regel ytterligere i nye og dyrere spillere for å underbygge suksessen. Dermed forsvinner den kortsiktige gevinsten med et håp om at den økonomiske gevinsten skal bli enda større på et senere tidspunkt. En uheldig følge av dette, er at klubben hurtig kan rykke ut av den gode sirkel og i stedet havne i den onde, hvor det ikke er mulig å kutte kostnadene i samme grad som inntektene faller. Om et lag da for eksempel ikke makter å ta medalje, eller underprester i de store europeiske turneringene, vil dette medføre at inntektene reduseres raskt. Klubben får dermed problemer med å betale noen av deres mest kostbare spillere, slik at disse kanskje må legges ut for salg. Dynamikken, og ikke minst frykten, mellom den gode og onde sirkel forklarer noe av årsaken til at så mange klubber

ikke går med overskudd hvert år. I tillegg er det enkelt å gå fra den gode til den onde sirkelen, mens veien tilbake kan være vanskelig. Det er et problem at ikke alle klubbene kan vinne ligaen, kvalifisere seg for Europa, eller unngå nedrykk. Dersom alle da satser litt mer enn de burde for å nå dette målet, vil noen til enhver tid havne i den onde sirkelen.

2.2.5 Fangenes dilemma

Fotballens konkurransestruktur er bygget på en slik måte at uansett hva klubbene gjør, vil man ikke kunne utvide det maksimale antall poeng klubbene kjemper om. Klubbene deltar således i et sportslig nullsumspill, der kostnader er input og sportslige prestasjoner er output. Siden kampen står om de samme poengene uansett hvilket kostnadsnivå klubbene har, ville det rasjonelle valget ha vært å redusere kostnadene.

		Klubb A	
		Kutte personalkostnader	Opprettholde personalkostnader
Klubb B	Kutte personalkostnader	Ingen av klubbene oppnår noen fordel overfor den andre	Klubb B med fordel overfor klubb A
	Opprettholde personalkostnader	Klubb A med fordel overfor klubb B	Ingen av klubbene oppnår noen fordel overfor den andre

Figur 2.3: Fangenes dilemma

Problemet oppstår siden alle aktørene forsøker å forbedre sin tabellplassering på bekostning av de andre ved hjelp av den samme uregulerte innsatsfaktoren – lønnskostnader (Bertheussen, 2011). Dersom klubb A reduserer kostnadene, vil klubb B kunne oppnå en fordel ved å opprettholde kostnadsnivået, og vice versa. Det betyr at uansett hva de andre aktørene gjør, vil det lønne seg å avstå fra å kutte kostnadene, noe som ville ha gitt den kollektivt beste løsningen. Når vi summerer den individuelle rasjonaliteten til de enkelte klubbene, høster vi kollektiv irrasjonalitet. Dette kollektive handlingsproblemet blir i spillteorien beskrevet som fangenes dilemma (Luce og Raiffa, 1957, sitert i Bertheussen, 2011).

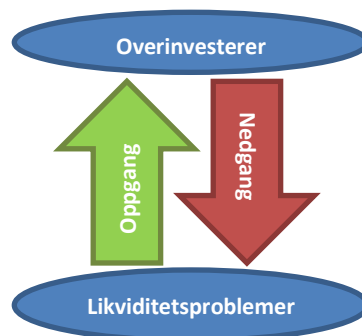
2.3 Særegenheter ved norsk fotball

2.3.1 Trampolineøkonomi

“I gode tider investerer klubbene mye, kjøper dyre spillere og tegner dyre kontrakter. Det får de svi for når økonomien går dårlig.”

– Hallgeir Gammelsæter (Kvamme, 2009)

Gammelsæter & Ohr (2002) betrakter norsk toppfotball som en ustyrlig trampolineøkonomi, der gode tider med ambisiøse mål og store investeringer blir etterfulgt av kraftige innsparinger og økonomiske kriser. Utgangspunktet for teorien er at norsk fotball er en liten, åpen og kommersiell næring som blir drevet under andre forutsetninger enn klubbene i de store ligaene. For eksempel er det helt naturlig at spillere med stor suksess i Norge blir solgt videre til større klubber i utlandet.



Figur 2.4: Trampolineøkonomi (Holstad & Larsen, 2011)

Figuren over viser hvordan man i gode tider investerer stort, kjøper dyre spillere og lønningene stiger. Problemet oppstår når de sportslige resultatene uteblir og/eller klubbene sitter inne med langsiktige forpliktelser de ikke klarer å betjene som følge av svikt i inntektene. Dette fører til likviditetsproblemer, og man blir da avhengig av kapitalinnsprøytning for å få fornyet lisensen. Trampolineeffekten oppstår ved at det hele ser ut til å gå i en syklus; det samme skjer om og om igjen.



Figur 2.5: Norske spilleres markedsverdi (Gammelsæter & Ohr, 2002)

Det er verdt å bemerke at Gammelsæter & Ohr (2002) hevder at lønningene stiger i gode tider og at antall utenlandske spillere i Tippeligaen da øker. Spillerimporten bremser etterveksten av nasjonale talenter, noe som i neste omgang påvirker landslagets prestasjoner negativt. Svakere resultater med landslaget reduserer igjen spillernes markedsverdi og dermed forsvinner et inntektspotensial for klubbene.

Dersom disse årsakssammenhengene er korrekte, vil reduserte spillerlønnninger til slutt medføre at antall egenutviklede spillere øker i toppklubbene. Dette kan forklares med at når inntektene uteblir, må klubbene tenke annerledes og fokus rettes ofte mot talentutvikling, slik at dyre spillere kan sies opp når kontraktene går ut. På denne måten kan klubbene skape spillere med inntektspotensial, som igjen vil kunne øke klubbens samlede inntekter. Dermed er man tilbake til utgangspunktet.

2.3.2 Faktorer som kan påvirke norsk fotballøkonomi

Lisenskrav

Et vedtak ved fotballtinget i 1991 medførte at klubbene fikk anledning til å ansette helprofesjonelle spillere med virkning fra sesongen 1992. Samtidig ble det stilt krav om at klubbene måtte innvilges en profflisens utstedt av forbundet for å kunne spille i den øverste ligaen. En forutsetning for lisens var at klubbene kunne påvise positiv egenkapital (Gammelsæter, 2010).

Høsten 2009 ble et finansielt oppfølgingssystem (FOS) innført som et supplement til lisenssystemet (NFF, 2009). Tanken bak systemet var hentet fra Nederland, hvor klubbene

gis en kontinuerlig oppfølging gjennom sesongen basert på den økonomiske situasjonen i klubben. Systemet er innført for klubber som spiller i 1. divisjon og Tippeligaen, og fungerer slik at man gis en lisens og beholder denne frem til man rykker ned til en divisjon uten lisenskrav. Klubbens økonomi vurderes ut fra ulike parametere i FOS. På bakgrunn av dette plasseres klubbene i tre forskjellige kategorier. Klubber med svak økonomi havner i kategori 1 og er gjennom det nye systemet pålagt å utarbeide en handlingsplan for hvordan man skal forbedre økonomien og havne i en høyere kategori.

“Vi pleier å si at vi er rådgivere 11 måneder og én måned kontrollører.”

– Thorkild Lillesveen, rådgiver klubblisens/økonomi, NFF (Hornnæss, 2009)

NFF ønsker hovedsakelig å fungere som rådgivere, men dersom klubbene ikke makter å holde seg innenfor de kravene som har blitt satt, har NFF mulighet til å sanksjonere klubbene i form av virkemidler som irrettesettelse, gebyrer eller poengtrekk. I ytterste konsekvens kan lisensen trekkes tilbake av lisensnemda på bakgrunn av brudd på det økonomiske reglementet (Holstad & Larsen, 2011). I så fall vil klubben automatisk ble nedgradert til en divisjon hvor lisens ikke er nødvendig.

Organiseringen av norske fotballklubber

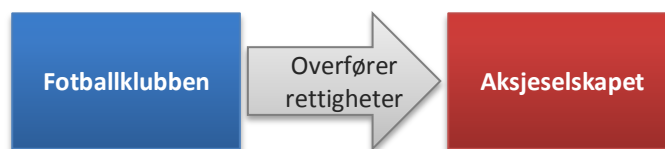
Norske klubber skiller seg fra andre land som England og Danmark⁸ ved at Norges Idrettsforbund (NIF) forbyr aksjeselskaper å delta i den organiserte idretten (Gammelsæter & Ohr, 2002). Klubbene skal eie seg selv og være styrt av medlemmene. De senere årene har organiseringen utviklet seg til å bli en triade bestående av fotballklubben, aksjeselskapet og én (eller flere) investor(er) som investerer direkte i spillere.

Dualmodellen

Bakgrunnen for implementeringen av dualmodellen var et ønske om å gi klubbene større investeringsmuligheter gjennom tilgang på ekstern kapital samtidig som kompetansen og kulturen basert på frivillighet ble ivaretatt (Gammelsæter & Ohr, 2002). I 1992 var Molde Fotballklubb i en kritisk finansiell situasjon og ble med det den første klubben som etablerte

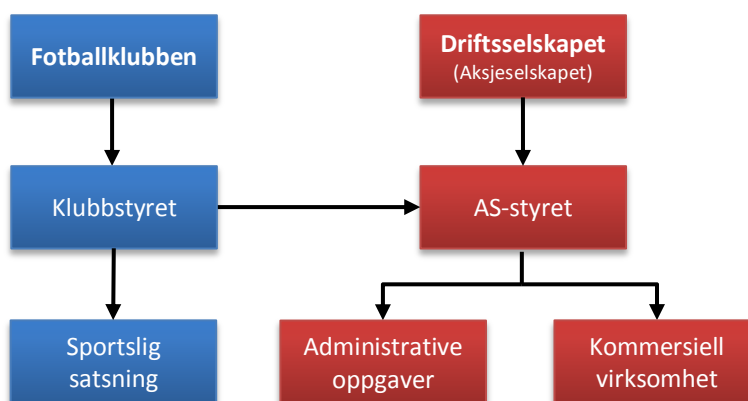
⁸ Over halvparten av klubbene i dansk toppserie er i dag børsnotert (Sperling, et al., 2010).

et eget driftsselskap eid av Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten (Gammelsæter, 2011). Løsningen ble å leie ut klubbens markedsrettigheter til det private selskapet Molde Fotball AS.



Figur 2.6: Overføring av rettigheter

I dag er det fortsatt slik dynamikken foregår mellom enhetene. Rettighetene til å spille i seriesystemet ligger hos klubben, men klubbene overfører frivillig rettigheter og avtaler til aksjeselskapet. En forutsetning er at avtalen mellom klubb og aksjeselskap må godkjennes av NFF og NIF. Ved å inngå slike samarbeidsavtaler med aksjeselskapene overføres altså i stor grad den økonomiske risikoen fra klubben til aksjeselskapet og dets eiere.



Figur 2.7: Dualmodellens organisering

Dagens organisering kan anses som en form for fremforhandlet løsning mellom den idealistiske og kommersielle logikken. Klubben og aksjeselskapet er altså to ulike juridiske enheter med forskjellige styrer. Det er klubben som er ansvarlig for den sportslige virksomheten og klubbstyret skal følge opp medlemmenes vedtekter og målsetninger. Alle som direkte har med den sportslige virksomheten å gjøre – spillere, trenere og støtteapparat – skal være ansatt i klubben. Aksjeselskapet har ikke lov til å skrive kontrakt med spillere, men har administrative ansatte og står for den kommersielle virksomheten. I teorien kan man si at klubb- og aksjeselskapet fungerer som et skille mellom den sportslige og kommersielle satsningen, men i praksis er overgangen ofte mer innviklet og diffus, da fotballklubbene har et klart etablert avhengighetsforhold overfor aksjeselskapet. For eksempel forsøkte FC Lyn Oslo å drive klubben videre etter at aksjeselskapet Lyn AS hadde gått konkurs (Solum,

2009). Det gikk noen måneder, men til slutt maktet heller ikke FC Lyn Oslo å betjene sine forpliktelser. Dermed gikk også fotballklubben konkurs (domstol.no, 2012).

Dualmodellen har fått mye kritikk fordi den indirekte åpner opp for muligheten for å drive som en vanlig næringslivsaktør, men samtidig begrenser muligheten til å styre over ressursene som klubben disponerer (Flaa, 2010). Den har også blitt kritisert for å kreve mye ressurser gjennom to styrever, dobbel regnskapsføring og rapportering og for å skille mellom ulike aktiviteter i klubben (ibid).

Investormodellen

“En investoravtale er en undertegnet avtale mellom klubb/idrettslag og en person eller et selskap som regulerer vilkårene for at investorene kan overføre et angitt beløp til klubben med formål å hente inn og/eller drifte en navngitt spiller med profesjonell status” (Holgersen, et al., 2009).

Et nytt særtrekk ved norsk fotball som har vokst frem de siste årene er at enkeltinvestorer eller investeringsselskaper står for finansieringen av kjøp av enkeltspillere eller overtar videresalgsrettigheter i spillere som allerede er en del av klubbene. I 2009 gjennomførte Adresseavisen en undersøkelse som viste at 80 av 374 spillere var helt eller delvis finansiert av investorer.

“Jeg tror faktisk andelen er enda litt høyere enn det dere har fått oppgitt”.

– Sondre Kåfjord, fotballpresident, NFF (Holgersen, et al., 2009).

Det er naturlig å anta at dette er en konsekvens av dualmodellen. For det første, er det ikke like lukrativt for såkalte «snille onkler» å bidra til driften av aksjeselskapet når andre enn klubben eller dem selv sitter som eiere.

“Det har ført til at man fatter beslutninger som ivaretar investorers interesser i større grad enn klubbens interesser. Det er vanskelig å ta i mot disse gavene, uten å tenke på hvordan investorene tenker og reagerer på beslutninger”.

– Terje Marthinsen, økonomisjef og controller, Brann

For det andre, sikrer dette – som sitatet over illustrer investorene – en viss innflytelse på hvilke spillere som blir solgt og hentet til klubben, da klubbene ofte trenger kapital ved kjøp og man blir tatt med på råd om man sitter på rettigheter i en spiller ved salg.

“Beslutningen om salg eller ikke salg ligger ene og alene hos klubben. Sånn må det være, og sånn er det”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig, NFF

Merk at i utgangspunktet gjøres dette uten at investorene direkte får en formell mulighet til å avgjøre om spillere skal selges eller spille på laget. I praksis får investorene likevel en viss uformell innflytelse, slik sitatet til Marthinsen viser. Investorene "eier" heller ikke spillerne, men skaffer seg en rettighet som tilsier at de har krav på en gevinst ved videresalg:

“Du kjøper et lodd i en lottokupong. Hvis den spilleren en gang i fremtiden blir solgt med en økonomisk gevinst for klubben, så kan den som har investert i den spillerkontrakten få tilbakebetalt det han har investert og kanskje også få en bonus på toppen av det”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig, NFF

Den siste trenden er at investorene investerer direkte i klubbens mest lovende talenter og fremtidige potensielle salgsobjekter. Flaaa (2011) har et interessant poeng når han trekker en parallell til teorien om trampolineøkonomi; klubbene selger unna store fremtidige inntektsmuligheter på et tidlig tidspunkt for å dekke over underskudd eller forsterke laget for å nå kortsiktige målsetninger.

3. Budsjettering og regnskapsoppfølging

Formålet med dette kapitlet er å konstruere en økonomisk styringsreferanseramme. Det eksisterer svært lite, om noe, spesifikk litteratur knyttet til budsjettering i fotballklubber eller veldedige organisasjoner. Av den grunn vil fokuset være på de generelle budsjetteoriene og regnskapsanalyseteknikkene vi mener er spesielt relevant for den økonomiske styringen av fotballklubber.

3.1 Budsjettering

3.1.1 Hva er et budsjett?

Et budsjett kan defineres som:

“et handlingsprogram for hele organisasjonen med mål og handlingsrammer for resultatenheter. Det skal omfatte forventede konsekvenser uttrykt i økonomiske termer. Det skal være basert på gitte antakelser og forutsetninger for en bestemt tidsperiode” (Bergstrand & Olve, 1996).

Budsjettet har vært et viktig styringsverktøy i hele etterkrigstiden. Det utarbeides for å gi en oversikt over de finansielle midlene en organisasjon rår over og fungerer som en plan for hvordan disse skal fordeles over en periode. Underveis, og i etterkant av perioden, vil man ha mulighet til å kontrollere oppnådde resultater opp mot budsjettet (Sullivan & Sheffrin, 2003).

3.1.2 Kritikk av tradisjonell budsjettering

Siden 1970-tallet har budsjettets viktighet ført til at dets rolle og verdi i stadig økende grad har blitt debattert (Hope & Fraser, 2003). Budsjettet har blitt kritisert for å være både statisk og ineffektivt (Østergren, 2008), samt at utarbeidelsen er svært tidkrevende og legger beslag på betydelige ressurser (Bogsnes, 2009).

Normalt er budsjettet ferdig utarbeidet noen måneder før det kommende budsjettåret (Bogsnes, 2009). I løpet av disse månedene vil vanligvis omgivelsene og den økonomiske situasjonen endres, slik at forutsetningene som lå til grunn for utarbeidelsen av budsjettet ikke lenger er de samme når budsjettåret starter (ibid). En konsekvens av dette er at de prioriteringene som ble foretatt under utarbeidelsen av budsjettet vil avvike fra de prioriteringene som ville ha vært foretatt dersom man hadde kjennskap til den endrede økonomiske situasjon allerede ved utarbeidelsen av budsjettet. Spesielt vil denne kritikken være aktuell i bransjer hvor den økonomiske tilstanden endrer seg raskt.

Jan Wallander er en av de mest fremtredende kritikerne av budsjettstyring og kaller det hele et unødig onde (Wallander, 1995). Ifølge Wallander er budsjettet basert på dårlig underbygde prognoser som har blitt utarbeidet ved å undersøke hva bedriften tidligere har erfart og hvordan ulike økonomiske variabler påvirker hverandre (Wallander, 1999). Det er begrenset hvor mange variabler som kan inkluderes i prognosene, noe som skaper et behov for antakelser.

Den første antakelsen baserer seg på at mennesker har store vanskeligheter for å se for seg en annerledes framtid enn i dag (Wallander, 1995, 1999). Prognosene budsjettet bygger på vil som følge av dette utelukkende være en framskrivning av dagens situasjon, noe som hindrer ledelsen i å oppdage viktige trendbrudd. Budsjetter bidrar derfor ikke med relevant styringsinformasjon (Wallander, 1995). Man trenger tross alt ikke en lang budsjetteringsprosess for å videreformidle et budskap til sine ansatte om at de skal fortsette som i dag (!).

Den andre antakelsen er at de endringer vi ser forekommer blir tolket som unormale og i stedet forventer vi at ting vil falle tilbake til det nivået vi feilaktig tror er normalen (Wallander, 1999). Dette fører til forsiktighet i prognostiseringen, og vil ikke oppfordre til fremragende handlinger, da fremtiden er ukjent og et budsjett er ikke noe annet enn beste gjetning om fremtiden (ibid). Budsjettet skaper med andre ord bare en falsk trygghet om at man vet hvordan utviklingen kommer til å se ut.

Et argument for budsjetter har gjerne vært at det gir oss en oversikt over hvilke kostnader vi kan forvente oss i løpet av perioden. Budsjettene legger ikke bare opp til å være et tak for kostnadene i perioden, men også et gulv (Bogsnes, 2009). Ofte bevilges det penger til

prosjekter med tvilsom lønnsomhet fordi det er rom for det på budsjettet, mens det i andre tilfeller ikke bevilges penger til lønnsomme prosjekter fordi kostnadsnivået i organisasjonen er nådd.

Budsjettet medfører også det at kostnadskontrollen gjøres for sent (Bogsnes, 2009). Bedrifter vil ofte evaluere den økonomiske situasjonen mot slutten av høsten for å se hvordan man ligger an i forhold til budsjettet. I denne perioden vil det være naturlig at det er et stort fokus på hvordan man presterer i forhold til budsjettet, mens man ellers i året legger liten vekt på dette.

3.2 Budsjettoppfølging

Etter at budsjettet har blitt oppstilt, går man over i en ny fase med budsjettoppfølging (Andersson, 1997). Budsjettoppfølging innebærer at man sammenligner de virkelige verdiene med de budsjetterte verdiene (Drury, 2000). Hvor ofte man gjennomfører en slik oppfølging varierer fra organisasjon til organisasjon, men gjøres vanligvis hver måned. Ved månedlig oppfølging vil man også relativt tidlig kunne avdekke avvik dersom noe ikke går etter planen. Avviker budsjettet i negativ retning vil det være sentralt å kartlegge hvorfor, slik at man kan lære av de feilene som er gjort, og at budsjettet i fremtiden blir mer presist. Dersom det er positive avvik er det viktig å analysere de, og – om mulig – øke den positive effekten ytterligere (Ax, et al., 2005).

3.3 Regnskapsanalyse

Formålet med regnskapsanalyse er å fremskaffe beslutningsrelevant informasjon for regnskapsbrukerne (Sættem, 2009). I regnskapsanalysen vil vi benytte to relativt enkle, men velbrukte, analyseteknikker. Den første er **trendanalyse**, der man setter ett referanseår, som regel det første året i perioden, til verdien 100. Deretter regner man ut påfølgende endring relativt til referanseåret (Bjørnenak, 2011). På denne måten kan man komme frem til en positiv, negativ eller nøytral trend. Den andre teknikken er såkalt **common size**, altså en relativ sammenligning ved å regne om til samme skala (Kinserdal, 2008). Årsaken til dette er at absolutte regnskapstall, for eksempel netto resultat, sier svært lite om underliggende

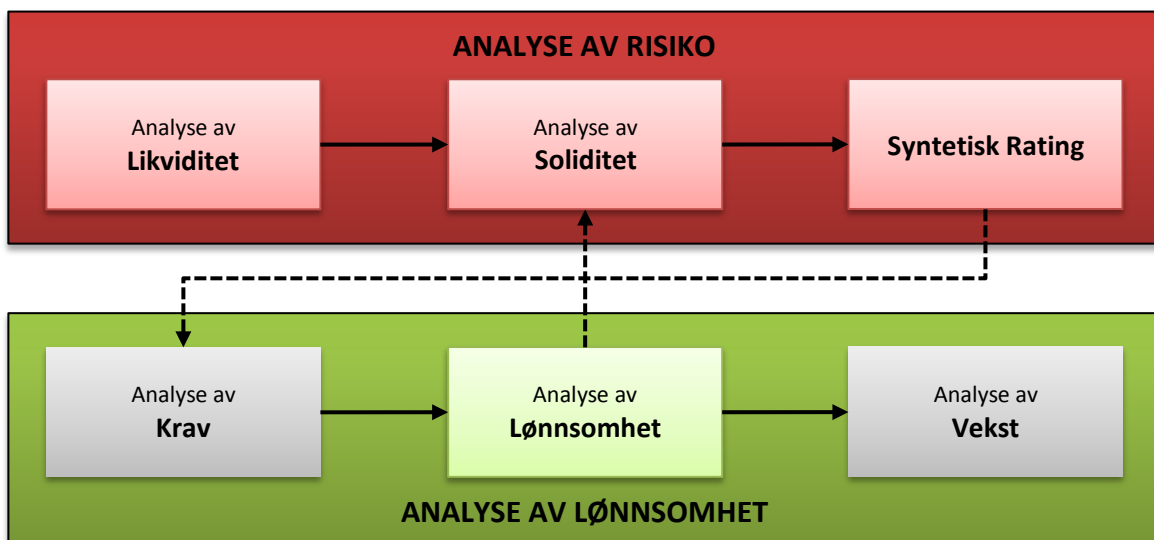
forhold, da disse er kritisk avhengige av størrelsen på bedriften, bransjen og kapitalen (Kinserdal, 2008).

3.3.1 Forholdstallsanalyse

En forholdstallsanalyse innebærer en analyse av bedriftens risiko og lønnsomhet, og baseres på utregningen av ulike forholdstall (Kinserdal, 2008). Forholdstallsanalysen er egnet til å gi en god innsikt i de underliggende økonomiske forholdene og benyttes derfor av NFF i vurderingen om de ulike klubbene oppfyller lisenskriteriene.

I vurderingen av klubbens risiko og lønnsomhet bør man imidlertid også ta hensyn til klubbens utvikling, sammenlignet med tidligere perioder, samt klubbens oppnåelse i forhold til de krav/måltall som er utarbeidet (Kinserdal, 2008). Videre bør man i vurderingen også ta hensyn til bransjen klubbene opererer i. Generelt kan kravet til lønnsomhet for tippeligaklubbene sies å være lavere enn for bedrifter i andre bransjer.

Figuren nedenfor skisserer fremgangen i forholdstallsanalysen. Man starter med en selskappsspesifikk risikoanalyse sammensatt av likviditets- og soliditetsanalyse. Kredittrisikoen oppsummeres deretter med en syntetisk rating.



Figur 3.1: Forholdstallsanalyse (Knivsfå, 2011)

Likviditetsanalyse (risiko på kort sikt)

Likviditetsanalyse beskriver bedriftens evne til å møte sine kortsiktige forpliktelser (Sættem, 2009). Jo bedre likviditet et selskap har, desto lavere er likviditetsrisikoen, og dermed også sannsynligheten for at selskapet på kort sikt står i fare for konkurs. Det fokuseres som regel på to typer forholdstall; likviditetsgrad og gjeldsdekning (Knivsflå, 2011).

Likviditetsgrad

Likviditetsgrad er en indikator for å måle betalingsevne og forteller noe om hvor mye kortsiktige midler foretaket har i forhold til forpliktelsene selskapet har på samme tidshorisont. Kortsiktig gjeld er forpliktelser som forfaller innen ett år, mens omløpsmidler er midler i foretaket som kan likvideres innen ett år (forvalt.no, u.d.).

Likviditetsgrad I er forholdet mellom omløpsmidler og gjeld som forfaller innen ett år. Den beskriver med andre ord i hvilken grad selskapets omløpsmidler er finansiert med kortsiktig gjeld. Likviditetsgrad II ekskluderer varelager og utregnes på følgende vis:

$$\frac{SOM - SV}{SKG}$$

Der SOM er sum omløpsmidler, SV er sum varelager og SKG er sum kortsiktig gjeld. Normalt sier man at en likviditetsgrad over 100% er tilfredsstillende. Dette er imidlertid avhengig av type bransje, og det er sammenligningen mot resten av bransjen som er det vesentlige (Kinserdal, 2008). For likviditetsgrad II gjelder følgende skala (forvalt.no, u.d.):

Ikke tilfredsstillende	Svak	Tilfredsstillende	God	Meget god
<0,5	0,5-0,7	0,8-1,0	1,1-1,4	>1,4

Gjeldsdekning (Rentedekningsgrad)

Rentedekningsgraden viser evnen til å dekke opp finanskostnadene med driftsresultatet og finansinntektene (forvalt.no). Den regnes ut på følgende vis:

$$\frac{ORS + FK}{FK}$$

Der ORS er ordinært resultat før skatt og FK er finanskostnader. Et problem ved dette forholdstallet er at det ikke tar hensyn til betjening av avdrag, men bare inkluderer dekning av netto finanskostnad. Skalaen for å vurdere rentedekningsgraden er som følger (forvalt.no, u.d.):

Ikke tilfredsstillende	Svak	Tilfredsstillende	God	Meget god
<0,6	0,6-0,87	1,1-1,9	2,0-3,5	>3,5

Soliditetsanalyse (risiko på lengre sikt)

Formålet med soliditetsanalyse er å vurdere om virksomhetens finansiering innebærer en stor nok «buffer» til å kunne tåle lengre perioder med tap, eller om den er finansiert på en slik måte at man risikerer å drive på «långivernes regning og risiko» (Knivsflå, 2011).

Egenkapitalandel (i prosent)

Egenkapitalandel viser hvor stor andel av eiendelene som er finansiert med egenkapitalen (forvalt.no, u.d.) og kan anses som en buffer for å tåle fremtidige tap (Knivsflå, 2011).

$$\frac{SEK \times 100}{SGE}$$

Der SEK er sum egenkapital og SGE er sum egenkapital og gjeld. Følgende skala kan benyttes for å vurdere egenkapitalandelen (Knivsflå, 2011):

Ikke tilfredsstillende	Svak	Tilfredsstillende	God	Meget god
<3%	3-9%	10-17%	18-40%	>40%

Netto driftsrentabilitet

Forholdstallet kreves som en av parameterne i den syntetiske ratingen og forteller hvor stor avkastning man har på den driftsinvesterte kapitalen.

$$ndr_t = \frac{NDR_t}{NDK_{t-1} + (\Delta NDK_t - NDR_t)/2}$$

Der ndr_t er netto driftsrentabilitet, NDR_t er netto driftsresultat, NDK_{t-1} er inngående netto driftskapital og ΔNDK_t er endring i netto driftskapital. Netto driftskapital består av driftsrelaterte eiendeler minus driftsrelatert gjeld. Hovedpoenget med analysen er å trekke ut finansielle eiendeler da disse ikke regnes som vitale for selve driften av selskapet. Dette er eiendeler man for eksempel kunne brukt til nedbetaling av gjeld.

Kredittrating (Syntetisk rating)

Kredittvurderinger har som formål å kartlegge kortsiktig og langsiktig finansiell risiko og utføres normalt av anerkjente ratingbyråer, men kan også gjennomføres ved bruk av en syntetisk rating. Ved en syntetisk rating plasseres bedriften i en risikoklasse basert på en forholdstallsanalyse. Forholdstallene som inngår i analysen er likviditetsgrad 1, rentedekningsgrad, egenkapitalprosent og netto driftsrentabilitet. Risikoklassifiseringen bidrar til å kartlegge sannsynligheten for konkurs og i hvilken grad selskapet vil være i stand til å betjene sine betalingsforpliktelser. Resultatet brukes derfor ofte av långivere i fastsettelsen av hvilken rente de skal kreve dersom de velger å tilby låntakeren lån. Skalaen strekker seg som regel fra AAA (best) til D (dårligst). Utgangspunktet for tabellen er ratingbyrået Standard & Poor's sine klassifiseringer (Kinserdal, 2008).

Ratingklasse		LG1	RDG	EK %	ndr	Konkurs-sannsynlighet	Kredittrisiko-faktor	
AAA	"Investment grade"	11,600	16,900	0,940	0,350	0,0001	0,10	
		8,900	11,600	0,895	0,308			
AA		6,200	6,300	0,850	0,266	0,0012	0,15	
		4,600	4,835	0,755	0,216			
A		3,000	3,350	0,660	0,166	0,0024	0,25	
		2,350	2,755	0,550	0,131			
BBB		"Speculative"	1,700	2,160	0,440	0,096	0,0037	0,40
	1,450		1,690	0,380	0,082			
BB	1,300		1,330	0,320	0,068	0,0136	0,60	
	1,050		1,060	0,270	0,054			
B	0,900		0,900	0,220	0,040	0,0608	1	
	0,750		0,485	0,175	0,026			
CCC	"High yield and junk"	0,600	0,070	0,130	0,012	0,3085	3	
		0,550	-0,345	0,105	-0,002			
CC		0,500	-0,760	0,080	-0,016	0,5418	9	
		0,450	-1,170	0,030	-0,030			
C		0,400	-1,580	-0,020	-0,044	0,7752	9	
		0,350	-1,995	-0,100	-0,058			
D		"in default"	0,300	-2,410	-0,180	-0,072	0,9999	27

Tabell 3.1: Generell syntetisk rating (Kinserdal, 2008)

DEL III: Valg av metode

4. Metode

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for de metodiske valg og disposisjoner som har blitt foretatt underveis i utredningen, samt å gi en grundig evaluering av det innsamlede datamaterialet.

Metode er et verktøy for å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2005) og for å løse et eller flere problemer slik at man kan tilegne seg ny kunnskap (Hellevik, 2009). Selve begrepet stammer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, et al., 2010). Hensikten er å forklare hvordan man skal gå frem for å anskaffe empiri om virkeligheten (Jacobsen, 2005), samt tilhørende analyse og tolkning av denne (Johannessen, et al., 2011).

Gjennomtenkte og velgrunnede valg med hensyn til metode er noe som kjennetegner god forskning (Punch, 1998). Metodevalget skal følge av problemstillingen (Johannessen, et al., 2011) og et korrekt metodevalg er avgjørende for påliteligheten til en empirisk studie. Korrekt metodevalg sikrer at det som blir konkludert kommer som et resultat av forskning, og ikke på bakgrunn av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, et al., 2011).

Metodekunnskap gir oss en evne til å være kritiske til om forskningsresultater skyldes den anvendte metoden (metodologiske forklaringer) eller virkeligheten (substansielle forklaringer) (Jacobsen, 2005). Et klassisk eksempel er den såkalte Hawthorne-effekten, der produktiviteten økte uansett hvilke fysiske og miljømessige endringer som ble innført. Den økte produktiviteten kom som følge av selve forskningsprosjektet, observasjonene og oppmerksomheten (Hellevik, 2009), og resultatet kunne således forklares med metodevalget fremfor å være en reell representasjon av virkeligheten.

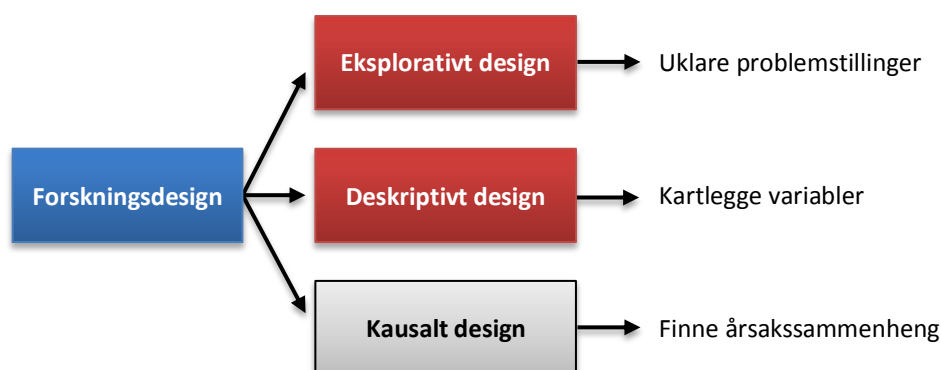
4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å besvare problemstillingen (Saunders, et al., 2009). Planen inkluderer hva og hvem som skal

undersøkes (Johannessen, et al., 2010) og hvordan man ønsker å gå frem for å samle inn og analysere data (Bryman & Bell, 2007). Et forskningsdesign kan sammenlignes med hvordan en arkitekt arbeider. Før et bygg reises, utarbeides en konstruksjonstegning som beskriver hvordan man skal gå frem (Churchill, 1991). På samme måte bør et detaljert forskningsdesign utarbeides, slik at man kan belyse sammenhenger og årsaksforhold, samt sette fokus på de valgene man har foretatt med bakgrunn i teori (Smith, 2003). Valg av forskningsdesign kan påvirke kvaliteten og påliteligheten til forskningsresultatene (Jacobsen, 2005). Hovedutfordringen er derfor å velge det forskningsdesignet som er best egnet til å besvare problemstillingen.

4.1.1 Klassifisering av forskningsdesign

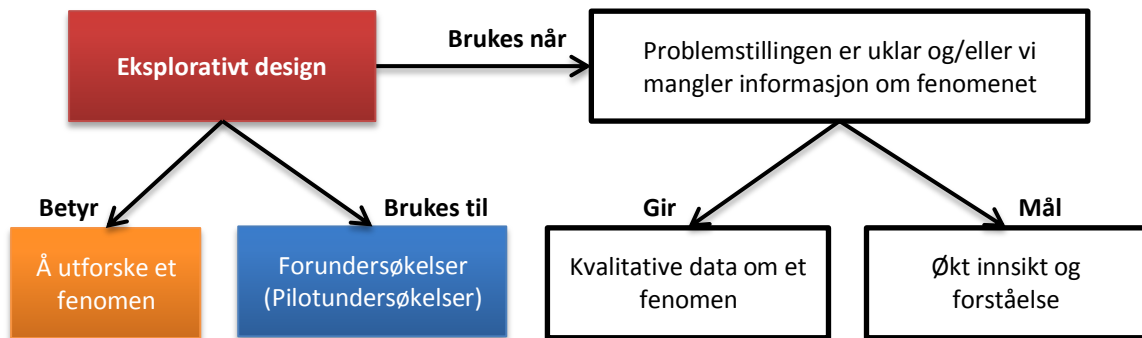
Forskningsdesign kan klassifiseres som eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) eller kausalt (forklarende; årsak – virkning) (Saunders, et al., 2009).



Figur 4.1: Klassifisering av forskningsdesign (Sander, 2004)

Eksplorativt design

Eksplorativt design betyr å utforske et fenomen (Sander, 2004) og benyttes når man ønsker å finne ut hva som skjer, å søke ny innsikt, å stille spørsmål og å se fenomener i nytt lys (Robson, 2002).

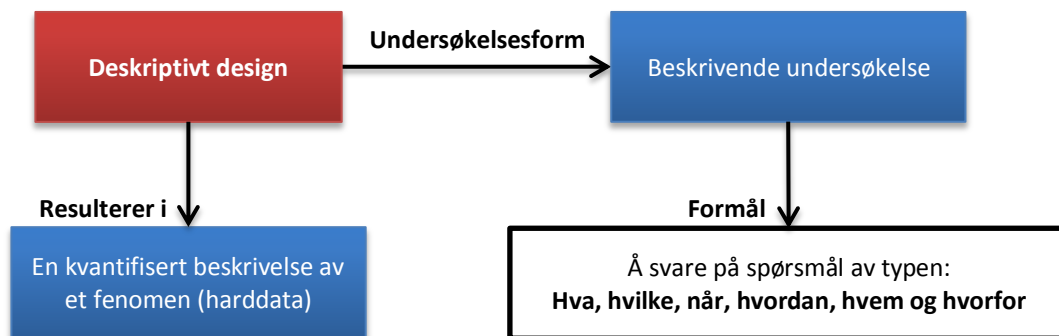


Figur 4.2: Eksplorativt forskningsdesign (Sander, 2004)

Eksplorativt design er derfor velegnet når man ikke har noen klar formening om hvordan problemet skal analyseres eller hva som er dets natur (Sander, 2004). Dette kan sammenlignes med en oppdagelsesferd, der man stadig må endre retning og ikke vet hvor man vil ende opp. Etter vært som forskningen skrider frem, snevres det brede fokuset inn og veien blir til (Saunders, et al., 2009). På denne måten tilegner man seg kunnskap kontinuerlig ved at man gradvis får større innsikt i problemstillingen.

Deskriptivt design

Ved *deskriptivt design* går man et steg videre for å portrettere en nøyaktig profil av en person, hendelse eller situasjon (Robson, 2002).



Figur 4.3: Deskriptivt forskningsdesign (Sander, 2004)

Hensikten er å oppnå en kvantifisert beskrivelse av et fenomen, noe som krever at man har en klar definert problemstilling, en god formening om hvilke variabler og begreper som forklarer fenomenet, relativt klare hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre, og en definert populasjon (Sander, 2004).

4.1.2 Valg av forskningsdesign

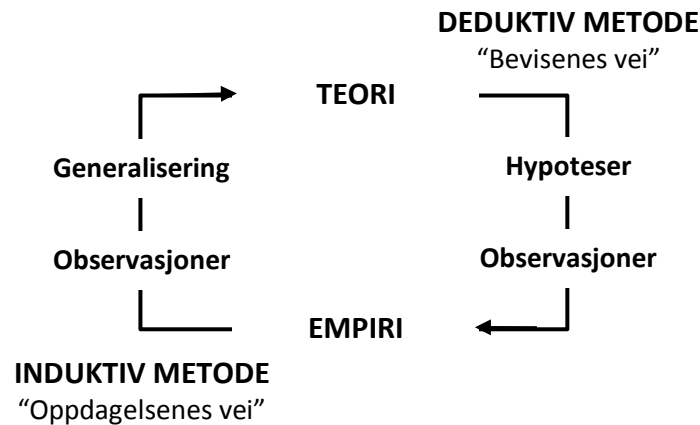
Vi mener et eksplorativ-deskriptiv forskningsdesign vil være best egnet til å besvare problemstillingen. Dette valget kan begrunnes med at det er vanskelig å vite hvilke variabler som påvirker de økonomiske resultatene i, og økonomistyringen av, fotballklubber. Ingen, så vidt oss bekjent, har tidligere utforsket budsjetteringens betydning i denne sektoren. Det eksisterer mye generell sports litteratur om fotball som konkurransesport, men lite spesifikk litteratur om budsjettering i fotballklubber og veldedige organisasjoner generelt. Siden vi ikke har kunnet basere oss på forskning spesifikt relatert til denne bransjen, faller det naturlig å ha en eksplorativ problemstilling når vi forsøker å forstå hvorfor det er så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig og hvilken betydning styringssystemet har. Valget av et eksplorativ-deskriptiv forskningsdesign følger som en naturlig konsekvens av dette.

De eksplorative elementene muliggjør en kontinuerlig læringsprosess, slik at man unngår å måtte vente til all data har blitt innsamlet og analysert. På denne måten kan vi utforske fenomenet, gjøre våre observasjoner og tilpasse oss underveis. Videre har utredningen helt klart deskriptive elementer ved at vi har forsøkt å gjengi et så representativt bilde av virkeligheten som mulig ut ifra de begrensninger metodevalget og det innsamlede datamaterialet har medført. Et rent eksplorativt design har den ulempen at resultatene ikke kan generaliseres. Vi mener at grunnet datamaterialets omfang og de deskriptive elementene, vil våre funn med relativt høy sannsynlighet være generaliserbare for fotballklubber i Tippeligaen.

4.2 Forskningstilnærming

4.2.1 Klassifisering av forskningstilærminger

Når man forsker er det viktig å vite hvilken forskningstilnærming man benytter (Buckley, et al., 1976). Tilnærmingene påvirker hvilke innsamlingsmetoder som vil gi det beste bildet av virkeligheten (Jacobsen, 2005) Valget står mellom en induktiv ("fra teori til empiri") eller deduktiv ("fra empiri til teori") tilnærming.



Figur 4.4: Induktiv og deduktiv metode (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

Induktiv handler om å generere teori, der man beveger seg fra spesifikke fakta til generaliseringer (Buckley, et al., 1976). Med et åpent sinn samles all relevant informasjon inn og basert på dette dannes teoriene (Jacobsen, 2005).

Deduktiv vil si at man ønsker å teste teori, slik at man beveger seg fra det generelle til det spesifikke (Buckley, et al., 1976). Med bakgrunn i eksisterende teori og tidligere empiriske funn, danner forskeren forventinger om hvordan virkeligheten vil se ut, for så å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten gjennom innsamling av empiri (Jacobsen, 2005).

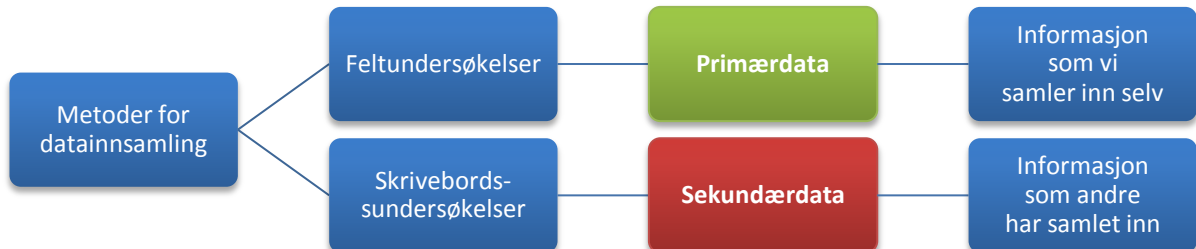
4.2.2 Valg av forskningstilnærming

Denne utredningen vil hovedsakelig være induktiv, men samtidig inneha visse deduktive elementer. Utredningen er induktiv fordi vi ønsker å identifisere problemområder ut ifra enkeltcase og utforske den beskrivende statistikken for å kunne si noe om hva man burde studere nærmere. Vi vil således forsøke å generalisere ut ifra de observasjonene vi gjør, og konkludere på bakgrunn av dette.

Samtidig har utredningen deduktive elementer, da vi parallelt vil forsøke å beskrive de empiriske fenomenene ved å koble våre observasjoner opp mot tidligere litteratur og forskning innenfor området. I så måte er det viktig å understreke at de konklusjonene vi kommer frem til ikke utelukkende har blitt trukket ut ifra den innsamlede informasjonen, men vil være både relaterbar til, og påvirket av, generelle prinsipper og rådende litteratur innenfor fagområdet.

4.3 Datainnsamling

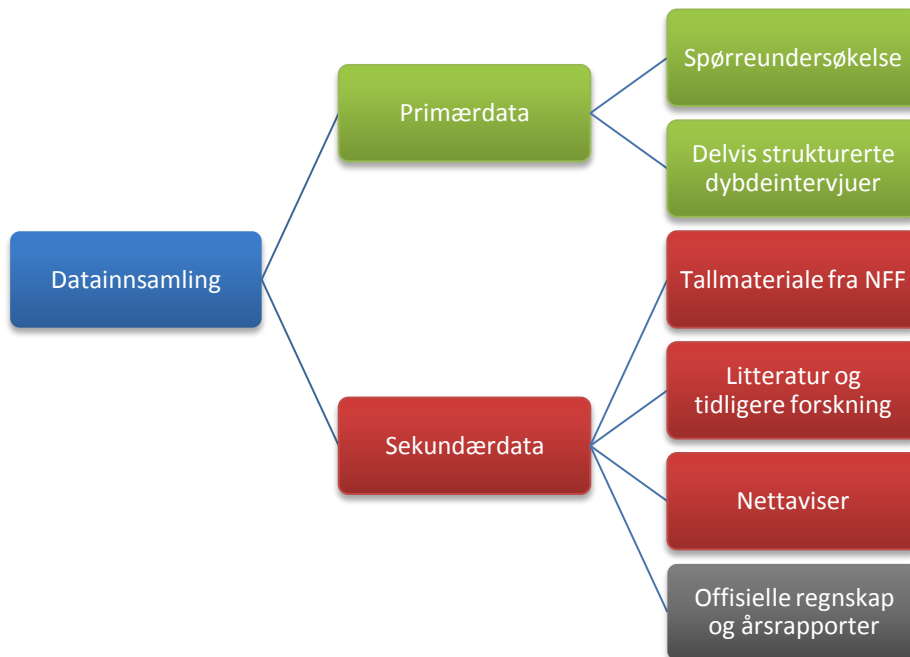
4.3.1 Innsamlingsmetoder



Figur 4.5: Datainnsamlingsmetoder

Det går et skille mellom primær- og sekundærdata. Primærdata kan enkelt beskrives som førstehåndsinformasjon, altså data som man selv har samlet inn. Sekundærdata er i så måte annenhåndsinformasjon, eller sagt med andre ord; data som andre har samlet inn og som regel til andre formål. I tillegg deler man gjerne inn dataene i kvantitativ og kvalitativ informasjon. Førstnevnte er data som lar seg kvantifisere i tallstørrelser, mens sistnevnte er data som ikke lar seg kvantifisere.

4.3.2 Valg av innsamlingsmetoder



Figur 4.6: Benyttede datainnsamlingsmetoder

Sekundærdata

Vi startet med skrivebordsundersøkelser. Først ut var en gjennomgang av tidligere forskning og litteratur for å få et overblikk over den akademiske faglitteraturen. Deretter beveget vi oss videre til å forsøke å samle inn offisielle regnskap- og årsrapporter via forvalt.no og direkte fra fotballklubbene. Dette viste seg å være vanskelig, da mange av klubbene følte dette skapte merarbeid for dem. I tillegg var mange av regnskapspostene ulike, slik at det var vanskelig å sammenligne på tvers av klubbene. Svært lite, om noe, av det opprinnelig innsamlede materialet har blitt benyttet direkte i oppgaven. I stedet fikk vi etter hvert til en avtale med Norges Fotballforbund (NFF) om utlevering av tallmaterialet knyttet til klubbens lisensøknader mot at vi fikk en tillatelse fra hver enkeltklubb. Datakilde for denne utredningen er med andre ord Norges Fotballforbunds klubblisensadministrasjon. Innrapporterte tall er rapportert inn etter enhver tid gjeldende klubblisensregelverk. Parallelt med dette har vi forsøkt å finne diskusjoner, nyhetsoppslag og andre relaterbare utsagn ved å saumfare for eksempel nettaviser, nettsteder og tidligere masterutredninger.

Primærdata

Våre feltundersøkelser har bestått av en spørreundersøkelse etterfulgt av delvis strukturerte dybdeintervjuer.

Utarbeidelsen av spørreundersøkelsen

Først utviklet vi en spørreundersøkelse på bakgrunn av vår problemstilling og det analyserte tallmaterialet, Basert på vår erfaring fra da vi forsøkte å innhente regnskap og tillatelser fra klubbene, valgte vi å utforme en spørreundersøkelse med relativt enkle spørsmål å besvare som ikke skulle ta mer enn fem minutter å fullføre. På denne måten håpet vi å unngå at klubbene følte at det å besvare spørreundersøkelsen ville skape vesentlig merarbeid.

Utarbeidelsen av intervjuguide

Deretter fulgte vi opp med delvis strukturerte dybdeintervjuer av følgende intervjuobjekter utvalgt grunnet deres relevante, men samtidig varierte, bakgrunn fra styring av fotballklubber:

- Terje Marthinsen, controller og økonomisjef, Sportsklubben Brann
- Svein Johannessen, tidligere styreleder, Fredrikstad Fotballklubb
- Rune Nordhaug, klubblisensansvarlig, Norges Fotballforbund.

Før intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide (appendiks 6) på bakgrunn av funnene fra det analyserte tallmaterialet, resultatene fra spørreundersøkelsen og vår problemstilling. Intervjuguiden er først og fremst brukt som en sjekklister underveis i intervjuene, slik at vi kunne forsikre oss om at alle relevante sider ble besvart.

4.4 Evaluering av datamaterialet

Når man skal evaluere det innsamlede datamaterialet, skiller man normalt mellom reliabilitet og validitet. Sistnevnte kan ytterligere inndeles i intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2005). For at en undersøkelse skal være valid, må den også være reliabel, men reliabilitet isolert sett er ikke en garanti for undersøkelsens validitet (Gripsrud, et al., 2002). I det påfølgende vil vi diskutere det innsamlede datamaterialets reliabilitet, samt interne og eksterne validitet.

4.4.1 Reliabilitet (Pålitelighet)

Reliabilitet måler hvor pålitelig dataene er (Johannessen, et al., 2010). Begrepet omfatter hvilke data som brukes, måten de har blitt innsamlet på og hvordan de bearbeides (ibid). Kort fortalt er det et spørsmål om datainnsamlingen har blitt gjennomført på en troverdig og tillitsvekkende måte. Høy reliabilitet tilsier at kvaliteten på dataene er god og undersøkelsen bør derfor kunne gjennomføres med samme resultat gjentatte ganger (se Sykes, 1990; Bryman & Bell, 2007; Gripsrud, et al., 2010). Noen forskere hevder at reliabilitetskriteriet er kritisk i kvantitative undersøkelser, men mindre aktuelt i kvalitative (Johannessen, et al., 2010). Det argumenteres med at replikasjon i seg selv ikke er en målsetting ved kvalitative studier (Lincoln & Guba, 1985; Miles & Huberman, 1994). Andre mener at spørsmålet likevel også bør adresseres ved kvalitative metoder gjennom en kritisk drøfting for å vurdere om dataene er pålitelige (Jacobsen, 2005).

Underveis i utredningen gir vi utfyllende beskrivelser av bransjen, begrunner metodevalg, avgrensinger og andre fremgangsmåter. Vi mener dette styrker reliabiliteten, da det muliggjør at andre kan evaluere våre metoder, avgjørelser, dokumentasjon av data og det endelige resultatet (Ryen, 2002, sitert i Johannessen et al., 2010). Konklusjoner som er de samme, selv om de er innsamlet i ulike kontekster, blir ofte vurdert til å være mer pålitelige (Jacobsen, 2005). Det at vi har valgt en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ

datainnsamling, samt å benytte både primære og sekundærkilder, mener vi bidrar til å styrke datasettets samlede reliabilitet. Skulle for eksempel våre funn fra de kvalitative undersøkelsene underbygge funnene fra regnskapsmaterialet innlevert i tilknytning til klubbens lisenssøknad, vil dette langt på vei kunne anses som en bekreftelse på at funnene er reliable.

I utgangspunktet kan diskusjoner mellom respondentene påvirke svarene og dermed redusere reliabiliteten. For spørreundersøkelsen anser vi dette som svært lite realistisk, da flertallet av respondentene besvarte spørreundersøkelsen rimelig kort tid etter utsendelsen av den første mailen eller rett etter den påfølgende purringen. Derimot er det en ulempe at vi ved å benytte et selvadministrerende spørreskjema på ingen måte kan kontrollere at tiltenkt respondent faktisk er den som besvarer skjemaet. Denne faren forsøkte vi å redusere ved å benytte personlige e-poster, da vi anser det som vanlig at personer selv leser og besvarer sine egne epostkontoer.

Det største reliabilitetsproblemet i vårt datamateriale er knyttet til dets robusthet; altså om vi ville ha fått de samme resultatene om undersøkelsen ble gjennomført på nytt. For at dataene skal være reliable må de være rimelige konsistente over tid, samt komme fra respondenter som er uavhengige og faktisk tilhører populasjonen som undersøkes (Saunders et. al., 2009). Dette er ikke et problem knyttet til tallmaterialet utlevert av NFF, men problemstillingen er aktuell både for spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene.

Spørreundersøkelsen ble bevisst utarbeidet for å være lite tid- og arbeidskrevende, samt uten å være for akademisk i sin fremtoning, noe som kan ha påvirket reliabiliteten. For eksempel ble respondentene bedt om å være enige eller uenige i påstander om økonomien i norske tippeligaklubber. I dette tilfelle kan det være enkelt for klubbene å mene noe om hvordan det er i deres klubb, mens det er vanskeligere å mene noe om tippeligaklubbene generelt. Spørsmålene var formulert på en slik måte at respondentene kan ha uttalt seg generelt, noe som således kan påvirke reliabiliteten.

Intervjuene med Terje Marthinsen og Rune Nordhaug ble gjennomført over telefon, noe som øker risikoen for mistolkninger. Intervjuer er i tillegg kontekstavhengige (Johannessen et al., 2010), slik at intervjuobjektene kan påvirkes av datidens omgivelser og hvilken rolle de har i fotballklubben. Vår fremtoning og spørsmålstilling kan også ha påvirket respondenten, men

denne faren forsøkte vi å redusere ved å oversende en intervjuguide i forkant, slik at respondentene kunne forberede seg og gjøre opp en mening før gjennomføringen av intervjuet (Johannessen, et al., 2010). Respondentene kan også ha hatt en egeninteresse av å vri på sannheten, og dermed fremstille situasjonen som bedre eller verre enn den var, men vi opplevde at vi fikk ærlige, utilslørte svar.

Samtlige intervjuer ble tatt opp ved hjelp av en diktafon og umiddelbart transkribert. I den grad det har vært mulig, har vi forsøkt å beholde sitatene mest mulig ordrett. I visse tilfeller har det likevel vært nødvendig å omformulere sitatene for å tilpasse dem utredningens skriftlige form. Av den grunn har det vært ekstra viktig at sitater har blitt korrekturlest og godkjent av intervjuobjektene. Dette reduserer faren for feilsiteringer, som igjen reduserer faren for mistolkninger i analysen, og dermed øker dataenes reliabilitet. I denne sammenheng er det verdt å nevne at vi ikke kan være sikre på at sitater hentet fra sekundærkilder, som for eksempel nettaviser, har gjennomgått den samme kvalitetskontrollen.

4.4.2 Intern validitet (Gyldighet)

Den **interne validiteten** er betinget av hvorvidt resultatene er intersubjektivt korrekte (Jacobsen, 2005) og i hvilken grad datamaterialet reflekterer virkeligheten på en korrekt måte (Johannessen, et al., 2010). Det er med andre ord et spørsmål om man måler det man faktisk har til hensikt å måle (Bryman & Bell, 2007).

Det tallmaterialet vi har fått utlevert fra NFF har allerede blitt kvalitetssikret av dem, og er selve grunnlaget for om klubbene får innvilget lisens eller ei. Vi anser derfor sannsynligheten som stor for at dette originalmaterialet ikke inneholder feil av vesentlig grad. Derimot kan tallmaterialet vi har fått utlevert ha blitt påført feil i kraft av anonymiseringsprosessen før utleveringen. For eksempel oppdaget vi at det ett år manglet en klubb. Dette kunne vi vite fordi maksimalt tre klubber skulle mangle per sesong med bakgrunn i de tillatelsene vi hadde samlet inn. Ved andre tilfeller erfarte vi at noen summer ikke gikk opp, da tallene hadde forskjøvet seg. Disse feilene fikk vi korrigert ved å få utsendt en ny versjon av tallmaterialet. I 2007 mangler vi ett budsjett for én klubb, noe vi har etterlyst ved flere anledninger. Til slutt valgte vi å gjennomføre analysene uten dette budsjettet. Vi mener likevel at dette ikke påvirker funnene i vesentlig grad.

Dersom respondentene ikke er motivert til å svare, kan det redusere validiteten ved at de helt unngår å svare eller svarer useriøst (Grønmo, 2004). Vi erfarte tidlig at klubbene var redde for både merarbeid og negativ PR. Av den grunn fokuserte vi sterkt på at spørreundersøkelsen skulle være helt anonym. Før undersøkelsen ble utsendt, gjennomførte vi en pretest (Johannesen, et al., 2011), noe som gav oss mulighet til å forbedre skjemaet før det ble tatt i bruk til datainnsamlingen (Grønmo, 2004). Spørsmålene ble gjennomlest og kommentert av en erfaren siviløkonom og et styremedlem i en fotballklubb, samt diskutert med vår veileder. I løpet av denne prosessen, fikk vi tilbakemelding om at spørsmålene ikke burde være for akademiske, og heller rettes spesielt mot fotballklubbenes hverdag. Kombinert med vår egen erfaring fra å hente inn årsrapporter og tillatelser, valgte vi å kutte ned antall spørsmål betydelig, slik at undersøkelsen ville ta rundt fem minutter å fullføre. Dette gav oss også en god mulighet til å presisere spørsmål som ble oppfattet som uklare. Vi finner det nærliggende å tro at pretesten i så måte bidro til å forbedre den indre validiteten.

Validiteten kan videre ha blitt svekket dersom respondentene ikke besitter de evnene eller kjennskapen som kreves for å besvare spørsmålene. Vi tror ikke dette har vært noe stort problem, da spørreundersøkelsen har blitt sendt direkte til de personene som driver med økonomi i fotballklubbene. Vår prioriteringsrekkefølge har vært økonomisjefer, kontrollere og deretter administrerende direktører eller daglige ledere. Med andre ord; i de klubbene som ikke har ansatt en økonomisjef, gikk vi videre til nestemann på listen.

Det er verdt å bemerke at over tid kan respondentens svar endre seg, noe som tilsier at dataene vil være mest korrekte på det tidspunktet de ble innhentet. I tillegg har vi i de kvalitative intervjuene stilt noen retrospektive spørsmål (Grønmo, 2004). Vi kan dermed ha oppnådd andre svar enn hva vi ville ha fått dersom spørsmålene ble stilt under selve perioden, da det kan oppstå erindringsproblemer ved at respondentene ikke husker hvordan forholdene var. Problemet øker med avstanden i tid, og kan redusere validiteten til svarene.

4.4.3 Ekstern validitet (generaliserbarhet og overførbarhet)

Den **eksterne validiteten** spesifiserer gyldighetsområdet for generalisering av funn (Yin, 2009) og uttrykkes gjerne igjennom begrepene *generaliserbarhet* og *overførbarhet*. Førstnevnte blir oftest benyttet om kvantitative undersøkelser som innebærer en statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen, 2005). Ved kvalitative

studier snakker en gjerne om resultatenes overførbarhet da man ønsker å overføre kunnskap fremfor å generalisere funn. Begge begrepene dreier seg imidlertid om hvorvidt resultater fra studien kan overføres til lignende fenomener (Johannessen, et al., 2010).

For at funnene våre skal være overførbare til resten av tippeligaklubbene, må utvalget være både representativt og stort nok (Johannessen, et al., 2011). Etter å ha innhentet tillatelse fra klubbene, har vi fra NFF fått tilsendt resultatregnskap, balanse og budsjett for hele 19 av 22 tippeligaklubber i perioden 2006-2011. Dette tilsvarer 86,4%, noe som må sies å være et meget representativt antall klubber.

Basert på vår erfaring fra å innhente tillatelser, fant vi tidlig ut at det ville bli en stor utfordring å sørge for at flest mulig responderte på den planlagte spørreundersøkelsen. Et vesentlig frafall av respondenter kan medføre at utvalget blir skjevt, slik at generaliseringsmulighetene svekkes (Grønmo, 2004). Spørreundersøkelsen ble sendt ut til et utvalg bestående av 21 personer i de 21 klubbene som fortsatt eksisterer og har vært i tippeligaen i perioden 2006-2011. Av disse 21 responderte 15 på undersøkelsen, slik at vi endte opp med en responsrate⁹ (Saunders, et al., 2009) på 71,4%. Dette anser vi som svært tilfredsstillende (Saunders, et al., 2009; Grønmo, 2004). En statistisk generalisering vil som følge av dette være mulig. At vi i tillegg valgte å benytte spørreskjema med lukkede spørsmål vil ytterligere forenkle en slik generalisering (Johannessen, et al., 2010). Vi valgte senere å avgrense utredningen til å gjelde perioden 2006-2010, da regnskapstallene for 2011 ikke var endelig kvalitetssikret og ferdigbehandlet hos NFF.

Alle spørsmålene var frivillige for respondentene å besvare. Én respondent besvarte bare spørreundersøkelsen frem til spørsmål 12, slik at alle spørsmål etter dette mangler ett svar. Spørsmål 5, 8 og 13 har ett mindre svar enn resten – justert for personen som falt av. Det er med andre ord ingen av spørsmålene som skiller seg ut med en klart lavere svarrate. Dette vil således kunne bidra til styrking av undersøkelsens eksterne validitet.

I den første mailen vi sendte ut benyttet vi ordet tippeligaklubber, noe som kan ha medført en lavere responsrate, da flere av klubbene nå befinner seg i Adeccoligaen. Av den grunn

⁹ Også kalt svarprosent (Grønmo 2004:183)

fant vi det viktig med en purring (utsendt 12 dager etter at skjemaet ble sendt ut for første gang), der vi klart spesifiserte at undersøkelsen gjaldt klubber som hadde tilbrakt minst én sesong i Tippeligaen i perioden 2006-2010. Dette medførte ytterligere to besvarelser.

Styrken til kvalitative metoder ligger i evnen til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005). I hvilken grad informasjon som er innhentet gjennom kvalitative intervju kan overføres, avhenger av hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen, et al., 2010). En tommelfingerregel er å være forsiktig med å komme med sterke generaliseringer etter å ha foretatt en kvalitativ studie basert på et fåtall enheter eller observasjoner (Jacobsen, 2005). Dette blant annet fordi man i mange tilfeller velger et bevisst skjevt utvalg, eksempelvis ved å velge de best informerte. Det var nettopp dette vi gjorde. Vi søkte bevisst etter de mest erfarne personene med inngående kjennskap til norsk fotballøkonomi. Når det har sagt, har vi hovedsakelig benyttet de kvalitative intervjuene for å underbygge funn fra regnskaps- og budsjettanalysen, samt spørreundersøkelsen. De kvalitative intervjuene har således vært et supplement fremfor å være eneste kilde til våre konklusjoner, noe vi anser for å styrke overførbarheten.

Denne utredningen er avgrenset til kun å ta for seg tippeligaklubber. Ulempene med en slik avgrensing er at resultatene i undersøkelsen ikke kan generaliseres eller overføres til å gjelde andre norske eller internasjonale fotballklubber.

DEL IV: Empirisk analyse

5. Særegenheter ved Tippeligaen

Formålet med dette kapitlet er å analysere noen av de viktigste forutsetningene for å kunne drive en fotballklubb, herunder usikkerheten ved de underliggende økonomiske variablene. Dette vil vi gjøre ved å analysere tilskuerutviklingen og koble antall tilskuere til sportslige prestasjoner. Samtidig ønsker vi å avdekke om det eksisterer en konkurransemessig skjevhet som påvirker utfallsusikkerheten, og dermed også sier noe om klubbenes økonomiske forutsigbarhet.

5.1 Publikum

I dette avsnittet ønsker vi å analysere publikumsutviklingen i løpet av Tippeligaens historie. Bakgrunnen for dette er at interesse – både på kamparenaene, men også gjennom andre kanaler – er et viktig inntektsgrunnlag for klubbene, noe vi vil komme tilbake til i regnskapsanalysen (kapittel 6). Et drastisk interessefall vil derfor trolig påvirke inntekspotensialet til fotballklubbene.

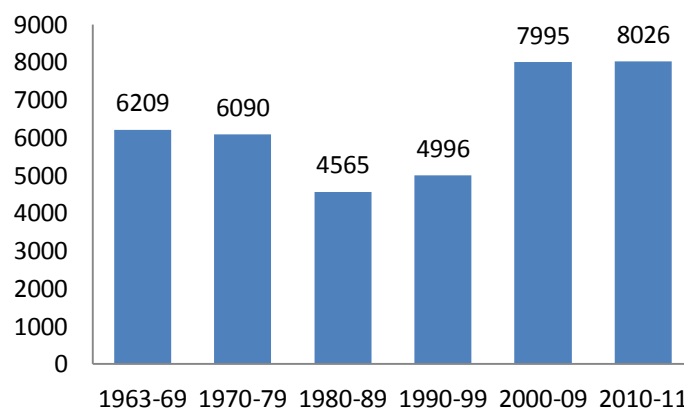
5.1.1 Publikumsutvikling

“Where you have audiences, you will make money”.

– Ellen Siminoff, tidligere Yahoo! Inc Executive (Womack & Galante, 2009)

En forutsetning for at profesjonelle fotballklubber skal kunne være økonomisk bærekraftige, er at noen er villige til å betale for å se kampene. Allerede i 1880-årene begynte de engelske avisene å vie fotballen oppmerksomhet (Walvin, 1975) og gradvis begynte interessen for sporten å vokse frem. De lærdes strides om når, hvor og hvordan fotballen fikk fotfeste i Norge, men felles for dem alle er forbindelsen til England (Goksøyr & Olstad, 2002). Den første kjente kampen ble spilt mellom Christiania Footballclub og mannskapet på to engelske krigsskip i 1886 (Hjelseth, 2006). Siden den gang har mye skjedd og fotballen blir i

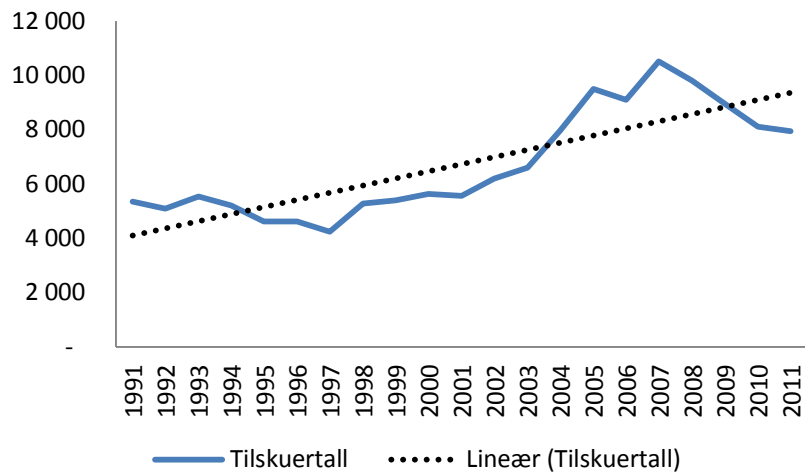
dag omtalt som Norges folkesport nummer én. Siden innføringen av én avdeling i øverste divisjon i 1963, har publikumstendensen¹⁰ vært som følger:



Figur 5.1: Gjennomsnittlig antall tilskuere per kamp per tiårsperiode

Av figur 5.1 ser vi hvordan hovedtendensen i publikumsutviklingen fra begynnelsen av 1960-tallet har vært. Fra slutten av 1980-tallet har publikumsveksten gradvis tiltatt frem til den eksploderte på midten av 2000-tallet. Publikumssnittet i 2005 med 9.496 tilskuere overgikk for første gang den tidligere rekorden fra 1963 på 7.998. Det foreløpige høydepunktet ble nådd da det gjennomsnittlige publikumstallet passerte ti tusen tilskuere for første gang i 2007 og endte på 10.516. Siden den gang har tilskuertallet falt hvert år (2008-2011). Riktignok nådde det totale tilskuertallet to millioner tilskuere for første gang i 2009, men dette var grunnet utvidelsen fra 14 til 16 lag. Figur 5.1 viser at til tross for nedgangen, har det vært en liten gjennomsnittlig publikumsvekst for siste periode (2010-11) relativt til den forutgående perioden (2000-09). Forklaringen på at det tilsynelatende har vært en liten vekst finner vi ved å studere figur 5.2, som viser publikumssnittet per kamp i Tippeligaens historie (1991-2011).

¹⁰ Alle publikumstall i denne masterutredningen er hentet fra nifs.no.



Figur 5.2: Publikumssnitt per kamp i Tippeligaens historie (1991-2011)

Den største publikumsveksten har foregått fra 2004. Faktisk var snittet de første fem årene (2000-2004) på 6.413 mot et snitt de siste fem årene (2005-2009) på 9.578. Det betyr at det gjennomsnittlige tilskuertallet for perioden 2010-2011 har falt med over 1.500 tilskuere relativt til den forutgående femårsperioden (2005-2009). Tendensen har så langt sett ut til å vedvare i 2012.

I perioden 1998 til 2007 steg publikumstallet med 100%. Det er vanskelig å si med sikkerhet hva som er årsaken til denne veksten, men mange mener det er nærliggende å relatere publikumsveksten til forbedringene knyttet til stadionanlegg, storskjermer og ekstensiv tv-dekning (Hjelseth, 2006). I Danmark har man observert en lignende publikumsvekst fra midten av 2000-tallet. Også her forklares den samlede tilskuerfremgangen som et resultat økt tv-dekning og bedre stadioner, samt stigende kvalitet på ligaen (Sperling, et al., 2010). Det nevnes videre eksempler fra tyske og engelske klubber, som har opplevd fremgang i forbindelse med nytt eller modernisert stadion. Dette tegner et bilde av at tilskuere forventer ordentlige forhold, og at bedre stadioner derfor er et markant verktøy for å skape en bedre opplevelse og dermed trekke flere tilskuere til kampene (ibid).

5.1.2 Sammenhengen mellom tilskuere og sportslige prestasjoner

Det er ikke uvanlig å høre at tilskuere og supportere kan være lagets tolvte mann i særdeles viktige kamper. Det sies at et fullsatt stadion kan medføre at spillerne yter de få, ekstra prosentene man trenger for å vinne et oppgjør, men er det virkelig en sammenheng mellom publikum og sportslige prestasjoner?

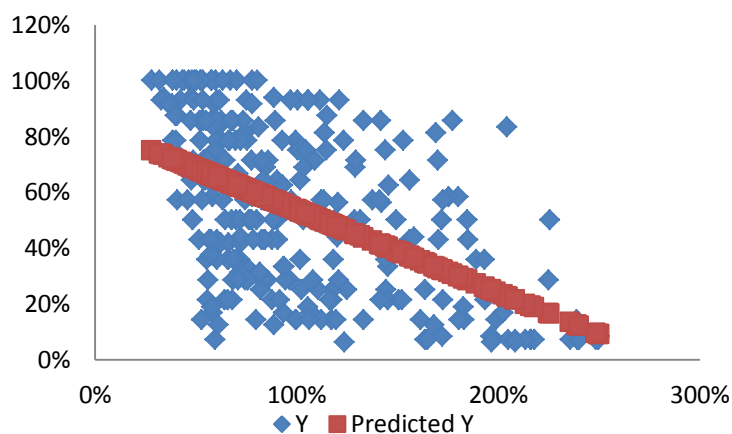
Siden antall lag i Tippeligaen har variert over tid, har vi valgt å lage et forholdstall R basert på den enkelte klubbs plassering en gitt sesong delt på antall lag i ligaen denne sesongen:

$$R_i = \frac{p_i}{l_i}$$

Der p_i er én klubbs plassering i sesong i og l_i er antall lag i ligaen i sesong i . Videre mener vi at det som er viktig, er hvor høyt tilskuertall en klubb har relativt til konkurrentene, og ikke hvor høyt tilskuertallet er i absolutte tall. Av den grunn har vi regnet ut et forholdstall T_i basert på den enkelte klubbs tilskuersnitt i en bestemt sesong delt på det totale tilskuersnittet for hele ligaen den sesongen.

$$T_i = \frac{t_i}{\bar{t}_i}$$

Der t_i er snittet til den enkelte klubb i sesong i og \bar{t}_i er tilskuersnittet til ligaen som helhet i sesong i . I dette tallmaterialet inngår 292 tabellplasseringer og tilskuertall basert på de 29 klubbene som har vært i Tippeligaen i perioden 1991-2011¹¹.



Figur 5.3: Korrelasjon mellom tilskuere og sportslig prestasjoner

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse finner vi en korrelasjon mellom hvilken tilskuerfordel eller -ulempe den enkelte klubb har i forhold til gjennomsnittet i ligaen og hvordan man presterer sportslig. Korrelasjonskoeffisienten er 0,532 med en forklaringskraft (R^2) på 28,3% og en P-verdi (for ANOVA test) på 8,92E-23. Med andre ord eksisterer det en

¹¹ Datamaterialet er ikke vedlagt oppgaven grunnet omfanget (293 linjer i Excel).

statistisk signifikant samvariasjon. Alt i alt er forklaringskraften svært høy, da det i utgangspunktet direkte ikke eksisterer noen reelle logiske sammenhenger som skulle tilsi en så stor samvariasjon. Indirekte er det trolig mange andre faktorer som spiller inn og som kan forklare denne sammenhengen.

Vi kan derimot ikke avklarere kausalitetsforholdet basert på overnevnte analyse. For eksempel kan det være slik at de gode sportslige prestasjonene kom først og deretter fulgte tilskuerne etter, og ikke omvendt; at man presterer godt sportslig grunnet et høyt tilskuertall relativt til konkurrentene. Det er dog verdt å påpeke at dersom man har flere tilskuere, har man normalt høyere inntekter, noe som åpner for muligheten til å kjøpe bedre spillere, som igjen vil være positivt korrelert med bedre sportslige prestasjoner.

5.1.3 Konklusjon publikum

Vi kan slå fast at publikumsveksten fortsatte frem til en foreløpig topp i 2007, mens i de påfølgende årene har man derimot erfart en publikumsnedgang. Med andre ord; publikumsveksten har snudd midt i perioden vi undersøker. Til slutt kan vi konkludere med at det eksisterer en statistisk signifikant sammenheng mellom tilskuertall og sportslige prestasjoner, men vi kan ikke si noe om kausaliteten.

5.2 Konkurrans balansen

5.2.1 Introduksjon

I det følgende ønsker vi å undersøke om det eksisterer en skjevhet mellom klubbene, som gjør det mulig å predikere utfallet av ligaen. En forutsigbar liga vil gi klubbene den roen de trenger for å planlegge sin økonomiske hverdag, mens en høy grad av usikkerhet vil gjøre det vanskelig å vite om man for eksempel er en toppklubb eller ei.

“Watch the television coverage of any English Premier League game between a side near the top of the table and a side near the bottom and you can guarantee that before kickoff one of the pundits will say something along these lines: ‘The great thing about this league is that on any given day anybody can beat anybody’”. (Jonathan Wilson, sitert i Tomkins, et al., 2010, p. 37)

Det er slett ikke uvanlig å høre lignende utsagn som overnevnte om Tippeligaen; ligaen der «alle slår alle, og kun tilfeldigheter avgjør hvilket lag som vinner». Tradisjonell sports litteratur hevder at for å overtale fans til å kjøpe kampbilletter, eller for å slå på en tv-sending, må det være en viss grad av usikkerhet relatert til utfallet (Humphreys, 2002). Neale (1964) kalte dette for *tabellplasseringseffekten*¹²; det eksisterer en kontinuerlig spenning grunnet endrede, eller muligheten for endrede, tabellplasseringer, noe som skaper interesse. Jo mindre avstand det er mellom hver tabellplassering, og jo hyppigere tabellplasseringene endres, jo flere vil kjøpe billetter.

I en perfekt balansert konkurranse starter enhver deltaker med en lik sjanse til å vinne, slik at det ikke vil være mulig å spå utfallet. Er derimot konkurransen ubalansert, vil det eksakte resultatet kunne bli spådd med sannsynlighet lik én (Szymanski, 2010). Konkurrans balanse refererer altså til supporterens rasjonelle forventninger om hvem som kommer til å vinne. En balansert konkurranse er derfor viktig fordi det maksimerer utfallsusikkerhet (Dobson & Goddard, 2011), og dermed også interessen for sporten.

¹² «League standing effect» (Neale, 1964, p. 3)

5.2.2 Antall medaljer

“This isn’t U.S. sports with a franchise system, salary caps, drafts and collective negotiation for TV rights that help to ensure general equality and thus competitiveness. This is the dog-eat-dog, every-man-for-himself European model, in which the big boys beat up the little kids on a regular basis”. (Jonathan Wilson, sitert i Tomkins, et al., 2010, p. 37)

I Norge har Rosenborg over lengre tid blitt ansett som landets flaggskip. Med sine 13 seriegull på rad (1992-2004) ble det hevdet at seriemesterskapet allerede var avgjort før sesongen ble sparket i gang. Om vi ser på medaljefordelingen de siste 21 årene, levner den ingen tvil om Rosenborgs dominans. Trondheimsklubben har tatt hele 16 av 21 (76%) mulige gullmedaljer. Ingen andre klubber har klart å vinne mer enn én gullmedalje (5%) i samme periode. Det er en klar skjevfordeling av medaljer, men er dette nok til å påstå at det er en konkurranseubalanse i Tippeligaen?

Lag	Gull	Sølv	Bronse	Medaljer
1 Rosenborg	16	1	1	18
2 Molde	1	5		6
3 Brann	1	3	2	6
4 Viking	1		5	6
5 Stabæk	1	1	3	5
6 Vålerenga	1	2	1	4
7 Lillestrøm		3	1	4
8 Bodø/Glimt		2	1	3
9 Start		1	2	3
10 Tromsø		1	2	3
11 Lyn			2	2
12 Fredrikstad		1		1
13 Kongsvinger		1		1
14 Strømsgodset			1	1

Tabell 5.1: Medaljefordeling (1991-2011)¹³

¹³ Se vedlegg 1 for tilsvarende tabell med prosentutregninger.

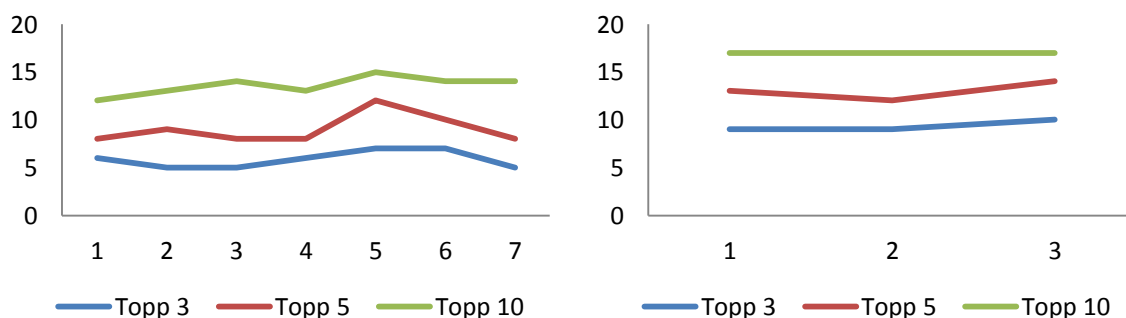
5.2.3 Antall lag i topplasseringene

<i>a) Tre-års intervaller</i>					
Antall lag i topp 3		Antall lag i topp 5		Antall lag i topp 10	
Periode	Tippeligaen	Periode	Tippeligaen	Periode	Tippeligaen
1	6	1	8	1	12
2	5	2	9	2	13
3	5	3	8	3	14
4	6	4	8	4	13
5	7	5	12	5	15
6	7	6	10	6	14
7	5	7	8	7	14

<i>b) Syv-års intervaller</i>					
Antall lag i topp 3		Antall lag i topp 5		Antall lag i topp 10	
Periode	Tippeligaen	Periode	Tippeligaen	Periode	Tippeligaen
1	9	1	13	1	17
2	9	2	12	2	17
3	10	3	14	3	17

Tabell 5.2: Antall lag i hver av N topplasseringer i tre- og syvårs intervaller (1991-2011)

Tabell 5.2 viser nemlig fravær av enhver betydelig trend på dominans over tid målt i antall lag som stod for de beste plasseringene over ulike tidsperioder (tre og sju år). Det eksisterer svake indikasjoner på økt dominans de tre siste årene i utvalget, men det er ingen klar trend. En annen måte å se det på er at man etter to perioder (5 og 6) med høyere konkurransebalanse i siste periode har falt tilbake til normalnivået fra tidligere perioder (1-4).



Figur 5.4 og 5.5: Grafisk fremstilling av tabell 5.2

5.2.4 Spredning i seiersprosent

I nord-amerikansk sportslitteratur måler man forskjeller i konkurransebalanse ved å fokusere på spredningen i seiersprosent mellom lagene i en liga (se Fort & Quirk, 1999; Humphreys,

2002; Dobson & Goddard, 2011). I mange amerikanske idretter går man enten seirende eller tapende ut av et oppgjør. I slike tilfeller kan spredningen i seiersprosent over en hel sesong bli målt ved å bruke standardavviket:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (w_i - 0,5)^2}{n}}$$

Der w_i er seiersprosenten (antall seire delt på antall kamper spilt) til lag i og n er antall lag. Jo høyere verdien av σ er, jo større er forskjellen i konkurransedyktighet (Dobson & Goddard, 2011).

I fotball kan derimot oppgjør ende med uavgjort. Lagene blir derfor rangert etter et poengsystem, der man blir belønnet med halvparten eller en tredjedel av belønningen for en seier (Trandel & Mascy, 2009). I resultatene vi presenterer i denne utredningen behandler vi uavgjort som en halv seier.

σ har en praktisk sammenligningsverdi basert på spredningen av seiersprosent i en idealisert liga, hvor alle lag er like sterke. Sagt med andre ord; sannsynligheten for å vinne et bestemt oppgjør er 0,5 (Humphreys, 2002).

Standardavviket til seiersprosenten i en idealisert liga er derfor:

$$\text{Ideelt } \sigma = 0,5 / (\sqrt{m}), \text{ der } m \text{ er antall kamper}^{14}.$$

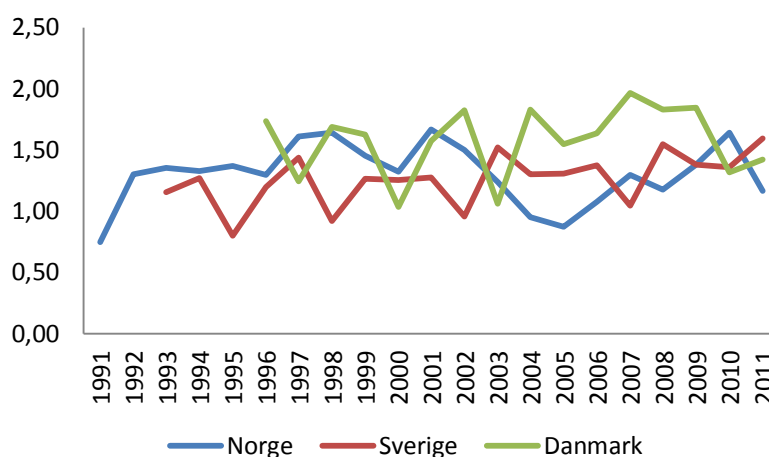
Et problem med σ er at antall lag og antall kamper ikke alltid er konstant i en liga over tid eller for forskjellige sporter. Av den grunn er ikke alltid verdien av σ direkte sammenlignbar på tvers av tid og sporter. En måte å omgå dette problemet på, er å benytte standardavviket som beskriver spredningen for en liga med perfekt konkurransebalanse; en liga der alle lag har 0,5 sannsynlighet for å vinne (*ideelt* σ)

¹⁴ Humphreys (2002, p. 134) benytter notasjonen G for games. Vi har valgt å følge notasjonen til Dobson & Goddard (2011, p. 43) med m for matches.

Det relative målet (standardavviket) på konkurransebalanse er derfor:

$$\text{Relativt } \sigma = \sigma / (0,5 / \sqrt{m})$$

Det skal sies at selv om *relativt* σ matematisk er enkelt å utføre og lett å tolke, har metoden vært gjenstand for kritikk. For det første, siden lag som spiller hjemme har en tendens til å vinne oftere enn de taper, vil to lag av lik kvalitet ikke ha like stor sannsynlighet for å vinne (Trandel & Mascy, 2009). For det andre, viser Owen (2010) at *relativt* σ er mer følsom for endringer i antall lag og antall kamper enn det ujusterte standardavviket. Dette kan føre til misvisende sammenligninger av konkurransebalanse på tvers av ligaer eller over tid dersom antall lag og/eller kamper ikke er konstant. Til tross for disse svakhetene, velger vi å benytte det relative standardavviket, da vi på dette viset tar høyde for at antall lag i ligaen varierer gjennom undersøkelsesperioden.



Figur 5.6: Relativt standardavvik i Norge, Sverige og Danmark (1991-2011)

Figur 5.6 viser hvordan det relative standardavviket til klubbenes seiersprosent over tid har utviklet seg i de tre skandinaviske ligaene.

Ingen av landene viser en klar tendens, men snarere stor variasjon. I Norge kan man se antydninger til en indikasjon av større konkurranseubalanse i Rosenborgs storhetsperiode (1992-2004), da det relative standardavviket i perioden etter (2005-2011) sank med 0,20 (se tabellen til høyre). Når det er sagt, var sesongen 2010 på høyde med toppene i Rosenborgs storhetsperiode med et relativt standardavvik på 1,64. Faktisk var bare sesongen 2001 mer ubalansert med sine 1,67. For en komplett liste, se appendiks 1.

Norge	
Periode	Relativt σ
1992-2004	1,39
2005-2011	1,19
1991-2011	1,30

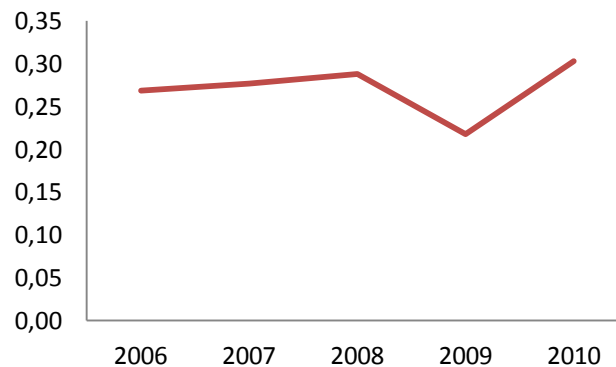
En interessant observasjon, er at for hver gang den norske og svenske ligaen har blitt utvidet med to ekstra lag, har konkurransebalansen blitt svekket. Dette har trolig sin naturlige forklaring i at landene er små og dermed ikke evner å opprettholde en lik kvalitet på et stort antall klubber. Til tross for dette, har ligaen med færrest lag – den danske – den svakeste konkurransebalansen. Forklaringen ligger trolig i at noen få, store klubber har vært dominerende over tid (f.eks. FC København). Det samme observeres i Skottland grunnet suvereniteten til Celtic og Rangers (se Morrow, 2003).

Periode	Relativt σ	Antall lag
Norge		
1991-1994	1,18	12
1995-2008	1,32	14
2009-2011	1,40	16
Hele perioden	1,30	N/A
Sverige		
1993-2007	1,20	14
2008-2011	1,47	16
Hele perioden	1,26	N/A
Danmark		
1996-2011	1,57	12

Danmark har hatt 12 lag i hele perioden
Tabell 5.3: Spredning i seiersprosent i de skandinaviske ligaene

5.2.5 Gini-koeffisient

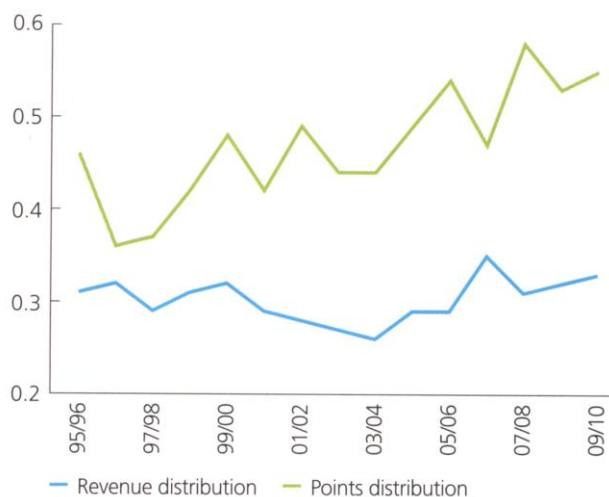
Gini-koeffisient («Gini») er et mål for inntektsfordeling innenfor en populasjon som strekker seg fra null (hvor alle tjener det samme) til én (hvor ett individ tjener 100% av populasjonens inntekt) (Deloitte, 2011).



Figur 5.7: Inntektsfordelingen i Tippeligaen («Gini-koeffisient»)

Av figur 5.7 ser vi hvordan inntektsfordelingen i Tippeligaen har forholdt seg relativt konstant i femårsperioden 2006-2010 med en spredning fra 0,22 til 0,30 og et snitt på 0,27. Merk at foruten 2009 – året etter finanskrisen – har variasjonen vært svært liten med en spredning mellom 0,27 og 0,30. Denne lille dalen i 2009 kan muligens forklares med at finanskrisen fikk størst konsekvenser for de minste klubbene.

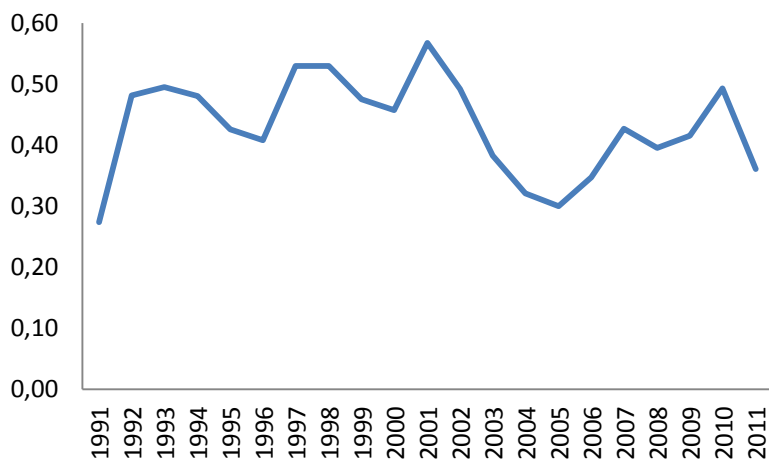
I 2010 var inntektsfordelingen i Tippeligaen (0,30). Deloitte (2011) har gjennomført en tilsvarende analyse som viser at inntektsfordelingen i 2009/10 var 0,33 i Premier League, 0,41 i Serie A og 0,57 i La Liga. Inntektsfordelingen i Tippeligaen er altså mye jevnere enn i Premier League, som igjen er mye jevnere enn Serie A og La Liga.



Figur 5.8: Inntektsfordelingen i de fem store ligaene (Deloitte, 2011)

I Premier League har inntektsfordelingen variert mellom 0,26 til 0,35 mellom 1995/96 til 2009/10 (med et snitt på 0,30) (Deloitte, 2011). Til tross for at inntektsfordelingen i Premier League har vært jevn, har polariseringen på banen økt. Den gjennomsnittlige justerte Gini-koeffisienten¹⁵ for fordeling av poeng økte fra 0,43 i perioden 1995/96 til 2001/02 til 0,51 i perioden 2002/03 til 2009/10. Forklaringen er trolig at enkelte klubber har nytt godt av eksterne, velgjørende midler for å dekke ekstra utgifter til overgangskostnader og -lønninger over det nivået som utelukkende kunne ha vært dekket av inntekter (Deloitte, 2011).

¹⁵ Siden det er umulig for et lag å vinne 100% av alle poengene, har vi justert Gini-koeffisienten ved å dele den faktiske Gini-koeffisienten med maksimal Gini-koeffisient for å lage en relativ Gini-koeffisient som varierer fra null (alle lag får samme antall poeng) til én (alle lag vinner alle dets kamper mot lag under dem på tabellen).



Figur 5.9: Poengfordelingen i Tippeligaen («Gini-koeffisient»)

I Tippeligaen har situasjonen vært annerledes. Dersom vi ser på samme periode som i Premier League, sank den gjennomsnittlige justerte Gini-koeffisienten for fordeling av poeng fra 0,49 i perioden 1996-2002 til 0,38 i perioden 2003-2010. Forklaringen ligger trolig i Rosenborgs dominans i den eldste perioden, noe som medførte store inntekter gjennom spill i Champions League, som igjen kunne reinvesteres i gode spillere for å gjenskape den sportslige suksessen. Ser vi på Rosenborgs storhetstid (1992-2004), var snittet 0,46 mot 0,39 i perioden etter (2005-2011). Snittet for Tippeligaens historie (1991-2011) ligger på 0,43 med en spredning fra 0,27 (1991) til 0,57 (2001). Det er uklart om den stigende trenden i perioden 2005-2010 vil fortsette, eller om en foreløpig topp ble nådd i 2010 (0,49). I 2011 sank nemlig koeffisienten til 0,36, noe som er det laveste siden 2006 (0,35). Den samme tendensen oppdaget Deloitte også i Premier League, der 2010/11 var en laveste med sine 0,38 siden 1997/1998.

5.2.6 Konklusjon konkurransebalanse

Vi har observert en viss Rosenborg-effekt under deres storhetstid, da konkurransebalansen var noe svakere i perioden 1992-2004, men utfallsusikkerheten i perioden i etterkant av lagets storhetstid vanskeliggjør en klar trend. Analysene viser at det eksisterer klar skjevhet i undersøkelsesperioden 2006-2010 som kan antyde at ligaen er forutsigbar. Av den grunn kan vi trekke en konklusjon om at Tippeligaen er en vanskelig liga å forutse. Med andre ord er det vanskelig for klubbene å kunne fastslå med sikkerhet om de vil kjempe om medaljer eller unngå nedrykksstrid. Denne usikkerheten påvirker trolig klubbenes økonomistyring. Samtidig er det et paradoks at når Tippeligaen er preget av mange uforutsigbare, og dermed

spennende, kamper, burde det være enklere å opprettholde publikumsinteressen i Tippeligaen.

5.3 Konklusjon særegenheter ved Tippeligaen

Av overnevnte diskusjon er det spesielt to ting vi ønsker å ta med videre som et bakgrunnsteppe for regnskapsanalysen og den påfølgende budsjettoppfølgingsanalysen:

For det første, har klubbene i løpet av perioden vi skal undersøke (2006-2010) opplevd at den eksplosive publikumsveksten har stagnert, og deretter begynt å falle i de påfølgende årene. Dette gjør at vi kan anta at klubbene står overfor utfordringer på inntektssiden knyttet til publikumstall og generell interesse for Tippeligaen. Videre så vi hvordan det eksisterer en statistisk signifikant sammenheng mellom sportslige prestasjoner og tilskuertall.

For det andre, observeres tegn til en viss Rosenborgeffekt, men utfallsusikkerheten i perioden i etterkant av lagets storhetstid vanskeliggjør en klar trend. Det eksisterer derimot ingen tegn på en sterk skjevhet mellom lagene i undersøkelsesperioden 2006-2010. Siden det er vanskelig å predikere de sportslige prestasjonene, noe som igjen betyr at inntektene er upredikerbare, eksisterer det en fare for at man kan havne i en uønsket situasjon med svake sportslige resultater. Med andre ord; Tippeligaen er preget av at det eksisterer betydelige styringsutfordringer.

6. Regnskapsanalyse

Formålet med dette kapitlet er å avdekke om fakta i form av regnskapstall kan underbygge vår antagelse om at tippeligaklubbene er preget av betydelige styringsproblemer. Ved hjelp av regnskapsanalyse håper vi å avdekke om det eksisterer noen finansielle særtrekk som en konsekvens av fotballens særegenheter.

6.1 Innledende bemerkninger og svakheter

Regnskapsanalysen er basert på klubbenes eget tallmateriale som er innlevert til NFF i forbindelse med deres søknad om profflisens. NFF opererer med egne konsolideringsregler, slik at man kan risikere at tallmaterialet ikke er korrekt fremstilt i henhold til regnskapslovgivningen og god regnskapsskikk. I tallmaterialet inngår 17¹⁶ av de 20 klubbene som har vært i Tippeligaen i perioden 2006-2010. Bare to klubber – Odd Grenland og Strømsgodset – har nektet å gi oss tillatelse til å benytte deres tallmateriale. I tillegg anser NFF ved lisensansvarlig Rune Nordhaug fotballklubben FC Lyn Oslo som et avsluttet kapittel. Det var derfor ikke ønskelig å utlevere denne klubbens tallmateriale. Begrunnelsen var at NFF må forholde seg til de styrene klubben hadde da materialet ble innlevert. Siden klubben ikke lenger eksisterer, var det ikke naturlig for NFF å utlevere tallmaterialet til tross for at vi fikk tillatelse fra bobestyreren.

Vi finner det verdt å bemerke at det er en svakhet ved utredningen at ikke samtlige klubber inngår i tallmaterialet. For eksempel er det åpenbart at Lyn, som gikk konkurs, trolig hadde forverret de økonomiske resultatene ytterligere. Siden tre klubber ikke inngår i tallmaterialet, har vi valgt å presentere tallmaterialet ved hjelp av en gjennomsnittsklubb. I tillegg ble Tippeligaen utvidet fra 14 klubber i 2008 til 16 klubber i 2009. Med ytterligere to klubber i Tippeligaen, øker selvsagt den totale økonomien. Vi føler derfor at gjennomsnittstall gir et bedre bilde av den økonomiske utviklingen i perioden.

¹⁶ De 17 klubbene er Aalesund, Bodø/Glimt, Brann, Fredrikstad, Ham-Kam, Haugesund, Hønefoss, Kongsvinger, Lillestrøm, Molde, Rosenborg, Sandefjord, Stabæk, Start, Tromsø, Viking og Vålerenga.

En annen mulighet hadde vært å konstruere et justert oppsett (se appendiks 2), der vi multipliserer gjennomsnittsklubben med antall lag totalt i ligaen. Ved å gjøre dette, finner vi at våre tall avviker noe fra de tallene NFF offisielt har gått ut med. For eksempel har NFF for 2009 oppgitt at inntektene samlet sett var på 1.515 millioner kroner, mens kostnadene var på 1651 millioner kroner. Dette gir et driftsresultat på minus 136 millioner kroner. Vårt justerte oppsett gir i 2009 inntekter på 1.675 millioner kroner og kostnader på 1.821 millioner, noe som resulterer i et negativt driftsresultat på 146 millioner. Relativt til NFFs¹⁷ oppgitte tall, er inntektene og kostnadene henholdsvis 8% og 6% høyere, mens driftsresultatet blir ytterligere 7% forverret.

	Offisielle tall					Vårt tallmateriale					Avvik				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
I	1074	1396	1422	1515	1399	1090	1528	1529	1675	1443	1 %	9 %	8 %	11 %	3 %
K	1107	1396	1548	1651	1479	1153	1503	1634	1821	1512	4 %	8 %	6 %	10 %	2 %
DR	-33	0	-126	-136	-80	-63	25	-105	-146	-69	91 %	N/A	-17 %	7 %	-14 %

Det finnes flere plausible forklaringer på disse avvikene. For det første, inngår ikke Lyn i våre analyser. I 2009 var FC Lyn Oslo svært nær konkurs og fikk utbetalt en nedrykksfallskjerm fra NFF underveis i sesongen for å dekke løpende driftskostnader og makte å fullføre sesongen (vg.no, 2009). Det er nærliggende å tro at Lyns økonomi også ville ha påvirket regnskapstallene for 2006 til 2009.

	2006	2007	2008	2009	2010
Antall lag i datasettet	12	11	12	13	14
Antall lag totalt i Tippeligaen	14	14	14	16	16
	86%	79%	86%	81%	88%

For det andre, varierer antall lag vi har tallmateriale for fra sesong til sesong. Det er nærliggende å tro at Lyn, samt Odd Grenland og Strømsgodset, som ikke inngår i tallmaterialet, utgjør forskjellen. Tross alt, våre analyser baseres på det samme tallmaterialet som NFF har til hatt rådighet for sine analyser. Vi finner det heller ikke unaturlig at våre tall jevnt over er noe høyere enn de offisielle, da de tre klubbene vi mangler tall fra, er klubber med relativt beskjedne omsetninger i den store sammenhengen.

¹⁷ Tallene er hentet fra NFF sine årsrapporter fra 2007 til og med 2011.

Til tross for overnevnte begrensninger og svakheter, mener vi likevel at påfølgende analyser vil gi et representativt bilde av økonomien i Tippeligaen. Det er trendene og holdningene vi hovedsakelig ønsker å fremstille, og dermed mener vi at helt nøyaktig akkumulert tall ikke er det viktigste.

6.2 Totaløkonomisk oversikt

“Det er ingen tvil om at flere toppfotballklubber fortsatt står foran økonomisk krevende tider, men samtidig viser tallene for 2009 at klubbene har tatt de økonomiske utfordringene på alvor. Kostnadskuttene, mer nøkterne vurderinger på inntektsiden og budsjettene for 2010, dokumenterer at klubbene har tatt grep for å sikre en bærekraftig økonomi for fremtiden”.

– Yngve Hallén, fotballpresident, NFF (Haavik, 2010)

Det er ingen tvil om at Tippeligaen har gjennomgått en interessant periode de siste årene. Fra det som blir betegnet som norsk fotballs klondyketid via finanskrisen til 2010-tallets trange kår, har man erfart et godt eksempel på karakteristikken trampolineøkonomi.

	2006	2007	2008	2009	2010
Inntekter	77 913 106	109 150 462	109 179 620	104 691 216	90 176 229
Kostnader	82 389 559	107 388 872	116 701 307	113 814 269	94 506 081
Driftsresultat	-4 476 453	1 761 591	-7 521 687	-9 123 052	-4 329 852
Finansnetto	-2 277 473	-1 818 781	-4 584 629	-2 557 391	-1 763 432
Ekstraordinære poster	-6 183 591	-7 087 550	-244 015	-1 890 284	-155 647
Årsresultat	-570 335	7 030 359	-11 862 300	-9 790 160	-5 937 637

Av tabellen over ser vi hvordan inntektene fra 2006 til 2007 økte drastisk og kostnadene fulgte hakk i hel. Terje Martinsen kunne fortelle at like før finanskrisen hadde NFF vært på koordinerende møter med UEFA, der det ble spådd fortsatt gode tider med stor inntektsvekst i neste femårsperiode. Med fasiten i hånd vet vi at så ikke ble tilfelle. I stedet økte inntektene frem til 2008 før de så begynte å falle.

“Fotballklubber er de første som får erfare effektene av en finanskrisen. Det å kutte ut et VIP-bord i forbindelse med en fotballkamp gjør ikke så mye for bedriften”.

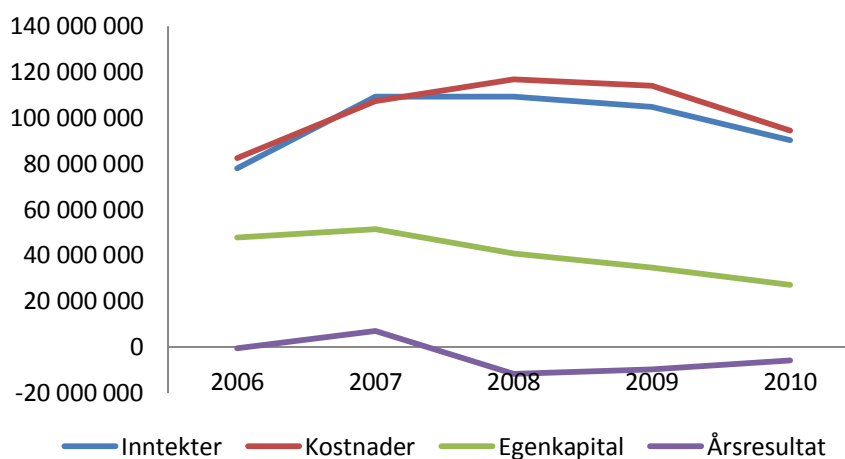
– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Dette står i kontrast til hvordan klubbene i de fem store ligaene har stått imot de økonomiske nedgangstidene etter finanskrisen. Eksempelvis var inntektsveksten i Premier League på to prosent for sesongen 2009/10 (Deloitte, 2011).

“Jeg blir litt overrasket når man sier at finanskrisen har skylda. Jeg tror det er å lure seg selv. Men har rett og slett brukt for mye av inntektene”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Av overnevnte diskusjon følger det at tippeligaklubbene opplever en økonomisk resesjon med store underskudd som tærer på egenkapitalen. Basert på både regnskapsanalysen og Terje Marthinsens erfaringer, kan det antydes at tippeligaklubbens evne til å motstå nedgangstider ikke har vært spesielt god under og i etterkant av finanskrisen. Det kan dermed antydes at de store ligaene i større grad er i stand til å motstå økonomiske nedgangstider.



Figur 6.1: Økonomisk utvikling i Tippeligaen 2006-2010

Av figur 6.1 ser vi hvordan kostnadene følger inntektene ved den store inntektsøkningen i 2007, mens i de påfølgende årene har ikke klubbene klart å kutte kostnader i samme takt som inntektene har falt.

“Jeg tror det er få klubber som klarer å kutte kostnadene i samme grad som inntektene når kostnadene svikter. Det blir litt som å forsøke å stoppe en tankbåt. Problemet er at den siger en god stund før man får stoppet den”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

I 2010 var fokuset på kostnadskutt større enn noensinne, noe som samsvarer med Deloitte's (2011) påstand om at den største utfordringen i den engelske fotballbransjen er og forblir kostnadskontroll.

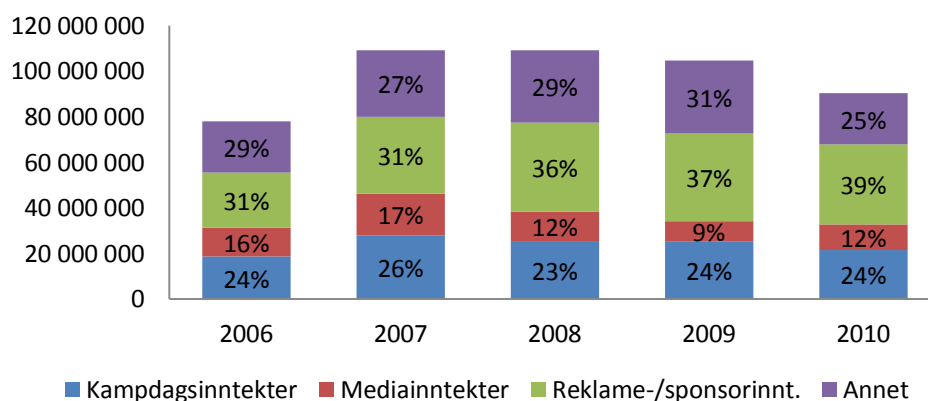
6.3 Analyse av inntektssiden

6.3.1 Introduksjon og bemerkninger

Fiorentinas tilbud til Henry Johannessen på starten av 1950-tallet viser at det lenge har vært mye penger i internasjonal toppfotball. I dag har de europeiske toppklubbene fortsatt vesentlig større økonomiske muskler enn de skandinaviske, men få land kan vise til en slik prosentvis inntektsøkning som den skandinaviske lag har erfart de siste 20-25 årene.

Profesjonaliseringen av norsk toppfotball har ført til både nye og økte inntektskilder for klubbene. For eksempel begynte man på slutten av 80-tallet med direkte sendte eliteseriekamper (Goksøyr & Olstad, 2002). De første årene ble det i snitt vist mindre enn én kamp per serierunde, men dette var på en tid hvor man ennå ikke var blitt klar over det kommersielle potensialet til norsk toppfotball. Det pågikk derfor en debatt mellom Serieforeningen og NFF om hvem som eide rettighetene til produktet (Hjelseth, 2006). Serieforeningen mente at det var toppklubbene som eide rettighetene med den begrunnelsen at det kun var de beste lagene som ble vist på tv. De øvrige kampene ble ikke ansett for å være interessante. Profesjonaliseringen av norsk toppfotball førte imidlertid til at NFF i langt større grad enn tidligere ble i stand til å inngå tv- og sponsoravtaler som samtlige klubber kom økonomisk godt ut av. For eksempel ble 153,6 millioner fordelt på tippeligaklubbene i 2006 (Aftenposten, 2006).

Vi har valgt å gruppere noen av inntektspostene i større kategorier. Figur 6.2 viser hvordan disse kategoriserte inntektskildene fordelte seg for gjennomsnittsklubben i perioden 2006-2010.



Figur 6.2: Inntektskilder

6.3.2 Kampdagsinntekter

I denne utredningen er kampdagsinntekter summen av postene «kampbillettinntekter» og «andre arrangementsinntekter». Frem til 90-tallet – da klubbene, ifølge Svein Johannessen, opplevde en markant økning i reklame- og sponsorinntekter, samt mediainntekter – var klubbenes viktigste inntektskilde kampdagsinntektene. I denne sammenheng vil tilskuertallet naturlig nok ha stor betydning for hvor mye inntekter som genereres. Siden 60-tallet har tilskuertallet variert mellom ca. 4500 til 8000 tilskuere i snitt per kamp (se 5.1 Publikum). Det er imidlertid grunn til å sette et spørsmålstegn ved om de innrapporterte tilskuertallene og kampdagsinntektene frem til begynnelsen av 1990-tallet er korrekte:

“Før så fikk motstanderklubben 25% av billettinntektene. Per Ravn Omdal, som jeg satt i styret med i NFF i 1987, ønsket at vi skulle sette i gang en kontroll av klubbenes underrapportering av tilskuertall og billettinntekter: – Nå må vi finne et kontrollsystem for dette, slik at vi får slutt på juksingen med tallene, sa han og fortsatte: – Svein, du tar det siden du vet hvordan det foregår. Det begrunnet han med at jeg hadde bakgrunn som formann i fotballklubber”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Siden tilskuere i svært stor grad bidrar til klubbenes kampdagsinntekter, kan det også si noe om klubbens markedspotensial og mulighet til inntektsgenerering. Tidligere tok fotballklubbene én bestemt pris for å la en tilskuer se en kamp, men i nyere tid har man begynt å tilby et differensiert produkt. Nå kan tilskueren selv velge om man vil kjøpe en tilskuerplass i VIP-losjen, med tilgang til klubbens restaurantavdeling, eller en ståplass på kortsiden. Erfaringer fra andre land viser at klubber som har bygd nye stadionanlegg ikke bare tiltrekker seg flere tilskuere, men også øker omsetningen per tilskuer gjennom differensierte billettpriser, økt salg av kioskvarer og supportereffekter, samt ikke minst økte inntekter fra sponsoraktiviteter, VIP-bokser og liknende (Ohr & Solum, 2001). Enkelte tippeligaklubber, for eksempel Odd Grenland, har valgt å differensiere billettprisene ytterligere ved å ta en høyere pris når laget har kamper mot attraktive motstandere (Telemarksavisa, 2010). Andre øker billettprisen på selve kampdagen, for eksempel Fredrikstad.

Generelt for perioden vet vi at klubbene økte sine inntekter fra 2006 til 2007 med smått utrolige 40%. I samme periode økte kampdagsinntekter med hele 50%. Dette til tross for at økningen i antall tilskuere fra 2006 til 2007 kun var på 16%. Fra 2007-sesongen har inntektene gradvis avtatt, noe som ikke er overraskende, da tilskuertallet har vært synkende i samme periode.

	2006	2007	2008	2009	2010
Kampdagsinntekter	18 640 610	27 909 933	25 296 935	25 054 144	21 601 209

Oppsummert kan vi si at klubbene har økt sine kampdagsinntekter ved å bygge nye stadioner, ved å ta differensierte priser, og igjennom økt salg av kioskvarer og lignende på kampdagene. Til tross for at klubbene har opplevd en tilskuernedgang siden 2007 sesongen, ser vi av tabellen overfor at kampdagsinntektene fortsatt utgjør en betydelig inntektskilde.

6.3.3 Reklame- og sponsorinntekter

I en kartleggelse av det norske sponsormarkedet fra 2009 la Sponsor Insight (2010) frem tall som viste at det norske sponsormarkedet var på 3284 millioner kroner. Av dette mottok norske tippeligaklubber 523 millioner, altså ca. 16% av det totale sponsormarkedet.

Sponsorene utgjør altså en betydelig inntektskilde for klubbene, og klubbene er blant de mest populære sponsorobjektene i Norge:

“Jeg er ikke overrasket. De 16 eliteserierklubbene er fortsatt blant de 30 mest attraktive sponsorobjektene i norsk idrett”.

– Vegard Arntsen, daglig leder, Sponsor Insight (Mauren, 2011).

	2006	2007	2008	2009	2010
Reklame-/sponsorinntekter	24 134 912	33 603 250	38 855 924	38 466 302	35 172 119

Klubbene økte sine reklame- og sponsorinntekter fra 24,1 millioner i 2006 til 38,9 millioner i toppåret 2008. Det er samme trend som i Danmark, hvor sponsorinntektene til klubbene i Superligaen utgjorde ca. 400 millioner danske kroner i toppåret i 2008. Terje Marthinsen er nok inne på noe av årsaken til dette når han sier at fotballklubbene er noen av de første som får erfare effektene av en finanskriser, noe som igjen kan medføre at sponsorinntektene kan være vanskelig å anslå for fotballklubbene:

“Det er sponsorinntektene som er den mest usikre av inntektspostene”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Brann har imidlertid prøvd å løse denne utfordringen ved å inngå lengre kontrakter med sponsorene:

“Vi prøver å inngå sponsoravtalene slik at de ikke alle går ut samtidig. Vi inngår to-, tre- og fireårsavtaler med et jevnt nivå på utgående kontrakter. På den måten er også 50 til 60% av reklame- og sponsorinntektene allerede dekket inn av langsiktige avtaler ved starten av budsjettåret”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Klubbens sponsorinntekter påvirkes også av andre faktorer. For eksempel vil salget av tv-rettighetene til Canal+ medføre høyere mediainntekter for klubbene. Samtidig har Nordea, som er hovedsponsor for Vålerenga, varslet at sponsoravtalen med Vålerenga vil falle i verdi. Dette er en naturlig konsekvens av at en større andel av kampene fra 2013 vil vises på

betalingskanaler, noe som medfører at tilgjengeligheten til produktet er lavere (Kampanje.no, 2011). Førsteamanuensis Hans Mathias Thjømøe ved Handelshøyskolen BI deler Nordeas oppfatning om at klubbenes sponsorverdi minker på bakgrunn av den nye tv-avtalen og at klubbene derfor ikke kan forvente de samme sponsorinntektene som tidligere i årene som kommer (ibid).

6.3.4 Medieinntekter

Medieinntektene var, som tidligere nevnt, tilnærmet fraværende på slutten av 80-tallet, men har i perioden 2006 til 2010 utgjort omtrent ti prosent av inntektene til tippeligaklubbene. Av figur 6.2 ser vi at andelen var høyest i 2006 og 2007 etter at NFF i 2005 hadde solgt tv-rettighetene til TV 2 og Telenor (DN.no, 2005).

	2006	2007	2008	2009	2010
Medieinntekter	12 625 986	18 307 608	13 130 511	9 173 597	11 095 116

Høsten 2011 fremforhandlet NFF, som nevnt over, en ny tv-avtale med Canal+ og TV 2. Ifølge fotballpresidenten i NFF, Yngve Hallén, hadde avtalen for tv-rettighetene fra 2013 til 2016 en verdi på 1,6 milliarder, en økning på 35 prosent sammenlignet med forrige avtale (Nettavisen.no, 2011). Selv om medieinntektene har vist en nedadgående tendens siden toppåret i 2007, kan det virke som om klubbene kan forvente en økning i årene som kommer på bakgrunn av den nye tv-avtalen. Til tross for en eventuell økning, vil fortsatt ikke andelen utgjøre like mye som i de fem store europeiske ligaene (Deloitte, 2011).

Chart 1.2: Revenue breakdowns for European leagues 2009/10 (€m)



Figur 6.3: Inntektsfordelingen i de fem store ligaene (Deloitte, 2011)

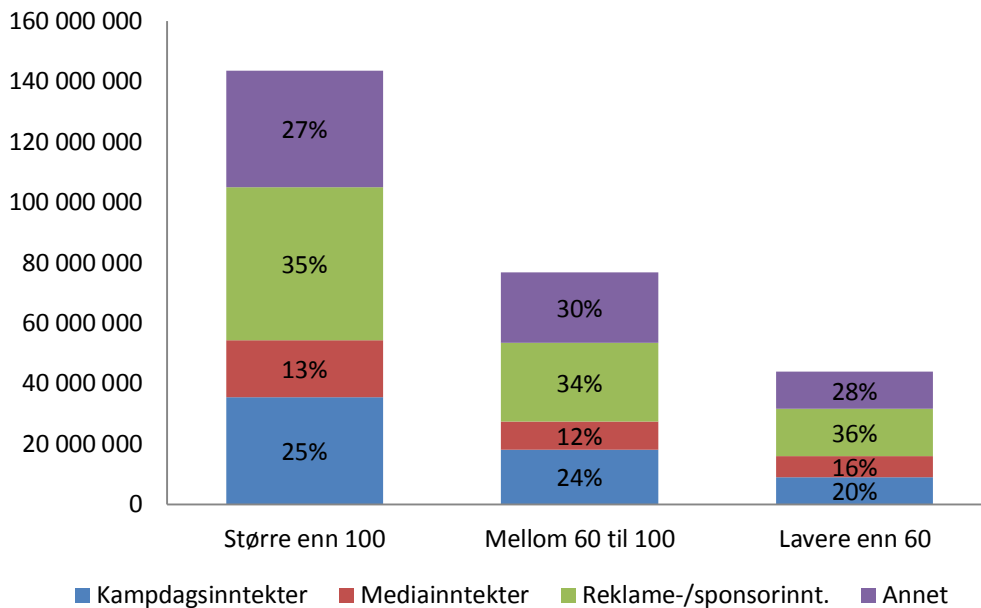
Av figur 6.3 ser vi at mediainntektene i 2009/2010 sesongen utgjorde mellom 30-60 prosent for klubbene i de fem største ligaene i Europa. Målt i absolutt tall er det de engelske klubbene som har størst mediainntekter. Dette er heller ikke uventet i og med at engelsk fotball har et nedslagsfelt langt utenfor Storbritannia. Deloitte (2011) fastslår at for hver tilskuer på en kamp i Premier League, er det mer enn 200 personer som følger kampen på tv.

I Norge var det i snitt 63.544 personer som fulgte hver tippeligarunde i 2011. Dersom det skulle ha vært tilsvarende seertall som ved engelske kamper, måtte mer enn 12,7 millioner sett hver tippeligarunde på tv. Sett i lys av dette, må tippeligaklubbenes mediainntekter på drøyt ti prosent av omsetningen sies å være relativt høy.

Samtidig finner vi det noe overraskende at tallet er såpass lavt relativt til den oppmerksomheten tv-avtalen får i media og hvilket fokus det er på at denne har blåst opp spillerlønningene. Når det er sagt, eksisterer det synergieffekter mellom for eksempel mediainntekter og sponsoravtaler. Mer eksponering i media medfører større interesse fra publikum og høyere betalingsvilje fra annonsører og sponsorer, slik at man ikke utelukkende bør se på mediainntektene isolert. En konsekvens av at tv-rettighetene har blitt solgt til betalingskanaler kan være at de økte mediainntektene vil bli spist opp av nedgangen i sponsor- og kampdagsinntekter grunnet mindre eksponering.

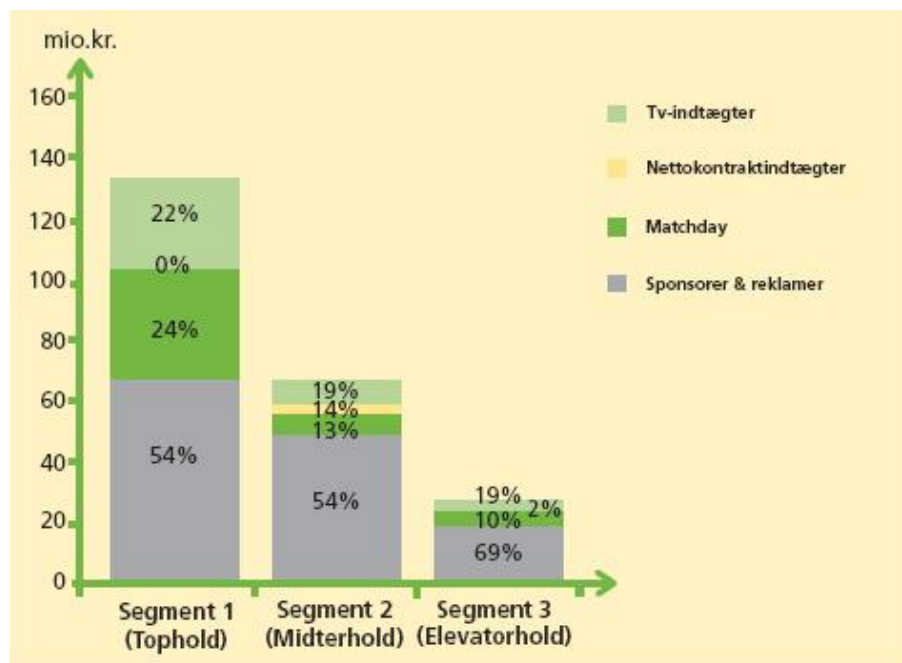
6.3.5 Segmentering etter omsetning

I dette delkapitlet har vi valgt å dele inn klubbene i tre segmenter kategorisert etter omsetning. De klubbene som har hatt en gjennomsnittlig omsetning på over 100 millioner i perioden har blitt kategorisert i segment 1 (5 klubber). Tilsvarende har de med en omsetning på 60 til 100 millioner blitt kategorisert i segment 2 (6 klubber) og de med en omsetning på 25 til 60 millioner har blitt kategorisert i segment 3 (6 klubber).



Figur 6.4: Segmentering og inntektskilder i Tippeligaen

Figur 6.4 illustrerer hvordan inntektskildene fordeler seg mellom de ulike segmentene. Noe overraskende varierer klubbenes inntektskilder, som andel av omsetningen, svært lite. Størrelsen på omsetningen virker altså å ha liten betydning for hvilken inntektskilde som er mest dominerende. I så måte skiller Tippeligaen seg fra Superligaen, hvor konsultentselskapet Capacent på vegne av det danske fotballforbundet gjennomførte en tilsvarende studie for årene 2006 til 2008 (Capacent, 2009).



Figur 6.5: Segmentering og inntektskilder i Superligaen (Sperling, et al., 2010)

Ved å sammenligne figur 6.4 med figur 6.5 ser vi at inntektene fordeler seg vesentlig mer ujevnt mellom segmentene i Superligaen enn i Tippeligaen. De største klubbene i Superligaen hadde eksempelvis en inntektsandel på 46% fra kampdags- og mediainntekter, mens de samme postene kun utgjorde 29% for de minste klubbene.

Mediainntektene utgjør en noe større andel for klubbene med minst omsetning, mens det er motsatt i Danmark. I tilknytning til dette kan vi nevne at de største klubbene i Tippeligaen har gitt uttrykk for at de ønsker seg en større andel av tv-inntektene (NRK.no, 2001). De største klubbene argumenterer vanligvis med at de ønsker en større andel av inntektene fordi de generer langt høyere inntekter til forbundet enn hva de får igjen.

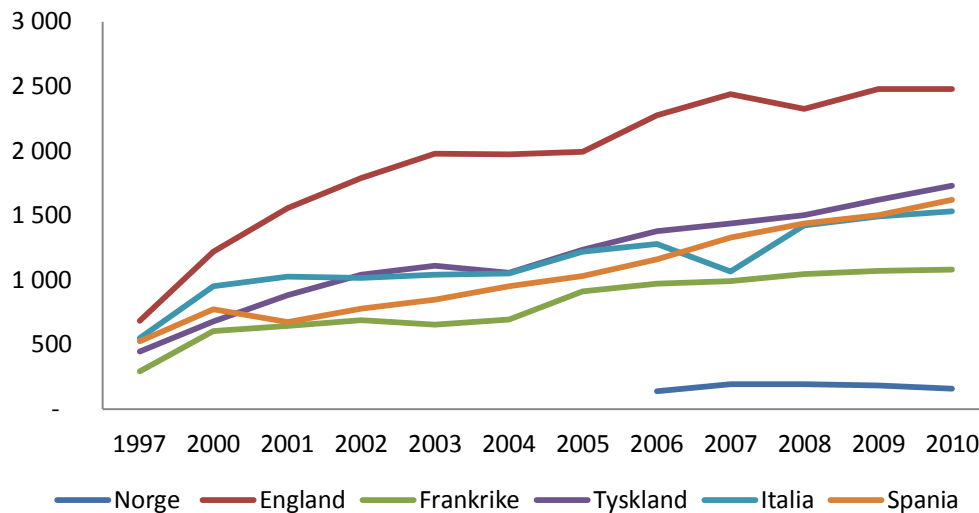
“I forbindelse med en studietur i regi av NFF var vi på besøk hos en av de største amerikanske fotballklubbene i 1983. Da klubblederen gjorde oss oppmerksomme på at inntektene fra TV-avtalen ble fordelt likt på alle klubbene spurte vi hvorfor det var slik. Han svarte at det måtte to lag til for å avvikle en fotballkamp, og dersom de skulle ha en interessant liga så måtte også de små klubbene få en betydelig del av inntektene”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Johannessen er her inne på årsaken til at de minste klubbene får en høyere andel av inntektene fra tv-avtalen enn det de faktisk står for. For å opprettholde den sportslige konkurransen er det nødvendig at de minste klubbene tilgodesees med, relativt sett, høyere inntekter enn de største. Sammenlignet med Danmark er det kanskje derfor likevel ikke så overraskende at de har en svakere konkurransebalanse enn den norske ligaen (se 5.2.4 Spredning i seiersprosent), da de største klubbene får en høyere andel av inntektene i Danmark.

6.3.6 Tippeligaen versus de fem store

Tippeligaklubber er relativt store selskap i norsk sammenheng med en gjennomsnittlig omsetning på rett under 100 millioner kroner. Likevel er Tippeligaen å anse som en liten økonomi relativt til de fem store ligaene i Europa¹⁸.



Figur 6.6: Omsetning i Tippeligaen og de fem store ligaene

Omsetningen i Tippeligaen¹⁹ for perioden 2006-2010 har i snitt vært 7% av Premier League, 17% av Ligue 1, 11% av Bundesligaen, 13% av Serie A og 12% av La Liga. Måler vi i stedet omsetning opp mot folketallet, er Tippeligaen helt i toppen – kun slått av Premier League.

	Folketall	Omsetning 2010 (m€)	per innbygger (€)
Norge	4 707 270	160	34
England	63 047 162	2479	39
Frankrike	65 630 692	1080	16
Tyskland	81 305 856	1730	21
Italia	61 261 254	1532	25
Spania	47 042 984	1622	34

I så måte er omsetningen i Tippeligaen svært imponerende. Samtidig kan dette tas som et tegn på at omsetningen de senere årene har vært urealistisk høy og at man ikke kan forvente

¹⁸ Tallene for de fem store ligaene er hentet fra Deloitte (2011). Vi har brukt DNBs midtkurs (7,9134) fra 30. juni 2010 for konvertere tallene for Tippeligaen fra norske kroner til euro. Dette er samme dato som Deloitte har hentet sine valutakurser.

¹⁹ Vi har her benyttet det justerte oppsettet for å få et sammenlignbart tall (se appendiks 3)

at et slikt nivå vil være bærekraftig over tid. For eksempel er det ikke realistisk å tro at Tippeligaen skal kunne oppnå et globalt nedslagsfelt, slik for eksempel Premier League og de største klubbene i La Liga har. Når omsetningen målt opp mot folketallet da er lik med Spania, over dobbelt så stor som Frankrike og 62% større enn Tyskland, gir dette rom for ettertanke.

6.3.7 Konklusjon inntektssiden

Etter å ha studert klubbenes inntektsside observerer vi at mediainntektene fremstår som mindre viktige enn hva man kan få inntrykk av gjennom media. Imidlertid er det viktig å se disse inntektene i sammenheng med reklame- sponsor- og kampbillettinntekter, da eksponeringen i media i stor grad påvirker de øvrige inntektene. Det ble også avdekket at klubbenes inntektskilder som andel av omsetningen forholder seg relativt stabilt uavhengig av omsetningens størrelse. Videre ser det ut til at klubbene, på tross av finanskrisen og tilskuersvikt, har klart å opprettholde mesteparten av sine inntekter. Klubbenes gjennomsnittlige omsetning har kun falt med 17 prosent siden toppåret i 2007. Spesielt er inntektene fra reklame- og sponsorer viktige for klubbene.

6.4 Analyse av kostnadssiden

6.4.1 Introduksjon og bemerkninger

“Klubbene opplever nok inntektssiden som den mest usikre (...) men de har en tendens til å bruke én krone når de får én krone fordi de har en ambisjon om å nå høyest mulig sportslig. Økonomi og sportslige prestasjoner henger jo i stor grad sammen”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig i NFF

I denne delen har vi valgt å avgrense analysen til å gjelde personalkostnader, da dette er en svært betydelig kostnadspost for tippeligaklubbene. I tillegg henviste vi i den teoretiske referanserammen til studier som har bevist hvordan det eksisterer en statistisk signifikant sammenheng mellom spillerlønninger og sportslige prestasjoner. Av den grunn blir denne kostnadsposten både spesielt interessant og relevant for å besvare problemstillingen. Når da lisensansvarlig i NFF gir uttrykk for at kostnadssiden er relativt enkel å spå, valgte vi redusere den regnskapstekniske analysen av andre, mindre relevante kostnadsposter.

6.4.2 Personalkostnader

“Spillerkontraktene er fra en annen økonomisk virkelighet enn den vi lever i, i dag.”.

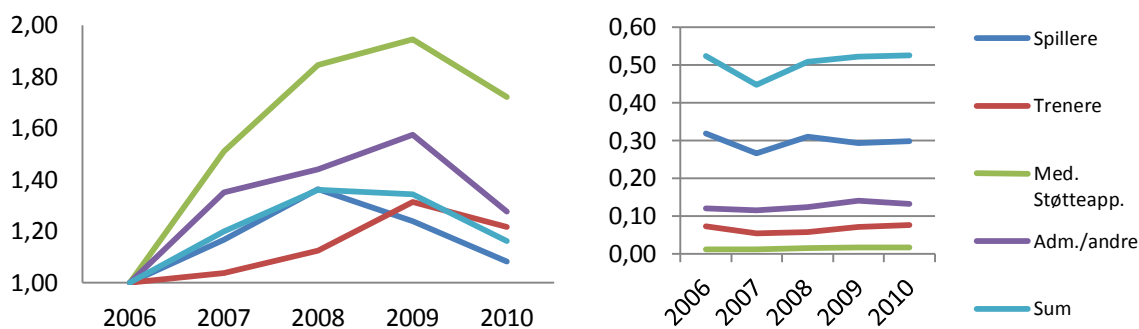
– Ingebrigt Steen Jensen, styreleder, Stabæk (Johannessen & Tørresdal, 2010)

Det blir ofte hevdet at den største kostnaden fotballklubber har er lønninger. Regnskapstallene vi sitter på bekrefter langt på vei dette. Fra 2006 til 2010 utgjorde personalkostnadene 48% av de totale kostnadene.

Personalkostnader	2006	2007	2008	2009	2010
Spillere	24 820 128	28 997 415	33 862 882	30 752 776	26 893 959
Trenere	5 678 896	5 895 452	6 393 946	7 454 623	6 910 514
Medisinsk støtteapparat	924 417	1 396 338	1 706 909	1 798 222	1 591 345
Adm./andre	9 335 389	12 620 843	13 454 217	14 704 168	11 921 840
Sum	40 758 830	48 910 048	55 417 954	54 709 790	47 317 658

Av tabellen på forrige side ser vi at spillerpersonalkostnader står for en stor andel av personalkostnadene (59% i gjennomsnitt for perioden 2006-2010), men også kostnader knyttet til administrasjon og andre (25%) og trenere (13%) er betydelige. Derimot står det medisinske apparatet for beskjedne 3% av personalkostnadene.

Det er verdt å bemerke at ved inntektsøkningen fra 2006 til 2007 på hele 31,2 millioner kroner (40%), økte personalkostnadene knyttet til medisinsk støtteapparat med 51% og administrasjon/andre med 35%, mens spillerpersonalkostnadene bare økte med 17%. Dette står i sterk kontrast til Svein Johannessens uttalelse om at ikke én eneste krone ble brukt til å styrke administrasjonen og at alt tilfalt spillerne.



Figur 6.7 og 6.8: Trend og common size analyse av personalkostnadene

Av trendgrafene over ser man hvordan klubbene relativt til referanseåret 2006 har brukt mest ekstra på medisinsk støtteapparat. Personalkostnader knyttet til administrasjon og andre vokste også voldsomt i perioden med sterk inntekstvekst. I 2010 har man kuttet i samtlige poster.

	Trendanalyse					Andel av omsetning				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Spillere	1,00	1,17	1,36	1,24	1,08	0,32	0,27	0,31	0,29	0,30
Trenere	1,00	1,04	1,13	1,31	1,22	0,07	0,05	0,06	0,07	0,08
Med. Støtteapp.	1,00	1,51	1,85	1,95	1,72	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
Adm./andre	1,00	1,35	1,44	1,58	1,28	0,12	0,12	0,12	0,14	0,13
Sum	1,00	1,20	1,36	1,34	1,16	0,52	0,45	0,51	0,52	0,52

Tabellen over viser at de forskjellige personalkostnadene har forholdt seg relativt konstant som andel av omsetningen. Vi ser dog en liten dipp i 2007; året med den høyeste omsetningsveksten.

“Det er viktig at klubbene tar tæring etter næring. Norske fotballspillere tjener altfor mye”.

– Ynge Hallén, fotballpresident, NFF (Johannessen & Tørresdal, 2010)

Deloitte & Touche (sitert i Ohr & Solum, 2001) har tidligere vurdert at spillernes lønnskostnader ikke bør overstige 50% av omsetningen fratrukket inntekter fra spillersalg. De hevder også at klubbene med personalkostnader som overstiger 2/3 av inntektene ikke vil kunne opprettholde kostnadsnivået over tid. Deloitte (2011) benytter fortsatt en personalkostnadsandel på 70% av inntektene som et advarselsnivå, og dette nivået har blitt adoptert av UEFA i deres fair play regler. Michel Platini, UEFAs president, er også en stor tilhenger av denne metoden, og har uttalt at han ønsker å se at det innføres en begrensning på lønninger maksimalt tilsvarende 60% av omsetningen. Problemet er bare at forslaget har lite støtte blant de rikeste klubbene (Harris, 2009, sitert i Hamil & Chadwick, 2010).

	2006	2007	2008	2009	2010
Minste andel	20%	20%	23%	24%	22%
Største andel	62%	68%	63%	56%	46%
Antall klubber >50%	3	2	3	2	0
Snitt	39%	34%	38%	35%	34%

Tabellen over er basert på spillerlønn dividert med klubbens inntekter fratrukket klubbens inntekter fra spillersalg. Av tallene kommer det frem at i perioden 2006-2009 oversteg to til tre klubber hvert år advarselsnivået på 50%. Noe av årsaken til dette kan være at klubbene inngikk kontrakter med spillere med forventninger om et høyere inntektsnivå enn hva som ble tilfelle.

“Mange norske klubber sliter med langsiktige kontrakter. Det bør ikke skrives kontrakter en ikke kan følge opp”.

– Ynge Hallén, fotballpresidenten, NFF (Johannessen & Tørresdal, 2010)

Først i 2010 har man maktet å kutte spillerlønningene nok til at ingen av klubbene oversteg advarselsnivået på 50%. Snittet for samtlige klubber i hele perioden ligger på 36% og varierer mellom 34 og 39%.

	2006	2007	2008	2009	2010
Minste andel	36%	35%	38%	40%	40%
Største andel	74%	96%	85%	73%	71%
Antall klubber >70%	2	1	2	1	1
Snitt	56%	49%	55%	53%	54%

Klubbene brukte som nevnt ikke bare mye penger på spillerlønninger. Av tabellen over ser vi hvordan én til to klubber hvert eneste år lot deres samlede personalkostnader overstige 70% av deres totale omsetning. Snittet for hele perioden lå på 53% og varierte mellom 49-56%.

I begge de overnevnte tabellene kan det antydes en svak tendens til at lønningenes andel har gått noe ned. Nok en gang er trenden i Tippeligaen det motsatte av hva vi finner i England. Deloitte (2011) viser at man i sesongen 2009/2010 nådde et historisk høyt nivå ved at de gjennomsnittlige personalkostnadene i Premier League var på 68% av inntektene. Dette var én prosent opp fra sesongen før (2008/09), og en jevn stigning fra sesongene 2005/06, 2006/07 og 2007/08 med henholdsvis 62%, 63% og 62%.

For å unngå for høye personalkostnader, dersom de sportslige resultatene uteblir, har klubbene de senere årene valgt å knytte deler av lønnskostnadene opp mot klubbens sportslige prestasjoner.

“Har spillerne en bonusavtale så har de noe ekstra å strekke seg etter, men det må ligge en planke i bunn. Den variable delen ble økt etter inntektssvikten i 2009, slik at bonusnivået i dag utgjør ca. 15 prosent, men du får ikke spillere til å akseptere at en sånn variabel del utgjør mer enn 20 prosent av lønna”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

I tillegg til at klubbene har økt sammenhengen mellom spillernes sportslige prestasjoner og lønn, har de også blitt mer forsiktige ved kontraktinngåelse med nye spillere:

“I stedet for å kjøpe nye spillere, valgte vi å leie inn spillere, med opsjon på å kjøpe de. Det mener jeg var veldig vellykket for vår del, slik at vi ikke bommet og eksempelvis ga skadede spillere lange kontrakter”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

På spørsmål om de hadde vurdert å knytte lønnskostnadene til de ansatte i administrasjonen opp mot sportslige prestasjoner, svarte Marthinsen følgende:

“Ingen i administrasjonen har bonus knyttet til sportslige prestasjoner. De vil ha en minimumslønn. Det er for liten sammenheng mellom sportslige prestasjoner og prestasjonene til de ansatte i administrasjonen”.

Dersom administrasjonens lønn skulle vært avhengig av sportslige resultater ville klubbene trolig måtte betalt de ansatte ekstra for den risikoen de blir påført ved at lønnen var knyttet til de sportslige prestasjoner; en faktor de administrativt ansatte ikke har en direkte innflytelse på.

På bakgrunn av disse uttalelsene, samt trenden i tallmaterialet fra 2009 til 2010, kan det antydes at utviklingen er på rett vei. Endringene som er gjort er positive og har ført til reduserte kostnader, men Terje Marthinsen påpeker at de fortsatt har en vei å gå:

“Ved dårlige sportslige prestasjoner får spillerne mindre utbetalt, men det dekker ikke inntektssvikten vår”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

6.4.3 Konklusjon kostnadssiden

Vår analyse av kostnadssiden avdekket noe overraskende hvor liten andel av omsetningen spillerlønningene utgjør relativt til hvor mye fokus det er på at fotballspillere tjener for mye. I løpet av perioden har dette falt fra 32% til 30% og kan i så måte antyde at fotballklubber har et kostnadsproblem utover spillerlønninger. Videre så vi hvordan klubbene har gjennomført betydelige kostnadskutt, men det gjenstår fortsatt en utfordring i få utformet et bærekraftig belønningssystem, slik at man får kostnadene til å følge de sportslige prestasjonene i samme grad som inntektene.

6.5 Driftsresultat

Det er bekymringsverdig at selv i et ekstraordinært inntektsår som 2007, med en inntektsvekst på 40% relativt til fjoråret, går likevel bare halvparten av klubbene med overskudd. I tillegg er dette det eneste året hvor det akkumulerte driftsresultatet er positivt med ca. 19 millioner. Det kan imidlertid virke som om lisensnemden har hatt rett i sin påstand om det foregår en kulturendring i klubbene, da det kan spores en gryende positiv trend i 2010 relativt til de to forutgående årene.

Antall klubber	2006	2007	2008	2009	2010
Positivt driftsresultat uten overganger	2	3	2	1	3
Positivt driftsresultat med overganger	3	6	3	3	6
Positivt årsresultat	5	6	2	3	4
I utvalget	12	11	12	13	14

Alt i alt kan vi likevel slå fast at det er skremmende at så få fotballklubber klarer å drive med et positivt årsresultat. Dette kan nok ha en naturlig forklaring i at det er vanskelig for klubbene å ta ut overskudd i en fotballklubb dersom man samtidig ønsker å opprettholde et høyt sportslig nivå, noe svarene fra respondentene på spørreundersøkelsen også indikerer.

6.6 Finansiell risiko (forholdstallsanalyse)

6.6.1 Introduksjon og bemerkninger

I denne delen av utredningen vil vi se nærmere på norske tippeligaklubbens finansielle risiko basert på utregning av forholdstallene likviditetsgrad, egenkapitalandel, netto driftsrentabilitet og til en viss grad rentedekningsgrad. De ulike forholdstallene er deretter benyttet til å regne ut den syntetiske ratingen, som er et mål på den finansielle risikoen.

I tilknytning til dette kan det nevnes at det ideelle hadde vært å benytte et snitt av de ulike klubbens egenkapitalandel, likviditetsgrad, netto driftsrentabilitet og rentedekningsgrad. Dette for å unngå at de største klubbens tillegges for stor vekt. Imidlertid lar ikke dette seg gjøre, da vi ikke har fått oppgitt finansinntektene og finanskostnadene. Vi har heller ikke fått oppgitt den inngående netto driftskapitalen ved inngangen til 2006. Det varierer også hvilke klubber vi har tallmateriale for, avhengig av om de var i Tippeligaen det året eller ei. Utregningen av de ulike forholdstall benyttet i den syntetiske ratingen er derfor gjort på bakgrunn av akkumulerte tall,

mens i de øvrige analysene har vi så langt det har latt seg gjøre benyttet et snitt av enkeltklubbenes forholdstall.

6.6.2 Likviditetsanalyse

Likviditetsgrad

Vi anser i denne sammenheng de mest likvide omløpsmidlene for å være omløpsmidler eksklusiv varebeholdninger. Av den grunn har vi valgt å fokusere på likviditetsgrad II i tabellen nedenfor. Det er verdt å nevne at forskjellene mellom likviditetsgrad I og likviditetsgrad II vil være minimale i en fotballklubb, da dette er selskaper med små varelagre. Merk at posten kalt «hele utvalget (TL)» er basert på summen av alle omløpsmidler fratrukket varelager dividert på summen av kortsiktig gjeld for samtlige klubber i utvalget.

	2006	2007	2008	2009	2010
Likviditetsgrad - hele utvalget (TL)	76%	70%	71%	59%	65%
Likviditetsgrad - min	23%	18%	25%	25%	22%
Likviditetsgrad - maks	155%	196%	144%	134%	115%
Likviditetsgrad - gjennomsnitt	79%	84%	73%	64%	68%
Likviditetsgrad - median	72%	62%	76%	68%	63%
Likviditetsgrad >100%	3	3	2	2	4
Likviditetsgrad >80%	5	4	4	2	6

Av tabellen over ser vi hvordan likviditetsgraden har falt i perioden. Nok en gang er det mulig å spore tegn til bedring i 2010 i gjennomsnitt og for utvalget som helhet målt i antall klubber med tilfredsstillende, eller bedre, likviditetsgrad. Til sammenligning kan det nevnes at en analyse basert på tall fra 2000 fant at hele 8 av 12 aksjeselskapet tilknyttet fotballklubbene i Tippeligaen hadde tilfredsstillende likviditetsgrad (definert som over 100%). Hovedintrykket den gang var at den totale situasjonen var god med tanke på betalingsevne (Ohr & Solum, 2001). I vår undersøkelsesperioden har betalingsviljen således blitt vesentlig forverret.

Rentedekningsgrad

I tallmaterialet fra NFF er ikke klubbens finansinntekter og finanskostnader oppgitt. Det har dermed ikke vært mulig å regne ut rentedekningsgraden eksakt. Imidlertid er posten finansnetto oppgitt for hver enkelt klubb. Akkumulert for klubbene er posten negativ hvert

eneste år. Den minste kostnaden finner vi i 2007 med akkumulert finansnetto på minus 20 millioner, mens den største var i 2008 med akkumulert finansnetto på minus 55 millioner.

Siden vi ikke har spesifikke tall for finansinntektene og finanskostnadene, har vi valgt å bruke posten finansnetto i utregningen av rentedeckningsgraden. Posten finansnetto vil imidlertid være lavere enn det som hadde vært naturlig dersom vi hadde fått spesifisert hva som var finanskostnader og finansinntekter. Finansnetto er kun differansen mellom disse postene, og vil derfor være lavere enn det finanskostnadene er i virkeligheten.

Dette fører igjen til at rentedeckningsgradene som regnes ut for årene 2006, 2008, 2009 og 2010, når det ordinære resultatet er negativt, vil være noe svakere enn det som ville vært tilfelle dersom utregningen ble gjort på bakgrunn av finanskostnader. I 2007 blir rentedeckningsgraden bedre enn hva som ville vært tilfelle, da det ordinære resultatet er positivt. Til tross for disse svakhetene, velger vi å benytte finansnetto som grunnlag for utregningene, da vi mener dette vil gi en god indikasjon på hva rentedeckningsgraden er for gjennomsnittsklubben i de ulike årene.

	2006	2007	2008	2009	2010
Rentedekningsgrad	-0,97	1,97	-0,64	-2,57	-1,46

6.6.3 Soliditetsanalyse (Egenkapitalandel)

Profesjonaliseringen av Tippeligaen var sannsynligvis én av de viktigste faktorene bak de forbedrede internasjonale resultatene man opplevde på 1990-tallet (Hervik, et al., 2000). Den sportslige fremgangen medførte økt interesse og større inntekter for klubbene som tidligere hadde slitt med negativ egenkapital og dårlig likviditet (ibid). Klubbøkonomien forbedret seg kraftig og bidro til å øke egenkapitalen blant klubbene fra 2,4 millioner i 1994 til 228 millioner i 1999 (Hervik, et al., 2000) og videre til 377 millioner ved utgangen av 2010. Tallene indikerer en markant forbedring for klubbene totalt i perioden. Alt er likevel ikke rosenrødt, da økningen har vært svært ulikt fordelt blant klubbene. For eksempel stod den største klubben alene for 230 millioner i egenkapital ved utgangen av 2010. De resterende klubbene hadde en egenkapital på 147 millioner. Tabellen på neste side viser utviklingen i klubbenes egenkapital. Mens klubbene i 1999 hadde en egenkapitalandel på 53 % (Hervik, et al., 2000) var tilsvarende tall for 2010 på 25 %.

	2006	2007	2008	2009	2010
Egenkapital	47 719 876	59 141 326	40 762 764	34 603 750	26 955 233
Balansesum	136 651 259	219 521 555	161 149 271	136 427 561	108 495 053
Egenkapitalandel	35%	27%	25%	25%	25%
-"- uten den største klubben	27%	18%	14%	16%	14%

Enda mer interessant er tallene dersom vi holder den største klubben (målt i balansesum) utenfor datasettet. Da ser vi hvordan den største klubben blåser opp den gjennomsnittlige egenkapitalandelen i ligaen. Uten den største klubben, ligger egenkapitalandelen på 14 % i 2010.

En logisk forklaring på den fallende egenkapitalandelen kan være NFFs strenge anleggskrav, som igjen har medført store investeringer. Mange av disse anleggsinvesteringene har trolig vært gjeldsfinansierte. Videre er det nærliggende å tro at klubbene har vært tvunget til å benytte egenkapital til oppdekking av driftsunderskudd. Siden finanskrisen virker det også som om det har vært vanskeligere for klubbene å innhente ekstern støtte fra såkalte rike onkler. Dette, i kombinasjon med svekket lønnsomhet over tid, har trolig gjort kapitaltilgangen strammere. De usikre overgangsinntektene gjør også store utslag i driftsinntektene fra år til år.

I tillegg bør det nevnes at det eksisterer noen regnskapsmessige problemstillinger knyttet til de enkelte balanseverdier, for eksempel verdien på spillerne. Da et styremedlem i FFK Sport ASA, og advokat med spesialkompetanse innen konkursrett, hevdet at selskapet var teknisk konkurs, ble dette tilbakevist av daværende administrerende direktør, Runar Henriksen (f-b.no, 2009). Han henviste til halvårsrapporten for 2009, der markedsverdien på spillerne var anslått til 70 millioner kroner, og at FFK som klubb eide ca. 30 millioner av disse (ibid). I de offisielle regnskapene var imidlertid spillerrettighetene bokført til 10 millioner, og Henriksen pekte på dette som en løsning for hvordan FFK skulle komme seg ut av likviditetskrisen (ibid).

Fasiten to år senere, etter at klubben hadde solgt eller på andre måter kvittet seg med til sammen 25 spillere, var spillersalgssinntekter på 20-22 millioner (nrk.no, 2012). I og med at investorer har hatt eierskap i flere av spillerne, er det høyst tvilsomt om klubben i det hele tatt satt igjen med den bokførte verdien på 10 millioner. Når da klubben selv vurderte

verdien til å være ca. 30 millioner for klubben, forteller dette mye om usikkerheten og utfordringene knyttet til klubbens selvevaluering av spillernes verdi.

“At klubber skal evaluere stallen for å skape en fordel regnskapsmessig strider mot all fornuft. Det sier seg selv at fallhøyden er for stor”.

– Tor-Kristian Karlsen, tidligere sportssjef i FFK (*nrk.no*, 2012)

I tilknytning til dette bør det bemerkes at omløpshastigheten på spillerne også er sterkt varierende. Spillere kan ikke omsettes i mer enn to perioder per år i de såkalte overgangsvinduene. I tillegg vil en eventuell realisasjon av hele spillerstallen medføre at hele grunnlaget for fortsatt drift opphører.

Flere av klubbene har også foretatt kostbare investeringer i tilknytning til sine stadioner. Terje Marthinsen i Brann forteller at de på bakgrunn av anleggskravene til NFF følte at de måtte gjøre noe med anlegget til Brann og at de foretok investeringene i en tid med mye optimisme.

“Vi står her i dag og ser at fotballøkonomien er på et annet nivå enn for noen år siden. Konsekvensen av investeringene som er gjort, er at vi sitter her med kjempedyre anlegg. Det er etterpåklokskap, men strengt tatt hadde vi nok bygget mye enklere den gangen hvis vi hadde fått lov til det, så vi ikke hadde hatt så mye gjeld og vedlikeholdskostnader”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Selv om fotballanleggene har vært kostbare å oppføre er det imidlertid ikke like sikkert at den alternative salgsverdien er like stor. For eksempel bygges det på gamle Fredrikstad stadion nå boliger (Backe eiendom, 2012). Den tidligere stadion er jevnet med jorden, og selve stadionanlegget innebar i hovedsak kun en kostnad for utbyggeren.

6.6.4 Netto driftsrentabilitet

Netto driftsrentabilitet viser avkastningen på de driftsrelaterte eiendelene blant tippeligaklubbene. I utregningen av netto driftsresultat har vi valgt å legge det oppførte driftsresultatet til grunn. Rune Nordhaug ved NFF opplyste at de ikke anser de ekstraordinære

postene «salg anleggsmidler» og «ekstraordinære poster» for å være en del av den bærekraftige driften. Disse er derfor holdt utenfor, slik de også er i tallmaterialet fra NFF. Akkumulert gir det oss følgende resultatoppstilling med en antakelse om et skattenivå på driften på 28 prosent.

	2006	2007	2008	2009	2010
Driftsresultat	-4 476 453	1 761 591	-7 521 687	-9 123 052	-4 329 852
Driftsrelatert skatt (28%)	-1 253 407	493 245	-2 106 072	-2 554 455	-1 212 358
Netto driftsresultat	-3 223 046	1 268 346	-5 415 615	-6 568 597	-3 117 494

Videre har vi regnet ut netto driftskapital ved å foreta en omgruppering av balansen, slik at oppsplittingen viser kapital investert i driften og ikke i finansielle eiendeler. Netto driftskapital består av driftsrelaterte eiendeler minus driftsrelatert gjeld. Av eiendelene er det i utregningen lagt til grunn at samtlige eiendeler er driftsrelaterte. Poster som spillerrettigheter, tomt og bygning, driftsløsøre og fordringer kan relateres direkte til driften, mens også bankinnskudd og lignende er vurdert å være driftsrelatert, da postene er relativt beskjedne beløpsmessig. Driftsrelatert gjeld er vurdert til å være kortsiktig gjeld minus gjeld til kredittinstitusjoner, da gjelden til kredittinstitusjoner må anses som rentebærende.

	2006	2007	2008	2009	2010
Driftsrelaterte eiendeler	136 651 259	219 521 555	161 149 271	136 427 561	108 495 053
Driftsrelatert gjeld	28 972 456	49 165 085	35 261 403	31 890 950	25 402 137
Netto driftskapital	107 678 803	170 356 470	125 887 868	104 536 611	83 092 917

På bakgrunn av disse tallene har vi regnet ut netto driftsrentabilitet, som altså viser avkastningen på de driftsrelaterte eiendelene:

	2006	2007	2008	2009	2010
ndr_t	Negativ	1,2 %	-3,6 %	-5,5 %	-3,3 %

Siden vi mangler inngående netto driftskapital i 2006 lar det seg ikke gjøre å regne ut netto driftsrentabilitet presist, men vi kan fastslå at netto driftsrentabilitet for dette året ville vært negativ, da netto driftsresultat for gjennomsnittsklubben i 2006 var minus 3.223.046,-.

6.6.5 Syntetisk rating

I 2009 foretok Lindorff i regi av NRK en kredittrating av 12 av 16 tippeligaklubber. De fire resterende klubbene hadde ikke offentliggjort sine regnskaper. Konklusjonen var at seks av tolv klubber fikk et såkalt økonomisk rødt kort (NTB, 2009):

“Når vi gir rød score så betyr det at vi ikke anbefaler at det gis lån eller kreditter til selskapet i den kategorien”.

– Tore Neby, administrerende direktør, Lindorff Decision (NTB, 2009)

I tabellen under har oppsummert forholdstallene i en syntetisk rating.

År	2006	2007	2008	2009	2010
Likviditetsgrad 1	B	B	B	B	B
EK %	BBB	BB	BB	BB	BB
ndr	CCC eller lavere	CCC	CC	C	CC
Rentedekningsgrad	CC eller bedre	BBB eller lavere	CCC eller bedre	D eller bedre	CC eller bedre
Totalt	B-	BB-	B	CC	CCC+

Ved første øyekast ser vi at norske fotballklubbers kredittrating er lav, da den vanligste ratingklassen er BBB (Pedersen, 2009). Dette er imidlertid ikke spesielt overraskende når vi vet at hovedformålet er å maksimere de sportslige resultatene fremfor de økonomiske.

“Sportsklubben Brann er ikke til for at vi skal tjene penger for noen. I teorien er det vi skal gi gode opplevelser til supportere og de som bryr seg om Brann (...) Vi ønsker å være en klubb supporterne er stolte av. Den holdningen er ikke alltid forenlig med å gå i overskudd. Dersom vi skaper masse gode sportslige resultater, mye underholdning, følelser og gode holdninger, men ikke leverer millioner i overskudd, kan det likevel være at vi har nådd målene våre”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Generelt kan vi på bakgrunn av tallene også si at konkurssannsynligheten i Tippeligaen er relativt stor. I og med at det er gjennomsnittsklubben som her er presentert, vil konkurssannsynligheten også være større og mindre for enkelte av klubbene. Sannsynligheten for at en fotballklubb faktisk går konkurs er trolig likevel lavere enn det

som er angitt i Standard & Poor's klassifiseringsmatrise. I Norge er det kun FC Lyn Oslo som har gått konkurs i nyere tid og halvparten av respondentene i spørreundersøkelsen er enige eller svært enige i at klubben med stor sannsynlighet vil reddes av såkalte rike onkler, supportere og lokalt næringsliv dersom de havner i økonomisk uføre (se appendiks 4, spørsmål 16).

Når det gjelder de ulike faktorene vektlagt i modellen, ser vi at egenkapitalandelen i Tippeligaen ser ut til å være på et bedre nivå relativt til rentedekningsgraden og netto driftsrentabilitet. Imidlertid er det viktig å huske at egenkapitalandelen de ulike årene er regnet ut som snitt av klubbens akkumulerte egenkapital. De største klubbene har relativt sett høyest egenkapitalandel, mens flere av de mindre klubbene har i forskjellige år hatt negativ egenkapital. For eksempel, dersom vi i stedet hadde regnet ut egenkapitalandelen for hver klubb i 2010 og tatt snittet av disse, hadde egenkapitalandelen utgjort 12 prosent i stedet for 25 prosent.

Det fremgår videre av tallmaterialet at de største klubbene har høyere egenkapitalandel og likviditetsgrad enn de minste klubbene, og det er derfor naturlig å anta at også rentedekningsgraden er bedre blant de største klubbene. Dette gjør at resultatet av den syntetiske analysen blir bedre enn det som hadde vært tilfelle dersom utregningene hadde vært gjort på bakgrunn av snittet til enkeltklubbene.

Oppsummert er derfor ikke inntrykket av den finansielle situasjonen i gjennomsnittsklubben spesielt oppløftende. I tillegg har utviklingen vært negativ etter inntektsveksten i 2006 og 2007, selv om det er en viss bedring å spore fra 2009 til 2010.

6.7 Konklusjon regnskapsanalyse

Hovedfunnet fra regnskapsanalysen er at når inntektene øker, så øker kostnadene i samme, eller større, grad. Når inntektene derimot begynner å falle, klarer man ikke å justere kostnadene i takt med inntektsfallet. Problemet er altså ikke at inntektene er for lave eller kostnadene for høye, isolert sett, men mangelen på korrelasjon mellom de to.

Fra klubbens inntektsside fremstår mediainntektene isolert sett som mindre viktige enn hva man kan få inntrykk av gjennom media. Imidlertid er det viktig å se disse inntektene i

sammenheng med sponsor- og kampbillettinntekter, da eksponeringen i media i stor grad påvirker de øvrige inntektene. Det ble også avdekket at klubbenes inntektskilder som andel av omsetningen forholder seg relativt stabilt uavhengig av omsetningens størrelse. Klubbene har også, til tross for finanskrisen og tilskuersvikt, klart å opprettholde et relativt høyt inntektsnivå. Faktisk har klubbenes gjennomsnittlige omsetning kun falt med 17 prosent siden toppåret i 2007.

I analysen av kostnadssiden avdekket vi noe overraskende hvor liten andel av omsetningen spillerlønningene utgjør relativt til hvor mye fokus det er på at fotballspillere tjener for mye. I løpet av perioden har dette falt fra 32% til 30% og kan i så måte antyde at fotballklubber har et kostnadsproblem utover spillerlønninger. Videre så vi hvordan klubbene har gjennomført betydelige kostnadsutt, men det gjenstår fortsatt en utfordring i å utforme et bærekraftig belønningssystem, slik at man får kostnadene til å følge de sportslige prestasjonene i samme grad som inntektene.

Den finansielle risikoen i Tippeligaen er – sammenlignet med andre bransjer – svært høy. Likevel har kun én klubb fra toppfotballen gått konkurs. Den reelle risikoen er trolig derfor lavere enn man kan få inntrykk av, da såkalte rike onkler eller supportere ofte gjør det lille ekstra for å redde en klubb fra å gå under.

7. Budsjettavviksanalyse

Formålet med dette kapittelet er å studere i hvilken grad budsjett som styringsverktøy har vært egnet til å fange opp og håndtere de betydelige styringsproblemene som eksisterer i tippeligaklubbene. Med dette håper vi å kunne si noe om klubbenes budsjetteringsatferd, i hvilken grad man over- og underbudsjetterer og hvilke inntekter og/eller kostnader det er knyttet størst usikkerhet til.

7.1 Introduksjon og bemerkninger

Alle virksomheter bedriver økonomistyring på et eller annet nivå. Én av de viktigste verktøyene som ligger til grunn ved økonomistyring er budsjettet. Til tross for den økende kritikken mot tradisjonell budsjettstyring oppgir Eriksrud og McKeown (2010) at budsjett er det viktigste og mest utbredte styringsverktøyet blant norske bedrifter. Over 75 prosent av respondentene oppgav omfattende bruk av budsjett. Michie & Oughton (2005) hevder at engelske børsnoterte fotballklubber har en dårligere økonomistyring enn andre engelske børsnoterte selskaper. I Norge er tippeligaklubbene gjennom lisenskriteriene pålagt å utarbeide budsjetter. Det er derfor ikke overraskende at samtlige respondenter i spørreundersøkelsen har svart at budsjettet benyttes som styringsverktøy i deres fotballklubb (se spørsmål 1, appendiks 4).

For å se nærmere på hvor usikkerheten ligger, har vi valgt å se på avviket mellom regnskaps- og budsjettposter dividert med klubbens reelle omsetning. I denne sammenheng har vi definert budsjettavvik på mindre enn en halv prosent som å gå «i null». Deretter har vi summert klubbens prosentvise avvik for hvert år og dividert dette på antall klubber i datasettet for dette året. Ved å fremstille tallene på denne måten oppnår vi to ting: For det første, presenterer vi et relativt budsjettavvik, slik at en klubb som for eksempel bommer med to millioner i spillersalg, men har en omsetning på over to hundre millioner, ikke blir like hardt straffet som en klubb som har en omsetning på 40 millioner. For det andre, får vi et generelt inntrykk av om klubbene i snitt har gått med overskudd eller underskudd de enkelte år og for perioden som helhet.

7.2 Inntektssiden

Det er interessant å observere at i fire av fem år har klubbene i snitt budsjettert for lavt på inntektssiden. Totalt for perioden 2006-2010 har man i snitt, og i positiv forstand, bommet med 5,4 %. De største positive avvikene inntreffer – ikke overraskende – de to første årene, da Tippeligaen opplevde en stor omsetningsvekst. Budsjettavviket i 2006 og 2007 var i snitt på 15% og 12%.

Avvik	Totale inntekter			Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
	Positivt	Negativt	I null					
2006	10	1	1	12	-4,0 %	36,2 %	15,3 %	14,9 %
2007	9	0	1	10	-4,4 %	34,9 %	11,6 %	9,9 %
2008	6	6	0	12	-18,3 %	28,2 %	2,4 %	0,9 %
2009	4	9	0	13	-29,8 %	24,9 %	-8,0 %	-13,1 %
2010	9	5	0	14	-9,6 %	48,6 %	5,6 %	3,7 %
Sum	38	21	2	Snitt	-13,2 %	34,6 %	5,4 %	3,3 %

Siden finanskrisen i 2008 har bildet blitt snudd helt på hodet. Allerede i 2008 hadde halvparten av klubbene budsjettert med høyere inntekter enn hva regnskapet viste. Til tross for dette, endte snittet med et positivt avvik på 2%. Året etter hadde hele 9 av 13 klubber et negativt avvik, og dette året endte snittet for første og eneste gang med et negativt avvik på 8%. I 2010 ser trenden ut til å ha snudd ved at antall klubber med negativt inntektsavvik har blitt redusert til fem av fjorten klubber. Snittet dette året endte på et positivt avvik på 5,6%.

7.2.1 Salg og utleie av spillere

“Å budsjettere med spillersalg er gambling”.

– Bengt Eriksen, siviløkonom og fotballkommentator (Engebretsen, 2009).

Sitatet ovenfor er hentet fra Fredriksstad Blad etter at Fredrikstad Fotballklubb hadde budsjettert med ca. tolv millioner i spillersalg sommeren 2009. Daværende administrerende direktør i Fredrikstad Fotballklubb, Runar Henriksen, uttalte i den anledning at de var ganske sikre på å kunne gjennomføre spillersalg i løpet av overgangsvinduet sommeren 2009 (TV2.no, 2009). Fredrikstad Fotballklubb solgte imidlertid ingen spillere og resultatet ble en akutt økonomisk krise høsten 2009 (Engebretsen, 2009).

Fredrikstads budsjettering med spillersalg illustrerer at det er visse farer tilknyttet det å budsjettere med for høye inntekter fra spillersalg. I dag tar flertallet av klubbene høyde for denne usikkerheten. Hele 80% av respondentene i spørreundersøkelsen oppgir at de enten budsjetterer med null, eller et svært forsiktig anslag, når det gjelder salg og utleie av spillere (se spørsmål 7, appendiks 4).

Salg/utleie spillere								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	9	3	0	12	-9,0 %	25,2 %	6,3 %	5,7 %
2007	10	0	0	10	2,3 %	15,3 %	7,5 %	6,4 %
2008	7	4	1	12	-20,1 %	22,3 %	2,5 %	1,2 %
2009	6	5	2	13	-6,9 %	19,3 %	2,4 %	0,0 %
2010	7	4	2	13	-2,9 %	19,3 %	4,1 %	2,6 %
Sum	39	16	5	Snitt	-7,3 %	20,3 %	4,5 %	3,2 %

Av tabellen fremgår det at klubbene i snitt har hatt 4,5% høyere inntekter fra spillersalg enn budsjettert delt på klubbens reelle omsetning i løpet av disse årene. Samlet har avvikene for klubbene vært positive hvert år med størst avvik i 2006 og 2007.

I kroner har klubbene totalt budsjettert med 314 millioner i inntekter fra salg og utleie av spillere, mens regnskapet viser en inntekt på 617 millioner. Det vil si at klubbene i snitt per år har solgt og leid ut spillere for drøyt 60 millioner mer enn budsjettert. Denne gevinsten tilfaller imidlertid ikke klubbene alene. Ofte er det slik at det er flere som har krav på prosenter ved salg av en spiller.

For eksempel kan det være investorer som har eierandeler i spilleren eller andre fotballklubber som har krav på utdanningskompensasjon og/eller videresalgsprosenter. Denne posten er kalt «andres andel av salg/utleie spillere». Totalt har klubbene i perioden i budsjettene samlet satt av ca. 2,2 millioner til dette. Regnskapet viste at de brukte 56,9 millioner. Dersom en trekker dette fra inntektene ved salg/utleie av spillere har de regnskapsmessige inntektene vært ca. 248 millioner høyere enn budsjettert i perioden.

7.2.2 Reklame- og sponsorinntekter

Regnskapstallene viser at reklame- og sponsorinntektene er den største inntektsposten. Videre opplyste Svein Johannessen at han selv anså denne inntektsposten som den mest usikre. På bakgrunn av dette ville det være naturlig å anta at klubbene budsjetterte svært

forsiktig med reklame- og sponsorinntekter. Regnskapstallene viser imidlertid at klubbene budsjetterte med noe høyere inntekter enn det som ble resultatet.

Reklame- og sponsorinntekter								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	9	1	2	12	-3,5 %	7,7 %	1,9 %	1,8 %
2007	4	4	2	10	-12,6 %	6,5 %	-1,4 %	0,2 %
2008	6	6	0	12	-12,8 %	15,8 %	0,9 %	0,0 %
2009	3	10	0	13	-19,9 %	2,6 %	-4,0 %	-2,9 %
2010	5	8	1	14	-1,6 %	17,6 %	-0,3 %	-1,5 %
Sum	27	29	5	Snitt	-10,1 %	10,0 %	-0,6 %	-0,5 %

Til tross for at reklame- og sponsorinntektene økte fra 24,1 millioner i 2006 til 35,2 millioner i 2010 viser tabellen altså at inntektene samlet ble noe lavere enn forventet. Dette kan ha en sammenheng med at klubbene, dersom de har for høye kostnader, ifølge Terje Marthinsen, tenderer til å snu seg mot markedssiden med beskjed om å øke salget (se 7.6 Intervjuobjektene om fotballklubbens budsjettstyring).

7.2.3 Tilskudd

Lisensansvarlig i NFF, Rune Nordhaug, har opplyst at inntekter som hører til under denne posten blant annet er tilskudd fra NFF, UEFA, kommunen og fylkeskommunen. Gaver og inntekter fra investorer legges ikke inn under denne posten. Det låter til at klubbene har vært relativt forsiktige i sin beregning av tilskuddsinntekter. Av tabellen nedenfor ser vi at det er svært få klubber som har store negative avvik målt opp mot omsetningen.

Tilskudd								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	8	0	4	12	-0,1 %	1,4 %	0,5 %	0,2 %
2007	7	1	2	10	-0,5 %	3,6 %	0,9 %	0,7 %
2008	8	0	4	12	-0,2 %	4,3 %	1,0 %	0,8 %
2009	6	0	7	13	-0,3 %	6,2 %	1,3 %	0,4 %
2010	7	1	6	14	-2,3 %	7,6 %	1,8 %	0,5 %
Sum	36	2	23	Snitt	-0,7 %	4,6 %	1,1 %	0,5 %

Selv om tilskuddsposten er blant de mindre inntektspostene i klubbens budsjetter, er det positive avviket i kroner betydelig. I løpet av femårs perioden fra 2006 til 2010 viser regnskapene til klubbene at de har hatt 56,5 millioner høyere tilskuddsinntekter enn budsjettert.

7.2.4 Medieinntekter

“Medieinntektene er den inntektsposten som er enklest å regne ut på forhånd. Vi bommet ikke mye der”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Medieinntektene til klubbene fastsettes på bakgrunn av blant annet sportslige prestasjoner, og interesse for laget på tv og Internett.

Medieinntekter								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	10	1	1	12	-0,7 %	9,6 %	2,9 %	2,2 %
2007	5	4	1	10	-2,7 %	22,8 %	2,4 %	0,4 %
2008	5	6	1	12	-4,0 %	5,3 %	0,2 %	-0,5 %
2009	2	9	2	13	-7,7 %	4,3 %	-2,4 %	-1,8 %
2010	5	7	2	14	-1,8 %	9,5 %	1,4 %	-0,6 %
Sum	27	27	7	Snitt	-3,4 %	10,3 %	0,9 %	-0,1 %

I likhet med de fleste andre inntektspostene ser vi av tabellen over at de største positive avvikene var i 2006 og 2007. De fleste klubbene traff relativt godt i estimeringen av inntektene. Snittet for perioden lå på 0,9%.

7.2.5 Kampbilletter

I to av fem år har klubbene budsjettert med for lave kampbillettinntekter; publikumsrekordåret 2007 og 2008. Foruten disse årene, har man i snitt budsjettert for høye inntekter i 2006, 2009 og 2010. Snittet for perioden ligger på -1,0%.

Kampbilletter								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	3	7	2	12	-6,8 %	5,3 %	-1,0 %	-1,2 %
2007	3	5	2	10	-7,4 %	11,3 %	0,8 %	-0,4 %
2008	7	5	0	12	-5,7 %	4,6 %	0,0 %	0,7 %
2009	2	11	0	13	-9,1 %	5,9 %	-2,7 %	-3,3 %
2010	1	11	2	14	-7,5 %	9,4 %	-2,1 %	-2,6 %
Sum	16	39	6	Snitt	-7,3 %	7,3 %	-1,0 %	-1,4 %

At klubbene bommer på budsjetteringen med kampbillettinntekter, skyldes nok delvis publikumnedgangen fra 2008 og utover. I utgangspunktet bør man ha en relativt grei kontroll på hvor mange tilskuere som kommer. Ved å ta utgangspunkt i fjorårets snitt, vet man om

man er et publikumslag eller ei. Deretter er det et spørsmål om klubben mener man befinner seg i en oppgangs- eller nedgangstrend. Samtidig avhenger tilskuertallet av lagenes sportslige prestasjoner. Terje Marthinsen fortalte at Brann før cupkampen mot Florø, i mai 2012, lagde flere prognoser om hvilket tilskuertall de kunne forvente resten av sesongen avhengig av lagets prestasjoner i de to neste kampene. Et tap kunne bety at de røk ut av cupen, slik at de mistet potensielle inntekter derfra, og at det ville komme markant færre tilskuere til 16. mai-kampen.

Marthinsen er her inne på noe av kritikken som er rettet mot budsjettet av Bogsnes (2009) og Wallander (1995) om at den økonomiske situasjonen i enkelte bransjer endres svært raskt, slik at budsjettets gyldighet og verdi blir lavere enn antatt. En endring i inntekts- og utgiftssiden betyr normalt andre prioriteringer enn det som opprinnelig var planlagt.

Samtidig kan det også være andre årsaker til at klubbene bommer med budsjetteringen. Svein Johannessen opplyste at Fredrikstad FK i 2011 la en gjennomsnittlig billettpris på 178 kroner til grunn. Regnskapet viste at den reelle gjennomsnittlige billettprisen ble 142 kroner. Dette utgjorde et negativt avvik på ca. fire millioner. Johannessen fortalte at de først hadde blitt oppmerksomme på dette avviket ved en tilfeldighet da han snakket med en klubbformann hos et annet tippeligalag i forbindelse med en kamp på Fredrikstad stadion. Fulle av forundring lurte man på hvordan FFK kunne ha en snittpris på i underkant av 180 kroner når den andre klubben hadde en snittpris på ca. 150 kroner. Johannessen fortalte at Fredrikstad FK også tidligere år har hatt lavere kampbillettinntekter enn budsjettet og at årsaken til dette også var at man hadde lagt en for høy gjennomsnittlig billettpris til grunn i budsjettet. Hadde Fredrikstad FK i større grad benyttet benchmarking mot andre Tippeligaklubber, kunne feilen muligens vært oppdaget tidligere. Imidlertid virker det som om mange av Tippeligaklubbene er flinke til å gjøre nettopp dette. 11 av 15 respondenter i spørreundersøkelsen oppgir at de utveksler informasjon med andre om hvordan deres klubb styres økonomisk (se spørsmål 14, appendiks 4).

På bakgrunn av dette er det grunn til å stille spørsmålsteget ved om budsjettoppfølgingen har vært god nok. Johannessen opplyste at budsjettoppfølgingen i Fredrikstad FK foregikk hver fjerde/femte måned. I Brann skjer til sammenligning budsjettoppfølgingen hver måned. Det

later heller ikke til at budsjettoppfølgingen har vært grundig nok, i og med at det tok flere år før man oppdaget at den gjennomsnittlige billettinntekten var lavere enn antatt.

7.2.6 Konklusjon inntektssiden

Selv om klubbene opplever det som svært vanskelig å anslå de fremtidige inntektene, viser regnskapstallene at klubbene har truffet relativt godt til tross for inntektsnedgangen de har opplevd siden 2007. I 2006 og 2007 var inntektene høyere enn budsjettert for samtlige klubber med unntak av én klubb hvert år. Tallmaterialet viser at klubbene, målt i kroner, har vært forsiktige i budsjettering med spillersalg og at det er her det største positive avviket er. 7 av 15 respondenter på spørreundersøkelsen opplyser at de hensyntar denne usikkerheten ved at de ikke budsjetterer med vesentlige beløp fra spillersalg. De samlede inntektene var 356 millioner kroner høyere enn budsjettert for undersøkelsesperioden.

7.3 Kostnadssiden

Til tross for at tippeligaklubbene inntekter gjennomgående har vært høyere enn budsjettet i perioden 2006 til 2010, uttalte klubbisensnemndas leder følgende i mars 2011:

“Jeg er engstelig for at vi kommer til å oppleve flere fotballkonkurser fremover ”.

– Jan Løkling, leder i klubbisensnemnda, NFF (Berge, 2011)

Uttalelsen må sees i sammenheng med at klubbene har hatt høyere kostnader enn budsjettet hvert eneste år.

Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	0	12	0	12	11,0 %	48,2 %	26,5 %	26,7 %
2007	0	10	0	10	2,5 %	45,9 %	18,8 %	17,1 %
2008	0	12	0	12	1,4 %	22,7 %	13,5 %	12,4 %
2009	6	7	0	13	-15,1 %	22,6 %	1,0 %	1,1 %
2010	4	10	0	14	-5,9 %	54,1 %	7,5 %	5,9 %
Sum	10	51	0	Snitt	-1,2 %	38,7 %	13,4 %	12,7 %

Det er utvilsomt verdt å legge merke til at samtlige klubber har høyere kostnader enn budsjettet i perioden 2006 til 2008. Samlet for klubbene overstiger også det faktiske kostnadsnivået det budsjetterte i 2009 og 2010.

Av tallmaterialet fremgår det videre at inntektene har vært større enn budsjettet i 39 av 61 regnskapsår. Gitt en slik inntektsøkning i forhold til budsjettet, er det verdt å nevne at kostnadene har vært større enn budsjettet i 38 av 39 tilfeller. I 25 av 39 tilfeller har økningen i kostnader vært høyere enn økningen i inntekter.

I 24 av disse 39 tilfellene er det budsjettet med positivt driftsresultat. Gitt at det er budsjettet med positivt driftsresultat, har kostnadsøkningen i 12, altså halvparten, av tilfellene vært så stor at den har medført negativt driftsresultat.

7.3.1 Intervjuobjektene syn på kostnadssiden

Resultatene over står i sterk kontrast til det de økonomiske lederne i tippeligaklubbene har svart i spørreundersøkelsen. Gitt en økning i inntektene, sammenlignet med budsjettet, svarer

11 av 15 at kostnadene i et slikt tilfelle vil forbli uendret eller holdes markant lavere enn inntektsøkningen. Kun én respondent svarer at kostnadene vil stige i samme grad som inntektene (se spørsmål 12, appendiks 4).

Tallmaterialet fra NFF og svarene på spørreundersøkelsen harmonerer i liten grad med hverandre, noe som kan antyde at lederne er altfor optimistiske når de skal beregne de fremtidige kostnadene. I kroner utgjør kostnadssprekken 682 millioner i perioden 2006 til 2010.

Da respondentene avslutningsvis i spørreundersøkelsen ble bedt om å skrive sitt eget syn på budsjetteringsprosessen, påpekte flere at kostnadsbudsjettet er enkelt å overholde, men at det er betydelig grad av usikkerhet knyttet til inntektssiden. Det er ingen av respondentene i spørreundersøkelsen, eller i de kvalitative intervjuene, som mener at det knytter seg størst usikkerhet til kostnadssiden.

“Kostnadsbudsjettet oppleves nok som realistisk når det blir fastsatt av klubben, men det er i svært liten grad mottakelig for nye kostnader som man pådrar seg i løpet av sesongen. Vi har blant annet et overgangsvindu i midten av sesongen som bidrar til at kostnadssiden øker utover det som er budsjettert hvis tabellposisjonen er for dårlig”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig, NFF

På bakgrunn av Nordhaugs uttalelse, tallmaterialet fra NFF og resultatene fra spørreundersøkelsen, kan det virke som om klubbene i for liten grad tar hensyn til at det i løpet av en sesong oppstår uforutsette kostnader.

“Ta FFK for eksempel i 2009-sesongen. Du har to valg når du står i nedrykksstriden. Skal du bare jobbe etter budsjettet og rykke ned, eller skal du ta sjansen på å overleve og heller gå med underskudd? Det er jo som regel det siste som blir svaret i alle klubbene og da står du også i fare for å møte deg selv i døra”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Når klubbene nærmer seg trusselsterskelen om nedrykk velger de å bruke penger på nye trenere og spillere, selv om det ikke er avsatt penger til dette formålet i budsjettet. Det gjelder imidlertid ikke bare klubber som står i fare for å rykke ned. Tallmaterialet viser at samtlige klubber i årene 2006-2008 brukte mer penger enn budsjettet. Årsakene til dette kan være flere. Det kan være fordi klubbene ikke presterer som forventet sportslig, slik at de velger å hente inn nye spillere og/eller trenere. Det kan også være klubber som eksempelvis velger å styrke administrasjon, eller som har fått uforutsette utgifter til agenter, advokater, og så videre. Eventuelt kan det være klubber som, selv om de har prestert i tråd med den sportslige målsetningen, ønsker å prestere enda bedre sportslig fordi man nærmer seg en mulighetsterskel.

7.3.2 Kjøp/leie av spillere og ned- og avskrivninger

Fra 2006 til 2010 budsjetterte klubbene med å bruke 65,6 millioner på spillere. Regnskapene for samme periode viste at de brukte 248 millioner. Av tallmaterialet fremgår det at klubbene har brukt mer penger enn budsjettet på kjøp/leie av spillere i totalt 55 av 61 regnskapsår. Tabellen nedenfor viser klubbens utgifter i forbindelse med kjøp og salg av spillere.

Kjøp/leie spillere								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	1	9	2	12	-1,3 %	22,6 %	4,3 %	1,2 %
2007	0	9	1	10	0,0 %	11,1 %	4,2 %	2,3 %
2008	0	11	1	12	-0,8 %	11,4 %	3,7 %	2,2 %
2009	4	8	1	13	-5,6 %	10,0 %	1,1 %	1,5 %
2010	0	12	2	14	0,5 %	22,6 %	3,5 %	1,0 %
Sum	6	49	6	Snitt	-1,4 %	15,6 %	3,4 %	1,7 %

Budsjettavviket i snitt er på 3,4 % av omsetningen. Dersom en holder året 2009 utenfor, hvor klubbene opplevde en nedgang i inntektene sammenlignet med budsjettet, er det kun én klubb i 2006 og én klubb i 2008 som bruker mindre penger på kjøp/leie av spillere enn budsjettet i perioden. I tilknytning til denne posten bør det imidlertid nevnes at investorer bidro med 35,4 millioner kroner i perioden, mens klubbene kun hadde budsjettet med fire millioner.

Klubbene står, ifølge lisensansvarlig Rune Nordhaug, fritt til å velge om de vil kostnadsføre kjøpesummen som kjøp/leie av spillere med en gang, eller om de vil aktivere summen over kontraktens varighet, så lenge de følger det samme prinsippet fra år til år. I tillegg til

kjøp/leie av spillere bør man derfor også se på klubbens ned- og avskrivningsutgifter. Nordhaug påpekte at posten ned- og avskrivningskostnader også kan inneholde andre kostnader, som for eksempel avskrivninger i tilknytning til stadionanlegg. I budsjettmalen for 2013 har NFF derfor valgt å splitte opp spilleravskrivninger til å være en egen post, slik at man enklere kan se hvilke kostnader som kan relateres direkte til kjøp av spillere.

Totale ned- og avskrivningskostnader								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	4	6	2	12	-4,6 %	5,2 %	1,1 %	0,7 %
2007	2	5	3	10	-3,8 %	3,0 %	0,3 %	0,7 %
2008	4	4	4	12	-6,6 %	5,5 %	0,1 %	0,3 %
2009	6	5	2	13	-8,3 %	38,5 %	-0,4 %	-0,4 %
2010	3	6	5	14	-7,2 %	2,3 %	0,0 %	0,4 %
Sum	19	26	16	Snitt	-6,1 %	10,9 %	0,2 %	0,3 %

I likhet med kjøp/leie av spillere ser vi at klubbene har brukt mer penger enn budsjettet også under denne posten. Avviket er imidlertid langt mindre enn ved kjøp/leie av spillere både i kroner og prosent. Av 61 tilfeller har klubbene brukt mer penger på av- og nedskrivninger enn budsjettet i 37 av tilfellene.

Tallmaterialet fra NFF, resultatene fra spørreundersøkelsen, samt intervjuene av Terje Marthinsen og Svein Johannessen, gir inntrykk av at klubbene i liten grad budsjetterer med kjøp av spillere, men at pengene klubbene får inn for salg av spillere ofte går til kjøp av spillere.

“Vi har ikke regnet med salg. Det er de pengene vi har til rådighet for å kjøpe spillere”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

“I de senere år har vi fått beskjed fra styret om at vi ikke har egne midler til å kjøpe spillere. Enten må investorer legge penger på bordet, eller så må vi selge en spiller, og da fortrinnsvis til utlandet, hvis det skal bli noen kroner igjen som vi kan bruke til å kjøpe spillere”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Det kan antydes at klubbene i liten grad ser på hva som er økonomisk lønnsomt og sportslig fornuftig på langt sikt, men i stedet ønsker å forbedre de kortsiktige sportslige prestasjonene ved å kjøpe ferdigutviklede spillere. Om det er riktig bruk av pengene er det få som stiller spørsmål ved.

“Alle har gjort den eksakt samme feilen. Hver bidige krone har blitt brukt på spillere. Ingenting på å styrke administrasjonen, ikke noe på å ha en liten buffer. Man har kjøpt spillere og gitt lønninger som etter min mening ikke hører hjemme i Norge”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Terje Marthinsen deler i stor grad Johannesens syn når vi spør ham om inntektsøkningen i de beste årene i for stor grad tilfalt spillerne fremfor å styrke administrasjonen.

“Ja, det er helt klart en realitet. I de beste årene så var det ikke grenser for hva man var villig til å legge på bordet for å sikre seg en god spiller. Det tok jo helt av. Det gikk helt over styr”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Svein Johannessen og Terje Marthinsen er her inne på et vesentlig poeng i forhold til økonomistyringen i norske fotballklubber, selv om tallmaterialet fra NFF viser at administrasjonskostnadene steg fra 69 millioner i 2006 til 125 millioner i 2009. Av tallmaterialet fra NFF er det vanskelig å si hvor mye som har tilfalt spillerne, da dette kan være fordelt over flere poster, men Johannessen har rett i at klubbene ikke har bygd opp noen buffer. Likviditetsgraden og egenkapitalandelen har sunket i de fleste klubbene.

På bakgrunn av dette er det verdt å stille spørsmål ved om klubbenes bruk av penger på spillerkjøp er fornuftig, enten det er som følge av spillersalg eller høyere inntekter enn budsjettet. På lang sikt hadde det kanskje vært mer lønnsomt og sportslig fornuftig å bruke pengene på for eksempel talentutvikling fremfor spillerkjøp. Bognes (2009) hevder at budsjettet kan føre til at man foretar ulønnsomme investeringer fordi det er avsatt midler i budsjettet, og at lønnsomme investeringer ikke blir foretatt fordi man mangler penger. I lys av dette er det grunn til å stille spørsmålstegn ved om klubbenes bruk på spillerkjøp ved salg av spillere er fornuftig bruk av pengene.

7.3.3 Spillerkostnader

“Kostnadene i sportslig avdeling har vært veldig høye, både når det gjelder lønn og avskrivninger knyttet til spillerkjøp. Det er årsaken til at vi og andre norske klubber har presentert røde tall”.

– Roar Munkvold, daglig leder i Rosenborg Eiendom (Sagbakken & Løfaldli, 2011)

Personalkostnad spillere								
Avvik	Positivt	Negativt	I null	Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
2006	1	10	1	12	-0,9 %	18,5 %	6,9 %	5,5 %
2007	2	8	0	10	-3,8 %	14,5 %	5,4 %	6,0 %
2008	4	7	1	12	-2,2 %	14,4 %	4,3 %	4,0 %
2009	2	9	2	13	-4,3 %	5,8 %	1,5 %	1,6 %
2010	4	9	1	14	-1,9 %	22,0 %	2,7 %	1,4 %
Sum	13	43	5	Snitt	-2,6 %	15,0 %	4,1 %	3,7 %

Av tabellen over ser vi at klubbene i hovedsak bruker mer enn budsjettert på spillerlønninger. I perioden fra 2006 til 2010 har klubbene i 45 av 61 tilfeller brukt mer på personalkostnad spillere enn budsjettert. I kroner utgjør overskridelsen drøyt 245 millioner. Årsakene til denne underbudsjetteringen kan være flere.

Ved kjøp av nye spillere, gis det ofte en signeringsbonus til spilleren; en engangsutbetaling for at spilleren skal velge å signere for klubben. Denne utbetalingen og spillerens lønning blir ført under posten «personalkostnad spillere». Flere klubber har også valgt å gi spillerne prestasjonsbaserte bonuser, som gjør at ekstra utbetalinger utløses ved gode sportslige prestasjoner. Terje Marthinsen påpeker at klubbens økonomiske gevinst i forhold til det som er budsjettert ved en slik prestasjon vil overstige bonusutbetalingen til spillerne, og derfor budsjetteres det verken med inntektene eller kostnadene i forbindelse med dette.

Svein Johannessen og Terje Marthinsen er begge enige om at spillerlønningene skulle ha vært mye mer avhengige av sportslige prestasjoner, men påpeker at det er utfordrende å få spillerne til å godta at noe særlig mer enn 20% av lønnen skal være basert på sportslige prestasjoner. Samtidig er det viktig at kontraktene som utformes gir de riktige insentivene.

“Vi hadde en spiller som tjente mer i Adeccoligaen enn året før, da vi spilte i Tippeligaen. Da spør jeg meg sjøl, hvem er det som lager sånne kontrakter?”

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Årsaken til at spilleren tjente mer i Adeccoligaen enn Tippeligaen var at spilleren fikk utbetalt en bonus for antall poeng laget tok. Det spilte ingen rolle om poengene ble tatt i Tippeligaen eller Adeccoligaen, da dette ikke var spesifisert i kontrakten som spilleren inngikk mens laget spilte i Tippeligaen.

I forbindelse med kontrakten som er inngått, er det også verdt å se på hvilke insentiver den gir. Fredrikstad Fotballklubb rykket ned til Adeccoligaen etter å ha tapt en kvalifiseringskamp mot Sarpsborg 08. Spilleren vil normalt regne med at klubben tar flere poeng i Adeccoligaen enn Tippeligaen, da det sportslige nivået er lavere enn i Tippeligaen. Dersom spilleren på tidspunktet før kvalifiseringskampen vurderer den økte lønnen i Adeccoligaen som viktigere enn sitt utviklings- og salgspotensial ved at laget holder plassen i Tippeligaen, vil det være i spillerens interesse å prestere dårlig i kampene, slik at sjansen for at klubben rykker ned øker. Med andre ord; stikk i strid med hva som er best for klubben.

7.3.4 Konklusjon kostnadssiden

Våre analyser viser at den største usikkerheten er knyttet til kostnadssiden. Dette kan forklares med at når de sportslige resultatene uteblir, og omstendighetene endrer seg fra budsjetteringstidspunktet, så forbruker man mer midler enn budsjettert for å oppnå de sportslige målsetningene. Samlet kostnadssprekk for undersøkelsesperioden utgjorde totalt 682 millioner kroner. Den største usikkerheten er knyttet til personalkostnader spillere og kjøp av spillere som står for et avvik på henholdsvis 245 og 182 millioner kroner.

7.4 Driftsresultat

Avvik	Driftsresultat			Antall klubber	Min	Maks	Snitt	Median
	Positivt	Negativt	I null					
2006	2	10	0	12	-31,6 %	5,1 %	-11,2 %	-8,6 %
2007	3	7	0	10	-32,7 %	18,2 %	-7,2 %	-5,8 %
2008	1	11	0	12	-27,3 %	5,5 %	-11,1 %	-10,1 %
2009	4	8	1	13	-44,7 %	38,5 %	-9,0 %	-5,6 %
2010	6	8	0	14	-14,4 %	5,6 %	-1,9 %	-2,1 %
Sum	16	44	1	Snitt	-30,2 %	14,6 %	-8,1 %	-6,4 %

Tabellen overfor er dyster lesing, selv om det fra 2010 kan antydes en gryende positiv trend. I perioden fra 2006 til 2010 er budsjettavviket for driftsresultatet i snitt -8,1 % av

omsetningen. Klubbene har budsjettet med positivt driftsresultat i 39 av 61 tilfeller. Regnskapstallene viser at klubbene leverte et positivt driftsresultat i 21 av 61 tilfeller. Dette har gått hardt utover likviditeten og egenkapitalen til klubbene (se kapittel 6).

7.5 Intervjuobjektene syn på Tippeligaens særegenheter

På spørsmål om hva som skal til for å holde igjen når andre ønsker å bruke penger på spillere, svarte Svein Johannessen følgende:

“Du skal være sterk. Du trenger å vise til noen som klarer å holde igjen. Jeg synes jo det er litt betenkelig at saftbygda borti der klarer å åpne serien som de har gjort, uten å ha kjøpt en spiller når andre klubber har kjøpt for Gud vet hva. Det er for enkel teori å tro at penger løser alt”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

I spørreundersøkelsen oppgir 7 av 14 respondenter at de er enige, eller svært enige, i at klubben vil reddes av «rike onkler», supportere og lokalt næringsliv dersom klubben havner i økonomisk uføre. Dette er en annen faktor som kan bidra til at klubbene bruker mer penger enn hva de ellers ville gjort, da dette svekker kostnadsdisiplinen. Terje Marthinsen mener følgende om investorers og gavegiveres penger til fotballnæringen:

“Kall det gjerne usunne penger. I en vanlig næring ville de som driver usunt forsvunnet, men det skjer ikke i fotballnæringen. I stedet forstyrrer de usunne pengene hele fotballøkonomien”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

For eksempel reddet Kjell Inge Røkke Molde fra konkurs for ca. 20 år siden (Dagsavisen, 2012). Siden den gang har han brukt ca. 500 millioner på Molde FK (Hustad, 2010). Pengene fra investorer kan bidra til at klubbene i visse situasjoner velger å bruke mer penger enn det økonomien i utgangspunktet tillater. Sannsynligheten for at noen vil velge å redde dem fra å gå konkurs er stor. Pengene investorene bidrar med, som er ment å styrke klubbens økonomi, kan dermed bidra til det motsatte på lengre sikt.

Et annet viktig moment intervjuobjektene trekker frem er den manglende kontinuiteten på ledelsessiden i norsk toppfotball:

“Det er altfor mye gjennomtrekk av ledere. Det kommer stadig nye ambisiøse ledere inn, som går på med friskt mot, og som ikke har ikke fått med seg de erfaringene/problemene som har vært. Jeg tror kanskje at det er et av de største problemene. At det er for lite kontinuitet på ledersiden”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

“Det er veldig mye turnover på ledelsessiden. Jeg merker det veldig godt når jeg treffer nye økonomisjefer. Du trenger noen år på baken for å lære deg å se helhetsbildet. Hvis du da går på et par smeller de første årene, er du kanskje på vei ut, og da er det på'n igjen på nytt når neste økonomisjef kommer”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Marthinsen er også inne på at slitasjen på de som jobber på ledelsessiden i Tippeligaen er stor og at de nye økonomisjefene ofte trenger litt tid på seg for å lære seg hvordan næringen fungerer, samt å klare å motstå presset fra klubbstyre, supportere og andre aktører som ønsker å påvirke budsjetteringen og pengebruken i en fotballklubb.

Samtidig påpeker også én av respondentene i spørreundersøkelsen at mangelen på kontinuitet på ledelsessiden medfører lavere kvalitet på budsjettprosesser og budsjettinnholdet:

“Hovudutfordringa er at kontinuiteten på leiarsida i fotballen er veldig låg, og kvaliteten på budsjettprosessar og budsjettinnhald blir ditto lågare enn den kunne og burde vore” (Se spørsmål 17, appendiks 4).

Gjennomtrekket av økonomiske ledere har altså flere ulike negative virkninger på den økonomiske styringen av tippeligaklubbene. Utfordringen for klubbene blir derfor å knytte til seg dyktige økonomisjefer og å være i stand til å holde på dem over tid. Samtidig vil en høyere grad av informasjonsutveksling, både internt og eksternt, kunne vært med og bidratt til å øke økonomisjefenes kunnskapsnivå og dermed bedre kvaliteten på beslutningene som tas.

7.6 Intervjuobjektene om fotballklubbenes budsjettstyring

Klubbene er gjennom lisenskriteriene pålagt å utarbeide resultatbudsjett som innrapporteres til NFF. Budsjettet er ment å være et viktig styringsverktøy for klubbene, og det skal hjelpe de med å øke den økonomiske fremsyntheten (NFF, u.d.). På spørsmål om Fredrikstad Fotballklubb benyttet de budsjettene som var utarbeidet i forbindelse med lisensprosessen, svarte Svein Johannessen følgende:

“Vi hadde et budsjett, men det ble ikke brukt på den tida jeg var i klubben. Det ble mer fra dag til dag på den tiden”.

Dette stemmer også med Terje Marthinsen som sier at man i dårlige tider nærmest styrer etter likviditet:

“Kontantstrømmen din blir førende. Den situasjonen tror jeg de fleste klubbene har vært i(...) Hvis du ligger der og holder på å drukne, så er du ikke så sinnssykt opptatt av måten du svømmer på. Da må du bare fokusere på å komme deg opp i båten igjen”.

Klubbenes likviditetssituasjon legger dermed klare føringer for beslutningene som fattes. I stedet for å bruke penger på langsiktige investeringer, som kan gi en forventet positiv gevinst både i forhold til de sportslige og økonomiske resultatene, velger man å gjøre det som er nødvendig for å overleve økonomisk på kort sikt.

“I en slik situasjon kan det være at vi bare må selge den beste spilleren vår dersom vi får et bud på en viss sum, selv om det sportslig sett er svært lite gunstig”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Likviditetssituasjonen i klubbene blir dermed i stor grad førende for de beslutningene som tas. Rune Nordhaug opplyser at målekriteriene i lisenskravene skal evalueres etter 2012-sesongen og at det ikke er utenkelig at det blir lagt større vekt på klubbens likviditetssituasjon i de nye lisenskriteriene. Dette for å bidra til at klubbene unngår å havne i situasjoner som nevnt over.

Videre er det interessant å se hvordan klubbene budsjetterer sine inntekter og utgifter. Både Terje Marthinsen og Svein Johannessen mener det er størst usikkerhet knyttet til inntektssiden. Når det gjelder selve budsjetteringsprosessen sier Terje Marthinsen følgende:

“Før så var det nok mer rom for å budsjettere konservativt. Jeg tror man i større grad nå budsjetterer med de inntektene man mener er realistisk, ut fra det sportslige. Jeg tror ikke det er så mye buffer der”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

På spørsmål om han tror klubbene tilpasser inntektene til utgiftene, er svaret:

“Det tror jeg har vært helt vanlig i fotballnorge. I stedet for å kutte kostnader, så har man snudd seg rundt mot markedssiden og de som er ansvarlige for inntektssiden, og sagt at vi bare må øke salget vårt”.

– Terje Marthinsen, controller og økonomisjef i Sportsklubben Brann

Svein Johannessen uttaler i denne sammenheng:

“Det som er faren ved budsjetteringsprosessen, er at noen av klubbene kanskje justerer inntektsbudsjettet sitt litt etterpå fordi hjertet bestemmer mer enn hjernen. Min erfaring har i alle fall vært at man bommer mest på inntektssiden”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Marthinsen og Johannessens syn deles også av Rune Nordhaug i NFF.

“Man vet at det ofte budsjetteres bakvendt i fotballklubber. Kostnadssiden er relativt fastsatt, så prøver man å matche inntektssiden med kostnadssiden ”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig, NFF

Marthinsen er inne på at klubbene i større grad underbudsjetterer inntektene i årene hvor man har forventninger om en inntektsøkning. Klubbene har da mulighet til å drive forsiktighetsbasert budsjettering, mens man i nedgangstider ikke har råd til å underbudsjettere på samme måte. På bakgrunn av tallmaterialet ser det ut til at klubbene i for liten grad er i stand til å fange opp trendene i markedet, og da spesielt på kostnadssiden. Når klubbene i tillegg ved nedgangstider velger å bevege seg fra forsiktighetsbasert inntektsbudsjettering til mer realistisk inntektsbudsjettering, oppstår det en ekstra utfordring for klubbene når de ikke klarer å overholde sine budsjetter på kostnadssiden.

“Vi har sett det samme som dere, at kostnadssiden overskrides, men at man treffer ålreit på inntektssiden hvis man er dyktig og heldig ”.

– Rune Nordhaug, lisensansvarlig, NFF

Nordhaug er inne på at klubbene nok opplever sin kostnadsbudsjettering som realistisk ved begynnelsen av sesongen, men de tar i for liten grad høyde for at det ofte oppstår uforutsette utgifter i løpet av en sesong.

Tallmaterialet viser ikke noen klare trender blant enkeltklubber, eller om det er de små eller store klubbene som har størst avvik fra budsjettet, men i stedet er det store variasjoner fra år til år. Det kan være at kostnadsoverskridelsene er større hos klubber som presterer dårligere enn forventet, men det er imidlertid ikke mulig for oss å undersøke dette, da tallmaterialet fra NFF er anonymisert.

Bogsnes (2009) peker på at utarbeidelsen av budsjettet ofte er tidkrevende. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at flere av de økonomiansvarlige i norske fotballklubber deler Bogsnes sitt syn på dette. På spørsmål om hvor mye tid det brukes i utarbeidelsen av budsjettet har to av 15 svart at det brukes svært mye tid. Seks har svart at de bruker mye tid, mens de resterende syv har uttalt at de bruker passe med tid (se spørsmål 5, appendiks 4). Årsaken kan være at lisenskriteriene krever at klubbene leverer detaljerte budsjetter. Samtidig nevner både Svein Johannessen, Terje Marthinsen og Rune Nordhaug at klubbene ikke alltid får brukt budsjettet til den økonomiske styringen dersom klubben er i en økonomisk vanskelig situasjon. Tiden brukt på utarbeidelsen av detaljerte budsjetter kan da fort virke meningsløs.

Dette kan være noe av forklaring på at flere av de økonomiansvarlige har svart at det også brukes mye tid på analyse og oppfølging av budsjettet. Én av 15 har svart at det brukes svært mye tid på dette, mens ni av 15 har svart at det brukes mye tid (se spørsmål 6, appendiks 4). Imidlertid står dette i kontrast til Svein Johannessen som sier følgende om budsjettoppfølgingen i klubbene:

“Jeg tror klubbene er underbemannet og at man ikke får til den oppfølgingen man skulle ha gjort ”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Om det er Svein Johannessen eller respondentene i spørreundersøkelsen som har den mest korrekte oppfatningen av økonomisituasjonen kan ikke fastslås, men det kan være at Svein Johannessens oppfatning er påvirket av hvordan ting foregikk i perioden da han var styreleder i Fredrikstad Fotballklubb. Fra intervjuet av Terje Marthinsen vet vi at Brann foretar budsjettoppfølging minst én gang i måneden, mens det i Fredrikstad FK foregikk hver fjerde til femte måned.

7.7 Konklusjon budsjettavviksanalyse

Våre analyser viser at den største usikkerheten er knyttet til kostnadssiden. Samlet kostnadssprekk for undersøkelsesperioden utgjorde totalt 682 millioner kroner. Den største usikkerheten er knyttet til personalkostnader spillere og kjøp av spillere som står for et avvik på henholdsvis 245 og 182 millioner kroner.

Regnskapstallene viser at klubbene har truffet relativt godt til tross for inntektsnedgangen de har opplevd siden 2007. De samlede inntektene var 356 millioner kroner høyere enn budsjettet for undersøkelsesperioden. Av spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene fremgår det at den største usikkerheten er knyttet til inntektssiden.

Denne diskrepansen kan nok forklares med at kostnadssiden i utgangspunktet trolig er relativt enkel å spå. Problemet oppstår når situasjonen endrer seg underveis i sesongen ved at de sportslige resultatene uteblir. Virkemiddelet blir å sparke trenere og hente inn nye spillere, slik at man på denne måten forsøker å oppnå den sportslige målsetningen. Bieffekten av dette virkemiddelet er at man forbruker mer midler enn budsjettet. Inntektssiden er derimot i høyere grad variabel og direkte knyttet til sportslige prestasjoner.

Av tallmaterialet fremgår det at kostnadsnivået øker når inntektsnivået blir høyere enn budsjettet i hele 38 av 39 tilfeller. I 25 av 39 tilfeller har økningen i kostnader vært høyere enn økningen i inntekter. Dette til tross for at 9 av 15 respondenter i spørreundersøkelsen svarer at kostnadsnivået forblir uendret når man får høyere inntekter enn budsjettet. Dette kan i så måte tolkes på to måter. For det første, kan det ha skjedd en holdningsendring i bransjen. Spørreundersøkelsen avdekker hva respondentene mener per i dag og det omtalte spørsmålet ble ikke stilt i retrospekt. Den andre forklaringen er at man rett og slett ikke er klar over at kostnadene øker i samme, eller større, grad som inntektene.

Av de kvalitative intervjuene fremgår det at klubbene i liten grad benytter budsjettet som styringsverktøy dersom likviditetssituasjonen er svært dårlig. I slike tider blir kontantstrømmen sterkt førende, og beslutninger tas utelukkende for å få hjulene til å gå rundt uten å vektlegge langsiktige sportslige og økonomiske kriterier.

DEL V: Avslutning

8. Avslutning

Formålet med dette kapitlet er å samle trådene gjennom en oppsummering av våre hovedfunn. I den avsluttende diskusjonen vil vi diskutere den overordnede problemstillingen og hva man faktisk kan gjøre for å redusere de styringsutfordringene tippeligaklubbene står ovenfor. Deretter vil vi påpeke noen svakheter ved utredningen før vi avslutter med forslag til videre forskning.

8.1 Oppsummering av funn

8.1.1 Særegenheter ved Tippeligaen

I vår analyse av særegenheter ved Tippeligaen avdekket vi at publikumstrenden har snudd midt i perioden uten at vi kunne finne en nær sammenheng med konkurransebalansen. I så måte kan vi anta at det er andre faktorer enn redusert utfallsusikkerhet som har påvirket publikumsinteressen i perioden. Videre så vi hvordan det eksisterer en statistisk signifikant sammenheng mellom sportslige prestasjoner og tilskuertall.

Vi argumenterte også for at Tippeligaen er en upredikerbar liga. Det betyr at det er vanskelig å predikere de sportslige prestasjonene, noe som igjen betyr at inntektene er upredikerbare. Dermed eksisterer det en fare for at man kan havne i en uønsket situasjon som medfører et press til satse over evne, slik at man risikerer å havne i en ond sirkel. Med andre ord; Tippeligaen er preget av at det eksisterer betydelige styringsutfordringer.

8.1.2 Regnskapsanalyse

Hovedfunnet fra regnskapsanalysen er at når inntektene øker, så øker kostnadene i samme, eller større, grad. Når inntektene derimot begynner å falle, klarer man ikke å justere kostnadene i takt med inntektsfallet. Problemet isolert sett er altså ikke at inntektene er for lave eller kostnadene er for høye, men mangelen på korrelasjon mellom de to.

Videre avdekket vi hvordan klubbenes inntektskilder som andel av omsetningen ikke varierer avhengig av klubbenes størrelse. Det ble også vist hvordan mediainntektene ikke er

den dominerende inntektskilden, men snarere må se seg slått av både reklame- og sponsorinntekter, samt kampbillettinntekter. Faktisk var reklame- og sponsorinntektene i 2008 til 2010 mer enn tre ganger så store som mediainntektene.

Vår analyse av kostnadssiden avdekket noe overraskende hvor liten andel av omsetningen spillerlønningene utgjør relativt til hvor mye fokus det er på at fotballspillere tjener for mye. I løpet av perioden har dette falt fra 32% til 30% av omsetningen og kan i så måte antyde at fotballklubber har et kostnadsproblem utover spillerlønningene.

Den finansielle risikoen i Tippeligaen er – sammenlignet med andre bransjer – svært høy. Når det er sagt, er det et fåtall av klubbene som faktisk går konkurs. Av spørreundersøkelsen ser vi at hele 7 av 14 respondenter svarer at klubben sannsynligvis vil bli reddet av såkalte rike onkler, supportere og lokalt næringsliv dersom den havner i økonomisk uføre. Likevel opplevde man at den første toppklubben, FC Lyn Oslo, gikk konkurs i 2010.

8.1.3 Budsjetavviksanalyse

Av budsjettavviksanalysen fremgår det at man ikke bør sidestille fotballklubbers økonomistyring med andre bransjer uten å ta høyde for fotballens særegenheter. Norske fotballklubber er nemlig ikke som andre bedrifter, der profittmaksimering står i høysetet. I stedet ønsker man å maksimere nytten gjennom å produsere best mulige sportslige resultater, noe som medfører at man blir svært sårbare dersom inntektene svikter.

Videre så vi nærmere på hvor den største usikkerheten befinner seg. Den aller største usikkerheten kan nok knyttes til spillersalg, da det fremstår som meget tilfeldig om en spiller blir solgt eller ei. Når det er sagt, har hele 7 av 15 klubber tatt hensyn til denne usikkerheten ved at de ikke budsjetterer med vesentlige beløp fra spillersalg.

I stedet fremgår det av spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene at den største usikkerheten er knyttet til inntektssiden. Vi opplever her en diskrepans relativt til det analyserte tallmaterialet, da våre analyser viser at den største usikkerheten er knyttet til kostnadssiden. Den samlede kostnadssprekken utgjorde totalt 682 millioner kroner, mens inntektene var 356 millioner kroner høyere enn budsjettet.

Av tallmaterialet fremgår det at kostnadsnivået øker når inntektsnivået blir høyere enn budsjettet i hele 38 av 39 tilfeller. Til tross for dette svarer 9 av 15 respondenter i spørreundersøkelsen at kostnadsnivået forblir uendret når man får høyere inntekter enn budsjettet.

Av de kvalitative intervjuene fremgår det at klubbene i liten grad benytter budsjettet som styringsverktøy dersom likviditetssituasjonen er svært dårlig. I slike tider blir kontantstrømmen sterkt førende, og beslutninger tas utelukkende for å få hjulene til å gå rundt uten å vektlegge hva som er både sportslig og økonomisk fornuftig på lang sikt.

8.2 Avsluttende drøfting

“Mange sier at man skal sammenligne fotballklubber med bedrifter. Det går ikke an. For en fotballklubb skal forholde seg til hele byen, pressen, medlemmer, sponsorer; det er ikke så enkelt som folk tror”.

– Svein Johannessen, tidligere styreleder i Fredrikstad Fotballklubb

Det er et paradoks hvordan tippeligaklubbens genuine ønske om å være nyttemaksimerende til syvende og sist er det som skaper grobunn for mange av de utfordringene man erfarer i den økonomiske styringen. Supportere er ikke opptatt av, og kan gjerne tilgi, røde tall så lenge det ikke går utover de sportslige prestasjonene. Uteblir disse, brer misnøyen seg svært raskt. Tilskuertallene reduseres, negativ omtale florerer i media, støtten uteblir fra sponsorer og mediainntektene blir lavere. I slike stunder er det ikke lett å være en klubbleder som ønsker å maksimere overskudd fremfor å reinvestere i nye spillere. Nyttmaksimeringen medfører således at man aldri har roen til å bygge opp den nødvendige bufferen for å imøtekomme sportslige krisetider. I tillegg eksisterer det intet krav om avkastning på lik linje med det man normalt forventer av investeringer i andre bransjer.

Det ironiske er at det i bunn og grunn ikke er så utrolig vanskelige bedriftsøkonomiske styringsutfordringer klubbledere står ovenfor. Ja, Tippeligaen er upredikerbar, og inntektene er avhengige av de sportslige prestasjonene, men det er like viktig å være klar over at det å styre en fotballklubb er noe helt annet enn å styre en hvilken som helst annen bedrift. Det er ikke vanskelig i den forstand at kraftige konjunkturer kan medføre at prisene på det du selger

går voldsomt opp og ned med risiko for tilhørende konkurser. I stedet er man i større grad påvirket av at man tar hensyn til helt andre faktorer enn det vanlige bedriftsledere gjør. Fotballens særegenheter forleder en til å gjøre mindre fornuftig avgjørelser – økonomisk sett – da det eksisterer mekanismer i kraft av rike onkler eller annen godvilje som redder en om uhellet først er ute. Denne godviljen er trolig med å redusere kostnadsdisiplinen i vesentlig grad. Målet er altså ikke å gå i overskudd, men å prestere godt sportslig. Da er det det lett å bli revet med i en sky av optimisme og overvurdere ens sannsynlighet for sportslig suksess.

Det er også viktig å være klar over avhengighetsforholdet mellom fotballklubbene. Der andre storbedrifter hadde vært overlykkelige over en konkurrents konkurs, trenger enhver fotballklubb jevnbyrdige motstandere av god kvalitet for å vekke den nødvendige interessen. Jo bedre sportslige prestasjoner rivalene gjør (målt i tabellplassering og popularitet), desto større vil det totale tilskuertallet være (Sloane, 1971) og dermed øker interessen for Tippeligaen som et felles produkt.

Rottenberg skrev allerede i 1951 at dersom konkurransen om en spiller er hard, vil spilleren få en høy bonus for å signere. I den fotballteoretiske referanserammen så vi hvordan tippeligakonkurransen er et null sum-spill med mulighets- og trusselsterskler. Virkemiddelet for å forbedre de sportslige prestasjonene – i hvert fall på kort sikt - er utelukkende anskaffelse av bedre spillere, noe som koster penger, og dermed havner klubbene i et fangens dilemma.

Nøkkelen ligger altså i å konstruere løsninger som gjør at man makter å redusere usikkerheten på inntektssiden og knytte kostnadene sterkere til de sportslige prestasjonene uten at det går utover interessen.

8.3 Mulige implementeringstiltak og holdningsendringer

I det følgende vil vi diskutere fordeler og ulemper med noen mulige implementeringstiltak og holdningsendringer som kan redusere de styringsutfordringene man står overfor i Tippeligaen.

8.3.1 Hva kan fotballklubbene selv gjøre?

Forbedret budsjetteringspraksis

Våre analyser gav ingen entydige svar på i hvilken grad klubbene makter å gjennomføre en fornuftig budsjetteringsprosess med tilhørende budsjettoppfølging. Det vi derimot fikk et svar på, var at de forutsetningene som ligger til grunn for budsjettet sjeldent er like gjeldende i det sesongen har blitt sparket i gang. Dette bør klubbene ta høyde for, og da spesielt på følgende områder: For det første, bør praksisen om å ikke budsjettere med inntekter fra urealiserte spillersalg vedvare. Deretter bør man starte å budsjettere med midler til spillerkjøp og midler til personalkostnader utover allerede inngåtte avtaler. På denne måten vil man ta høyde for den store sannsynligheten for at man trolig vil hente spillere i løpet av sesongen.

Benchmarking

Benchmarking vil si at man systematisk forsøker å få andre eksterne referanser, slik at man kan måle relative økonomiske prestasjoner og ikke bare absolutt opp mot et budsjett. Vi mener at benchmarking i høyeste grad er relevant i fotballklubber, da det vil muliggjøre en bedre optimalisering relativt til de andre i bransjen gjennom utarbeidelse av beste praksis. Med andre ord; fotballklubber bør være mer åpne for ytre impulser og kunnskapsoverføring.

Kunnskapsheving

Vi finner det betimelig å stille spørsmålet om kunnskapsnivået i fotballklubbene er høyt nok. Utfordringen ligger i å finne en balansegang mellom næringsliv og fotballfolk. Uten inngående kunnskap og forståelse om fotballen, vil man ikke kunne forstå særegenhetene som råder i bransjen. Samtidig kreves det en økonomisk forståelse som ikke går på akkord med fotballklubbens bærekraft i sportslige krisetider. Klubbmedlemmer må i større grad åpne for og innse behovet for ekstern kompetanse utover det fotballfaglige, mens på den andre siden må næringslivsaktører akseptere hvorfor fotballklubben er til, og hvem den er til for. Vi vil påstå at noe av det viktigste for en fotballklubb er å få på plass et ansvarsbevisst og kompetent styre som evner å ta de vanskelige avgjørelsene ved å si nei når det sikrer langsiktig økonomisk bærekraft.

Kontinuitet på ledersiden

Vi sitter med et inntrykk av at tippeligaklubbene har tatt lærdom av perioden man nå har vært igjennom. I så måte kan man si at klondykeperioden ikke har vært forgjeves, men bidratt til viktig kunnskapsutvikling. Likevel står fotballen overfor en utfordring når det gjelder kunnskapsoverføring. Vi har sett hvordan slitasjen på toppledere og økonomisjefer, samt ytre press, resulterer i en manglende kontinuitet på ledersiden. Dersom det nå har vært en kulturendring, er spørsmålet om den vil vedvare, eller om erfaringen vil være glemt ved en ny gryende klondyketid. Enten fordi lederne har blitt byttet ut, eller fordi fotballens særegenheter er så sterke at man rett og slett ikke vil vektlegge den erfaringen man tidligere har tilegnet seg. Vi tror uansett at fotballklubbene må ha en større grad av tålmodighet og tilrettelegge for økt kontinuitet på ledelsessiden.

Rike onklers bjørnetjeneste

Vi finner det betimelig å stille spørsmålet om de rike onklene gjør klubbene en bjørnetjeneste ved å bidra med kapital for å dekke fotballklubbens usunne driftsunderskudd. Dette bidrar til at klubbene bruker mer penger enn de ellers ville ha gjort, noe som svekker kostnadsdisiplinen i bransjen. Pengene investorene bidrar med, som er ment å styrke klubbens økonomi, kan dermed bidra til det motsatte på lengre sikt. Fotballklubber bør derfor tenke igjennom konsekvensene av slike gaver og vurdere nøye om man heller ønsker å klare seg på egenhånd. .

8.3.2 Selvpålagte reguleringer

Følgende reguleringer vil kreve enighet blant klubbene for så å bli pålagt igjennom lover og regler med tilhørende sanksjoner.

Inntektssamkjøring

Et radikalt tiltak vil være å innføre absolutt inntektssamkjøring, der ligaens inntekter blir slått sammen for deretter å bli delt likt mellom lagene. Dette vil medføre at alle lagene vil ha den samme evnen til å kunne kjøpe og tilby spillere lønninger. En ulempe med dette er at ingen lag vil ha noen insentiver til å vinne oppgjørene, eller å sette sammen en spesielt egnet kombinasjon av fotballspillere, da man vil få de samme inntektene uansett hvordan man presterer sportslig. I så måte kan det oppstå et insentiv for utelukkende å ansette de spillerne som er billigst i drift, og dermed dra fordel av de andre lagenes inntektsgenerering.

Motstanden mot et slikt tiltak vil trolig være svært stor, og da spesielt fra de største klubbene. En måte å redusere denne motstanden på, vil være at bare noen av inntektene deles helt likt mellom lagene, for eksempel mediainntekter, men det er nærliggende å tro at man også her vil møte motstand hos de største lagene.

Skattelegging av overgangssummer

Et alternativ til direkte inntektsamkjøring, er å innføre en skatt på overgangssummer som øremerkes klubber som ikke har de samme midlene til rådighet. På denne måten kan man indirekte subsidiere de klubbene med et svakere inntekspotensial og dermed oppnå en utjevning av den økonomiske konkurranseskjevheten. Et problem med en slik løsning, er at dette også kan svekke kostnadsdisiplinen hos de klubbene med antatt svakest økonomi. På den annen side, kan dette virke dempende på de største klubbers interesse for å kjøpe andre klubbers spillere.

Lønnstak

Et mindre drastisk tiltak enn de to overnevnte, er innføringen av et såkalt lønnstak. Dette har vært praktisert med stort hell i Amerika og kan gjennomføres på to måter. Enten kan man sette et absolutt tak som de samlede lønnsutbetalingene ikke kan overskride, eller man kan sette et relativt tak hvor lønningene ikke må overstige en viss prosent omsetningen. Problemet er bare at et slikt tiltak, til tross for at det trolig vil utjevne konkurransen drastisk, neppe er realistisk å gjennomføre i Norge. Spesielt legger EUs lovverk om fri flyt av arbeidskraft over landegrensene vesentlige begrensninger, slik at eventuelle selvpålagte regulering må koordineres på tvers av de nasjonale ligaene. Uten en slik koordinering risikerer man en markant nivåsenking av norsk fotball, da de beste spillerne vil søke seg til ligaer hvor lønnen ikke er regulert på samme vis.

Drafting

I Amerika er det selve fotballigaen, og ikke klubbene selv, som eier spillerne. Ved starten av en ny sesong foregår en såkalt drafting, der det laget som presterte dårligst under fjorårets sesong er det første laget som får velge spiller. Problemet med å innføre drafting i Norge er at norsk idrett ikke er organisert på samme måte som i USA med rekruttering av fotballspillere direkte fra college. I stedet har klubbene egne aldersbestemte lag. Å forandre dette systemet vil trolig være urealistisk. I tillegg er det verdt å nevne at den amerikanske

fotballigaen ikke involverer nedrykk, slik at behovet for spillerforsterkninger underveis i sesong er vesentlig mindre.

8.4 Konklusjon

Vi har i denne utredningen hatt følgende overordnede problemstilling:

Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?

Vår konklusjon er at tippeligaklubber ikke er som andre bedrifter, da fotballens særegenheter medfører betydelige utfordringer for den økonomiske styringen. I Tippeligaen er man i tillegg hovedsakelig ute etter å maksimere de sportslige prestasjonene (nytte) fremfor de økonomiske (profitt). Utfordringen ligger derfor i å tilpasse økonomisk fornuft til fotballens særegenheter fremfor å adoptere og imitere bedrifter i andre bransjer med andre forutsetninger. Man må derfor finne løsninger som sterkere knytter kostnadene til de sportslige prestasjonene i samme grad som inntektene.

1. I hvilken grad påvirker fotballens særegenheter den økonomiske styringen av tippeligaklubber?

Fotballens særegenheter påvirker i betydelig grad den økonomiske styringen av tippeligaklubber. Vanskeligheten med å predikere de sportslige prestasjonene medfører at inntektene er upredikerbare, noe som igjen medfører at det eksisterer betydelige styringsutfordringer. Utfordringen ligger derfor i å tilpasse økonomisk fornuft til fotballens særegenheter fremfor å adoptere og imitere bedrifter i andre bransjer med andre forutsetninger.

2. I hvilken grad kan historiske fakta underbygge de styringsutfordringene som følger av fotballens særegenheter?

Tippeligaklubbens inntekter er knyttet til de sportslige prestasjonene, som igjen er knyttet til kvaliteten på spillerne, som igjen er korrelert med spillerlønningene. Regnskapsanalysen viser hvordan kostnadene følger inntektsøkninger, men når inntektene begynner å falle, makter ikke klubbene å kutte kostnadene i samme grad som inntektsfallet. Fotballklubbers utfordring er i så måte å få kostnadene til å følge de sportslige prestasjonene i samme grad

som inntektene, og på denne måten redusere de betydelige styringsutfordringene grunnet ligaens upredikerbarhet.

3. *Har tippeligaklubbene budsjettstyring vært god nok til å kunne imøtekomme de utfordringene som fotballens særegenheter medfører?*

Våre analyser viser at den største usikkerheten er knyttet til kostnadssiden. Dette kan forklares med at når de sportslige resultatene uteblir, og omstendighetene endrer seg fra budsjetteringstidspunktet, så forbruker man mer midler enn budsjettet for å oppnå de sportslige målsetningene. Spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuer viser derimot at den største usikkerheten er knyttet til inntektssiden. Dette begrunnes med at inntektssiden er mer variabel og direkte knyttet til sportslige prestasjoner.

8.5 Svakheter ved utredningen

Til tross for at vi mener tallmaterialet er svært representativt for populasjonen, mener vi det er viktig å presentere noen av svakhetene ved utredningen som vi har diskutert underveis i arbeidet. For det første, er tallmaterialet innhentet av Norges Fotballforbund i forbindelse med klubbene selvrapporteringer benyttet i lisensieringsprosessen. Eventuelle feil i denne rapporteringen vil vi ha arvet i vår utredningen. I tillegg opererer NFF med særegne konsolideringsregler, slik at det kan være regnskapsmessige avvik fra norsk regnskapslov og god regnskapsskikk.

Vi har heller ikke hatt tillatelse til å hente ut tall fra samtlige av klubber (se 6.1 innledende bemerkninger og svakheter). Materialet har også blitt anonymisert av NFF, slik at det kan ha oppstått feil underveis i denne prosessen. Vi mener likevel at disse svakhetene ved tallmaterialet ikke påvirker resultatene i nevneverdig grad. Derimot kan det tenkes at klubbene utvikler et eget budsjett spesielt tilpasset formålet med lisensieringsprosessen. I så måte kan det være at klubbene faktisk ikke har noen intensjon å styre etter disse budsjettene. Samtlige intervjuobjekter hevdet dog at budsjettet benyttet i lisensprosessen også var ment som et grunnlag for den reelle økonomiske styringen.

En vesentlig svakhet som anonymiseringen har medført, er at vi ikke har hatt muligheten til å koble økonomiske nøkkeltall direkte til sportslige prestasjoner. Det kan være at noen lag

som for eksempel har en bestemt type budsjettatferd gjør det bedre eller svakere sportslig enn andre uten denne atferden. Det hadde derfor vært ønskelig å kunne koble økonomiske nøkkeltall til sportslige prestasjoner for å undersøke om det eksisterer en statistisk signifikant sammenheng.

Videre er det nærliggende å tro at lønnskostnader ikke korrelerer i samme grad med de sportslige prestasjonene som i Danmark og i de fem store ligaene. Dette begrunner vi med at den suverent største klubben har hatt svakere sportslige prestasjoner de senere årene, og flere av de store klubbene, som har hatt gode «naturgitte» økonomiske forutsetninger, sliter med å produsere gode sportslige resultater. Samtidig er det mindre klubber som presterer langt bedre enn hva deres omsetning skulle tilsi. Av den grunn kan det være at sammenhengen mellom spillerlønninger og sportslige prestasjoner er svakere i Tippeligaen. Vi mener likevel at en antakelse om at det er en statistisk signifikant sammenheng holder stand.

Et siste poeng er at de fleste analysene har foregått på et aggregert nivå med fokus på gjennomsnittsklubben, da det var et ønske fra klubbene og NFFs side om at enkeltklubber igjennom enkelttall ikke skulle kunne identifiseres i utredningen. Det kan med andre ord være vesentlig variasjon mellom klubbene, slik vi har forsøkt å illustrere underveis. I tillegg har vi hatt en eksplorativ-deskriptiv tilnærming, noe som medfører at vi kan si svært lite om de kausale sammenhengene. Det kan for eksempel være at tilfeldigheter også kan være en vesentlig forklaring.

8.6 Forslag til videre forskning

Av utredningen fremgår det at det eksisterer vesentlige styringsutfordringer i tippeligaklubbene. En studie av holdningsforskjeller mellom de forskjellige delene av fotballklubbene kunne ha gitt en nærmere beskrivelse av problemet. For eksempel mener vi det ville ha vært interessant å intervjuer både det sportslige apparatet (sportssjefer) og økonomiavdelinger (økonomisjefer), samt de to forskjellige styrene. Det er ikke utenkelig at de har forskjellige meninger avhengig av hvilken posisjon de har, og om man er budsjetteier eller ei. Kan det tenkes at de med økonomisk ansvar legger skylden på det sportslige apparatet og omvendt?

Szymanski (2010) refererer til en svært interessant studie, der de har studert konkurransebalansen i England gjennom å sammenligne samtlige cupkamper med parallelle oppgjør i seriesammenheng. En lignende studie i norsk fotball vil kunne gi en indikasjon på om konkurransebalansen i cupen har blitt svekket de senere årene, slik at cupen er mer predikerbar, noe som igjen kan forklare den fallende interessen. Dersom cupen har blitt mer predikerbar, kan det være at tippeligaklubber i fremtiden – til tross for den potensielle usikkerheten – på sikt kan budsjettere med inntekter fra cupsammenheng.

Videre vil dette med å kunne koble økonomiske nøkkeltall direkte til sportslige prestasjoner være spesielt interessant. Er det slik at fotballklubber som har en bestemt type budsjettatferd gjør det bedre eller svakere sportslig enn andre? Eksisterer det en statistisk signifikant sammenheng mellom sportslige prestasjoner og kostnadsbaser? Dette kunne ytterligere bli utdypet ved å undersøke holdningene klubbledere har opp mot de økonomiske nøkkeltallene for å kunne forklare budsjettatferd og ressursforbruk nærmere.

Vi tror også det kan være interessant å studere sammenhengen mellom klubber som akkurat, eller så vidt ikke, klarer å unngå nedrykk fra Tippeligaen (for eksempel via kvalik) og i hvilken grad de benytter mer personalkostnader relativt til budsjettet. Vi har en hypotese om at klubbene i denne kategorien tenderer mot å være villige til å benytte mer penger enn de har i et forsøk på å unngå nedrykk, og dermed pådrar seg ytterligere økonomiske problemer når/om nedrykket blir et faktum. En alternativ innfallsvinkel kan være å studere om klubber som har vært i fare for å rykke ned ett år ender opp med å rykke ned i løpet av en relativt kort tidshorisont, for eksempel fem år. Kan det tenkes at disse klubbene i sitt opprinnelige forsøk på å unngå nedrykk pådro seg så store økonomiske forpliktelser at ved neste nedrykkstrussel har man ikke lenger den samme muligheten til å komme seg ut av uføre? Kort fortalt mener vi det vil være interessant å studere om klubber som presterer dårligere sportslig (enn forventet) har større kostnadssprekker enn andre og/eller om nyopprykkede klubber har en budsjettatferd som skiller seg fra resten.

Til syvende og sist bør man studere om dualmodellen har klart å oppfylle det som var intensjonen med å innføre den. Per i dag virker det som om dualmodellen kan ha utspilt sin rolle, da det oppstår en reell interessekonflikt mellom eierne av driftsselskapet, som fremstår som klubbeiere, og de mer idealistiske klubbmedlemmene. Per definisjon har vi ikke

klubbeiere i Norge, men man kan kanskje fornemme at det eksisterer en holdning blant eierne av driftsselskapet om at det er klubbeiere de faktisk er? I så fall kan det tenkes at dette medfører at fotballklubben, med utgangspunkt i sine idealistiske målsetninger, foretar disposisjoner de normalt ikke ville ha gjort.

Litteraturliste

Nedenfor følger en samlet litteraturliste over kilder benyttet i denne utredningen.

Bøker

Andersson, K. (1997). *Budgetering - en itroduktion*. Malmö: Liber Ekonomi.

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

Bergstrand, J., & Olve, N.-G. (1996). *Styr bättre med bättre budget*. Malmö: Liber-Hermods.

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

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2. utg.). Oxford University Press.

Buckley, J., Buckley, M., & Chiang, H. (1976). *Research Methodology & Business Decisions*. *National Association of Accountants*.

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

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

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

Eriksson, L., & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.

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

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

- Goksøy, M., & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges Fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse – beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamil, S., & Chadwick, S. (2010). *Managing Football: An International Perspective* (1. utg.). Oxford: Elsevier Ltd.
- Hellevik, O. (2009). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting - How managers can brake free from the annual performance trap*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Kristoffersen, L. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Why England Lose & Other Curious Football Phenomena Explained*. London: HarperCollins.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Inaturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analyisi - An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Morrow, S. (2003). *The People's Game? Football, Finance and Society*. New York: Palgrave Macmillan.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches* (1. utg.). London, England: Sage Publications.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Smith, M. (2003). *Research Methods in Accounting* (1. utg.). London, England: Sage Publications.
- Sperling, J., Norskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet uden for banen*. L&R Business Egmont.
- Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics - Principles in action*. Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Szymanski, S. (2010). *Football Economics and Policy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Tomkins, P., Riley, G., & Fulcher Gary. (2010). *Pay As You Play*. GPRF Publishing.
- Wallander, J. (1995). *Budgeten - ett onödigt ont* (2. utg.). Stockholm: SNS Förlag.
- Walvin, J. (1975). *The People's Game – A Social History of British Football*. London: Allen Lane.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research design and methods* (4. utg.). California: Sage.
- Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring. *Praktisk økonomi og finans*, 57-64.

Artikler

- Bertheussen, B. (2011, Mai). Lønnsspiralen i fotballen, en gordisk knute? *Magma*, ss. 74-79.

- Humphreys, B. R. (2002, mai). Alternative Measures of Competitive Balance in Sports Leagues. *Journal of Sports Economics* (Vol. 3, No. 2), ss. 133-138.
- Michie, & Oughton. (2005). The corporate governance of professional football clubs in england. *Corporate Governance: An International Review*(13 (4)), ss. 517-531.
- Neale, W. C. (1964, Feb.). Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition. *The Quarterly Journal of Economics* ,(Vol. 78, No. 1), ss. 1-14.
- Rottenberg, S. (1956, Jun). The Baseball ILayers' Labor Market. *Journal of Political Economy* (Vol. 64, No. 3), ss. 242-258.
- Sloane, P. J. (1971, Jun). The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy* (Volume 18, Issue 2), ss. 121-146.
- Sykes, W. (1990). Validity and reliability in qualitative marked research: A review of the litterature. *Journal of the Marked Research Society*(Vol. 32, no. 3), ss. 289-328.
- Szymanski, S. (2003, desember). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, ss. 1137-1187.
- Trandel, G. A., & Mascy, J. (2009). Adjusting Winning-Percentage Standard Deviations and a Measure of Competitive Balance for Home Advantage.
- Wallander, J. (1999). Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*(15), ss. 405-421.

Utredninger

- Eriksrud, M. S., & McKeown, M. B. (2010). *Budsjettrevolusjonen lar vente på seg*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Flaa, A. H. (2010). *Norske eliteseriekubber – idrettslag, byens stolthet og millionbedrift*. Bergen: Norges Handelshøyskole.

- Gammelsæter, A. (2010). *En fotballinvestors motiver - Om hvorfor aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke genererer profitt for sine eiere*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval - Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball*. Bergen: Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.
- Holstad, F. H., & Larsen, L. M. (2011). *Med lisens til å feile: En analyse av Corporate Governance i norske tippeligaklubber og tilknyttede selskaper*. Ås: Universitet for Miljø- og Biovitenskap: Institutt for Økonomi- og Samfunnsforvaltning.
- Pedersen, E. J. (2009). *Verdsettelse av Norske Skogindustrier ASA*. Hentet 13. mai., 2012 fra [http://brage.bibsys.no/hibu/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_9370/3/Master2009Pedersen.pdfsv/\\$file/riskkaphant_pelare3_mar10_sv.pdf](http://brage.bibsys.no/hibu/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_9370/3/Master2009Pedersen.pdfsv/$file/riskkaphant_pelare3_mar10_sv.pdf)

Rapporter

- Capacent. (2009). *DBU og Divisionsforeningen - Analyse af turneringsstrukturen*. Hellerup: Capacent.
- Deloitte. (2011). *Annual Review of Football Finance - Pressure to change* (1. utg.). Manchester: Deloitte.
- Hervik, A., Ohr, F., & Solum, N. H. (2000). *Tippeligaen 1999 - Økonomiske nøkkeltall*. Molde: Møreforskning.
- NFF. (2008). *Årsrapport - Norges Fotballforbund 2007*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- NFF. (2009). *Årsrapport - Norges Fotballforbund 2008*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- NFF. (2010). *Årsrapport - Norges Fotballforbund 2009*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- NFF. (2011). *Årsrapport - Norges Fotballforbund 2010*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- NFF. (2012). *Årsrapport - Norges Fotballforbund 2011*. Oslo: Norges Fotballforbund.

Ohr, F., & Solum, N. (2001). *Tippeligaen 2000 - Økonomiske nøkkeltall*. Molde: Møreforskning Molde.

Forelesningsplansjer

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

Kinserdal, F. (2008). *Forelesningsplansjer fra BUS425: Bedriftsverdsettelse og strategisk regnskapsanalyse*. Norges Handelshøyskole, Bergen.

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

Sættem, O. (2009). BED020: *Grunnleggende regnskapsanalyse*. Norges Handelshøyskole, Bergen.

Nettsider

Aftenposten. (2006, 13. desember). *RBK fikk 15 millioner*. Hentet 6. mai, 2012 fra <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article70911.ece>

Backe eiendom. (2012). *Gamle Stadion*. Hentet 13. mai, 2012 fra <http://whatever.netron.no/gamlestadion/>

Berge, I. (2011, 20. mars). *Tippeligaens økonomiske vinnere og tapere*. Hentet fra <http://www.na24.no/article3113578.ece>

Dagsavisen. (2012, 25. mai). *Bygger muskler for mesterligaen*. Hentet fra http://www.dagsavisen.no/nyemeninger/alle_meninger/cat1001/subcat1033/thread246829/#post_246829

DN.no. (2005). *Får 100 millioner for TV-avtalen*. Hentet 6. mai, 2012 fra <http://www.dn.no/forsiden/etterBors/article536538.ece>

- domstol.no. (2012, 1. juli). *Konkurs åpnet i FC Lyn, Oslo - domstol.no*. Hentet 22. mai, 2012 fra <http://www.domstol.no/no/Enkelt-domstol/Oslo-byfogdembete/Aktuelt/Konkurs-apnet-i-FC-Lyn-Oslo/>
- Engebretsen, M. (2009, 29. september). *Bengt Eriksen: -Å budsjettere med spillersalg er gambling | f-b.no*. Hentet 19. mai, 2012 fra <http://www.f-b.no/ffk/bengt-eriksen-a-budsjettere-med-spillersalg-er-gambling-1.1786855>
- f-b.no. (2009). *Runar Henriksen: -Vi er ikke teknisk konkurs*. Hentet 29. mai, 2012 fra <http://www.f-b.no/ffk/runar-henriksen-8211-vi-er-ikke-teknisk-konkurs-1.1811041>
- ffksupporter.net. (u.d.). *Henry Johannessen - ffksupporter.net*. Hentet 31. mars, 2012 fra http://www.ffksupporter.no/spillere/henry_johannessen/
- forvalt.no. (u.d.). *forvalt.no*. Hentet 10. mars, 2012 fra <http://www.forvalt.no>
- Gammelsæter, H. (2011, 19. november). *Høgskolen i Molde - Forskning og fagmiljø - Best også utenfor krittstreken*. Hentet 22. mai, 2012 fra <http://www.himolde.no/index.cfm?pageID=2852>
- Haavik, Y. (2010). - *Toppklubbene har tatt økonomiske grep - fotball.no - Norges Fotballforbund*. Hentet 9. mai, 2012 fra <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2010/--Toppklubbene-har-tatt-okonomiske-grep/>
- Haavik, Y. (2011, 28. september). *NFF i tall - fotball.no - Norges Fotballforbund*. Hentet 12. mai, 2012 fra <http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/NFF-i-tall/>
- Holgersen, J. D., Bye, A., & Olsen, O. R. (2009, 16. januar). *Hver femte spiller er finansiert av investorer | adressa.no*. Hentet 22. mai, 2012 fra <http://fotball.adressa.no/eliteserien/article126407.ece>
- Hornnæss, H. (2009, 31. desember). *Utelukker ikke degradering av toppklubber - Sport - Østlendingen*. Hentet 21. mai, 2012 fra <http://www.ostlendingen.no/sport/utelukker-ikke-degrad-br-ering-av-topp-klubber-1.4046541>

-
- Hustad, T. (2010, 5. mai). *Røkke bruker 70.000 kr på MFK hver dag - Rbnett*. Hentet 12. mai, 2012 fra <http://www.rbnett.no/sport/mfk/article217427.ece>
- Johannessen, S., & Tørresdal, H. (2010, 20. oktober). *Fotballpresidenten: - Norske fotballspillere tjener for mye - TV 2 Sporten | Fotball*. Hentet 11. mai, 2012 fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/fotballpresidenten-norske-fotballspillere-tjener-for-mye-3320787.html>
- Kampanje.no. (2011). - *Minsker verdien på sponsoravtalene*. Hentet 1. juni, 2012 fra <http://www.kampanje.com/markedsforing/article5649952.ece>
- Kvamme, S. (2009, 17. november). *UNDERSKUDD - - Dette er dramatisk*. Hentet 21. mai, 2012 fra <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article2759200.ece>
- Mauren, A. (2011, 26. januar). *Eliteserien mot ny sponsorrekord | Aftenposten.no*. Hentet 9. mai, 2012 fra <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article191155.ece>
- Nettavisen.no. (2011). *Fotballavtalen verdt 1,6 milliarder*. Hentet 6. mai, 2012 fra <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article3261310.ece>
- NFF. (2009, 23. september). *Presentasjoner klubblisens*. Hentet 22. februar, 2012 fra http://www.fotball.no/Documents/PDF/2009/NFF/Presentasjoner_klubblisens_23_september_2009%20.pdf?epslanguage=en
- NFF. (u.d.). *Lisenskriterier - Økonomiske kriterier*. Hentet 28. mars, 2012 fra http://ekstranett.fotball.no/Documents/Klubblisens_menn/Klubblisenskapitlene/Lisenskriterier%20-%20%C3%98konomiske%20kriterier.pdf
- NFF. (u.d.). *Retningslinjer - Økonomi*. Hentet 28. mars, 2012 fra http://ekstranett.fotball.no/Documents/Klubblisens_menn/Retningslinjer/Retningslinjer%20-%20%C3%98konomi.pdf
- nifs.no (u.d.) Hentet fra <http://www.nifs.no>

- nrk.no. (2012). *FFK kvittet seg med 25 spillere – fikk 50 mill. mindre enn forventet*. Hentet 30. mai, 2012 fra <http://www.nrk.no/sport/fotball/1.8007036>
- NTB. (2009). *Økonomisk rødt kort til seks eliteserierklubber - VG Nett*. Hentet 29. mai, 2012 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=589952>
- Sagbakken, O. K., & Løfaldli, B. (2011, 14. september). *Utviklingen kunne ikke fortsette*. Hentet fra <http://fotball.bt.no/eliteserien/article209626.ece>
- Sander, K. (2004, 23. august). *Eksplorerende design*. Hentet 11. juni, 2011 fra Kunnskapssenteret.com:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>
- Solum, S. L. (2009, 11. desember). *Lyn slår seg selv konkurs - Næringslive - E24.no*. Hentet 22. mai, 2012 fra <http://e24.no/naeringsliv/lyn-slaar-seg-selv-konkurs/3418352>
- Sponsor Insight. (2010). *Sponsormarkedet 2009/2010*. Hentet 1. juni, 2012 fra <http://www.sponsorinsight.no/rapporter/det-norske-sponsormarkedet-2009/>
- Telemarksavisa. (2010). *Håper på 1500 tilskuere ekstra*. Hentet 1. juni, 2012 fra <http://www.ta.no/fotball/telemark/article5226181.ece>
- tv2.no. (2009, 9. september). *Galimatias av Fredrikstad*. Hentet fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/-galimatias-av-fredrikstad-2930363.html>
- UEFA.com. (2010, 5. januar). *Norway's family affair - UEFA.com*. Hentet 12. mai, 2012 fra <http://www.uefa.com/memberassociations/association=nor/news/newsid=945310.htm>
1
- vg.no. (2009). *Nedrykkspenger på forskudd kan redde Lyn - VG Nett om Lyn*. Hentet 9. juni, 2012 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=574149>
- Øgar, S. (2009, 19. juli). - *Felt av ukultur - E24*. Hentet 12. mai, 2012 fra <http://e24.no/felt-av-ukultur/3174003>

Womack, B., & Galante, J. (2009, 16. september). *Twitter Funding Round Is Said to Value Company at \$1 Billion - Bloomberg*. Hentet 12. mai, 2012 fra <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aPAHFu.jBrhM>

Appendiks

Appendiks 1: Spredning i seiersprosent

År	Norge		Sverige		Danmark	
	σ	Relativt σ	σ	Relativt σ	σ	Relativt σ
1991	0,08	0,74				
1992	0,14	1,30				
1993	0,14	1,35	0,15	1,15		
1994	0,14	1,33	0,17	1,27		
1995	0,13	1,37	0,08	0,80		
1996	0,13	1,30	0,12	1,20	0,15	1,73
1997	0,16	1,61	0,15	1,44	0,11	1,25
1998	0,16	1,64	0,09	0,92	0,15	1,69
1999	0,14	1,45	0,13	1,27	0,14	1,63
2000	0,13	1,32	0,13	1,25	0,09	1,03
2001	0,16	1,67	0,13	1,28	0,14	1,57
2002	0,15	1,50	0,10	0,96	0,16	1,82
2003	0,12	1,24	0,15	1,52	0,09	1,06
2004	0,09	0,95	0,13	1,30	0,16	1,83
2005	0,09	0,87	0,13	1,31	0,13	1,55
2006	0,11	1,07	0,14	1,37	0,14	1,63
2007	0,13	1,29	0,11	1,04	0,17	1,97
2008	0,12	1,18	0,15	1,55	0,16	1,83
2009	0,13	1,38	0,13	1,38	0,16	1,85
2010	0,15	1,64	0,13	1,36	0,11	1,32
2011	0,11	1,17	0,15	1,59	0,12	1,42
Snitt	0,13	1,30	0,13	1,26	0,14	1,57

Appendiks 2: Justert oppsett

	2006	2007	2008	2009	2010	Sum
Inntekter	1 090 783 482	1 528 106 473	1 528 514 686	1 465 677 026	1 262 467 206	6 875 548 874
Kostnader	1 153 453 827	1 503 444 203	1 633 818 301	1 593 399 760	1 323 085 129	7 207 201 220
Driftsresultat	-62 670 345	24 662 271	-105 303 614	-127 722 734	-60 617 923	-331 652 345
Finansnetto	-31 884 618	-25 462 939	-64 184 801	-35 803 480	-24 688 047	-182 023 884
Ekstraordinære poster	-86 570 278	-99 225 694	-3 416 210	-26 463 976	-2 179 056	-217 855 213
Årsresultat	-7 984 685	98 425 025	-166 072 205	-137 062 238	-83 126 914	-295 821 017

Appendiks 3: Gjennomsnittsregnskap 2006-2010

Inntekter:	Gjennomsnittsregnskap				
	2006	2007	2008	2009	2010
Medlemsinntekter	702 522	745 169	1 046 958	1 034 378	982 903
Tilskudd	1 052 500	1 722 914	2 389 633	2 101 615	2 439 121
Kampbillettinntekter	15 077 631	24 878 544	21 926 579	22 589 641	17 657 244
Andre arrangementsinnt.	3 562 980	3 031 390	3 370 356	2 464 503	3 943 965
Mediainntekter	12 625 986	18 307 608	13 130 511	9 173 597	11 095 116
Reklame-/sponsorinnt.	24 134 912	33 603 250	38 855 924	38 466 302	35 172 119
Salg/utleie spillere (Brutto)	8 476 199	8 899 503	13 935 022	12 724 816	6 105 146
Andres andel av salg/utleie spillere	-632 792	-1 004 073	-1 609 350	-328 839	-1 048 635
Andre salgsinntekter	6 625 490	10 520 199	8 168 740	8 612 437	6 003 380
Leieinntekter	3 087 831	4 119 157	3 721 225	3 215 672	3 053 452
Andre inntekter	3 199 848	4 326 802	4 244 022	4 637 094	4 772 418
SUM INNTEKTER	77 913 106	109 150 462	109 179 620	104 691 216	90 176 229
Kostnader:					
Trening/matriell/kurs	3 200 887	4 219 365	4 057 116	4 037 312	3 196 538
Personalkostn. spillere	24 820 128	28 997 415	33 862 882	30 752 776	26 893 959
Personalkostn. trenere	5 678 896	5 895 452	6 393 946	7 454 623	6 910 514
Personalkostn. medisinsk støtteapparat	924 417	1 396 338	1 706 909	1 798 222	1 591 345
Personalkostn. adm./andre	9 335 389	12 620 843	13 454 217	14 704 168	11 921 840
Nedskrivning / avskrivning	8 161 898	10 038 045	12 951 343	13 248 553	8 888 277
<i>Andre driftsutgifter:</i>					
Administrasjonskostnader	5 749 999	9 258 502	10 771 694	9 622 837	7 576 576
Egne arrangement	5 943 960	8 264 461	7 136 833	7 410 894	6 588 281
Reise- og oppholdskostnader bortekamper	2 094 707	2 716 344	3 164 410	3 028 905	2 140 461
Kostnader reklame/sponsor	4 417 828	6 453 670	6 726 056	7 131 399	6 983 241
Kjøp/leie spillere	3 902 804	5 018 960	5 661 276	3 669 587	2 452 163
Andres andel kjøp/leie spillere	-1 037 492	-590 909	-342 559	2 308	-885 767
Bane og andre anlegg	2 529 907	3 332 217	3 598 268	3 699 180	4 245 278
Salgskostnader	5 845 850	8 344 907	6 562 899	6 373 779	4 393 471
Andre kostnader	820 380	1 423 261	996 017	879 725	1 609 903
SUM KOSTNADER	82 389 559	107 388 872	116 701 307	113 814 269	94 506 081
DRIFTSRESULTAT	-4 476 453	1 761 591	-7 521 687	-9 123 052	-4 329 852
Finansnetto	-2 277 473	-1 818 781	-4 584 629	-2 557 391	-1 763 432
Salg anleggsmidler	-6 145 568	-7 361 131	120 303	-1 564 495	19 710
Ekstraordinære poster	-38 024	273 581	-364 318	-325 789	-175 357
RESULTAT FØR SKATT	-570 335	7 030 359	-11 862 300	-9 790 160	-5 937 637
Skatter	-863 148	2 141 050	-965 472	-567 391	-264 661
RESULTAT	377 717	4 917 510	-10 896 828	-9 189 295	-5 776 954

Appendiks 4: Spørreundersøkelse

1. Bruker dere for tiden budsjetter?

#	Answer		Response	%
1	Ja		15	100%
2	Nei		0	0%
	Total		15	100%

2. Hvilke typer budsjett bruker dere?

#	Answer		Response	%
1	Resultatbudsjett		15	100%
2	Likviditetsbudsjett		14	93%
3	Budsjettert balanse		3	20%
	Total		15	100%

3. Hvor lang periode budsjetterer dere for?

#	Answer		Response	%
1	Kortere enn et år		1	7%
2	Et år		12	80%
3	Lengre enn et år		2	13%
	Total		15	100%

4. Hvor mange personer er involvert i budsjettarbeidet?

#	Answer		Response	%
1	Svært få		0	0%
2	En liten gruppe		6	40%
3	Store deler av organisasjonen		8	53%
4	Hele organisasjonen		1	7%
	Total		15	100%

5. Hvor mye tid brukes i utarbeidelsen av budsjettet?

#	Answer		Response	%
1	Svært lite		0	0%
2	Lite		0	0%
3	Akkurat passe		6	43%
4	Mye		6	43%
5	Svært mye		2	14%
	Total		14	100%

6. Hvor mange timer brukes på analyse og oppfølging av budsjettet?

#	Answer		Response	%
1	Svært lite		0	0%
2	Lite		0	0%
3	Akkurat passe		5	33%
4	Mye		9	60%
5	Svært mye		1	7%
	Total		15	100%

7. Hvordan fastsetter dere inntekter fra spillersalg?

#	Answer		Response	%
1	Vi antar at det blir likt som i fjor		0	0%
2	Vi fastsetter inntektene ut ifra en trend basert på tidligere og forutsetter at trenden fortsetter		0	0%
3	Vi fastsetter inntektene basert på våre erfaringer og forventninger		3	20%
4	Vi fastsetter inntektene basert på en vurdering om hvor mye hver enkelt spiller er verdt og sannsynligheten for at han blir solgt		0	0%
5	Vi fastsetter inntektene etter et svært forsiktig anslag, da det er knyttet stor usikkerhet til spillersalg		5	33%
6	Vi budsjetterer ikke med spillersalg		7	47%
7	Annet		0	0%
	Total		15	100%

8. Hvordan kalkulerer dere fremtidige billettinntekter?

#	Answer	Response	%
1	Vi antar at det blir likt som i fjor	0	0%
2	Vi beregner en trend basert på tidligere år og forutsetter at trenden fortsetter	2	14%
3	Vi beregner inntektene basert på våre erfaringer og forventninger	11	79%
4	Annet	1	7%
	Total	14	100%

Annet

Antar at trenden med mindre inntekter fra billettsalg fortsetter

9. Hvordan fastsetter dere spillerkostnadene i budsjettet?

#	Answer	Response	%
1	Vi antar at det blir likt som i fjor	0	0%
2	Vi fastsetter en sannsynlig sum basert de siste årene	0	0%
3	Vi ser på lønnskostnadene til spillerne og fastsetter en sum basert på vår erfaring	11	73%
4	Vi går ut fra fastsatte inntekter og fordeler de på ulike kostnadsposter	0	0%
5	Annet	4	27%
	Total	15	100%

Annet

Vi budsjetterer og estimerer disse etter kontraktuelle forpliktelser som ligger i kontraktene

Har ein fast sum for spelarløner inkl feriepengar og direkte kostnadar knytt til kontrakt (sign-on, agent, hus etc), men utan sos kost. På denne måten har trenerteamet eit enkelt rekneark å forholde/prioritere ut frå

Vet ikke hva du legger i spillerkostnader, men vi ser over eksisterende lønnsbudsjettet og andre kostnader forbundet til spillere, ser både historisk hva dette har vært tidligere år, og legger også inn sannsynlige hendelser som vi må ta høyde for.

Kalkuleres på basis av spillertroppen som er ansatt, og har totalrammer å gå etter

10. Gjøres det konkrete risiko- og konsekvensstudier som tas hensyn til i utarbeidelsen av budsjettet?

#	Answer		Response	%
1	Nei		0	0%
2	Ja, til en viss grad		11	73%
3	Ja, i svært stor grad		4	27%
	Total		15	100%

11. Hvilket årsresultat legges det opp til i budsjettet for 2012?

#	Answer		Response	%
1	Et positivt resultat		5	33%
2	Et nullresultat		6	40%
3	Et negativt resultat		4	27%
	Total		15	100%

12. Dersom inntektsnivået blir høyere enn budsjettet i en periode, i hvilken grad økes utgiftsnivået i samme periode?

#	Answer		Response	%
1	I samme grad som inntektene		1	7%
2	I en betydelig grad, men ikke like mye som inntektene		2	13%
3	De økes svært forsiktig, og forblir markant lavere enn inntektsøkningen		2	13%
4	De forblir uendret		9	60%
5	De reduseres		1	7%
	Total		15	100%

13. I hvilken grad reduseres utgiftsnivået i en periode, dersom inntektene blir lavere enn budsjettet i samme periode?

#	Answer		Response	%
1	Utgiftsnivået reduseres i samme grad som inntektene		4	31%
2	De reduseres til en viss grad, men ikke like mye som nedgangen i inntekter		7	54%
3	De forblir uendret		2	15%
	Total		13	100%

14. *Innhenter dere informasjon direkte eller indirekte fra andre klubber om deres økonomiske styring og bruker dere denne informasjonen som referansegrunnlag?*

#	Answer		Response	%
1	Ja		11	79%
2	Nei		2	14%
3	Vet ikke		1	7%
	Total		14	100%

15. *Hvilket av følgende alternativer beskriver best hvordan dere oppdaterer deres budsjetter i løpet av budsjettperioden?*

#	Answer		Response	%
1	Etter at budsjettene er godkjente gjøres det ikke endringer i dem		1	7%
2	Endringer skjer ved fastsatte budsjettrevideringer		0	0%
3	Budsjetter endres ved behov på ad hoc basis		0	0%
4	Budsjetter endres når de neste rullende budsjettene utarbeides		0	0%
5	Når budsjettet er utarbeidet, gjør vi ikke lenger endringer, men går over til å benytte prognoser		13	93%
	Total		14	100%

16. Nedenfor er det listet opp noen påstander om hvorfor fotballklubber ofte har dårlig økonomi. Hvor enig er du i disse påstandene?

#	Question	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig	Responses	Mean	Standard Deviation
1	Bosmandommen har gjort at det inngås lange kontrakter med spillere, noe som gjør det vanskelig å kutte lønnsutgiftene ved behov.	1	2	7	4	0	14	3.00	0.88
2	Inntektsøkning grunnet TV-avtaler og lignende tilfaller i stor grad spillerne.	2	5	2	3	2	14	2.86	1.35
3	Dersom en havner i økonomisk uføre, vil klubben med stor sannsynlighet redde av såkalte rike onkler, supportere og lokalt næringsliv.	1	2	4	5	2	14	3.36	1.15
4	Norske fotballklubber kjemper ofte om de samme spillerne. Når konkurransen er hard, velger man av og til å betale mer enn det man opprinnelig var villig til.	0	4	3	6	1	14	3.29	0.99
5	Det er for høye kostnader knyttet til stadionanlegg grunnet strenge anleggskrav	1	2	3	4	4	14	3.57	1.28
6	Det er vanskelig å ta ut overskudd i en fotballklubb dersom man samtidig ønsker å opprettholde et høyt sportslig nivå.	0	1	5	7	1	14	3.57	0.76

17. Avslutningsvis lurer vi på om dere har noen generelle tanker rundt budsjetteringsprosessen i fotballklubber? Utfordringer? Særegenheter?

Text Response	
Påvirkes i noen grad av "ikke-profesjonelle" styremedlemmer som setter sportslig resultat foran økonomisk	
Betydelig grad av usikkerhet på inntektssiden, som i alt vesentlig avhenger av sportslige prestasjoner. Endringer i inntektsnivå er vanskelig å kompensere/hente inn da det alt vesentlige av kostnadene er knyttet til uoppsigelige spilleravtaler.	
Høy grad av faste kostnader som består av uoppsigelige kontrakter på spillere og trenere. Kan ikke benytte vanlige forretningsprinsipper.	
Kostnadsbudsjett er enkelt å styre og overholde. Inntektsbudsjett har 2 poster som er uforutsigbare: 1) Billettinntekter (vær og tabellplassering) og 2) Mediainntekter (beløpet kjennes først sent på høsten i driftsåret). Vi budsjetterer ikke med spillersalg selv om det kan være en signifikant inntektskilde.	
Særtrekk er for mange at ein har fleire "forretningsområder" med stor grad av usikkerheit på generell basis, men også gjennom året. (sportslege prestasjonar, flytting av kampar undervegs, terminlistedatoar generelt). I realiteten handlar det like mykje om poeng som om peng, det gjer det utfordrande i ein ekstremt konkurranseprega bransje. Men hovudutfordringa er at kontinuiteten på leiarsida i fotballen er veldig låg, og kvaliteten på budsjettprosessar og budsjettinnhald blir ditto lågare enn den kunne og burde vore.	
Balansebudsjettering gir ingen buffer. Inntektssiden er langt mer variabel enn kostnadssiden. Sportslig press - vinnmaksimering.	
- Finanskrisen viste at fotballen tilbyr produkter/tjenester som er av en kategori som mange kunder svært raskt kutter ut hvis kundene selv må spare (bedriftsmarkedet). Raske svingninger i inntektsnivåene er en utfordring da det ofte er vanskelig å kutte kostnader tilsvarende raskt som følge av eksempelvis et inntektsbortfall.	

Statistic	Value
Total Responses	7

Appendiks 5: Intervjuguide

Generelt for alle intervjuobjektene

1. Fortell litt om din bakgrunn?
2. Hvilken rolle og hvilke arbeidsoppgaver har du?

Spesielt for lisensansvarlig i NFF

3. Kreves det fra forbundets side, at budsjettene som utarbeides, utarbeides etter en viss budsjettmal?
4. Hva ligger innunder de forskjellige budsjettpostene?

Visjon og mål

5. Hvilken visjon har dere?
6. Hvilke kortsiktige mål har dere?
 - Sportslige og økonomiske
7. Hvilke langsiktige mål har dere?
 - Sportslige og økonomiske
8. Skiller dere mellom sportslige og økonomiske mål?
9. Er fastsettelsen av sportslige mål en egen prosess eller samkjøres det på noen måte med fastsettelse av eventuelle finansielle mål?

Budsjettering

10. Bruker dere budsjett?
11. Hvorfor har dere valgt å utarbeide budsjetter?
12. I hvor stor grad utformes budsjettet etter NFFs kriterier?
13. Hvor realistisk mener dere budsjettet er?
14. Vurderer dere prestasjoner opp mot budsjettet?
15. Hvordan foregår budsjetteringsprosessen (hvem, hva og hvordan)?
16. Jobbes det kontinuerlig med å forbedre budsjetteringsprosessen?
17. Supplerer dere budsjettet med andre styringsverktøy?
18. Hvordan kommer dere til å beregne følgende for neste sesong?
 - Inntekter

- Kampbillettinntekter
- Medieinntekter
- Reklame/Sponsorinntekter
- Salg/Utleie spillere
- Kostnader
 - Personalkostnader
 - Lønnskostnader spillere
 - Administrasjonskostnader
 - Kjøp/Leie av spillere

Budsjettkritikk

19. Brukes det, etter deres syn, for mye tid på utarbeidelsen av budsjettet?
 - Overstiger kostnadene verdien av arbeidet?
20. Er det etter deres syn slik at budsjettet som utarbeides i for liten grad tilpasses klubbens bruk, men i stedet utformes etter lisenskriteriene?
21. Utarbeides budsjettet for en for lang periode? Er prognosene man utarbeider ved begynnelsen av budsjettåret korrekte, eller skjer det en utvikling som gjør at avviket blir for stort?
 - Er prognosene i budsjettet godt nok underbygd?
22. Følges budsjettet opp kontinuerlig, eller er det slik at det brukes mest tid på budsjettoppfølgingen, ved slutten av perioden.
23. Hvor ofte følger man opp budsjettet, og på hvilken måte skjer dette?
 - Hvert halvår.
 - Etter så og så mange kamper.
 - På visse tidspunkt, opp mot budsjett og regnskap for fjoråret.
24. I budsjettkritikken pekes det på at det i budsjettet i for stor grad fokuseres på finansielle måltall og at det er en hemske for strategiske langsiktige beslutninger. Det er for eksempel ikke uvanlig at investeringer som bruker mer enn én budsjettperiode på å skape resultater blir nedprioritert. Gjelder denne kritikken i styringen av norske fotballklubber?
25. Har det vært en tendens til overbudsjettering i Tippeligaen?
 - I så fall, hvor?

- Inntekter?
- Kostnader?

Økonomisk styring

26. Hva slags styringsverktøy benytter dere?
- Hvorfor har dere valgt disse?
27. Har du noe forhold til Beyond Budgeting som styringsverktøy?
- Hvordan synes du eventuelt dette fungerer?
28. Har du noe forhold til balansert målstyring som styringsverktøy?
- Hvordan synes du eventuelt dette fungerer?
29. Anta at det legges inn bud på en spiller. I hvilken grad vektlegges følgende momenter i vurderingen om man skal selge.
- Om man i budsjettet har budsjettet med salg av spillere, men ennå ikke har solgt noen spillere.
 - Om økonomien tilsier at salg av spilleren er nødvendig, selv om det i utgangspunktet er svært ønskelig å beholde spilleren.
 - Om budet på spilleren er større enn verdien spilleren har for klubben.
 - Noe av kritikken som rettes mot budsjettet er at det legges opp til en rollekonflikt (I Beyond Budgeting forsøker man å unngå dette).
30. Strategisk: Bruke penger i dag, kontra for, for noen år siden. Mer verdi av pengene i dag.

Evaluering

31. Hvordan vil du beskrive den generelle økonomiske situasjonen i Tippeligaen?
32. Hva tror du er årsaken til at mange klubber har økonomiske problemer?
- Finanskrise, inntektssvikt.
 - Vanskelig å kutte kostnader.
 - Oppnå en god plassering.
 - Unngå nedrykk.
 - Dårlig økonomisk styring.
 - Utgiftsnivået som stadig blir høyere.

- Spillerlønninger
 - Kostbare investeringer
33. Den økonomiske situasjonen i norske fotballklubber anses for å være svak. Tror du dette er klubbspesifikke eller bransjespesifikke problemer?
34. Hva er årsakene til at klubbens økonomi ikke bedrer seg, når klubbene opplever økte inntekter?
35. Hva er den største utfordringen knyttet til å skape en langsiktig bærekraftig økonomi?

Kostnader og inntekter

36. Bør større grad av lønnskostnadene knyttes til sportslige prestasjoner?
- Ikke bare for spillerne, men også for administrasjon?
37. Hva anser dere som deres viktigste inntektskilde?
38. Hva anser dere for å være deres største utgiftspost?
39. Hvor ligger den største graden av usikkerhet, når det gjelder økonomien i norske tippeligaklubber?
40. Man hører ofte at et av problemene i fotballen er høy grad av faste kostnader og stor variabilitet på inntektssiden. Stemmer dette?
41. Ved utarbeidelsen av budsjettet, hvor stor andel av inntektene og utgiftene vil dere si er kjent? 70-80%?
- Medianinntektene er i stor grad kjent.
 - Litt på antall viste kamper, men mesteparten er fast.
 - Billettinntektene er i stor grad kjent. Basert på fjoråret og om man er i en oppgangs- eller nedgangstid.
 - Sponsorinntekter er basert på to-tre års avtaler. Mye er kjent.
42. Hva med kostnadsbasen?
- Må ha så og så mange spillere
 - Vet at man trenger den og den administrasjonen
 - Ikke spesielt vanskelig budsjettering
43. Hvorfor oppstår problemene?
- Sportslige prestasjoner uteblir?
 - Hanke inn spillere og sparke trenere

44. Er bedre sportslige prestasjoner en viktig inntektskilde isolert sett?
- Er dette lagt vekt på i budsjettet?
45. Hvor viktige er sportslige resultater for å nå ut til kundene?
- Blir dermed sportslige resultater helt essensielt for å nå ut til kundene og igjen skape finansielle resultater?
 - Kan man eventuelt legge seg på et lavere nivå, kostnadmessig, men fortsatt prestere greit sportslig, slik at man går i null, eller oppnår et positivt resultat?
46. Deloitte (2011) hevder at fotballbransjens største forretningsmessige utfordring, er og forblir kostnadskontroll og da spesielt med hensyn til spillerlønninger. Gjelder dette også i Norge?
47. I hvilken grad påvirkes norske fotballklubber av norsk og internasjonal økonomi?

Belønningssystemer

48. Benytter dere noen form for belønningssystem?

Dualmodellen/ eierskap

49. Hvor godt fungerer dualmodellen?
- Forekommer det at investorer og «rike onkler» er negative til å gå inn med kapital i frykt for å subsidiere andre eiere?
50. Er det trekk ved dualmodellen som kan forklare økonomisituasjonen i norsk toppfotball?
51. Krever eierne avkastning?
52. Krever investorer avkastning?
53. Hva tror du ellers er motivasjonen for å investere i fotballklubber?

Styringen av norske fotballklubber

54. Hvilke forskjeller er det på å drive en fotballklubb kontra en vanlig næringslivsbedrift?
- Profittmaksimerende bedrifter vs. «ideelle organisasjon»

55. Hvordan påvirker andre interessenter styringen av klubben? Har disse noen innvirkning på finansielle og sportslige beslutninger?

- Eiere
- Eksterne investorer
- Sponsorer
- Supportere
- Lokal media
- Andre lag i Tippeligaen

56. Hvem styrer klubben, daglig leder i klubben, styreleder i klubben, eller styreleder i aksjeselskapet?

- Avhenger dette av de personlige egenskapene til vedkommende?

NFF og lisenskriterier

57. Hva synes du om lisenskriteriene fra NFF? Er kriteriene som er valgt riktige?

58. Hvordan påvirker lisenskriteriene klubbens styring?

59. Kunne tiden dere bruker på utarbeiding av budsjetter og lignende til NFF heller vært brukt på andre ting?

60. Er lisensordningen et riktig steg mot en sunnere økonomi blant Tippeligaklubbene?

Tilskuere

61. Hvordan har tilskuerantallet utviklet seg de siste årene?

62. Hva gjør klubben aktivt for å tiltrekke seg flere tilskuere?

Avslutningsspørsmål

63. Er det andre aspekter ved norsk fotball som bør endres for å kunne skape et bedre grunnlag for sunn økonomisk drift?

64. Dersom en klubb opplever større inntekter enn budsjettet en sesong, ser det ut fra tallmaterialet til NFF, ut til at inntektsøkningen spises opp av en tilsvarende økning i utgifter. Dersom inntektene imidlertid blir mindre enn budsjettet ser det ikke ut til at klubbene klarer å kutte utgiftene. Hva tror du er årsaken til dette?

Appendiks 6: E-post for innhenting av tillatelser

Følgende epostmal ble benyttet for å innhente tillatelser fra klubbene:

Jørgen Engebretsen og **Øystein Holt** arbeider for tiden med en masterutredning ("Styring uten budsjett - en mulighet for norske fotballklubber?") ved Norges Handelshøyskole. Utredningen har til hensikt å studere økonomien i norsk toppfotball med fokus på budsjett som styringssystem. Veileder for utredningen er Professor, Dr. Oecon Trond Bjørnenak. I forbindelse med denne utredningen har vi behov for å hente ut tallmateriale knyttet til klubbenes lisenssøknader.

Fra NFF har vi fått beskjed om at dette er i orden så lenge vi får en tillatelse fra hver enkelt klubb til å hente ut følgende:

Komplett tallmateriale knyttet til [fotballklubbens] lisenssøknad for perioden 2006-2011. Herunder:

1. **Konsoliderte tall**
2. **Budsjetter**
3. **Andre relaterte tall knyttet til lisenssøknaden**

Ved å returnere "OK", "Dette er helt greit" eller lignende positive utsagn vil dette medføre at overnevnte tillatelse er gyldig.

Vi svarer mer enn gjerne på eventuelle spørsmål dere måtte ha vedrørende masterutredningen.

På forhånd en riktig stor takk for at dere ønsker å bidra til vår masterutredning.

--

Vennlig hilsen / Best regards

Jørgen Engebretsen og Øystein Holt

Mobil: [Utelatt]

E-mail: [Utelatt]