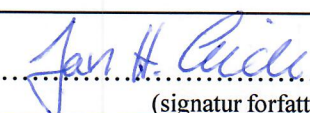




Universitetet  
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering:  Master i Industriell økonomi	Vårsemesteret, 2018  Åpen
Forfatter: Jan Hovden Eide	 ..... (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Harald Haukås  Veileder(e):	
Tittel på masteroppgaven: Suksessfaktorer for klubber i norsk eliteserie  Engelsk tittel: Factors of success for football clubs in the Norwegian top division	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Strategi og ledelse Statistikk Innovasjon	Sidetall: 116  + vedlegg/annet: 46  Bergen, 13.06.2018

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på en mastergrad i industriell økonomi som jeg startet våren 2013. Jeg har studert deltid og jobbet fulltid under utdanningen, derfor har jeg brukt lengre tid enn det som er normalt. Jeg er utdannet elektronikingeniør ved Høgskolen i Bergen, og har jobbet 10 år som automasjonsingeniør i Siemens Olje og Gass.

Min motivasjon for å videreutdanne meg innen industriell økonomi, er min interesse for å kombinere teknisk-naturvitenskapelig kunnskap med økonomi og ledelse. Jeg ser det som en døråpner som kan brukes til et vidt spekter av arbeidsoppgaver i forskjellige bransjer, dersom jeg en gang i framtiden ønsker å bytte arbeidsplass. Teknisk bakgrunn kombinert med økonomi og ledelse gir etter min mening et svært godt utgangspunkt for forskjellige lederstillinger i forskjellige bransjer.

Dette halvåret har vært spennende, interessant og lærerikt. Samtidig som det til tider har vært belastende og frustrerende. Jeg har også benyttet sjansen til å lære meg grunnleggende programmering i R, og i den sammenheng er Excel og R brukt til å analysere og bearbeide data. Alle grafer og beregninger er gjort i en kombinasjon av disse to programmene.

Jeg vil først rette en stor takk til Universitetet i Stavanger, som har gjort det mulig for meg å ta denne graden ved å ta enkeltfag. Det har dermed vært mulig å kombinere utdanning sammen med en fulltidsjobb, og jeg har brukt den tiden som har vært nødvendig med tanke på arbeidssituasjonen min. Studiene ved UiS har gitt meg inspirasjon til å tillære meg ny kunnskap, noe som jeg også har tenkt å fortsette med etter endt studie.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Harald Haukås, som har vært svært fleksibel med tanke på at fagretningen har endret seg bort fra hans fagfelt. Han har allikevel støttet meg gjennom dette halve året. En takk rettes også til alle ansatte i de forskjellige eliteseriekubbene jeg har vært i kontakt med som har tatt seg bryet med å svare på alle spørsmålene mine. En spesiell takk til Trond Alstad, Stig Inge Bjørneby og Rune Soltvedt som alle stilte til intervju, og svarte entusiastisk på mine spørsmål.

Jeg vil også takke min samboer som har holdt ut med meg i denne perioden. Hun har motivert meg når min motivasjon har blitt imot. Hun har også korrekturlest oppgaven. Jeg ville ikke klart å skrive denne oppgaven uten støtte fra henne. Min kjære mor har også hjulpet meg med korrekturlesing. En stor takk til henne også.

Nå ser jeg fram til å ha litt fritid igjen som jeg kan tilbringe med min samboer, familie og venner, og ikke minst å innta rollen som fotballsupporter under fotball-VM, som passende nok sammenfaller nærmest perfekt med innleveringsfristen for denne oppgaven.

## Sammendrag

Etter interessetoppen på 2000-tallet, har interessen for norsk fotball falt dramatisk. Det har vært en stor nedgang i tilskuere, noe som igjen har ført til lavere inntekter og økonomiske utfordringer for eliteseriekubbene. De økonomiske problemene i norsk fotball resulterte i at NFF innførte «Finansielt oppfølgingssystem» («FOS») i 2009 for å sikre norsk fotball på lang sikt. Den sportslige utviklingen har også vært negativ. Det norske landslaget har ikke deltatt i mesterskap siden 2000, og norske klubblag har bare sporadisk deltagelse i Europa-cupene.

I denne oppgaven er det gjennomført en strategisk analyse av eliteserien. Formålet med en strategianalyse er å skape en konkurransefordel, og i denne sammenhengen finne faktorer som forklarer hvorfor enkelte klubber opplever suksess og hvordan de klarer dette. Metodene som er brukt er industrianalyse; Porters «femkraftsmodell», analyse av utvalgte klubbers interne ressurser og kapasiteter; intervju av noen utvalgte ledere i norske eliteseriekubber og ved gjennomgang av årsrapporter og strategidokumenter, og verdikjedeanalyse; definere avgjørende aktiviteter for eliteseriekubber. Metodene er tilpasset slik at de treffer det unike ved eliteserien, det som skiller eliteserien fra annen industri.

Industrianalysen har avdekket lignende resultater som er funnet i studier av fotball i andre land. Sportslig og økonomisk suksess er sterkt korrelerende; Inntekt og tabellplassering, og lønnsutgifter og tabellplassering forklarer i stor grad suksess for fotballklubbene i eliteserien. Dette betyr at det er avgjørende at klubbene evner å fokusere på økonomi og sportslig utvikling samtidig, og ikke bare søke kortsiktig sportslig suksess på bekostning av sunn økonomisk drift. Undersøker man driftsresultatene til eliteseriekubbene nærmere er det klare tegn på at dette er noe klubben tar alvorlig. Den økonomiske situasjonen har hatt en sterk forbedring siden innføringen av «FOS».

Analysen av utvalgte klubbers interne ressurser og kapasiteter viser fokus på visjon, strategi og verdier. Klubbene skal gjennom nøye gjennomtenkte ansettelses, og utvikling av ansatte, bygge organisasjonskulturen i hele klubben. I denne sammenheng er det et behov for ledere med kompetanse innen flere felt for å lykkes. Finansiell ledelse og merkevarebygging, i tillegg til sportslig ledelse, peker seg ut som viktige områder for å utvikle klubbene. Talentutvikling peker seg ut som et punkt som er viktig for omdømme, økonomi og sportslig suksess.

Verdikjedeanalysen understreker hvor viktig utvikling av organisasjonskultur er for å lykkes som fotballklubb. Gjennom kontinuitet, koordinering og samarbeid, som ryggraden i organisasjonskulturen, skal klubbene utvikle hele organisasjonen positivt gjennom lagutvikling og utvikling av merkevarenavn. Dette vil sørge for bedre vilkår, og øke sannsynligheten for sportslig og økonomisk suksess. Verdikjedeanalysen understreker hvor viktig supportere er for klubbene. Uten

supportere har ingen klubb livets rett. Klubbene må alltid jobbe for at supporterne (altså kjøperne) får høy brukerverdi. Klubber som klarer dette vil øke sin supporterbase.

Oversikten over avgjørende faktorer for å oppnå suksess er oppsummert i kapittel 4.4 og Figur 4.12.

## Selskap og begreper

### Organisasjoner og selskap

**Union of European Football Associations – UEFA**, er det øverste styrende organet for europeisk fotball. Organisasjonen er en paraplyorganisasjon for alle 55 land i Europa som driver med fotball. UEFA er ansvarlig for alt som skjer i europeisk fotball og skal promotere solidaritet, fred og «fair play» (UEFA, 2018).

**Norges fotballforbund – NFF**, er særiddrettsforbundet for norsk fotball. NFF er ansvarlig for både topp- og breddefotball i Norge og har omkring 375 000 medlemmer, fordelt på i underkant av 1900 klubber. Forbundet er tilsluttet Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (Store norske leksikon, 2017).

**Norsk Toppfotball – NTF**, er interesseorganisasjonen for fotballklubber i eliteserien og i 1. divisjon. Organisasjonen sine arbeidsoppgaver er å utvikle norsk fotball sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt (NTF, 2016).

**Toppfotballsenter – TFS**, er et kunnskap- og kompetansesenter som samarbeider med profesjonelle norske fotballklubber for å få sportslig utvikling på internasjonalt nivå. TFS sitt fokus er strukturer, systemer og kultur innen fagområdene fotballmentalitet, fotballfysiologi, fotballmedisin og fotballferdigheter/kompetanse (TFS, 2016).

**Deloitte** er et internasjonalt, markedsledende selskap som har virksomhet innen revisjon, advokattjenester, finansiell rådgivning, risikoanalyser og konsulenttenester.

«For us, good isn't good enough. We aim to be the best at all that we do—to help clients realize their ambitions; to make a positive difference in society; and to maximize the success of our people. This drive fuels the commitment and humanity that run deep through our every action» (Deloitte, 2018).

**Wyscout** er en profesjonell aktør innen videomateriale, data og statistikk for fotball. Selskapet brukes av over 900 fotballklubber, landslag og agentfirmaer verden over. De har en database som strekker seg over de fleste fotballnasjoner i verden, med over 400 millioner videoklipp og analyser av over 250 fotballserier og turneringer i verden (Wyscout Spa, 2018).

**Instat Sport** er en ledende leverandør av data og statistikk for forskjellige typer idrett. Selskapet leverer videoplattform for speiding av spillere, rapporter av spillere og analyser. Flere norske klubber bruker tjenesten deres **Instatscout** som er en videoplattform som inneholder store mengder statistikk og videomateriale for over 400 000 spillere (InStat Sports, 2018).

**OPTA** er en verdensledende leverandør av detaljert sportsdata og statistikk. Selskapet har samlet, analysert og distribuert innholdet sitt i over 20 år, siden de ble grunnlagt i 1996. De leverer data til media, gambling og profesjonelle idrettslag innen 30 forskjellige sportsgrener. OPTA har vært offisiell leverandør for Premier League siden 1996-1997 sesongen. Selskapet henter og analyserer data fra over 60 000 kamper hvert år i omkring 70 forskjellige land (Opta, 2018).

**STATSports** er verdensledende innen GPS-bruk, overvåking og analyse for profesjonell idrett. I fotballsammenheng leverer de et system som heter APEX / Viper, som er en løsning med en chip som spillerne har på seg under trening og kamp. Denne måler distanse, hurtighet, akselerasjon, nedbremsing, hjertemonitorering, sprinter, stressbelastning, løp med høy hastighet, belastning (som er en avansert måling av blant annet gjennomsnittlig metabolsk kraft og energibruk) og balanse. Dette kombineres med et avansert program som gir en taktisk analyse av hvordan spilleren beveger seg på banen. Systemet gjør det mulig å tilpasse belastningen på spillere for å gi best mulig treningsutbytte og hindre skader (STATSports Group, u.d.).

**Interplay** er norsk programvareselskap som har utviklet avansert videoanalysesystemer for forskjellige idretter. Selskapet har siden 1994 vært verdensledende innen videoanalyse i sportsverdenen. Selskapets løsning for videoanalyse brukes av flere andre lignende selskaper. Verktøyet lar brukerne analysere enkeltspillere og lag på en brukervennlig og fleksibel måte (Interplay-sports, 2016).

#### Begreper

**Finansielt oppfølgingssystem (FOS)** er NFFs system som skal passe på klubbens økonomiske situasjon. Systemet består av 7 måleparametere som gir klubbene poeng eller minuspoeng ut ifra hvilken status de har. Det er laget tre kategorier. Kategori 1 under 65 poeng, kategori 2 som er 65 – 130 poeng, og kategori 3 som er over 130 poeng. Dersom en klubb er i kategori 1 må klubben utarbeide en handlingsplan som skal sørge for at klubben kommer opp i kategori 2 eller 3 i løpet av en gitt periode. Klubbene kan få bistand fra NFF for å utarbeide handlingsplanen. Dersom klubbene ikke forbedrer økonomien i løpet av en tidsperiode (maksimalt 3 år) kan klubben straffes med bøter, poengstraff og i verste fall tap av lisens som klubbene trenger for å delta i eliteserien og Europa-cup (NFF, 2018).

**Financial fair play** er UEFAs konsept for å sikre trygg og rettferdig økonomisk drift av europeiske fotballklubber. Konseptet er støttet av alle klubber i Europa. Det skal sørge for at klubbene driftes på en økonomisk forsvarlig måte, redusere presset på spillerlønninger og spilleroverganger, og investeringer i talentutvikling og infrastruktur rundt klubbene. På denne måten vil europeisk fotball

bli sikret på lang sikt. Klubber som ikke følger konseptet risikerer straff i form av bøter, poengstraff eller i verstefall tap av lisens, som klubbene trenger for å delta i Europa-cup (UEFA, 2015).

**Expected goals (xG)** er en avansert måte å måle sannsynligheten for at en sjanse ender opp i scoring. En sjanse som er gitt 0,5xG betyr at denne type sjanser scores på 50 % av gangene.

Faktorer som blir tatt hensyn til er blant annet avstanden fra mål, vinkelen på avslutningen, hvilken kroppsdel som brukes til å avslutte, hvor mange spillere er det mellom den som avslutter og mål, hvor kommer pasningen fra (langpasning, innlegg, gjennomspill), hvordan oppstår sjansen (åpent spill, frispark, corner), har den som avslutter nettopp passert en motstander, eller om det er en retur. Det finnes også forskjellige varianter som tar hensyn til færre eller flere faktorer (BBC, 2017).

**Expected assist (xA)** er en tilsvarende måte å måle sannsynligheten for at en pasning blir en målgivende pasning.

Faktorer som blir tatt hensyn til er blant annet hvor avslutningen fra pasningen tas fra, hvilken type pasning det er (langpasning, innlegg, gjennomspill) (Sky Sports, 2017).

**Expected saves (xS)** er en tilsvarende måte å måle sannsynligheten for at keeper redder en avslutning.

Faktorer som blir tatt hensyn til er blant annet hvor avslutningen tas fra, vinkel, hvilken kroppsdel som brukes til å avslutte og hvor mye press det er fra motstanderen. Modellen antar at det er sterk korrelasjon mellom xG og xS (Raman, 2017).

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag.....	ii
Selskap og begreper .....	iv
Organisasjoner og selskap .....	iv
Begreper .....	v
Figuroversikt.....	ix
DEL 1 .....	1
1 Bakgrunn.....	2
1.1 Problemstilling.....	4
1.1.1 Eliteserien .....	5
1.1.2 Definisjoner på suksess .....	5
1.2 Oppgavens oppbygning .....	6
DEL 2 .....	7
2 Teoretisk grunnlag.....	8
2.1 Litteraturgjennomgang .....	8
2.2 Metode .....	10
2.2.1 Strategi og ledelse som en vei til suksess .....	10
DEL 3 .....	14
3 Empiriske data .....	15
3.1 Økonomien i eliteserien.....	15
3.1.1 Inntekter i eliteserien .....	15
3.1.2 Sammenhengen mellom inntekter og resultater .....	20
3.1.3 Utgifter i norsk eliteserie.....	21
3.1.4 Sammenhengen mellom lønnsutgifter og resultater .....	24
3.1.5 Driftsresultat og likviditet .....	26
3.1.6 Spillersalg .....	28
3.2 Talentutvikling .....	29
3.2.1 De viktigste funnene.....	30
3.2.2 Modellen for klassifiseringen .....	31
3.2.3 Oppsummert tilstanden i norsk fotball .....	34
3.3 Innovasjon.....	35
3.4 Fire norske klubber med suksess .....	37
3.4.1 Rosenborg ballklub .....	37
3.4.2 Molde fotballklubb .....	45



3.4.3	Sarpsborg 08 fotballforening .....	50
3.4.4	Sportsklubben Brann.....	56
3.5	Resultatene fra de empiriske dataene .....	62
3.5.1	Økonomi.....	62
3.5.2	Talentutvikling .....	67
3.5.3	Innovasjon.....	67
3.5.4	Oppsummering av klubbene med suksess .....	68
Del 4.....		70
4	Analyse .....	71
4.1	Sammenheng mellom økonomi og sportslig suksess .....	71
4.2	Hovedkildene til konkurransefordeler .....	73
4.2.1	Industrianalyse av tippeligaen .....	74
4.2.2	Identifisering av nøkkelfaktorer for suksess i eliteserien .....	86
4.2.3	Identifisere avgjørende nøkkelressurser og kapasiteter.....	88
4.2.4	Oppsummering av nøkkelpasiteter .....	94
4.3	Kritiske aktiviteter .....	96
4.3.1	Aktiviteter .....	96
4.3.2	Oppsummering av verdikjedeanalyse.....	102
4.4	Nøkkelfaktorer for suksess .....	104
DEL 5 .....		108
5	Konklusjon.....	109
5.1	Videre Anbefalinger.....	110
Referanser .....		111
Vedlegg 1 - Lineær regresjon .....		A
Vedlegg 2 – Data brukt for analyse av spillersalg .....		C
Vedlegg 3 – Regnskapstall og tabellplassering .....		F
Vedlegg 4 – Korrelasjonsanalyse av ferdigheter.....		CC

## Figuroversikt

Figur 1.1 FOS, norske klubber (NFF, 2018).....	3
Figur 1.2 Strategi, linken mellom en klubb og miljøet den konkurrerer i, inspirert av Grant ....	4
Figur 1.3 Grunnlag for suksess.....	4
Figur 2.1 Grants metode for konkurransefordel (2010, s. 127).....	12
Figur 3.1 Inntektskilder 2009 og 2016, i MNOK .....	15
Figur 3.2 Reklame og partnerinntekter 2009 – 2016, tall i MNOK .....	16
Figur 3.3 Media- og sponsorinntekter 2009 – 2016, i MNOK .....	17
Figur 3.4 Billettinntekter 2009 – 2016, i MNOK.....	17
Figur 3.5 Andre inntekter 2009 – 2016, i MNOK .....	18
Figur 3.6 Inntekt per klubb 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014).....	19
Figur 3.7 Szymanskis (2011) regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og inntekter .....	20
Figur 3.8 Regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og inntekter .....	20
Figur 3.9 Kostnader 2009 – 2016, i MNOK.....	21
Figur 3.10 Personalkostnader 2009 – 2016, i MNOK.....	22
Figur 3.11 Avskrivninger 2009 – 2016, i MNOK.....	23
Figur 3.12 Andre driftskostnader 2009 – 2016, i MNOK.....	23
Figur 3.13 Kostnader per klubb 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014).....	24
Figur 3.14 Szymanskis (2011) regresjonsanalyse av sammenheng mellom ligaplasseringen og lønnsutgifter.....	25
Figur 3.15 Regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og lønnsutgifter.....	25
Figur 3.16 Driftsresultat 2009 – 2016, i MNOK .....	26
Figur 3.17 Driftsresultat for klubbene i 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014).....	27
Figur 3.18 Likviditetsgrad eliteserien 2016.....	28
Figur 3.19 Kjøp og salg av spillere 2014 – 2016, i MNOK.....	28
Figur 3.20 Netto inntekter/utgifter for spillerkjøp og salg for klubbene i 2014,2015 og 2016, i MNOK. ....	29
Figur 3.21 Modell for akademiklassifisering og karakterer .....	31
Figur 3.22 Oversikt over utvalgte klubber .....	37
Figur 3.23 Rosenborgs meritter etter oppstart av eliteserien.....	38
Figur 3.24 RBKs inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere.....	39
Figur 3.25 Tilskuertall på Lerkendal 2007 – 2017 (NTB, u.d.).....	40
Figur 3.26 RBKs kjøp og salg av spillere 2014-2017 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018)).....	41
Figur 3.27 RBKs verdier (Rosenborg ballklub, 2016) .....	42
Figur 3.28 RBKs akademiklassifisering (TFS, 2017).....	44
Figur 3.29 Moldes meritter etter oppstart av eliteserien .....	45
Figur 3.30 Moldes inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere .....	46
Figur 3.31 Tilskuertall på Aker stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.).....	47
Figur 3.32 Moldes kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018)).....	47
Figur 3.33 Molde FKs verdier .....	48
Figur 3.34 Moldes akademiklassifisering (TFS, 2017) .....	49

Figur 3.35 Sarpsborgs meritter etter oppstart av eliteserien .....	50
Figur 3.36 S08s Inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere .....	51
Figur 3.37 Tilskuertall på Sarpsborg stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.).....	51
Figur 3.38 S08s kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018)) .....	52
Figur 3.39 Sarpsborg 08s verdier .....	53
Figur 3.40 Sarpsborgs akademiklassifisering (TFS, 2017).....	55
Figur 3.41 Branns meritter etter oppstart av eliteserien .....	56
Figur 3.42 Branns inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere .....	57
Figur 3.43 Tilskuertall på Brann stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.).....	58
Figur 3.44 Branns kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018)) .....	59
Figur 3.45 Branns verdier .....	60
Figur 3.46 Branns akademiklassifisering .....	61
Figur 3.47 Pengeflyten i eliteserien, inspirert av A.T. Kearney (2014).....	62
Figur 3.48 Inntektskilder i eliteserien .....	62
Figur 3.49 Inntektskilder og påvirkningskrefter .....	63
Figur 3.50 Sammenhengen mellom sportslig og økonomisk utvikling .....	65
Figur 3.51 Utgiftsposter i eliteserien .....	65
Figur 3.52 Oppsummering Rosenborg og Molde (*best eller delt best i Norge) .....	68
Figur 3.53 Oppsummering Sarpsborg og Brann (*best eller delt best i Norge).....	69
Figur 4.1 Korrelasjonsmatrise, spillersalg .....	72
Figur 4.2 Sammenhengen mellom sportslige resultater og økonomi.....	73
Figur 4.3 Nettverk for verdiskapning og verdikapring, inspirert av Dolles og Söderman (2005, s. 27) .....	75
Figur 4.4 Totalt antall tilskuere og prosentvis utnyttelse 2007 – 2017 (NTB, u.d.).....	81
Figur 4.5 Eliteseriens fire krefter, inspirert av Porter (1980) .....	85
Figur 4.6 Nøkkelfaktorer for suksess, inspirert av Grant (2010, s. 88)) .....	86
Figur 4.7 Organisatoriske ressurser, inspirert av Grant (2010, s. 127) .....	89
Figur 4.8 Oppsummering av nøkkelressurser for en eliteserielubb inspirert av Grant (2010, s. 127) .....	90
Figur 4.9 Ledernivåer i en fotballklubb, inspirert av Eksteen (2014, s. 32) .....	91
Figur 4.10 Strategianalyse, miljø og klubb .....	95
Figur 4.11 Verdikjedeanalyse .....	102
Figur 4.12 Suksessfaktorer for eliteserielubber, og sammenhengene mellom dem.....	107

DEL 1

INNLEDNING

## 1 Bakgrunn

Tradisjonelt sett har fotballklubber vært sett på som «non-profit»-organisasjoner. Klubbene skal underholde og begeistre sine supportere, og i motsetning til andre selskaper måles ikke suksessen i økonomisk gevinst. Suksess har blitt målt i en mer idealistisk retning, nemlig «sportslig suksess». Dette stemmer også godt når man undersøker norsk fotball. Det er de sportslige resultatene som får overskriftene i media, og undersøker man klubbene nærmere er de registret som ideelle organisasjoner i Brønnøysundregistrene (Brønnøysundregistrene, u.d.). Det har derimot vært en stor endring blant klubbene etter at den øverste divisjonen endret navn til tippeligaen i 1990 (de fleste avisredaksjoner har brukt navnet eliteserien, og dette er også det offisielle navnet fra 2017). Norsk fotball er etter dette blitt profesjonell, og forskjellene mellom klubber som tidligere drev med fritidsaktiviteter og dagens klubber er stor. Norsk fotball, har i likhet med fotball ellers i verden, blitt en milliardindustri. Økonomi spiller en stor rolle for alle profesjonelle fotballklubber, og eliteserierklubbene har opprettet et aksjeselskap i tillegg til det opprinnelige ideelle selskapet de i utgangspunktet var. Økonomi er blitt en avgjørende del av hverdagen til klubbene. Det finnes også flere studier som underbygger at forskjellen mellom fotballklubber og annen profittsøkende industri har forsvunnet. «Professional football has been transformed from an under-financed sport to a high-profile industry» (Cross & Henderson, 2003, s. 409). Det er lite studier på norsk fotball, men det er ingen grunn til å tro at norsk fotball skiller seg vesentlig ut fra andre nasjoner på dette området.

Populariteten til fotball er enormt stor på global basis, noe som vises klart ved at VM-finalen i 2014 ble sett av totalt 3,2 milliarder mennesker. Økonomisk er det også en rivende utvikling, og de totale inntektene i Europeisk fotball var på svimlende 24,6 milliarder euro i 2015/16. Selv om Norge er å regne som en liten fotballnasjon, var de samlede inntektene i eliteserien omkring 1,36 milliarder kroner i 2016 (Deloitte, 2017). Dette underbygger også argumentene om at det er mindre og mindre forskjell mellom fotball og annen industri.

Det er ikke bare inntektene til norske klubber som har vært store. Kostnadsnivået har vært skyhøyt. I perioder har klubber gått med millionunderskudd. Klubbene har søkt etter sportslig suksess langt over sin økonomiske evne. I ytterste konsekvens fører dette til at klubber går konkurs, noe Fotballklubben Lyn er et eksempel på (VG, 2010). I andre tilfeller fører dårlig økonomistyring til nedrykk og påfølgende økonomiske og sportslige problemer. Det er også flere eksempler på klubber som er avhengig av gaver fra «rike onkler» for å få endene til å møtes.

Utfordringen med å lykkes både sportslig og økonomisk er mer aktuell enn noen gang. Etter en voldsom interesse for norsk fotball på 2000-tallet, hvor flere norske klubber opplevde sportslig suksess og deltagelse i Europa-cuper, har det vært en negativ utvikling av interessen for norsk fotball

siden 2009. Dette merkes spesielt på publikumstallet som har hatt en drastisk nedgang siden da. Dette har igjen hatt en påfølgende negativ økonomisk konsekvens for klubbene. Det har også vært en nedgang i sponsorinntekter i samme periode. Medieavtalene som er forhandlet og underskrevet for eliteserien har veid opp for mye av inntektssvikten i de andre kategoriene. Dette har vært til stor økonomisk hjelp for klubbene. Til tross for en svært god medieavtale står norske eliteserierklubber foran store utfordringer i årene som kommer (Deloitte, 2017).

Det er ikke bare i norsk fotball det er økonomiske utfordringer. Som et resultat av de langvarige økonomiske problemene i europeisk fotball, innførte UEFA «Financial fair play» i 2009. Omtrent samtidig ble Norges fotballforbunds «FOS» innført (NFF, 2018), for å få bukt med de økonomiske problemene i de øverste divisjonene i Norge. Norske klubber gikk samlet sett med underskudd på 200 MNOK i 2008 (NRK, 2009). På samme måte som «Financial fair play»-prinsippet, skal FOS sørge for at norske klubber drives økonomisk forsvarlig.

Klubb	Sommer 2015	Vinter 2015	Sommer 2016	Vinter 2016	Sommer 2017	
Aalesunds						Grønn sone (III)
Brann						Gule sone (II)
Haugesund						Rød sone(I)
Kristiansund						
Lillestrøm						
Molde						
Odd						
Rosenborg						
Sandefjord						
Sarpsborg						
Sogndal						
Stabæk						
Strømsgodset						
Tromsø						
Viking						
Vålerenga						

Figur 1.1 FOS, norske klubber (NFF, 2018)

Begge systemene har sanksjonsmuligheter mot klubber som ikke klarer de økonomiske kravene. Sanksjoner kan være bøter, poengtrekk eller i verste fall tap av lisens. Dette vil påvirke de sportslige resultatene til klubbene. Med de ekstra kravene som NFF har innført for profesjonelle norske klubber er det enda større likhet mellom norsk fotball og annen industri.

## 1.1 Problemstilling

Interessen for norsk fotball er sterk. Selv om interessen har vært synkende de siste årene er nordmenn blant de mest fotballinteresserte i Europa. I forhold til folketall er det bare Skottland som har høyere publikumstall enn Norge (Deloitte, 2017). I denne sammenheng er det interessant å se hvordan noen klubber klarer å lykkes mens andre mislykkes. Som det er argumentert for tidligere er skillelinjene mellom fotball og annen industri blitt mindre de siste tiårene. Dermed er det naturlig å anvende teori fra strategi og ledelse for å analysere norske eliteseriekubber, sportslige og økonomiske. Målet med dette er å finne klare faktorer som kan forklare suksess.



Figur 1.2 Strategi, linken mellom en klubb og miljøet den konkurrerer i, inspirert av Grant

Utfordringen for klubbene i eliteserien er å oppnå positiv finansiell utvikling samtidig som man beholder hovedmålet om sportslig suksess når man utarbeider en strategi. Det er ikke gunstig å ha kortsiktige strategier som bare tar hensyn til sportslig suksess. Slike strategier har høy risiko for økonomisk ruin og påfølgende sportslige problemer. Klubber som utarbeider langsiktige strategier, som skal sikre både positiv økonomisk og sportslig utvikling, vil på lang sikt ha vesentlig større sannsynlighet for å lykkes, både ved at man reduserer risiko for økonomiske problemer og man danner grunnlaget for sportslig suksess. For en fotballklubb er det ikke et alternativ å skifte bransje. Klubbene må derfor søke etter konkurransefordeler. Dette må angripes fra både en sportslig og økonomisk vinkel.



Figur 1.3 Grunnlag for suksess

Forretningsstrategien må ha hovedvekt på de langsiktige målene, samtidig som de må klare å holde fokus på nåtiden. Supportere er kravstore, og dersom klubbene ikke leverer de sportslige resultatene som er forventet, faller interessen for klubben. Dette fører til lavere publikumstall, som igjen gir

fallende inntekter og svekket økonomi. Sammenhengen mellom sportslig og økonomisk suksess er en viktig del av oppgaven, og vil bli utdypet i de kommende kapitlene.

### 1.1.1 Eliteserien

Eliteserien er navnet på den øverste fotballserien i Norge for herrer. Den øverste divisjonen i Norge fikk dette navnet i 1991, og har siden den gang gått fra å være en amatørserie, til å bli en profesjonell liga hvor spillere lever av å spille fotball.

Ligaen består nå av 16 lag der de 2 nederste lagene rykker ned og plass nummer 14 må spille to kvalifiseringskamper mot et lag fra nest øverste divisjon. Dersom laget taper over to kamper mot laget fra nest øverste divisjon, rykker også dette laget ned.

Klubben som vinner eliteserien får mulighet til å kvalifisere seg for Champions League, mens nummer 2 og 3, pluss cup-vinner, får mulighet til å kvalifisere seg for Europa League (dersom cup-vinneren allerede er kvalifisert for europa-cup gjennom sin plassering i serien vil denne plassen gå til lag nummer 4 i serien). Antall lag som får delta i Europa-cup varierer ut ifra UEFA-koeffisient, men akkurat nå er dette antall plasser Norge har.

### 1.1.2 Definisjoner på suksess

Suksess er et relativt begrep, og vil være forskjellig definert for lagene i eliteserien. Denne oppgaven har hovedfokus på fire klubber som har oppnådd forskjellige formerer for suksess. Klubbene er sammenliknet med tilstanden i norsk fotball. De fire klubbene har ulike utgangspunkt når det gjelder sportslige resultater og økonomi.

Den opplagte definisjonen på suksess når man snakker om fotball er å vinne titler, som i eliteserien vil være serie- og cupmesterskap. Ved å ta et tilbakeblikk på historiske resultater de ti siste årene i eliteserien, er det to klubber som skiller seg ut; Rosenborg ballklubb har vunnet serien fem ganger, og Molde fotballklubb har vunnet serien tre ganger i denne perioden (NTB, u.d.). Klubbene har også vunnet cupmesterskapet to ganger hver i denne perioden. Klubbene skiller seg også ut ved å være de to klubbene som har høyest inntekter og utgifter. Rosenborg stiller riktignok i en egen klasse her, med vesentlig større inntekter og utgifter enn alle andre klubber i Norge (Deloitte, 2017).

For å utvide oppgaven er to klubber til tatt med i analysen. Sarpsborg 08 fotballforening er den klubben som har gjort det klart best når man sammenlikner inntekter og poeng, og når man sammenlikner lønnsutgifter mot poeng. Sarpsborg har hatt lavest inntekter og lønnsutgifter av alle eliteserierklubbene i perioden 2014 – 2016 (Deloitte, 2017), og har allikevel klart å levere stabile sportslige resultater som ligger rundt midten av tabellen (NTB, u.d.).



Som et siste suksesskriterium undersøkes evnen til snu motgang til suksess. Hvert år rykker det ned lag fra eliteserien. Dette medfører både store sportslige og økonomiske konsekvenser som skaper vanskeligheter for klubben. Noen konsekvenser kan være spillere som ønsker seg vekk fra klubben, lavere sponsorinntekter, færre tilskuere og mindre støtte fra NFF. Nedrykk kan føre til en svært kritisk situasjon for en klubb. Når en klubb står i en slik situasjon, og lykkes med å snu motgang, rykker opp til eliteserien igjen, og klarer å etablere seg der, vil det kunne defineres som en suksess. Ut ifra dette kriteriet er det naturlig å se på Sportsklubben Brann.

Brann rykket i 2014 ned fra eliteserien. Dette gjorde de selv om de hadde tredje største inntekter i eliteserien (Deloitte, 2017). De klarte å rykke opp igjen påfølgende sesong og har etter dette etablert seg på øvre halvdel i eliteserien. 2. plass i 2016 og 5. plass i 2017.

## 1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av fem deler. Den første delen består av bakgrunnen, problemstillingen og oppbygningen av oppgaven. Del to består av teori og metoder som danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Den tredje delen inneholder empiriske data som danner grunnlaget for analysen i del fire av oppgaven. Konklusjonen kommer i del fem og siste del av denne oppgaven.

DEL 2

Teori

## 2 Teoretisk grunnlag

### 2.1 Litteraturgjennomgang

Oppgaven tar utgangspunkt i teoriene til Michael E. Porter og Robert M. Grant som er belyst i bøkene «Competitive Strategy» (Porter, 1980), «Competitive advantage» (Porter, 1998), og «Contemporary strategy analysis» (Grant, 2010). Begge to er svært anerkjente forskere og forfattere innen feltet strategi, og har utarbeidet mye av det teoretiske grunnlaget innen moderne strategi. Deres bøker danner hovedgrunnlaget for denne oppgaven. Deres metoder og analyser er tilpasset til eliteserien i Norge.

Boken «Sport Management» (Eksteen, 2014) er brukt som kilde for å se på organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, personalledelse (human resource management), ledelse, finansiell ledelse, markedsføring og prestasjonsledelse innen fotball.

I tillegg til hovedlitteraturen som danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven, er det brukt forskning, artikler og oppgaver som har hatt idrett og fotball som tema. I denne sammenhengen finnes det relativt lite forskning på norsk fotball. Det finnes en del oppgaver om økonomi og økonomistyring, og noen oppgaver innen idrettsvitenskap. Utvides søket etter litteratur om temaet til resten av verden eksisterer det en enorm mengde og variasjon av forskning på idrett og fotball.

Det er ikke forsøkt å gi en oversikt over all forskning som er gjort på området. Til det er mengden altfor omfattende. Noen forfattere og forskere er det vanskelig å komme utenom når dette temaet diskuteres. Blant disse skiller Stefan Szymanski, Simon Rottenberg og Walter C. Neale seg ut.

For å starte i kronologisk rekkefølge er det naturlig å starte med Rottenberg. Hans artikkel «The Baseball Players' Labour Market» er anerkjent som starten på det som ble utviklingen av teori for økonomi innen sport. Det gjør den relevant for fotball. Rottenberg presenterer her to velkjente teorier innen sportsvitenskap, «Invariance»-prinsippet og «uncertainty of outcome»-hypotesen. Spesielt «uncertainty of outcome» spiller en viktig rolle når man diskuterer fotball. Dette er selve grunnlaget for underholdningsverdien i idrett, og er drivkraften for brukerverdien for supporterne. Spenningen i en fotballkamp ligger i usikkerheten om hvem som vinner. Han tar også opp et annet viktig aspekt som skiller idrett fra andre industrier. Prinsippet om at ingen klubber vil lykkes dersom andre klubber man konkurrerer mot ikke overlever, og at de til en viss grad oppnår suksess.

Professional team competitions are different from other kinds of business ventures ... in baseball no team can be successful unless its competitors also survive and prosper sufficiently so that the differences in the quality of play among teams are not «too great.» (Rottenberg, 1956, s. 254)

Neals (1964, s. 5) artikkel bygger videre på dette, og fokuserer på hvordan fotballklubbene konkurrerer sportslig, men samarbeider på den økonomiske plan. Dette må sies å være spesielt for fotball og andre idretter, ettersom idrettsklubber er avhengig av hverandre for å kunne eksistere.

I nyere tid har Szymanski skrevet flere bøker og artikler om temaet. Blant annet «Winners & losers: The business strategy of Football» (Szymanski & Kuypers, 1999), som ser på sammenhengen mellom økonomisk og sportslig suksess, og «The economic design of sporting contest» (2003, s. 1156), som ser på hvordan klubber samarbeider på den økonomiske siden, og hvordan dette kan sammenlignes med kartellvirksomhet. Dette støttes, som beskrevet over, av Rottenberg (1956, s. 245) og Neal (1964, s. 5).

To masteroppgaver er også brukt som inspirasjon og veiledning. «Factors of success for Norwegian top football clubs» (Fløtnes, 2011) ser på hvordan økonomiske sammenhenger kan forklare suksess for norske fotballklubber. Oppgaven «Strategic Management in Football» (Rikardsson & Rikardsson, 2013) ser på hvordan europeiske toppklubber bør tenke strategisk for å oppnå langsiktig suksess. Oppgavene over refererer også til annen litteratur som har gitt viktige bidrag til denne oppgaven. Artikler fra Dolles og Södermans «Ahead of the game» (2005) og «Globalization of sports» (2005), og Bowman og Ambrosinis «Value Creation Versus Value Capture» (2000) og «What does value mean and how is it created, maintained and destroyed?» (2003), er viktige referanser i oppgaven.

Flere andre artikler er også referert til gjennom oppgaven for å underbygge påstander og resultater. Disse er selvsagt tatt med i kildeoversikten.

## 2.2 Metode

Formålet med dette kapitlet er å finne metoder som kan undersøke eliteseriekubbene, og på denne måten finne suksessfaktorer for norske eliteseriekubber. I denne sammenheng vil både sportslige og økonomiske faktorer, som er av avgjørende karakter, belyses.

### 2.2.1 Strategi og ledelse som en vei til suksess

Strategi er sett på som en vei til å oppnå suksess for alle, både organisasjoner og enkeltmennesker. Ved å lage strategier som tilfredsstillende fire felles faktorer, øker sannsynligheten for å lykkes (Grant, 2010, s. 9)

1. Enkle, langsiktige og konsistente mål,
2. En dyp forståelse for konkurransemiljøet,
3. En objektiv vurdering av egne ressurser (for å finne egne styrker og svakheter)
4. En effektiv implementering av strategien.

Dette er en metode som passer godt for en eliteseriekubb.

Whether we look at warfare, chess, politics, sport, or business, the success of individuals and organizations is seldom the outcome of a purely random process. Nor is superiority in initial endowments of skills and resources typically the determining factor. Strategies that build on the basic four elements almost always play an influential role. (Grant, 2010, s. 11)

Ved å bruke teori fra strategi og ledelse, og ved å tilpasse den til det unike ved norsk eliteserie, er målet å finne klare kriterier som øker sannsynligheten for å oppnå økonomisk vekst, og forbedre sportslig utvikling for klubbene. Disse kriteriene vil kunne danne grunnlaget for det som kan gi en konkurransefordel i norsk eliteserie.

Det finnes forskjellige varianter for definisjon av strategi. University of Oxford sin definisjon er: «A plan of action designed to achieve a long-term or overall aim» (2018).

Det finnes også andre definisjoner som er treffende når det settes i sammenheng med suksessfulle fotballag; «Strategy is about winning ... it is a unifying theme that gives coherence and direction to the actions and decisions of an individual or an organization» (Grant, 2010, s. 4). Her ser man noe av utfordringen i eliteserien i dag. Langsiktige mål overskygges ofte av kortsiktig sportslig suksess. Dette er gode definisjoner dersom klubbene klarer å se langsiktig.

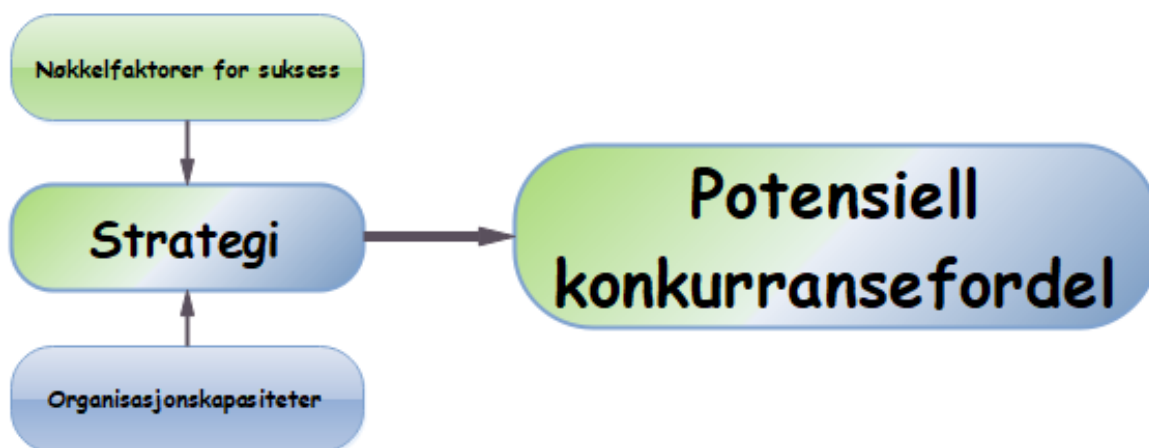
Grant (2010, s. 12) og Porter (1980, s. xxiv) definerer at det primære målet med en strategi er å oppnå en langsiktig konkurransefordel for å oppnå sine langsiktige mål. Dette er også det naturlige målet for en fotballklubb. Det er i denne sammenhengen viktig å ta hensyn til at det overordnede

målet til en eliteserierklubb som er å lykkes sportslig. Fotballklubber sees på som «vinnmaksimerende» og ikke «profittmaksimerende» (Garcia-del-Barro & Szymanski, 2006). Dette underbygges også av andre studier som sier «winning is a central construct in sport, and therefore a sport organization would be viewed as outperforming competition when it has a larger proportion of wins» (Bar-Eli, Galily, & Israeli, 2008). Dette skiller seg ut fra de fleste andre industrier.

#### *2.2.1.1 Strategiske tilnærming til konkurransefordel*

Ettersom forskjellen mellom tradisjonelle profittsøkende selskaper og norske eliteserierklubber har blitt mindre siden norsk fotball ble profesjonell på 1990-tallet, er det naturlig å anvende teori fra forretningsstrategi når man ser etter suksessfaktorer. Grant (2010) har laget en systematisk modell for strategi som skal hjelpe selskaper å skaffe seg en konkurransefordel. Denne metoden kan brukes for norske eliteserierklubber dersom den tilpasses på riktig måte. En strategi for en fotballklubb må klare å skape grunnlag for både sportslig og økonomisk suksess, ta hensyn til mulighetene for at klubber rykker opp og ned fra eliteserien, og forstå den komplekse sammenhengen mellom klubbene, dens leverandører, og kjøpere. Produktet som fotballklubber «selger» skiller seg vesentlig fra en tradisjonell vare.

I følge Grant er det to primære kilder til konkurransefordel: Eksterne kilder, og interne ressurser og kapasiteter. De eksterne kildene defineres som industriens «nøkkelfaktorer for suksess». Nøkkelfaktorer for suksess er igjen definert av Grant som «those factors within the firm's market environment that determine the firm's ability to survive and prosper» (2010, s. 86). Selskapets interne ressurser er det som «eies» av selskapet og deles opp i fysiske ressurser (finans og fysiske eiendeler), immaterielle ressurser (teknologi, rykte og kultur) og menneskelige ressurser (kunnskap og egenskaper, kapasitet for kommunikasjon og samarbeid, og motivasjon). Kapasiteter er hva firmaet kan utføre ved hjelp av sine ressurser. Til sammen utgjør dette organisasjonens kapasiteter. Dette er grunnlaget for resultatene som oppnås av organisasjonen (Grant, 2010, s. 122). For at en strategi skal kunne skape en konkurransefordel, må den fungere som en link mellom selskapets ressurser og kapasiteter, og nøkkelfaktorene for suksess. Dette er grunnlaget for resultatene som oppnås av organisasjonen (Grant, 2010, s. 127). I denne sammenhengen må eliteseriens miljø undersøkes for å finne hvilke nøkkelfaktorer som avgjør hva som skal til for å lykkes, og finne hvilke organisatoriske kapasiteter klubbene trenger. Figur 2.1 oppsummerer dette. Dette vil utgjøre analysen av eliteserien.



Figur 2.1 Grants metode for konkurransefordel (2010, s. 127)

### 2.2.1.2 De eksterne ressursene – nøkkelfaktorer for suksess

Ved å ta utgangspunktet i Grants identifisering av nøkkelfaktorer for suksess sammen med Porters «femkraftsmodell» for industrianalyse, skal driverne og de unike elementene i eliteserien identifiseres. Analysen vil bli utført på empirisk data som er hentet fra dokumenter utarbeidet av NFF, rapporter, nettsider og intervju av ledere i utvalgte eliteserierklubber, og vil danne grunnlaget for å forklare de eksterne kildene for konkurransefordeler. Resultatene fra analysen vil gi en oversikt og forståelse over hvilke faktorer som gir profitt. Den skal gi oversikt over alle inntektskilder, utgiftsposter og forhandlingsammenhenger. Den store mengden tilgjengelig data danner grunnlag for en objektiv vurdering av sammenhengene. Det er gjort en vurdering av hvilken informasjon som skal brukes og hvilken som ikke skal brukes. Det kan i denne sammenhengen oppstå subjektive vurderinger. All informasjon på bakgrunn av dette, er nøye vurdert for at avveiningene blir så faktabasert og objektive som mulig.

### 2.2.1.3 De interne ressursene – ressurser og kapasiteter

De fire utvalgte klubbene i oppgaven vil danne grunnlaget for de interne ressursene som gir en konkurransefordel. Klubbene er valgt på bakgrunn av det som er definert som suksess i delkapittel 1.1.2. Ved å velge fire klubber er det mulig å gå i dybden på alle klubbene og undersøke dem grundig. Dersom flere eller alle klubbene i eliteserien skulle vært undersøkt i denne perioden ville det vært for tid- og ressurskrevende for en person å komme i mål med. Dette kan sees på som en svakhet i oppgaven, men metoden gir god innsikt i suksessfaktorer for klubber i eliteserien. Etter at de eksterne faktorene, nøkkelfaktorer for suksess, og de interne faktorene, ressurser og kapasiteter er identifisert, fungerer Grants modell (2010, s. 127) til å se sammenhengen mellom de eksterne og interne faktorene, for å skape konkurransefortrinn.

#### *2.2.1.4 Porters verdikjedeanalyse*

Ved å bruke Porters verdikjedeanalyse, kan man bryte ned de interne ressursene og kapasitetene til konkrete aktiviteter som skaper verdi. På denne måten kan man anbefale aktiviteter som øker både den økonomiske og den sportslige delen av klubben. På den økonomiske siden blir aktiviteter, som øker inntektene, senker utgiftene, eller klarer begge deler samtidig, evaluert og vurdert. Ser man på de siste årene i eliteserien, er det på kostnadssiden klubbene har gjort de største forbedringene, mens inntektssiden har hatt svakere utvikling (Deloitte, 2017). I denne sammenhengen tas det hensyn til at det ikke er nullsumtenkning i eliteserien. Dersom en klubb klarer å øke inntekter, er det ikke gitt at en annen klubb har en nedgang i inntekter (Store norske leksikon, 2017). Inntektskildene i eliteserien kan sees på som uavhengig mellom klubbene. Det er ett unntak; Medieavtalen som er inngått blir fordelt mellom lagene ut ifra sportslige resultater. Akkurat denne inntektskilden vil være nullsum.

Porters verdikjedeanalyse er i utgangspunktet laget for selskaper som drives for å maksimere fortjeneste. Den passer allikevel for fotballklubber i eliteserien ettersom det stilles økonomiske krav til klubbene. Porter er også enig i dette. Hans rammeverk kan brukes i alle industrier (1998, s. 1).

Suksesskriteriene kan dermed brukes av alle klubbene i eliteserien, og dette kan øke sannsynligheten for økonomisk og sportslig suksess.



DEL 3

Empiriske data

### 3 Empiriske data

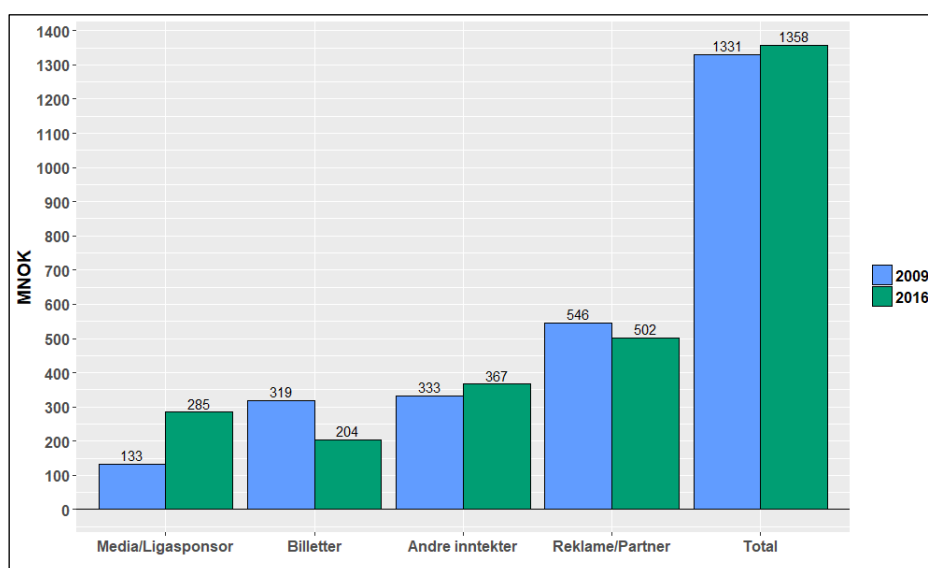
Rapporter fra UEFA, NFF, NTF TFS og Deloittes danner grunnlaget for de empiriske dataene i oppgaven. I disse rapportene finner man trender og utvikling både i internasjonal- og norsk fotball. Rapportene gir en detaljert oversikt over hva som er klubbens inntektskilder og utgiftsposter. Dette danner grunnlag for de eksterne driverne for norsk eliteserie. Når det gjelder de interne faktorene; ressurser og kapasiteter, har ansatte i Brann, Molde, Rosenborg og Sarpsborg svart på spørsmål om visjon, verdier, strategi og målsetning. I tillegg til klubbens svar, er tilgjengelig informasjon fra rapporter, internettsider og annen tilgjengelig litteratur tatt i bruk for å underbygge resultatene.

#### 3.1 Økonomien i eliteserien

Deloittes «Eliteseriebarometer 2017» (2017) bygger på Deloittes anerkjente «Football Money League», som er en analyse av europeiske fotballklubber. Deloittes selv beskriver den som «den mest moderne og pålitelige analysen av klubbens økonomiske ytelse» (2018). Rapporten gir et detaljert og godt sammendrag av eliteseriens økonomi totalt, samtidig som den gir detaljert informasjon for alle klubbene. Rapporten viser utvikling fra 2009 – 2016 i grove trekk, og har detaljert informasjon i perioden 2014-2016. Alle tall og all informasjon er hentet fra denne rapporten dersom det ikke er referert til annet.

##### 3.1.1 Inntekter i eliteserien

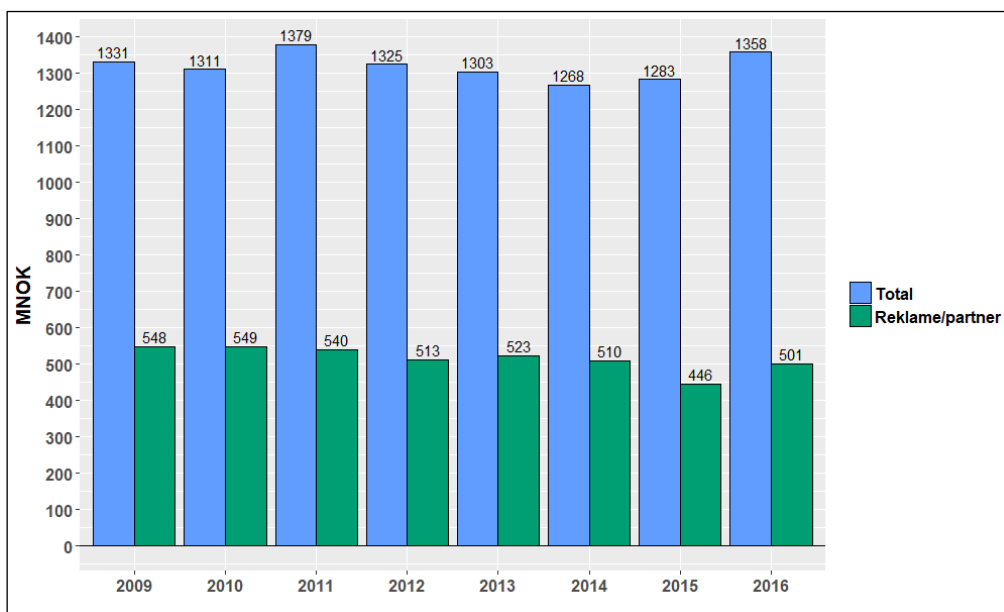
Inntektene blir delt inn i reklame/partner, billetter, media/ligasponsor og andre inntekter. Andre inntekter er blant annet leieinntekter og gaver. Begge deler er en vesentlig del av inntektene til flere av klubbene. Inntekter fra spillersalg blir ikke inkludert i «inntekt»-kategorien i rapporten, men er omtalt under driftsresultat.



Figur 3.1 Inntektskilder 2009 og 2016, i MNOK

Som vi ser av figuren over, er det lite endring når man ser på de totale inntektene fra 2009 og 2016. Det som derimot er tydelig er at inntektskildene har endret seg. Det er relativ stor nedgang i inntekter fra reklame og partnere, og stor nedgang i billettinntekter. Det er også stor økning i inntekter fra media- og ligasponsorer, noe som primært kan tilskrives en bedre medieavtale (TV 2 AS, 2011). De nye medierettighetene er fra 2017- 2022 solgt enda dyrere til Discovery (VG, 2015), noe som vil gi enda høyere media- og ligasponsor-inntekter i sesongene framover. Medieavtalen veier opp for tap av inntekter i andre kategorier. Inntektene i eliteserien har stagnert.

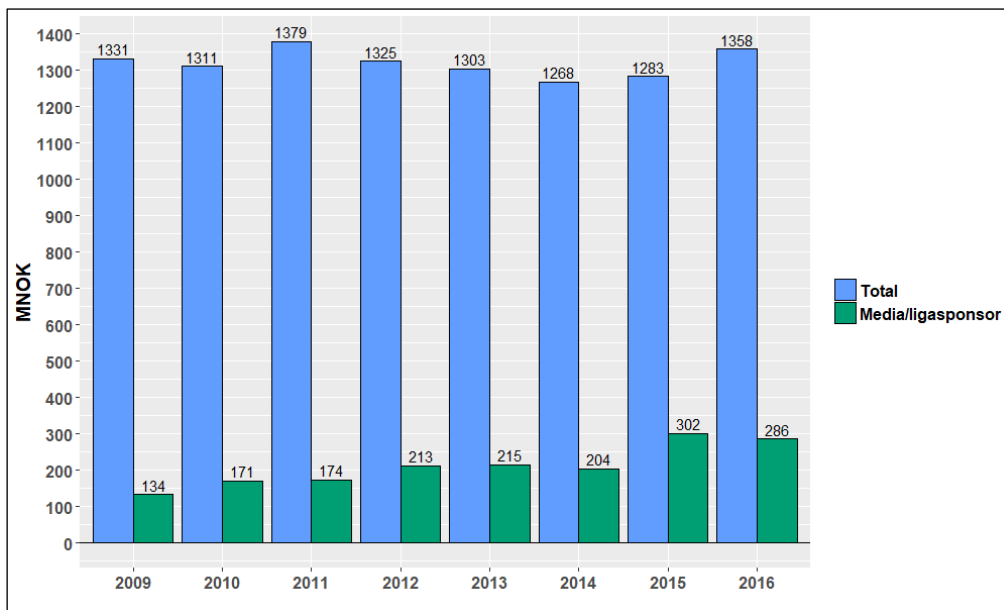
### 3.1.1.1 Reklame- og partnerinntekter



Figur 3.2 Reklame og partnerinntekter 2009 – 2016, tall i MNOK

Ser vi på fordelingen av inntekter, ser vi at reklame- og partnerinntekter er den største inntektskilden. Den har også en positiv utvikling fra 2015 til 2016. Reklame- og partnerinntektene er relativt stabile med en litt negativ trend. Det negative fallet i 2015 er hovedsakelig grunnet Branns nedrykk fra eliteserien. Brann er laget med tredje høyest reklame- og partnerinntekter.

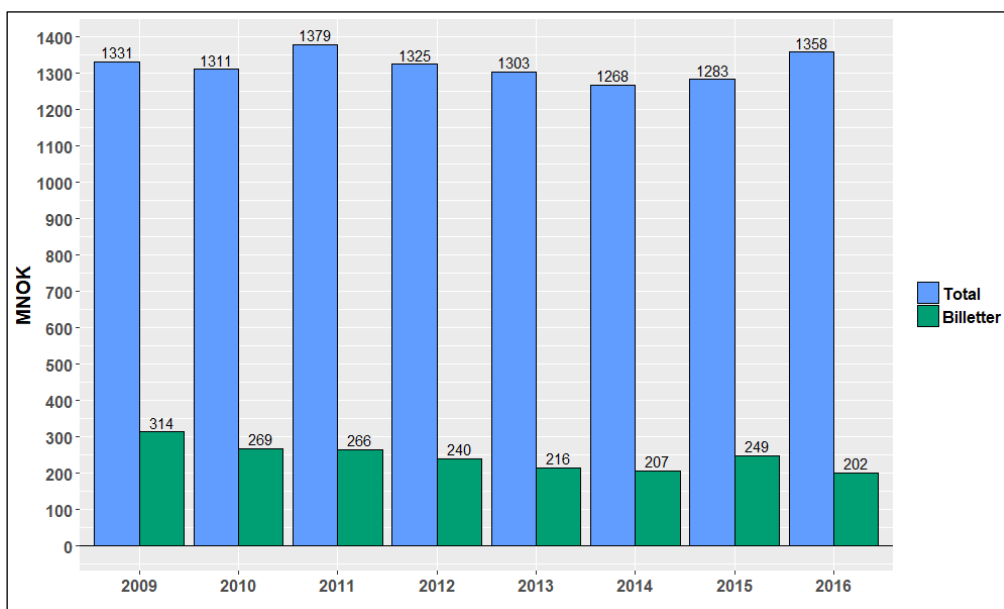
### 3.1.1.2 Media- og sponsorinntekter



Figur 3.3 Media- og sponsorinntekter 2009 – 2016, i MNOK

Som vi ser av grafene har media- og sponsorinntektene hatt en formidabel positiv utvikling siden 2009 og fram til i dag. Nedgangen i 2014 og i 2016 skyldes manglende suksess i Europa-cupene. Den nye medieavtalen med Discovery vil føre til videre positiv utvikling i denne inntektskilden.

### 3.1.1.3 Billettinntekter



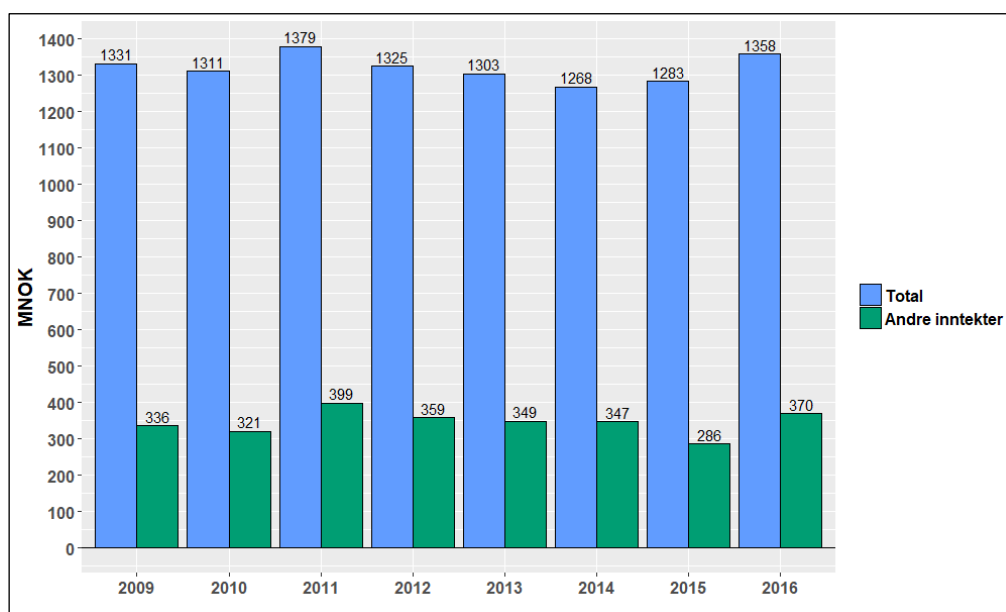
Figur 3.4 Billettinntekter 2009 – 2016, i MNOK

Her ser vi den klareste negative trenden når det gjelder inntekter. Det er en dramatisk nedgang i inntekt fra 2009 til 2016. Ser vi på antall tilskuere har også dette falt drastisk. I 2009 var det i

gjennomsnitt 8966 tilskuere mens i 2016 var tallet 6970. Dette er en nedgang i antall tilskuere på over 20 %. Tallene har derimot vært stabile de tre siste årene, med underkant av 7000 tilskuere, i gjennomsnitt, på hver kamp. Selv om norsk fotball har hatt en markant nedgang i antall tilskuere, er det ikke bare negative ting å si om dette. Ser vi nærmere på tallene og sammenlikner det med resten av Europa, er det bare Skottland som har høyere tilskuersnitt i forhold til innbyggertall. Det er allikevel et meget høyt inntektspotensial dersom gjennomsnitt antall tilskuere kommer tilbake til 2009-nivå. Dette gjenspeiles også i Deloittes spørreundersøkelse til klubbene i norsk eliteserie. Økonomisjefene i klubbene ser reklame- og partnerinntekter, og billettinntekter som størst potensial for vekst (begge 44%).

Det er vanskelig å finne årsakene for den negative utviklingen, ettersom det er en negativ utvikling når man ser på alle klubbene under ett, men det er et tydelig skille mellom 2008 og 2009. Her gikk eliteserien fra 14 til 16 lag, og dette ser ut til å ha påvirket besøkstallene i eliteserien. Andre mulige årsaker kan være at norsk fotball gjør det svakt internasjonalt (TV2, 2017), eller økt konkurranse fra substitutter (NRK, 2017), men det finnes lite eller ingen empiriske bevis for noen av disse påstandene.

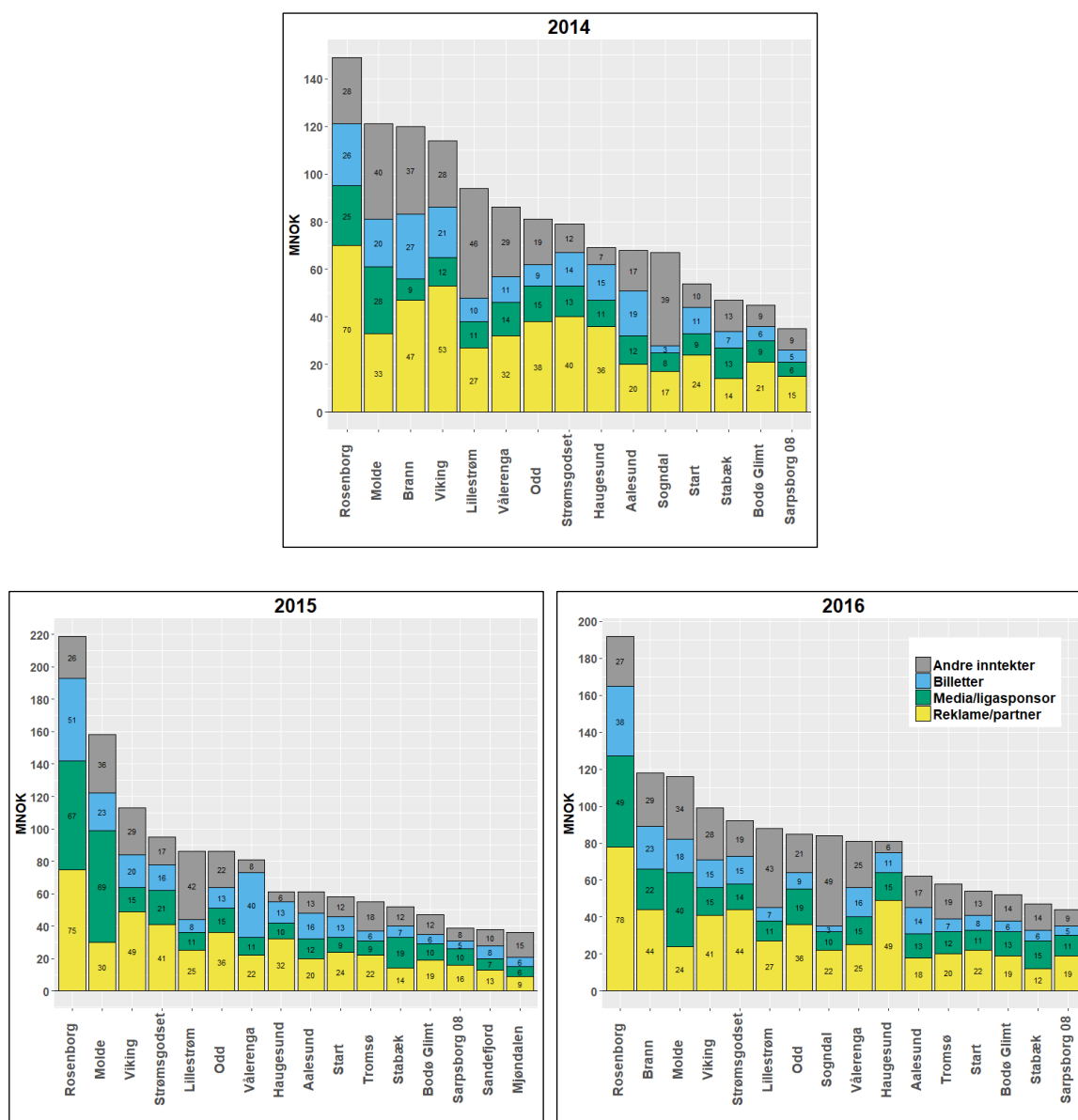
#### 3.1.1.4 Andre inntekter



Figur 3.5 Andre inntekter 2009 – 2016, i MNOK

Andre inntekter er leieinntekter, grasrotandeler, og salg av utstyr og gaver. Denne inntektskilden har vært relativt stabil i perioden 2009 – 2017. Enkelte klubber mottar gaver i millionklassen, og er en viktig inntektskilde for disse klubbene. Nedgangen i 2015 er grunnet nedrykk for Sogndal og Brann. Spesielt Sogndal har store leieinntekter fra Campus Fosshaugane.

### 3.1.1.5 Oversikt over inntekt for hver klubb

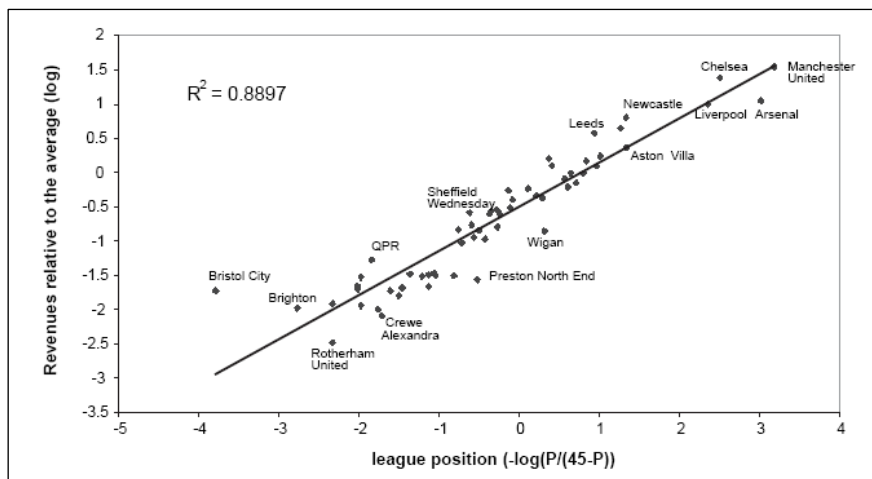


Figur 3.6 Inntekt per klubb 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014)

Det er store forskjeller i inntekter for klubbene. Rosenborg er i en særklasse best, mens Sarpsborg har lavest inntekter av de som ikke rykket ned i 2015, og lavest av samtlige klubber i 2016. Det er også verdt å merke seg at Brann rykket ned fra eliteserien selv om laget hadde tredje høyest inntekt. Histogrammene viser også tydelig at Lillestrøm og Sogndal har store inntekter i kategorien «Andre inntekter». Dette er hovedsakelig høye leieinntekter i forbindelse med stadionanleggene deres. Media/ligasponsor-inntektene er også svært høye for Rosenborg og Molde i 2015. Dette er et resultat av suksess i Europa-cupen.

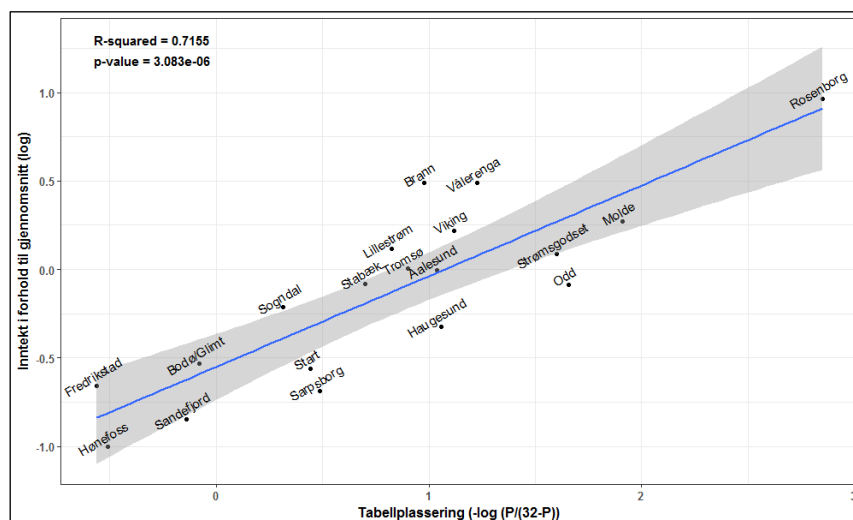
### 3.1.2 Sammenhengen mellom inntekter og resultater

Ser man på resultatene i eliteserien, er det en klar positiv sammenheng mellom inntekter og sportslig suksess. Rosenborg og Molde er de eneste lagene som har klart å vinne serien flere ganger de siste ti årene, og er samtidig de to lagene som har høyest inntekter i samme periode. Tidligere forskning av Szymanski og Kypers (1999) underbygger også denne påstanden. Ved hjelp av regresjonsanalyse har de funnet en klar positiv sammenheng mellom ligaplassering og inntekter. Grafen under er hentet fra Szymanski sin publisering på [www.parliament.uk](http://www.parliament.uk). Det finnes tilsvarende beregning i flere av bøkene og artiklene han har forfattet.



Figur 3.7 Szymanskis (2011) regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og inntekter

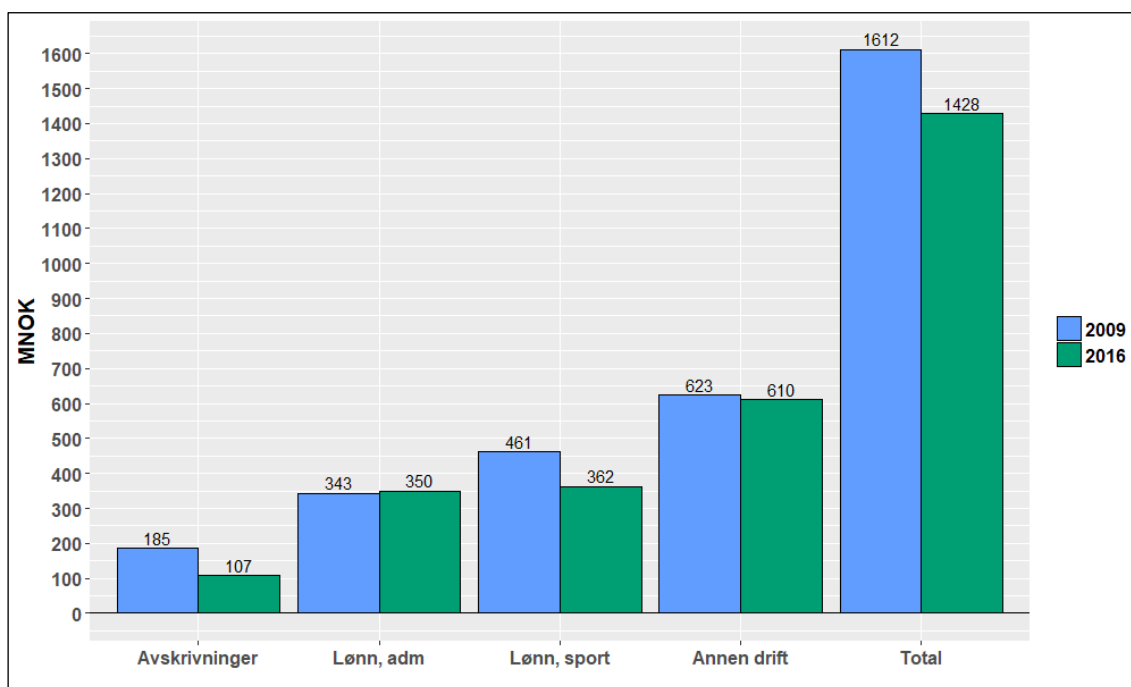
Med en  $R^2$  på 0,89, gir grafen en høy grad av sammenhengen mellom inntekter og ligaplassering. 89% av klubbens variasjon i inntekt kan forklares av tabellplasseringen. Det er en tydelig positiv sammenheng mellom sportslig suksess og inntekt. Beregningene er gjort for engelske lag, men det er grunn til å tro at det er lignende resultater for norsk eliteserie.



Figur 3.8 Regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og inntekter

Beregning er gjort på data for lag i eliteserien i perioden 2009 – 2016. En lavere  $R^2$  gir en svakere sammenheng enn i Szymanskis beregning, men det viser fortsatt en klar sammenheng mellom inntekt- og tabellposisjon. 72% av eliteserieklubbens variasjon i inntekt kan forklares av tabellplasseringen. På grunn av endringer i en del av eliteserieklubbens organisering, hvor enkelte klubber har lagt ned aksjeselskap og slått sammen selskaper, er en av feilkildene i beregningen feiltolkning av regnskapstall, hentet i Brønnøysundregistrene (Brønnøysundregistrene, 2018). Lag fra 1. divisjon i denne perioden, og lag som ikke har mer enn en sesong i eliteserien, er ikke tatt med i beregningen. Dette gir en mindre datamengde enn hva Szymanski har brukt.

### 3.1.3 Utgifter i norsk eliteserie

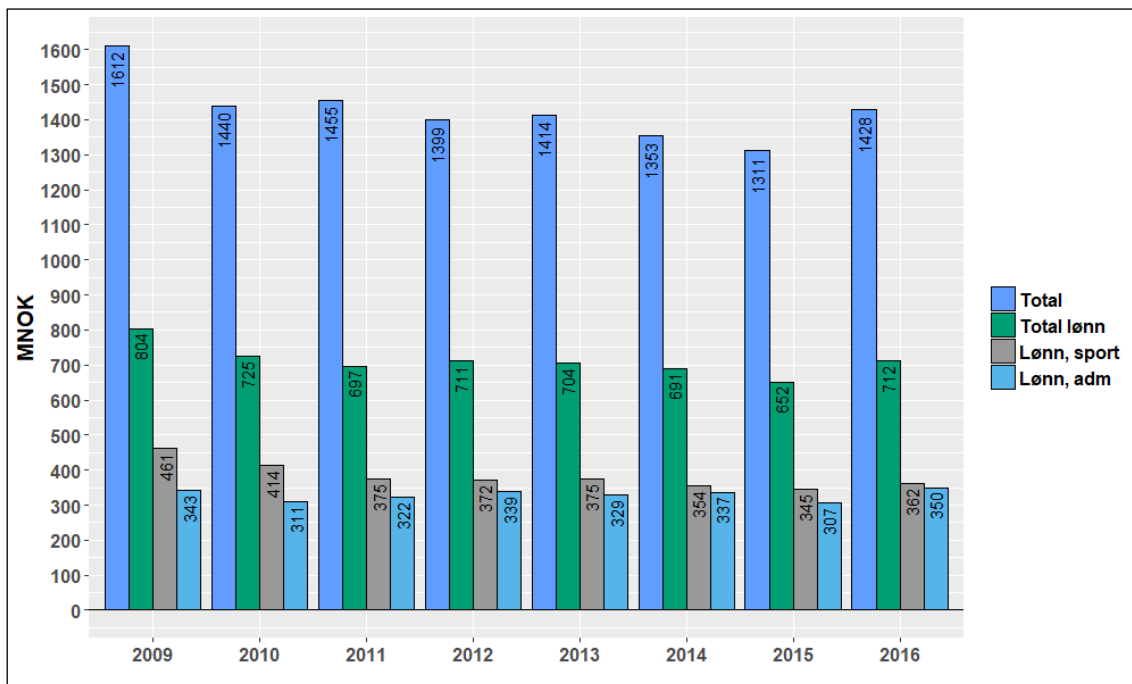


Figur 3.9 Kostnader 2009 – 2016, i MNOK

Kostnadsnivået i eliteserien er redusert betraktelig siden 2009. Lønnskostnader til spillere, trenere og støtteapparat står for største delen av utgiftene. Dette viser at klubbene i eliteserien har tatt innover seg at det er nødvendig å drive økonomisk forsvarlig. Selv om utviklingen på kostnadssiden har gått i riktig retning, er fortsatt ni klubber i eliteserien i gul sone, og en klubb i rød sone i NFFs FOS (2017). Det forteller oss at det fortsatt er en vei å gå før eliteserien er i en god økonomisk forfatning i sin helhet.



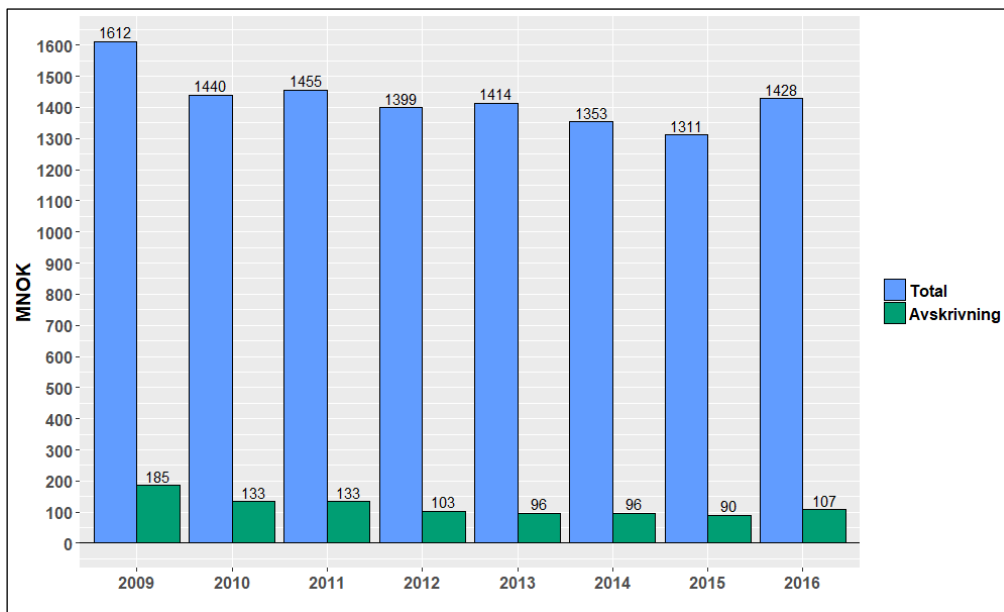
### 3.1.3.1 Personalkostnader



Figur 3.10 Personalkostnader 2009 – 2016, i MNOK

Personalkostnader knyttet til spillere, trener og støtteapparat har gått markert ned siden 2009, mens øvrig personalkostnad har gått noe opp. Noe av variasjonen i personalkostnader, knyttet til sport, er grunnet bonusutbetalinger i forbindelse med deltagelse i Europa-cup. Hvilke lag som spiller i eliteserien spiller også vesentlig inn. Brann har for eksempel vesentlig høyere kostnader knyttet til personalutgifter sammenliknet med Mjøndalen. Disse to lagene byttet divisjon før 2015-sesongen. Det kan se ut som lønnskostnadene er noe på vei opp igjen. Nivået i 2016 er det høyeste nivået siden 2010. Lønnskostnadene i Norge har vært synkende siden 2009, og ligger nå på rundt 50% av inntekter i gjennomsnitt. Dette er langt bedre enn de fleste ligaer i Europa, og på et nivå som UEFA regner som sunt. UEFA har satt kritisk nivå for dette forholdet til 70% (UEFA, 2017). Enkelte klubber i Norge har derimot lønnskostnader som nærmer seg denne grensen. Det er svært viktig at klubbene har kontroll på denne kostnadskategorien.

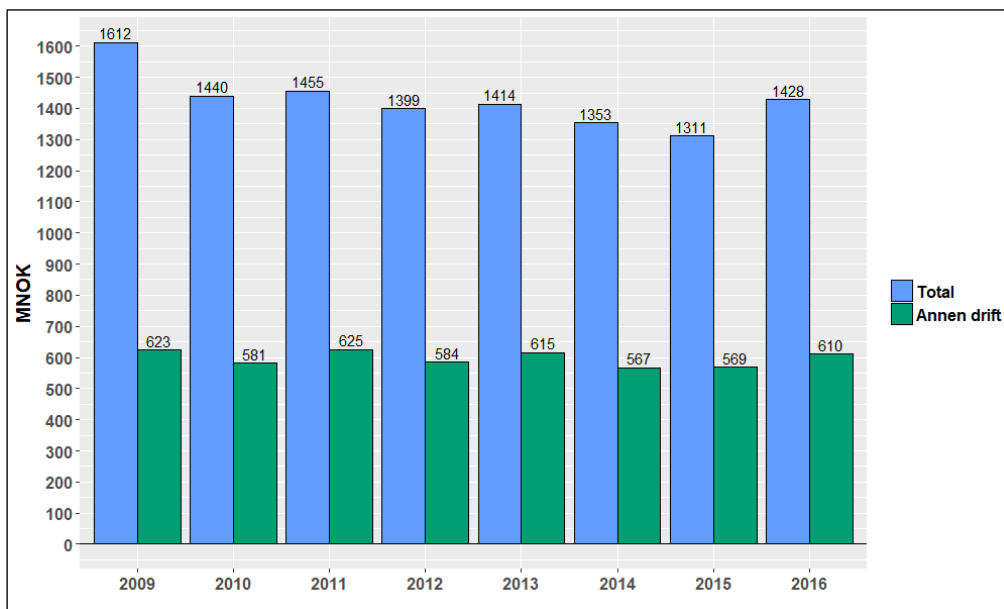
### 3.1.3.2 Avskrivninger



Figur 3.11 Avskrivninger 2009 – 2016, i MNOK

Kostnadene ved avskrivninger er i hovedsak knyttet til spillerkontrakter og varige driftsmidler (primært klubbens stadionlegg). Kostnader knyttet til avskrivning har vært synkende fra 2009 til 2012, og har siden det vært svært stabile.

### 3.1.3.3 Andre driftskostnader

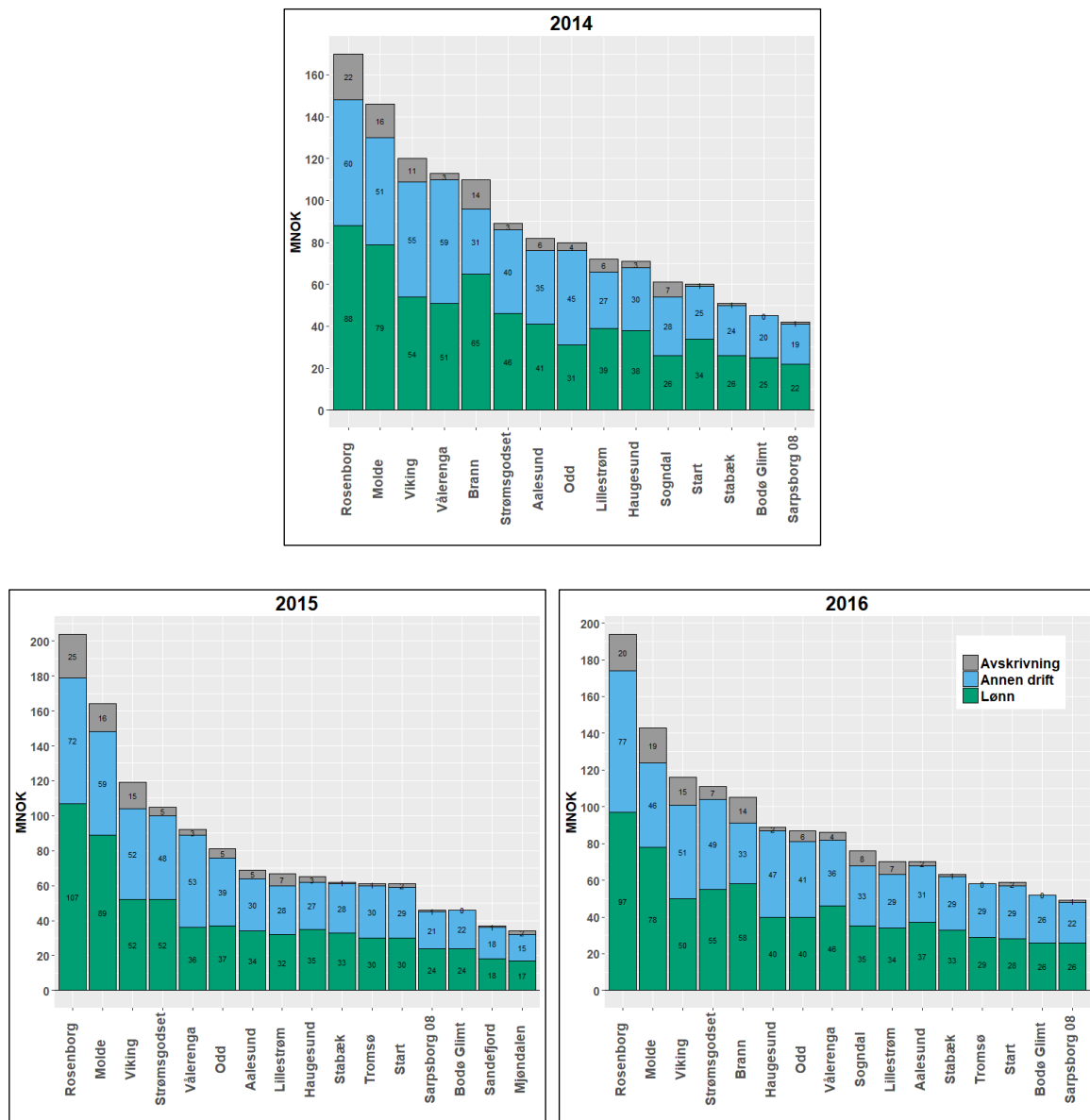


Figur 3.12 Andre driftskostnader 2009 – 2016, i MNOK

Andre driftskostnader er driftsrelaterte kostnader, som ikke er personalkostnader og avskrivninger. Vedlikehold av anlegg og reiseutgifter er de to største postene i denne kategorien. Dette er poster

som er nødvendige for å drive en fotballklubb, og holder seg stabil. Variasjon i disse kostnadene vil være ekstra vedlikehold eller utbygging av stadion og treningsfasiliteter, og ekstrautgifter i forbindelse med kamper i Europa-cup. Denne posten har vært relativt stabil i hele perioden.

### 3.1.3.4 Oversikt over kostnader for hver klubb



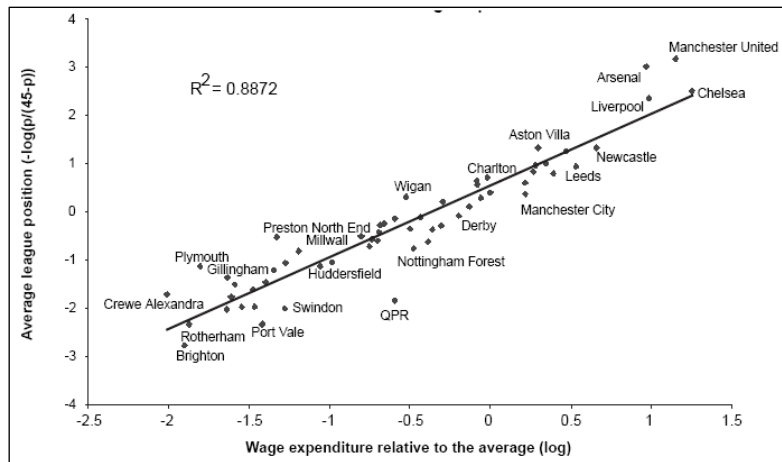
Figur 3.13 Kostnader per klubb 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014)

Ser man på kostnadssiden til klubbene er det tydelig at klubbene som har størst inntekt også har de største utgiftene. Inntektene og kostnadene korrelerer med hverandre. Dette stemmer overens med at fotballklubber er «vinn-maksimerende» (Garcia-del-Barro & Szymanski, 2006).

### 3.1.4 Sammenhengen mellom lønnsutgifter og resultater

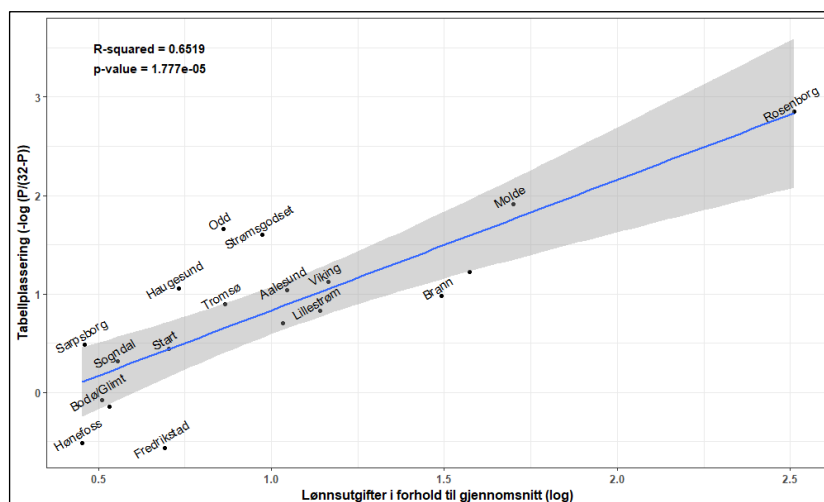
Deloitte viser til en klar positiv korrelerende effekt mellom sportslig suksess og personalkostnader. Rosenborg og Molde er de eneste lagene som har klart å vinne serien flere ganger de ti siste årene,

og er samtidig de to lagene som har høyest personalkostnader i samme periode. Tilsvarende som sammenhengen mellom inntekter og tabellplassering som vist i delkapittel 3.1.2 , viser tidligere forskning av Szymanski og Kypers en klar positiv sammenheng mellom ligaplassering og lønnsutgifter (1999). Grafen under er hentet fra Szymanski sin publisering på [www.parliament.uk](http://www.parliament.uk) (2011). Det finnes tilsvarende beregning i flere av bøkene og artiklene han har forfattet.



Figur 3.14 Szymanskis (2011) regresjonsanalyse av sammenheng mellom ligaplasseringen og lønnsutgifter

Med en  $R^2$  på 0,89 gir grafen en høy grad av sammenhengen mellom lønnsutgifter og ligaplassering. 89% av klubbens variasjon i lønnskostnader kan forklares av tabellplasseringen. Det er en tydelig positiv sammenheng mellom sportslig suksess og lønnskostnader. Beregningene er gjort for engelske lag, men det er grunn til å tro at det er lignende resultater for norsk eliteserie.

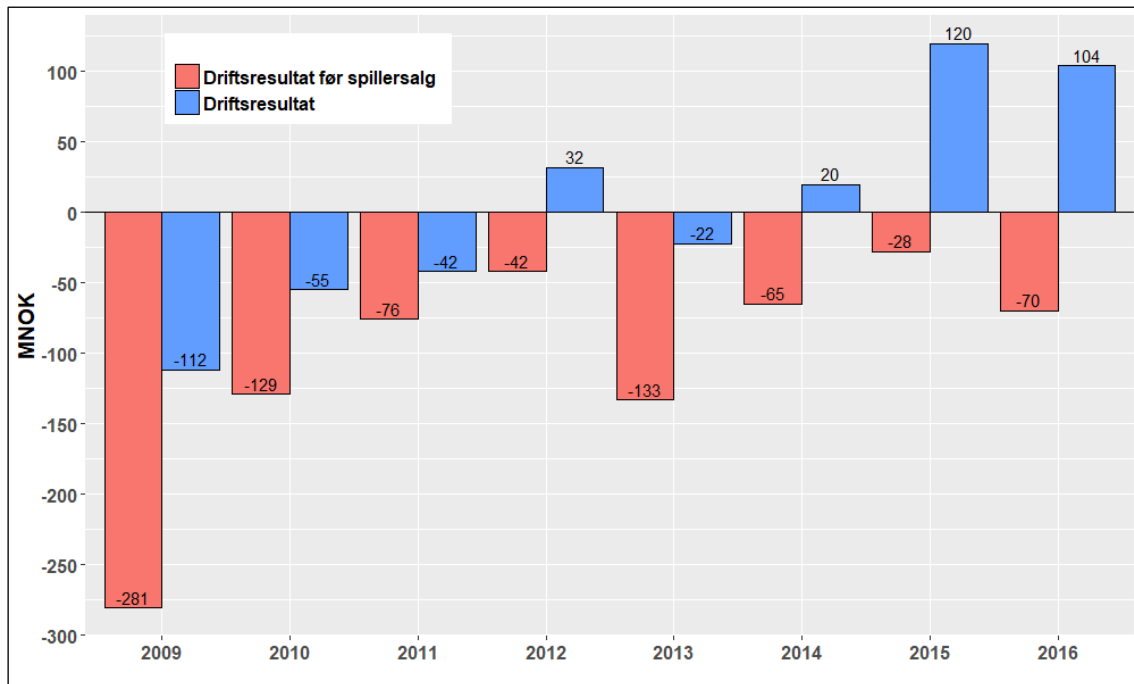


Figur 3.15 Regresjonsanalyse, sammenheng mellom ligaplasseringen og lønnsutgifter

På tilsvarende måte som for inntekter og tabellplassering, er beregningen utført på data for lag i eliteserien i perioden 2009 – 2016. En lavere  $R^2$  gir en svakere sammenheng enn i Szymanskis beregninger, men det vises fortsatt en klar sammenheng mellom tabellposisjon og lønnsutgifter.

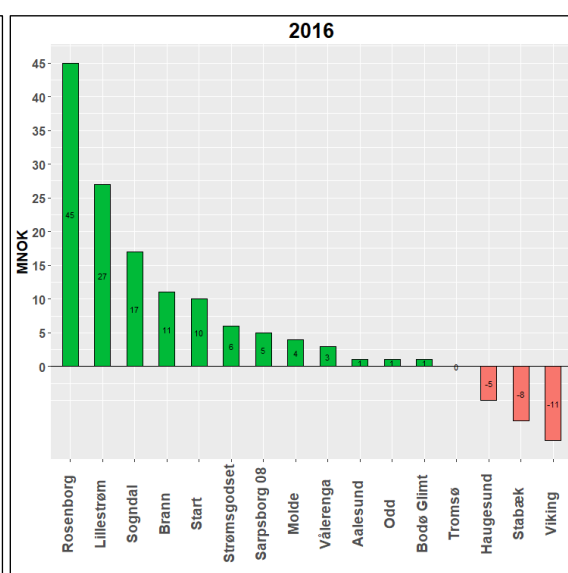
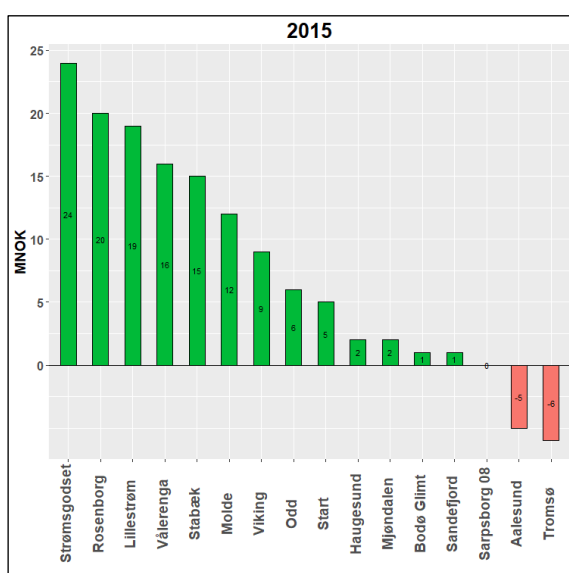
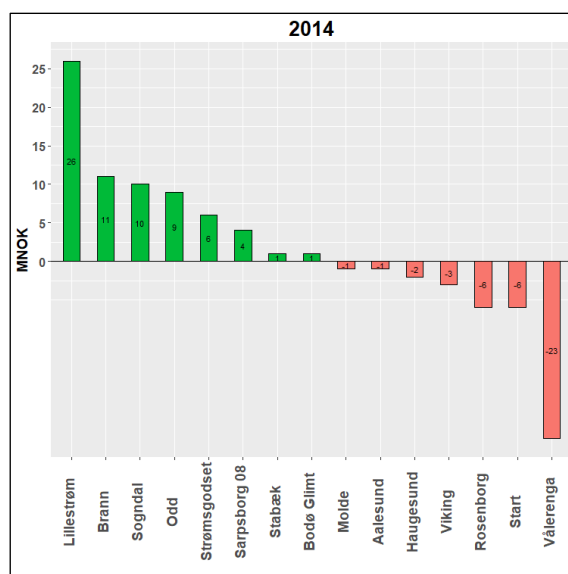
Resultatene er også svakere enn for sammenhengen mellom inntekter og tabellplassering. 65 % av eliteseriekubbene variasjon i lønnskostnader kan forklares av tabellplasseringen. Beregningene har samme begrensning som beregningene i kapittel 3.1.2 hvor det er sett på sammenhengen mellom inntekter og tabellplassering.

### 3.1.5 Driftsresultat og likviditet



Figur 3.16 Driftsresultat 2009 – 2016, i MNOK

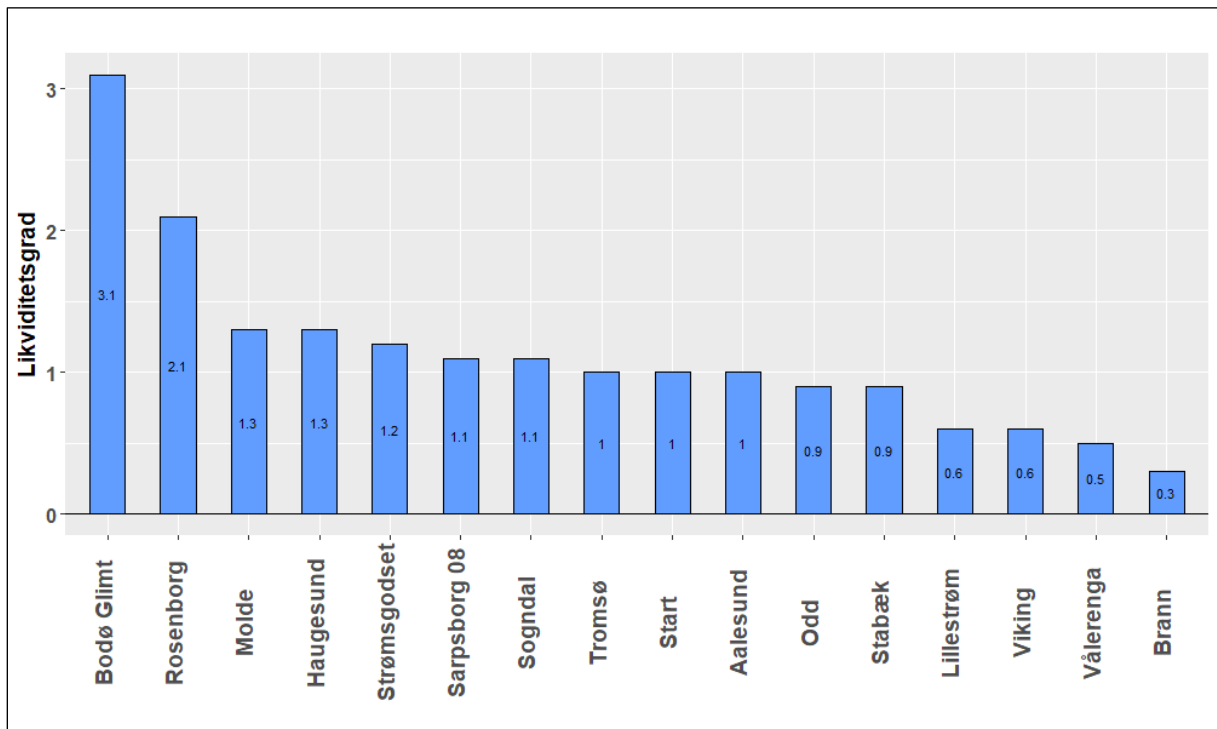
Driftsresultat for klubben har hatt en sterk forbedring i perioden 2009 til 2016. Dette viser igjen at klubbene i eliteserien har tatt viktige steg med tanke på en sikker økonomisk drift. Selv om inntekter og kostnader står mer i stil til hverandre, viser det også at norske klubber er avhengig av å tjene penger på spillersalg for å unngå underskudd. Ser man litt nærmere på tallene for sesongene 2014 – 2016 leverer klubbene positivt driftsresultat dersom man tar bort tallene for kjøp og salg. Dette er også en indikator på at klubbene tar økonomien på alvor (grafene over viser underskudd i perioden 2014 – 2016 før spillersalg, men dette er på grunn av at utgifter til spillerkjøp er tatt med i begge resultatene).



Figur 3.17 Driftsresultat for klubbene i 2014, 2015 og 2016, i MNOK (mangler data for Sandnes Ulf i 2014)

Den økonomiske utviklingen er generelt god for klubbene. Nesten alle klubber driver med overskudd. Rosenborg er igjen i en klasse for seg selv. Lillestrøm og Sogndal leverer økonomiske resultater som overgår sportslige resultater med klar margin. Resultatene underbygger påstanden om at fotballklubber er «vinn-maksimerende», som Garcia-del-Barro og Szymanski (2006) argumenterer for i sin artikkel om temaet. Fotballklubbene vil i stor grad investere ekstra inntekter tilbake til klubben, med tanke på å forbedre de sportslige resultatene. Overskudd er, med unntak av Rosenborg og Lillestrøm, bare periodiske, og i gjennomsnitt relativt beskjedene.

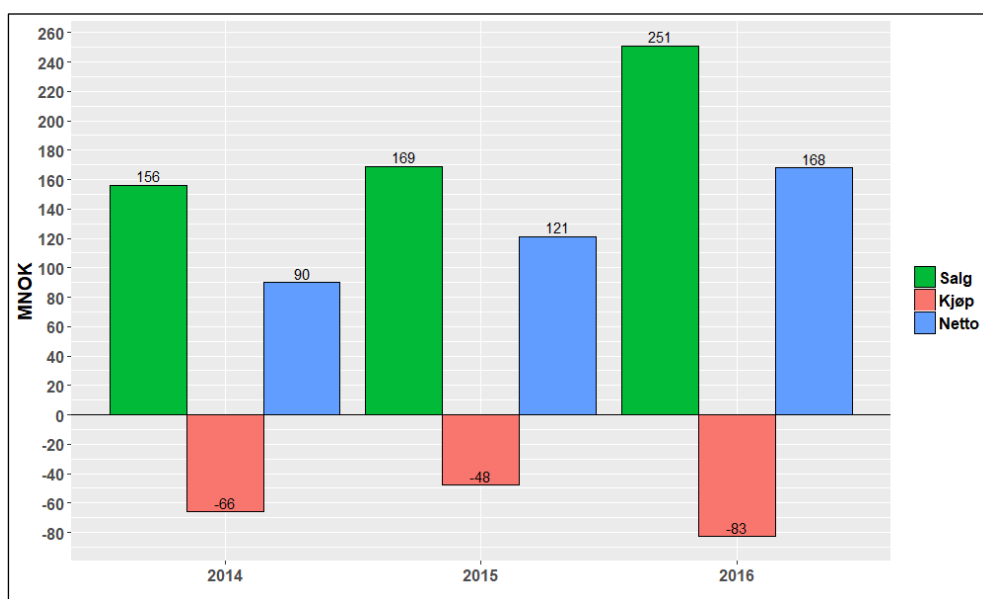
Ser man nærmere på klubbenes likviditet, er det bare Bodø Glimt og Rosenborg som er over NFFs anbefalte nivå. Anbefalt nivå er omløpsmidler som er to ganger verdien av kortsiktig gjeld. Dette viser at klubbene har en lang vei å gå før de har skaffet seg en trygg økonomisk buffer.



Figur 3.18 Likviditetsgrad eliteserien 2016

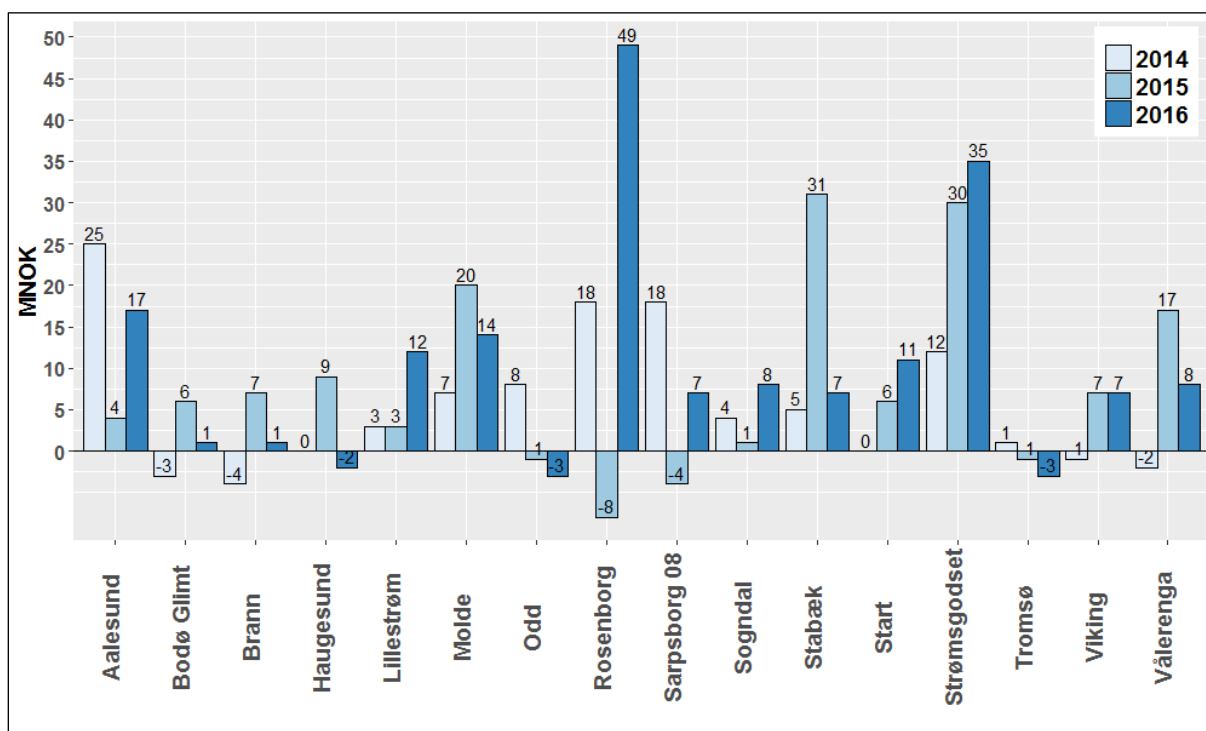
### 3.1.6 Spillersalg

På bakgrunn av driftsresultatet ser man at norsk eliteserie, i motsetning til de største europeiske ligaene, tjener penger på spillersalg. Spillersalg er en viktig og avgjørende inntektskilde for norske klubber.



Figur 3.19 Kjøp og salg av spillere 2014 – 2016, i MNOK

Nettofortjenesten av spillersalg er høyt og økende. Dette er grunnet salg av spillere til utenlandske klubber. Det underbygger påstanden om at norsk eliteserie er en «selgende liga», og at dette er en viktig inntektskilde for klubbene.



Figur 3.20 Netto inntekter/utgifter for spillerkjøp og salg for klubbene i 2014,2015 og 2016, i MNOK.

Enkelte klubber har svært høy fortjeneste på spillersalg. Mer eller mindre alle klubbene har netto fortjeneste på spillersalg kontra spillerkjøp.

### 3.2 Talentutvikling

På bakgrunn av at norsk fotball er avhengig av å selge fotballspillere for å drive med økonomisk overskudd, er det viktig at norske klubber lykkes med utvikling av spillere. Talentutvikling er en viktig faktor for å lykkes. Dette delkapittelet tar utgangspunkt i «Akademiklassifiseringsrapporten» fra TFS (2017). All informasjon er hentet fra denne rapporten dersom det ikke er referert til noe annet.

Rapporten er laget for å danne et grunnlag, som skal forbedre de internasjonale resultatene i norsk fotball. Det er nesten 20 år siden Norge har deltatt i et internasjonalt mesterskap, og deltagelse i Europa-cup for norske lag er også kraftig redusert siden 2000-tallet. Utviklingen i norsk fotball har gått i feil retning over lengre tid. Det er nødvendig med endring for å snu denne trenden. NFF, Norsk toppfotball og toppklubbene i Norge er alle enig i at kontinuerlig utvikling av akademiene er en del av løsningen som skal sørge for at norsk fotball blir bedre.



Rapporten har en systematisk og grundig gjennomgang av hvordan verdens beste fotballnasjoner jobber med talentutvikling, og en tilsvarende gjennomgang av hvordan norske klubber jobber med dette. Verdens beste fotballspillere er analysert, og det er utledet kompetansekrav i forhold til disse spillerne. Alt er gjort i forhold til spillerroller. For å lage en målestokk er de beste fotballnasjonene, og de mest fremgangsrike idrettsmiljøene blitt besøkt for å analysere hvordan de beste jobber med utvikling. Alt handler om kvalitet i spiller- og prestasjonsutvikling. Målet er å tette gapet mellom norsk fotball og de beste fotballnasjonene i verden.

Metodikken for rapporten er basert på studier av Jim Collins, som er blant de grundigste studiene som er utført om kontrastene mellom suksess og fiasko for bedrifter. På bakgrunn av dette er det laget et rammeverk som er tilpasset norsk fotballs kontekst.

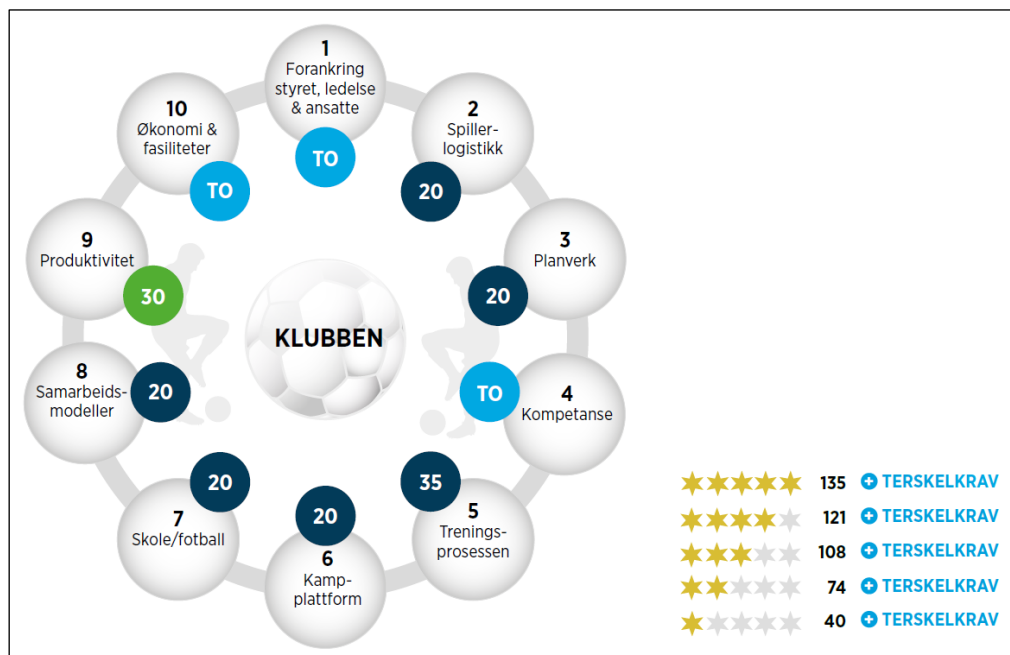
### 3.2.1 De viktigste funnene

Det er totalt 11 funn som er sett på som avgjørende blant klubber som er best på utviklingsarbeid.

- Klubbene har tydelige sportslige mål med klar en strategi for hvordan det skal oppnås.
- Tydelige mål for hva akademiene skal levere. Utvikling er en del av forretningsmodellen til klubbene. Det er forankret i strategi for spillerlogistikk, og skal forsterke klubbens identitet.
- En erkjennelse av at det er nødvendig med dyktige folk i riktige posisjoner, men at man samtidig lager strukturer som sørger for at klubben ikke er avhengig av enkeltpersoner.
- En klar strategi for rekruttering av spillere. Tydelige kriterier for identifisering og kvalitetssikring av dette arbeidet.
- Akademiene drives som skoler. Det er pensum for hvordan spillere skal spille og trene, med klart definerte spillestiler og rollebeskrivelser. Det lages korttids- og langtidsplaner for utvikling med klare kompetanse- og læringsmål.
- Profesjonelt trenerteam, med komplementære ferdigheter. Ekspertise som er en kombinasjon av spillererfaring, trenererfaring, akademisk kunnskap, medisinsk kunnskap, fysiologi, og pedagogikk i forhold til alderstrinn. Systematisk utvikling av trenerteamet.
- Individuelle treningsplaner som sørger for best mulig utvikling for enkeltspillere. Treningsprosessen dokumenteres, evalueres og justeres kontinuerlig.
- Matching foregår blant talenter med lik alder og kampene foregår på så høyt nasjonalt og internasjonalt nivå som mulig. Kampbelastning er nøye vurdert og balansert.
- Samarbeid med ungdoms- og videregående skoler for å ha en optimal treningshverdag, samtidig som det legges til rette for at de også skal lykkes på skolen.
- Godt samarbeid mellom klubbene og det nasjonale fotballforbundet.
- Gode treningsfasiliteter og forutsigbar økonomi, som legger til rette for et langsiktig arbeid.

### 3.2.2 Modellen for klassifiseringen

NTF har laget en modell som består av 10 hovedområder med 143 underliggende kriterier. Antall kriterier varierer for hvert av områdene. Noen områder er vektet høyere enn andre og er sett på som svært viktig (1, 4, 5, 9 og 10). Det er også definert tre terskelområder (TO). Her er det absolutte krav for hvert nivå av klassifiseringen. Det blir gitt poengsum fra hver av områdene som danner grunnlaget for en karakter. Karakterene går fra 1 – 5 stjerner. Maksimalt er det mulig å få 165 poeng.



Figur 3.21 Modell for akademiklassifisering og karakterer

Kriteriene går fra mangelfull til svært god (rød, oransje, gul og grønn), og er vektet ut ifra viktighet. Alle norske klubber har rett til å være med i denne klassifiseringen, men det er frivillig å delta. Det er 26 norske klubber i eliteserien, 1. divisjon og 2. divisjon som har deltatt.

#### 3.2.2.1 Forankring

Kategorien forteller i hvilken grad klubben har tatt et bevisst valg når det gjelder utvikling av spillere, og hvordan de ansatte med nøkkelroller i klubben forstår og arbeider i denne sammenhengen. En utviklingsstrategi skal inneholde tydelige oppgaver og mål for hvordan utviklingsavdelingen skal bidra til at klubben når sitt hovedmål. Kartlegging og analyse av klubbens posisjon i forhold til konkurransen og arbeidsprosesser, som legger til rette for å nå målene, er av avgjørende betydning. Sammenliknet med andre nasjoner, er norske klubber totalt sett noe dårligere enn nasjoner som det er naturlig å sammenlikne oss med på dette området.

### 3.2.2.2 Spillerlogistikk

Kategorien ser på andel egenutviklede spillere i A-laget. Det er laget konkrete mål om andel egenutviklede spillere, planer for hvordan de skal fases inn i A-stallen, hvor mye spilletid de skal ha, og om videresalg til større ligaer. Norsk fotball er sett på som en «selgende liga». Dersom klubbene utvikler gode fotballspillere er det naturlig at de blir aktuell for større ligaer. I den sammenheng er det et dilemma for klubbene, der de må vurdere fotballkvalitet opp i mot økonomi.

### 3.2.2.3 Planverk

Kategorien ser på klubbens strategiplan, sportsplan, fagplan, års/periodeplan og skoleringsplan for de forskjellige alderstrinnene. De beste klubbene har et klart og tydelig pensum, fra unge fotballspillere starter i akademiene, til de innrulleres i A-laget. Det er utarbeidet spillmodeller, rollebeskrivelser og planer for de forskjellige aldersgruppene. Systematisk fagstoff, med en kombinasjon av tekst, video, animasjon, tegninger og bilder, blir brukt i læring. Norske klubber viser sterk framgang på disse områdene, men har fortsatt mye å lære sammenliknet med de beste klubbene i verden. Spesielt blant de aller yngste er vi vesentlig dårligere enn de beste klubbene og nasjonene i verden.

### 3.2.2.4 Kompetanse

Kategorien måler kompetansen på de ansatte som jobber med talentutvikling. Kompetanse skal sikre høy kvalitet på talentarbeidet. Forskning er entydig på nødvendigheten av kompetanse. «Det viktigste er at den enkelte lærer forstår sin egen rolle; forholdet til elevene, tilbakemeldinger, ledelse og klarhet i klasserommet» (Hattie, 2013). Dette er en kategori som har hatt stor utvikling. I dag er det 190 trenere, som jobber med utvikling i de forskjellige klubbene, som har deltatt i denne undersøkelsen. Det er fortsatt stor variasjon mellom klubbene. I denne rapporten blir det bare gitt målpoeng for fotballfaglig utdanning. Utdanning innen medisin, fysiologi, psykologi og pedagogikk gir ikke poeng, men blir sett på som viktig kompetanse. Komplementære ferdigheter er viktig i et team. Det er også sett på utvikling av trenerne i denne kategorien. «Trenerutvikler» er en stilling som har blitt opprettet i flere klubber. Rapporten vektlegger også at norske klubber bør ansette flere utenlandske trenere for å få nye impulser og referanser.

### 3.2.2.5 Treningsprosessen

Kategorien måler klubbens evne til å optimalisere treningshverdagen for at spillere skal oppnå sitt potensial. Målet er å lage individuelle treningsprosesser for sine beste spillere. Det er tre trinn i denne prosessen: Kartlegging, prioritering av utviklingsområder og monitorering, evaluering og justering. Kartlegging har fire hovedområder: Fotballferdighet, fotballfysiologi, fotballmentalitet og skadeutsatthet. Kartleggingen skal legge grunnlaget for en individuell utviklingsplan som tar hensyn

til disse fire områdene. Monitorering skal systematisere treningsarbeidet, kampprestasjoner, skader og restitusjon. Kontinuerlig evaluering og justering av planen skal sørge for best mulig utvikling.

I Norge har vi ikke hatt størst fokus på enkeltspillerne. Trening gjennom gode treningsgrupper med sterk treningskultur, har vært den vanlige måten å drive utviklingsarbeid på. Samlet sett er det stor variasjon blant norske klubber i denne kategorien. De beste klubbene har kommet langt når det gjelder systematisk kartlegging og individuelle utviklingsplaner. Samlet sett har norske klubber et stort arbeid å gjøre, før vi kan sammenliknes med de beste klubbene i verden. Spesielt gjelder det tilpasning av treningshverdagen for «enerne», der ligger vi langt etter de beste.

#### *3.2.2.6 Kampplattform*

Kategorien måler klubbens evne til å gi spillere mellom 13 og 19 år en høy kvalitet på kampene de spiller. Det er sett på som svært viktig at de beste spillerne i hver aldersgruppe får spille mot hverandre. Dette gir et ideelt miljø for utvikling, og det er et område hvor norsk fotball har hatt en rivende utvikling. I dag spilles det 700 nasjonale kamper for G12 – G19 lag. Antall kamper er ikke sett på som er det viktigste, men balansen mellom treningshverdagen og en god kamparena er nøkkelen til suksess. Dette er ekstra utfordrende i Norge på grunn av geografi.

#### *3.2.2.7 Skole / Fotball*

Kategorien ser på hvordan klubbene klarer å samarbeide med skoler for at spillere skal kunne prioritere fotball, men samtidig få god oppfølging i grunn- og videregående skole. Samarbeid mellom klubb og skole gir bedre mulighet for å følge opp totalbelastningen på unge spillere. Det er størst forbedringspotensial på ungdomsskolenivå. Det er bare seks klubber som har samarbeid på dette nivået. Samarbeid med offentlig skole har ikke lyktes på ungdomstrinnet så langt.

#### *3.2.2.8 Samarbeidsmodeller*

Kategorien måler to forskjellige områder: Klubbens evne til å etablere samarbeidsmodeller med klubber i sin region for å sikre utvikling av trenere og spillere i lokalklubber, og for å gi en oversikt over talenter i klubbene de samarbeider med. I tillegg måler den klubbens evne til å samarbeide med akademiske og vitenskapelige miljøer. Dette samarbeidet skal gi klubbene ekstra kunnskap og kompetanse. Det er et forbedringspotensial for de fleste klubber når det gjelder treningsprosesser for «enerne» i samarbeidsklubber. Det er store forskjeller mellom klubbene. 11 klubber samarbeider med universitet eller høyskoler om trener-, leder- og prestasjonsutvikling.

#### *3.2.2.9 Produktivitet*

Kategorien måler klubbens evne til å utvikle nasjonale og internasjonale spillere. Spillere blir målt i spilletid. Poeng blir gitt ut ifra hvor lenge en spiller har vært i klubben, og på hvilket nivå spilleren har spilletid. Det blir gitt poeng for en spiller fram til og med året han fyller 24. Etter dette mister klubben

poeng for spilleren. Spilletid for aldersbestemte landslagsspillere har falt i eliteserien. Dette sees på som en svekkelse av utviklingsprosessen. Det er ønskelig at unge talentfulle spillere får kamptrening på høyest mulig nivå. Rapporten viser også til at det er for få av denne typen spillere på nest øverste nivå i Norge. Her er det et stort forbedringspotensial, og er noe norsk fotball ønsker å forbedre.

#### *3.2.2.10 Økonomi & fasiliteter*

Kategorien gir klubbenes prioritering av ressurser av utvikling, og hvordan tilstanden på treningsfasilitetene er tilpasset og utnyttet til utviklingsarbeid. I denne kategorien gjør norske klubber det svært bra når man ser på fasiliteter. Rapporten viser også til forskning som sier at det ikke er nødvendig med «det beste» av fasiliteter for å skape miljøer som utvikler eliteutøvere. Så lenge fasilitetene er «gode nok» er det andre faktorer som er mer avgjørende for å lykkes. I denne sammenhengen har norske klubber gode nok fasiliteter. Sammenlikner vi norsk fotball med de beste i verden når det gjelder økonomi, ser vi at akademiene her kan ha like store budsjett som norske eliteserierklubber totalt. Dette blir en urealistisk tilnærming for norske klubber, men dersom vi sammenlikner oss med våre nordiske naboer har vi også noe lavere finansiering. Dette tyder på at norske akademier er noe underfinansiert.

#### *3.2.3 Oppsummert tilstanden i norsk fotball*

En gjennomgang av kategoriene viser at det er forbedringspotensial på de fleste områdene. Klubbene scorer høyest på planverk, hvor læringssystematikk og pensum har blitt etablert rundt i akademiene. Det scores også bra i kategoriene forankring, spillerlogistikk, treningsprosessen, og økonomi & fasiliteter. Klubbene viser framgang i disse kategoriene, men er fortsatt et godt stykke unna de beste internasjonale akademiene. Det er stor forskjell mellom klubbene som er undersøkt, noe som er naturlig mellom de beste klubbene i eliteserien og klubber i 1. og 2. divisjon.

Totalt sett kommer tilstanden i norsk fotball ut på 3,5 av 5 stjerner ut ifra disse kriteriene. Det viser at det er store muligheter for utvikling, og ved å utvikle oss innen talentarbeid har vi gode muligheter til å forbedre oss som fotballnasjon. Den store forskjellen mellom klubbene viser også at det er gode muligheter for å skape seg et konkurransefortrinn dersom man mestrer talentutvikling.

### 3.3 Innovasjon

Innovasjon har i de fleste bransjer vært en av nøkkelfaktorene for selskaper som har lyktes i å opparbeide seg varige konkurransefordeler. Det finnes flere og omfattende definisjoner på innovasjon. Den enkleste definisjonen er kanskje «en ny ide, tjeneste eller teknologi» (Merriam-Webster, Inc, 2018). En annen og litt mer omfattende definisjon finner vi i Store norske leksikon.

«Innovasjon, fornyelse; nyskaping; forandring; nye produkter, tjenester eller produksjonsprosesser; å bringe fram endringer i måten økonomiske goder eller andre verdier blir produsert på. Innovasjon er en betegnelse på menneskeskapt endring av verdiskapende aktiviteter» (2018).

Gode innovative ideer skal gi verdiskapning og/eller et konkurransefortrinn. Det finnes flere eksempler på hvordan idrettslag ved hjelp av innovasjon har skaffet seg et konkurransefortrinn og ved hjelp av dette opplevd overraskende sportslig suksess.

Et eksempel finner man i amerikansk baseball. Oakland Athletics, et lavbudsjetts baseball-lag som måtte selge sine beste spillere, og som ved hjelp av dataanalyse satt sammen et lag av spillere som ingen andre klubber ønsket. Laget klarte allikevel å vinne Major League Baseball, mot alle odds (Lewis, 2004).

Et annet eksempel finner man i Ajax på 90-tallet, som i denne perioden var en klubb med små ressurser i europeisk sammenheng, men som klarte å vinne Champions League hvor de konkurrerte mot de mest ressurssterke lagene i Europa. Ajax klarte det ved å utvikle egne spillere via sitt akademi, hvor de den gangen var innovative i hvordan laget trente og utviklet seg som klubb. Ajax tok inn spesialister fra andre idretter. Dette bidro til å utvikle nye treningsmetoder som gjorde spillerne bedre trente, raskere og sterkere enn motstanderne. Klubben innførte også bruk av pulsmålere og måling av fettprosent på spillerne. Dette var det få, om noen andre klubber som gjorde på denne tiden (Dagbladet, 2018).

Dette viser at innovasjon, brukt på riktig måte, kan spille en stor rolle for en fotballklubb. Sportsteknologi har hatt en rivende utvikling innen flere felt. Mer eller mindre alle profesjonelle klubber i verden bruker sportsteknologi i sitt daglige arbeid.

Klubbene i eliteserien bruker sportsteknologi i sitt daglige arbeid. Klubbene har samarbeid med aktører som Wyscout, InStatSport og OPTA, som er verdensledende når det gjelder statistikk og data innen sportsbransjen, og StatSports som er verdensledende når det gjelder overvåkning av spillere under trening og kamp.

En del av klubbene har også samarbeid med kunnskapsinstitusjoner i Norge. Samarbeidet har et stort spekter. Nye metoder som xG, xA og xS (Bjørnebye, 2018), idrettsmedisinsk utvikling (Sportsklubben Brann, 2017) og kommersiell utvikling (Molde FK, 2017). Klubbene ser på innovasjon som en måte å skape seg en konkurransefordel på.





Dette er et stort felt, og i denne oppgaven er det fokusert på spillerdata for å se om fotballferdigheter kan forklare sportslig suksess. Fysiske faktorer som alder, høyde, vekt og spilletid er også analysert. Data fra OPTA for sesongene 2016 og 2017 er brukt for denne delen av analysen. Spillere må ha spilletid tilsvarende 5 kamper (450 minutter) eller mer for å være med i beregningene. Tekniske ferdigheter er delt opp i pasningsferdigheter, defensive- og offensive ferdigheter.

Metoden som er brukt er korrelasjonsanalyse, og signifikansnivået er satt til 5% ( $p \leq 0,05$ ). Resultatene av analysen er ikke tilfredstillende til å forklare en mulig sammenheng mellom ferdigheter og sportslig suksess. Det er tegn til negativ korrelerende sammenheng mellom defensive bidrag fra angrepsspillere og tabellplassering. Dette kan forklares ved at dersom angrepsspillere er nødt til å bidra mye defensivt, kan dette bety at laget er under mer press enn andre lag, og derfor taper flere kamper. Det er også en positiv korrelerende sammenheng mellom forsvarsspillere som har målgivende pasninger og nøkkelpasninger. Denne sammenhengen kan forklares med at lag som dominerer kamper involverer forsvarsspillere i angrep, og på denne måten er mer involvert i offensivt spill.

Oppsummert har resultatene hatt begrenset verdi grunnet liten datamengde. Datamengden bør økes til å omfatte flere sesonger, og det bør defineres tydeligere kriterier ut ifra posisjoner og roller i laget. Statistikkmengden bør også utvides med flere typer ferdigheter og målinger. Resultatene av korrelasjonsanalyse er oppsummert i vedlegg 5. Korrelasjonsmatrisene er ikke vist i oppgaven grunnet svake resultater.

### 3.4 Fire norske klubber med suksess

Rosenborg ballklub, Molde fotballklubb, Sarpsborg 08 og Sportsklubben Brann er, som nevnt i delkapittel 1.1.2, klubbene som er valgt for å se etter suksessfaktorer. All informasjon er hentet fra rapporten «Eliteseriebarometeret 2017» (Deloitte, 2017) dersom det ikke er referert til noe annet.

	<b>Generell informasjon</b> Navn Rosenborg ballklub Stiftet 1917 Hjemmebane Lerkendal (21 405) Hovedtrener Kåre Ingebrigtsen <b>Titler</b> Ligatitler 25 Cup-titler 10	<b>Økonomi</b> Total inntekter Total kostnader Personalkostnader Netto spillerkjøp/salg Driftsresultat Forhold: Lønnsutgifter/inntekt	2014 148 170 88 18 -6,1 59 %	2015 219 204 107 -8 20,4 49 %	2016 193 195 97 49 44,8 50 %
	<b>Generell informasjon</b> Navn Molde fotballklubb Stiftet 1911 Hjemmebane Aker stadion (11 249) Manager Ole Gunnar Solskjær <b>Titler</b> Ligatitler 3 Cup-titler 4	<b>Økonomi</b> Total inntekter Total kostnader Personalkostnader Netto spillerkjøp/salg Driftsresultat Forhold: Lønnsutgifter/inntekt	2014 122 146 79 7 -0,7 65 %	2015 159 164 89 20 12 56 %	2016 117 142 78 14 3,9 67 %
	<b>Generell informasjon</b> Navn Sarpsborg 08 Fotballforening Stiftet 2008 Hjemmebane Sarpsborg stadion (4 700) Hovedtrener Geir Bakke <b>Titler</b> Ligatitler 0 Cup-titler 0	<b>Økonomi</b> Total inntekter Total kostnader Personalkostnader Netto spillerkjøp/salg Driftsresultat Forhold: Lønnsutgifter/inntekt	2014 36 41 22 18 4,2 61 %	2015 40 46 24 -4 0 60 %	2016 44 49 26 7 4,6 59 %
	<b>Generell informasjon</b> Navn Sportsklubben Brann Stiftet 1908 Hjemmebane Brann stadion (17 686) Hovedtrener Lars Arne Nilsen <b>Titler</b> Ligatitler 3 Cup-titler 6	<b>Økonomi</b> Total inntekter Total kostnader Personalkostnader Netto spillerkjøp/salg Driftsresultat Forhold: Lønnsutgifter/inntekt	2014 120 110 65 -4 10,8 54 %	2015 94 91 48 7 5,3 51 %	2016 117 105 58 1 10,9 50 %

Figur 3.22 Oversikt over utvalgte klubber

#### 3.4.1 Rosenborg ballklub

Informasjon om Rosenborg ballklub er innhentet fra klubbens nettsider, andre nettsider om fotball, rapporter om eliteserien og forskjellige avisartikler. Trond Alstad som er leder strategi, organisasjon, kommunikasjon og samfunnsansvar, og Stig Inge Bjørnebye som er sportslig leder har også stilt til intervju.

##### 3.4.1.1 Sportslig historie

Rosenborg er uten sammenlikning den mest suksessfulle klubben i Norge. Med Nils Arne Eggen i spissen som hovedtrener, begynte dominansen i 1988. Fra 1988 og fram til i dag har Rosenborg tatt



21 av sine 25 seriemesterskap. I tillegg har de vunnet fire cupmesterskap i samme periode. Nils Arne Eggen trente laget til 12 seriemestertitler og to cupmesterskap som hovedtrener. Han er norsk fotballs suverent mest meriterte trener. Etter Eggen-hegemoniet gikk Rosenborg gjennom en periode med relativt hyppige trenerbytter. I denne perioden var ikke Rosenborg like suveren som under Eggen, og andre klubber klarte å vinne serien flere ganger. Rosenborg vant serien 2003, 2004, 2006 og 2010 etter at Eggen ga seg, alle under forskjellige trenere. Det ble også cupmesterskap i 2013 og 2014. I 2014 ansatte Rosenborg trønderen Kåre Ingebrigtsen, og igjen virker det som Rosenborg har tenkt å ta over norsk eliteserie. Rosenborg har vunnet serien i 2015, 2016 og 2017 med Ingebrigtsen som trener.

I tillegg til suksess i hjemlig serie og cup, deltok Rosenborg regelmessig i Champions League. I perioden 1995 – 2008 var Rosenborg med bare et unntak i gruppespillet i Champions League (Rosenborg ballklub, 2017). Det er ingen andre norske klubber som er i nærheten av så suksessfulle i en slik sammenheng. Den legendariske kommentaren fra Nils Arne Eggen etter Rosenborg slo Real Madrid 2-0 på Lerkendal i 1997 står fortsatt brent inn i de fleste fotballsjeler i Norge. «Det ska dæm ha, Real Madrid, dæm prøvd!» (Dagbladet, 2010). Rosenborg slo flere europeiske storheter i denne perioden.

Oppsummert har Rosenborg dominert norsk eliteserie siden eliteserien startet i 1990 og har i tillegg satt sine spor i europacupene. Noe som har definert klubbens sportslige suksess (Rosenborg ballklub, 2017)

<b>RBK seriemester</b>	<b>RBK i Europa-cup</b>	<b>Resultat</b>
1992	Serievinnercupen 1991-1992	Slått ut i første runde
1993	UEFA-cupen 1992/1993	Slått ut i første runde
1994	Mesterligaen 1993/1994	Slått ut i første runde
1995	UEFA-cupen 1994/1995	Slått ut i første runde
1996	Mesterligaen 1995/1996	Gruppespill
1997	Mesterligaen 1996/1997	Kvartfinale (beste resultat)
1998	Mesterligaen 1997/1998	Gruppespill
1999	Mesterligaen 1998/1999	Gruppespill
2000	Mesterligaen 1999/2000	Gruppespill 2 (siste 16)
2001	Mesterligaen 2000/2001	Gruppespill
2002	Mesterligaen 2001/2002	Gruppespill
2003	Mesterligaen 2002/2003	Gruppespill
2004	Mesterligaen 2004/2005	Gruppespill
2005	Mesterligaen 2005/2006	Gruppespill
2006	Mesterligaen 2007/2008	Gruppespill
2009	UEFA-cupen 2008/09	Gruppespill
2010	UEFA Europa League 2009/10	Slått ut i andre kvalik.runde
2015	Mesterligaen 2010/2011	Slått ut i playoff
2016	Mesterligaen 2011/2012	Slått ut i tredje kvalik.runde
2017	UEFA Europa League 2012/13	Gruppespill
	UEFA Europa League 2013/14	Slått ut i andre kvalik.runde
	UEFA Europa League 2014/15	Slått ut i tredje kvalik.runde
	UEFA Europa League 2015/16	Gruppespill
	UEFA Europa League 2017/18	Gruppespill

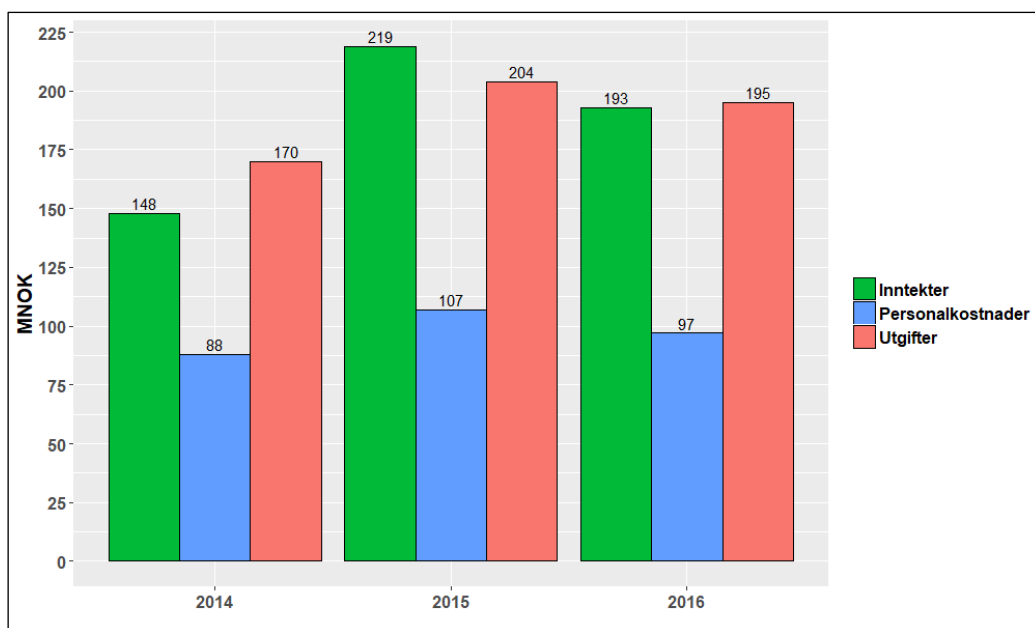
<b>RBK Cupmester</b>
1991
2013
2014

Figur 3.23 Rosenborgs meritter etter oppstart av eliteserien

### 3.4.1.2 Finansiell historie

Det er ikke bare på fotballbanen Rosenborg har hatt suksess. Etter kontinuerlig deltagelse i Champions League på slutten av 1990- og store deler av 2000-tallet, er Rosenborg i tillegg til å være den klart mest suksessfulle klubben sportslig, like suveren når det gjelder økonomisk suksess. Gjentakende deltagelse i Champions League førte til ekstrainntekter på titalls millioner i året. Dette gjenspeiler seg ved at Rosenborg har klart størst egenkapital, og har nesten like stor egenkapital som alle de andre eliteseriekubbene til sammen (46% av total egenkapital). Deltagelsen i Champions League førte også til vesentlige ekstraavgifter for klubben. Administrasjonen i Rosenborg var på 2000-tallet rustet for Champions League-deltagelse noe som også gjenspeilte seg i utgifter.

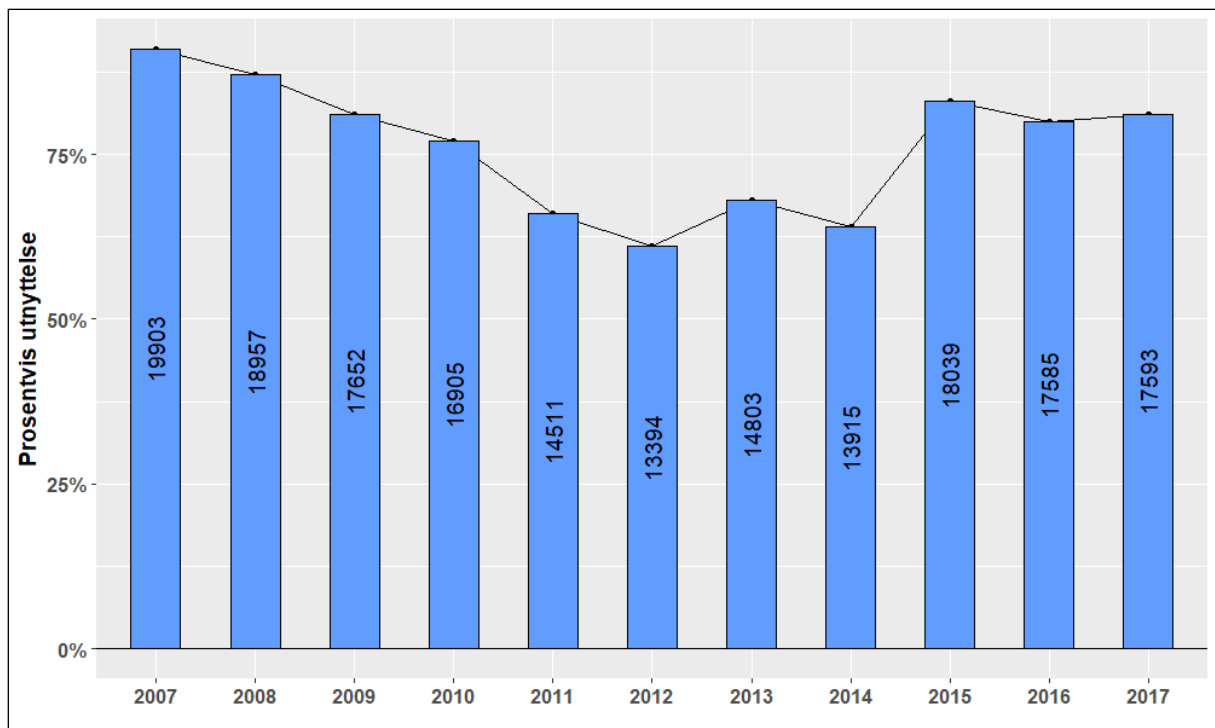
I perioden 2008 – 2012 tapte Rosenborg penger i millionklassen hver sesong. I denne perioden klarte ikke klubben å kvalifisere seg for gruppespillet i Champions League. Deltagelse i Europa League var også beskjeden, uten deltagelse i gruppespillet. Rosenborg hadde på bakgrunn av de økonomiske utfordringene en større strategiprosess i 2012. Dette førte til en omstrukturering for å få kontroll på utgifter. Det ble fokusert på innsparinger og tilpasning til en tøffere økonomisk hverdag. Organisasjonen, som var satt opp for å delta i Champions League hver sesong måtte reduseres. Klubben gikk også bort i fra diversifisering. Planer om å drive hotell utenfor Lerkendal ble kansellert, og solgt til en ekstern investor. Rosenborg begynte å fokusere utelukkende på sport igjen. «Rosenborg kan fotball, og det er dette vi vil fokusere på» (Alstad, 2018). Dette har ført til at Rosenborg på nytt har kontroll på inntekter og kostnader, og driver klubben med en sunn økonomisk filosofi. Klubben bruker rundt 50% av sine inntekter på personalutgifter. Dette er langt unna det kritiske nivået på 70% (UEFA, 2017), og er omtrent på gjennomsnittet i eliteserien.



Figur 3.24 RBKs inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere

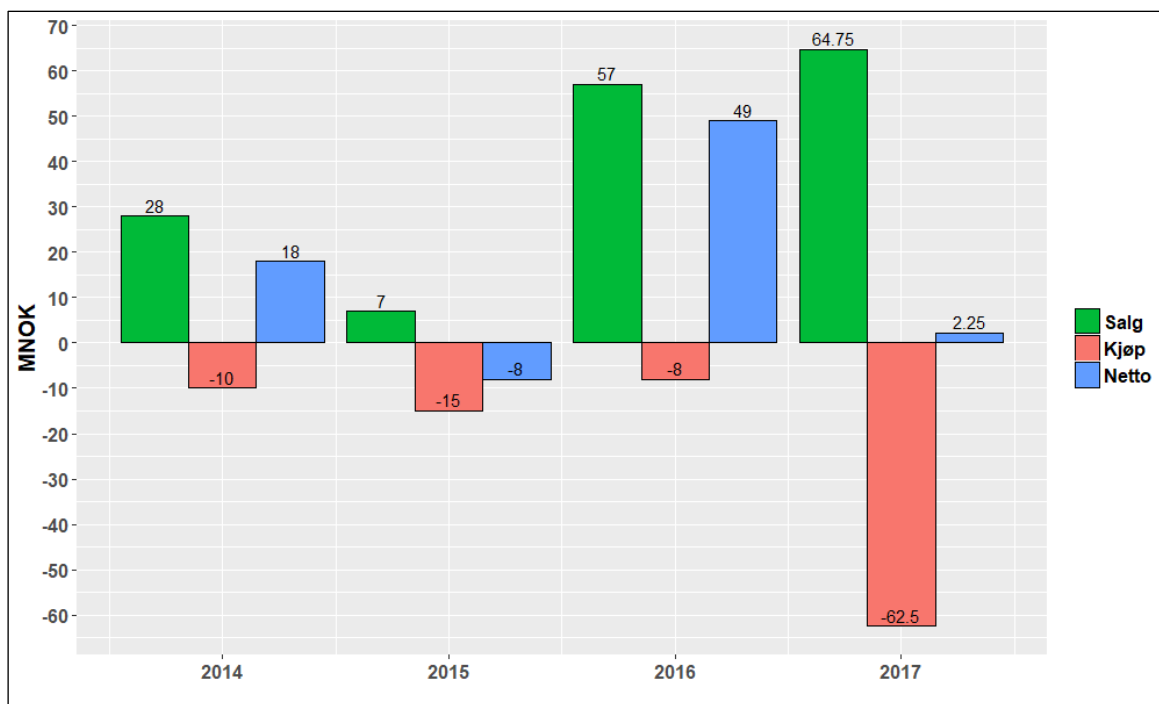
Rosenborg er den klubben i eliteserien som genererer klart størst inntekter når det gjelder reklame- og partnerinntekter, nesten dobbelt så mye som den neste klubben på listen. Klubben har stabile og økende inntekter i denne kategorien og tjente hele 80 MNOK i 2018. Klubben har avtaler med flere store nasjonale og regionale selskaper i tillegg til svært mange lokale selskaper. Totalt omkring 120 partnere (Rosenborg Ballklub, 2018).

Klubben har som alle andre klubber i eliteserien, hatt en nedgang i antall tilskuere siden 2007, men har klart å snu en negativ trend fra perioden 2007 til 2012 med en positiv utvikling med økende antall tilskuere på kampene igjen. Det er nærliggende å tro at dette har med fornyet sportslig suksess å gjøre. Rosenborg har i hele perioden vært laget som har flest tilskuere. Dette er en viktig inntektskilde for klubben.



Figur 3.25 Tilskuertall på Lerkendal 2007 – 2017 (NTB, u.d.)

Rosenborg har også tjent store summer på spillersalg de siste årene. Flere av spillerne har gått gradene gjennom klubbens fotballakademi. Utvikling av egne spillere er sett på som en viktig faktor for å lykkes. Salg av spillere har bidratt positivt til driftsresultat de siste årene. Det er også brukt vesentlig summer på spillerkjøp i samme periode.



Figur 3.26 RBKs kjøp og salg av spillere 2014-2017 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018))

Oppsummert er Rosenborg i en egen klasse i eliteserien både når det gjelder både inntekter og utgifter. Klubben har tatt grep for å få kontroll på kostnader. Dette har ført til at klubben har drevet med overskudd i 2015 og 2016. Spesielt i kategoriene Reklame- og partnerinntekter, og billettinntekter er klubben desidert best i Norge. Dette utgjør største delen av forskjellen mellom Rosenborg og de nest beste lagene i eliteserien. Deltagelse i Europa-cup og spillersalg har gitt et ekstra positivt bidrag til klubbkassen.

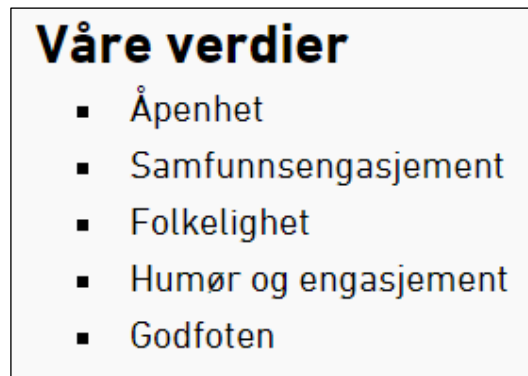
### 3.4.1.3 Målsetting og verdigrunnlag

Rosenborg har lagt ned betydelig arbeid i sin strategi, sine målsetninger og sitt verdigrunnlag. Klubbens hovedmål er å spille Europa-cup hvert år. Dette skal klubben gjøre ved å spille offensiv og underholdende fotball. Klubben skal ikke bare vinne fotballkamper, de skal underholde publikum med positiv angrepsfotball. Dette er sett på som den beste måten å få tilskuere til å strømme til Lerkendal stadion. Fotballen Rosenborg spiller hører hjemme i underholdningsbransjen.

Klubben vet at supporterne nærmest krever seriemesterskap hvert år, men det er utarbeidet en teknisk budsjettmodell slik at klubben fortsatt har økonomisk kontroll dersom de ikke klarer dette hvert eneste år (Alstad, 2018).

Rosenborg er en verdistyrte klubb. Alle beslutninger klubben gjør skal motiveres ut ifra klubbens verdier. Dette blir lagt til grunn for hvordan klubben skal framstå. Spillere og ansatte i klubben skal

være forbilder både på og utenfor banen. Alle som jobber i Rosenborg skal identifisere seg med klubbens verdier. Klubben har høyt fokus på organisasjonskultur.



Figur 3.27 RBKs verdier (Rosenborg ballklub, 2016)

Det kan i perioder være ekstra krevende å følge alle verdier klubben har, ettersom det er svært stor interesse fra publikum og media. Klubben skal, uansett hvor krevende det er, følge sine verdier. Rosenborg viser tydelig at det ikke bare er nok å vinne fotballkamper og ha en god finansiell utvikling. Merkenavnet Rosenborg skal assosieres med positivitet, humør og underholdning (Rosenborg ballklub, 2016).

#### 3.4.1.4 Nytenking

Rosenborg er i fremste rekke i Norge også når det gjelder bruk av sportsvitenskap. De kjøper analysetjeneste av VideoObserver, som lager detaljerte video- og dataanalyse av spillere og lag. I tillegg til dette utfører klubben selv analyse av spillere under trening og kamp. Dette brukes for å kartlegge styrker og svakheter i laget og for enkeltspillere, og skal brukes for å forbedre både lag og enkeltspillere. Analysen danner også en basis for hvilke spillere som skal kjøpes for å forsterke laget. Før klubben investerer i nye spillere blir det gjort en grundig analyse av egne spillere og eget lag. På denne måten kartlegger man spillestil, roller og relasjoner mellom spillerne. Når dette er kartlagt har klubben et solid grunnlag for hvilken type spillere og hvilke roller det er behov for, før spillere skal hentes til klubben.

Når spillere skal vurderes brukes normalt sett videotjenesten Wyscout i første omgang for å studere aktuelle spillere. Dette er en jobb som utføres av flere personer som jobber uavhengig av hverandre, og utarbeider hver sin rapport om en aktuell spiller. Rapportene blir etter dette gjennomgått av et team. Spillere som blir anbefalt av teamet vil bli sett «live» i flere kamper. Dersom en spiller er aktuell etter videoanalyse og «live»-observasjoner, innhentes informasjon om spilleren fra så mange hold som mulig. Her brukes klubbens store nettverk for å sikre så bred dekning som mulig. For at klubben skal hente en spiller er det helt avgjørende at spilleren er bedre enn de spillerne som er i

klubben fra før, eller som har et stort utviklingspotensial, som gjør at spilleren kan bli bedre enn de som allerede er i klubben. Det jobbes systematisk og grundig med dette, og det gjennomsyrrer tankegangen i klubben.

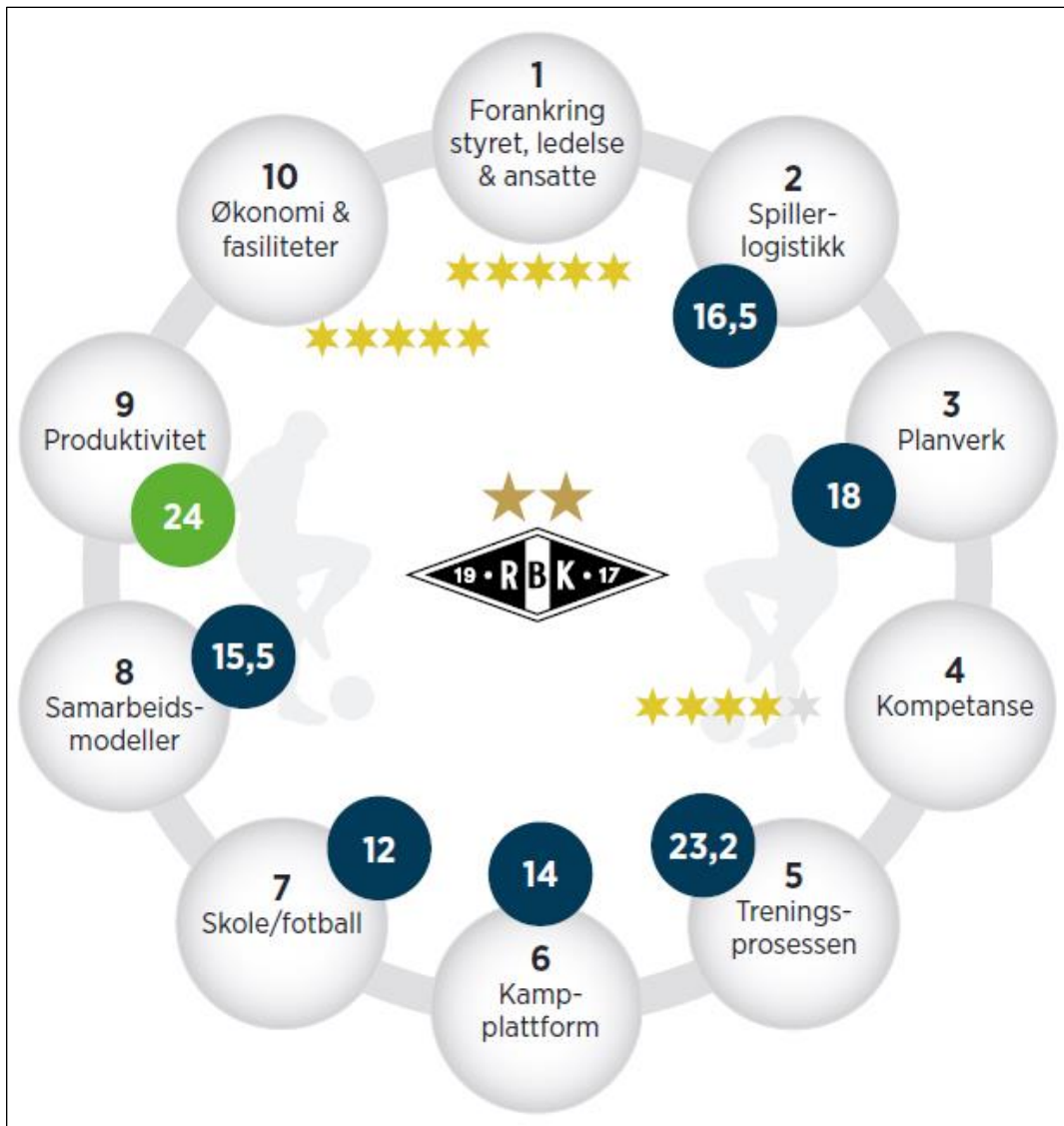
Rosenborg har også et nært samarbeid med NTNU, og har kontinuerlig oppgaver for studenter som går på sportsteknologi. Klubben har blant annet oppgaver rundt «xG». Dette er noe klubben håper å kunne benytte seg av i framtid. Klubben innfører derimot ikke nye metoder før de ser nytteverdi av dette (Bjørnebye, 2018).

#### *3.4.1.5 SalMar Akademiet*

SalMar Akademiet er Rosenborgs fotballakademi. Formålet er å utvikle toppfotballspillere. Akademiet er satt sammen av tre utviklingsgrupper basert på alder og nivå. Det er omkring 50 spillere totalt i akademiet. Akademiet har 8 heltidsansatte og 2 ansatte som jobber i halv stilling. To av de ansatte har UEFA-PRO, fire har UEFA-A og tre har UEFA-B lisens, i tillegg har en av de ansatte akademisk utdanning (TFS, 2017). Rosenborg samarbeider med Strinda videregående skole og NFF Trøndelag for å legge til rette for god utvikling både på skolen og på fotballbanen. De samarbeider også med NFF Trøndelag på aldersbestemte trinn. Rosenborg har ikke egne lag for spillere yngre enn 15 år. Klubben driver skolefritidsordning for elever fra 8 til 12 år.

Utvikling av toppfotballspillere er sett på som viktig for den sportslige suksessen for Rosenborg. Lokale spillere blir sett på som en viktig måte å få flere tilskuere til Lerkendal. Det gir en større tilhørighet til klubben. I tillegg til dette er alle klubber i eliteserien å betrakte som «selgende klubber». Større europeiske klubber i større ligaer vil være interessert i å hente etablerte eliteseriespillere og talenter fra norske klubber. Dermed gir utvikling av egne spillere mulighet til å tjene penger ved spillersalg. Spillere som Ole Selnes, Alexander Sørloth, Jonas Svensson og Fredrik Midtsjø har gått veien via SalMar akademiet. Dette er spillere som spiller i større europeiske ligaer og er en del av det norske landslaget. Rosenborg har en lang historie med å utvikle spillere som etablerer seg i større europeiske ligaer og som er nøkkelspillere for det norske landslaget. Listen over spillere som har kommet gjennom Rosenborgs aldersbestemte lag er lang, mye lengre enn det som er nevnt over (Rosenborg ballklub, 2017).

Rosenborg er rangert med 123,2 poeng og 4 av 5 stjerner i akademiklassifiseringen. Dette er blant de beste i Norge, noe som gjenspeiler hvor viktig klubben selv ser på talentutvikling. Klubben har som eneste klubb i Norge maksimal score på «Forankring», og også maksimal score på «Økonomi & fasiliteter». Klubben scorer jevnt over høyt i alle kategorier, selv om det er forbedringspotensial i de fleste andre kategorier. De største forbedringsmulighetene ligger i skoleringsplaner for de yngste klassene.



Figur 3.28 RBKs akademiklassifisering (TFS, 2017)

### 3.4.2 Molde fotballklubb

Informasjon om Molde fotballklubb er innhentet fra klubbens nettsider, andre nettsider om fotball, rapporter om eliteserien og forskjellige avisartikler. Øystein Neerland som er administrerende direktør i Molde har også svart på spørsmål via e-post.

#### 3.4.2.1 Sportslig historie

Etter oppstart av eliteserien fikk Molde sin første tittel når de vant Norgesmesterskapet i 1994, men Moldes reise mot å bli en toppklubb i eliteserien startet i 1998, da klubbens nye stadion ble tatt i bruk. Det ble også sølv i serien i 1998, noe som den gang ga plass i Champions League. Molde ble dermed det andre laget fra Norge som har deltatt i Champions League i 1999 under ledelse av Erik Brakstad. Molde hadde varierende sportslige resultater i denne perioden, med sølv i 1998, 1999, 2002 og cupmester i 2005, og nedrykk fra eliteserien i 2006.

I perioden fra 1998 til 2011 hadde Molde relativt hyppige trenerbytter. I 2011 ble tidligere Molde- og Manchester United-spiller Ole Gunnar Solskjær ansatt som hovedtrener i Molde. Under hans ledelse vant Molde serien i 2011 og 2012 og Norgesmesterskapet i 2013. I januar 2014 byttet Solskjær jobb og tok over som manager i Cardiff City FC. Tor Ole Skullerud tok over som hovedtrener, og under hans ledelse vant Molde serien og cupen i 2014. Skullerud ble sparket etter en svak start på 2015-sesongen, og etter en kort periode med Erling Moe som trener kom Solskjær tilbake som hovedtrener i Molde. Solskjær hadde suksess i Europa League i 2015/2016. Molde vant sin gruppe foran store europeiske lag som Ajax, Fenerbahçe og Celtic, og gikk videre i 16-delsfinalen. Her ble de slått ut av Sevilla som vant hele turneringen. I 2017 ble det et nytt seriesølv bak Rosenborg (Molde fotballklubb, 2018).

<b>Molde seriemester</b>	<b>Molde i Europa-cup</b>	<b>Resultat</b>
2011	Cupvinnercupen 1995/1996	Slått ut i første runde
2012	UEFA-cupen 1996/1997	Slått ut i andre kvalik.runde
2014	UEFA-cupen 1998/1999	Slått ut i andre kvalik.runde
	Mesterligaen 1999/2000	Gruppespill
	UEFA-cupen 2000/2001	Slått ut i første runde
	UEFA-cupen 2003/2004	Slått ut i første runde
	UEFA-cupen 2006/2007	Slått ut i første runde
	UEFA Europa League 2010/2011	Slått ut i tredje kvalik.runde
	Mesterligaen 2012/2013	Slått ut i tredje kvalik.runde
	UEFA Europa League 2012/2013	Gruppespill
	Mesterligaen 2013/2014	Slått ut i tredje kvalik.runde
	UEFA Europa League 2013/2014	Slått ut i play-off
	UEFA Europa League 2014/2015	Slått ut i andre kvalik.runde
	Mesterligaen 2015/2016	Slått ut i tredje kvalik.runde
	UEFA Europa League 2015/2016	Slått ut i 16-delsfinale

<b>Molde seriesølv</b>
1995
1998
1999
2002
2009
2017

<b>Molde Cupmester</b>
1994
2005
2013
2014

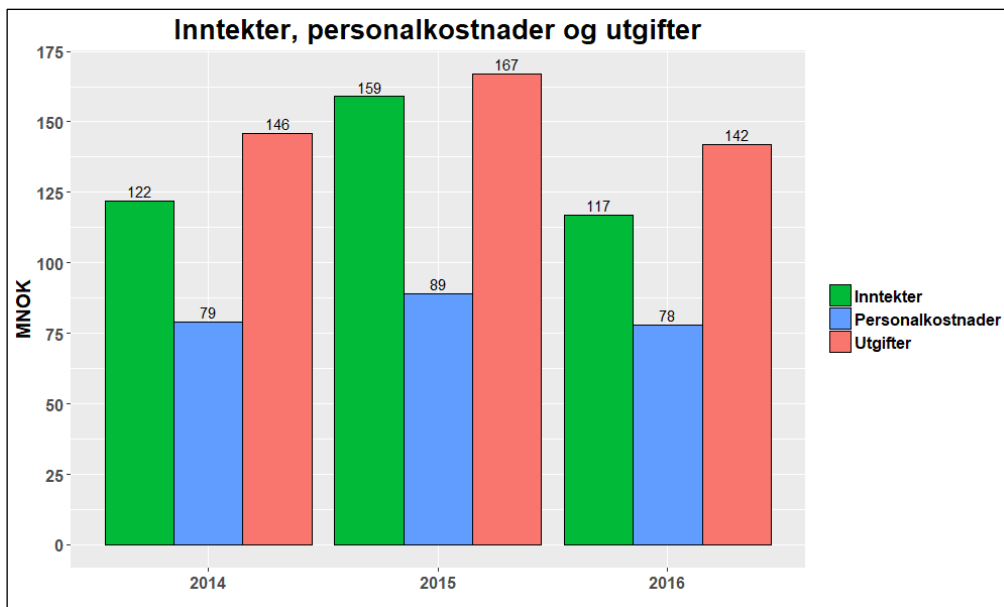
Figur 3.29 Moldes meritter etter oppstart av eliteserien



### 3.4.2.2 Finansiell historie

Molde har mottatt store summer i form av gaver fra investorene Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten. Førstnevnte har bidratt med omkring 500 MNOK i investering gjennom ulike selskaper han eier. Stadion ble finansiert av investorene, og kostet alene 230 MNOK. (Aftenposten, 2010). Disse investeringene har vært en viktig årsak til at klubben har etablert seg som en toppklubb i eliteserien. Som etablert toppklubb har inntekter og utgifter gradvis økt. Molde har de siste årene vært klubben med nest høyest inntekter og utgifter i eliteserien. Deltagelse i Europa-cup har bidratt positivt til inntektene de siste sesongene.

Molde har et forhold mellom inntekter og personalutgifter på mellom 60- og 70%. Dette nærmer seg et kritisk nivå (UEFA, 2017).

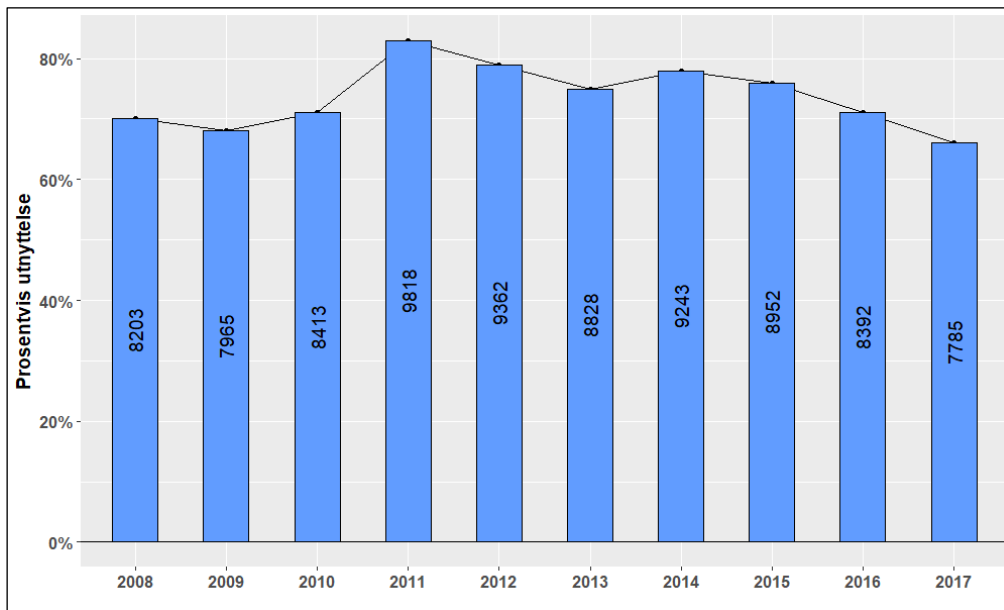


Figur 3.30 Moldes inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere

Molde er midt på treet når det gjelder reklame- og partnerinntekter. Klubben hadde også en nedgang i disse inntektene i perioden 2014 – 2016. Dette er noe som klubben bør forbedre, selv om klubben hadde en positiv utvikling i 2017 (Romsdals budstikke, 2017). Molde har et samarbeid med flere nasjonale, regionale og lokale selskaper (Molde FK, u.d.).

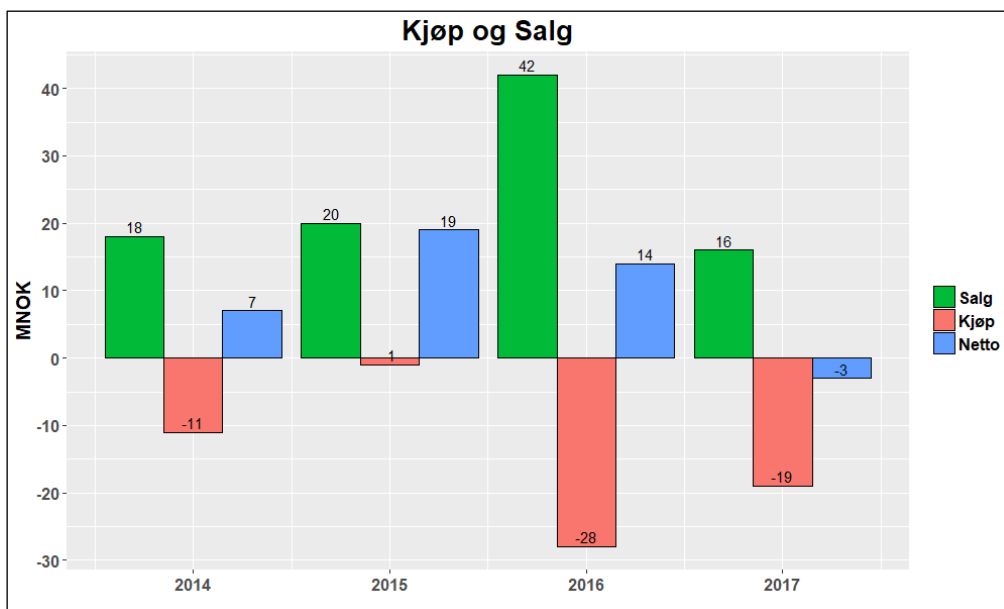
Klubben har i motsetning til de andre lagene i eliteserien ikke hatt samme nedgangen i antall tilskuere siden 2007. Klubben leverer stabile tilskuertall på rundt 8000 tilskuere i gjennomsnitt (NTB, u.d.). Dette må sies å være et svært godt tall ettersom Molde kommune har omkring 27 000 innbyggere og hele fylket Møre og Romsdal har omkring 270 000 innbyggere (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2017). I Møre og Romsdal er det også to direkte rivaliserende klubber, Aalesund Fotballklubb og Kristiansund ballklubb. Sesongene Molde vant serien var gjennomsnittet over 9000

tilskuere. Dette gir en prosentvis utnyttelse av tilskuerkapasitet som er noe høyere enn Rosenborg på rundt 80% i gjennomsnitt. Dette viser at Aker stadion er svært godt tilpasset til antall supportere. Dette er en stabil og viktig inntektskilde for klubben.



Figur 3.31 Tilskuertall på Aker stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.)

Molde har vært god på spillerlogistikk. Spillersalg har vært avgjørende for at klubben har positive driftsresultater de siste årene. Molde bruker også en anseelig sum på spillerkjøp.

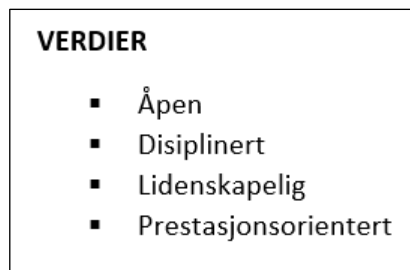


Figur 3.32 Moldes kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018))

### 3.4.2.3 Målsetting og verdigrunnlag

Molde har lagt et betydelig arbeid i sin strategiplan. Klubben har en sportslig målsetning om alltid å være i toppen av eliteserien. Dette skal gi regelmessig deltakelse i Europa-cup. Klubben skal også ha akademispillere i A-stallen. Dette skal klubben klare ved å utvikle fotballakademiet og evne å tenke både på kortsiktig suksess og langsiktig sportslig utvikling. Spillerlogistikken skal forbedres, og det er spesielt fokus på målrettet speiding av spillere.

Finansielt jobber klubben med å lage langsiktige avtaler med selskaper og sponsorer. De bruker også ressurser på kommersiell innovasjon med målsetning om å utvikle, og finne nye produkter og eksponering. Hele klubben fokuserer på klubbkultur og organisasjonskultur. Organisasjonen skal utvikles og optimaliseres.



Figur 3.33 Molde FKs verdier

Klubben skal ved å være åpen, ærlig og inkluderende skape grobunn for at supportere skal få tilhørighet og eierskap til klubben. Det skal stilles krav til alle ansatte og klubben skal forbindes med gode holdninger og kvalitet i alt den gjør. På banen skal laget begeistre publikum med kreativitet og entusiasme. Målene skal være tydelig, og naturlig nok er det sportslig suksess som er det ultimate målet. Det er dette klubben jobber målbevisst mot å oppnå (Molde FK, 2016). Klubben vurderer kompetanse, kultur og kontinuitet som de viktigste faktorene for å oppnå varig suksess (Neerland, 2018).

### 3.4.2.4 Nytenking

Molde har et bevisst forhold til sportsvitenskap. De benytter seg av flere forskjellige profesjonelle analyseselskap, både når det gjelder å kartlegge egne spillere, og når klubben skal kjøpe spillere. Ansvar for dette er fordelt mellom manager, sportssjef og speiderteamet i klubben. Videotjenester fra profesjonelle aktører blir brukt som et supplement når nye spillere skal vurderes. Klubben vurderer i hovedsak spillere ved å se dem «live». Sportsvitenskap er et tema som klubben ser på som svært interessant, men nye metoder blir ikke innført i stor grad før klubben vurderer det som nyttig. Nye metoder benyttes i en viss grad som et supplement til etablerte og tradisjonelle metoder. Klubben samarbeider med Høgskolen i Molde.

### 3.4.2.5 AkerAkademiet

AkerAkademiet startet i 2007 og skal utvikle spillere, trenere og klubber i Nordmøre og Romsdal fotballkrets. Akademiet driver Moldes 3. divisjonslag, som er et juniorlag (G19) og aldersbestemte lag, G16 og G14 med totalt 65 spillere. Det er 8 heltidsansatte og 3 ansatte på 50% stilling i akademiet. Akademiet har utviklingsansvarlig og trenerutvikler blant de fulltidsansatte. Utdanningsnivået i gruppen er 8 med UEFA-A og 1 med UEFA-B lisens (TFS, 2017).

Akademiet driver også fotballfritidsordning for 3. til 6. trinn. Fokus for denne aldersgruppen er delt mellom skole og trening. Treningsfokuset er fotball, og spesielt balanse og koordinasjon. Akademiet arrangerer også fotballskoler når det er skoleferie. Talenter som Erling Braut Håland og Tobias Svendsen som nå er i Molde sin A-stall er spillere som har utviklet seg her (Molde fotballklubb, 2018). Molde er rangert med 120,1 poeng og har 3 av 5 stjerner i akademiklassifiseringen. De scorer maksimalt på «Planverk» og «Økonomi & fasiliteter», og er blant de beste i eliteserien på «Forankring», «Kampplattform» og «Samarbeidsmodeller». Klubben scorer jevnt over bra i alle kategorier, men det er forbedringsmuligheter over hele linjen. Spesielt på områdene «Kompetanse» og «Skole/fotball» kan klubben utvikle seg for å oppnå høyere poengsum og karakter. Talentutvikling er et viktig satsningsområde for klubben (TFS, 2017).



Figur 3.34 Moldes akademiklassifisering (TFS, 2017)

### 3.4.3 Sarpsborg 08 fotballforening

Informasjon om Sarpsborg 08 fotballforening er innhentet fra klubbens nettsider, andre nettsider om fotball, rapporter om eliteserien og forskjellige avisartikler. Thomas Berntsen som er sportssjef i Sarpsborg har også svart på spørsmål via e-post.

#### 3.4.3.1 Sportslig historie

Sarpsborg 08 fotballforening er en ny klubb i norsk målestokk. Klubben er et resultat av samarbeid mellom flere klubber i Sarpsborg-området og til slutt sammenslåingen av klubbene Sarpsborg FK og FK Sparta Sarpsborg før sesongen 2008. Klubben spilte sin første sesong i 2008 i 1. divisjon. Etter et par år med økonomiske og sportslige problemer, rykket klubben opp til eliteserien i 2010. Klubbens første sesong på øverste nivå førte til nedrykk igjen til 1. divisjon, men klubben ble bare værende der i et år før de rykket opp igjen i 2012. 2013-sesongen var tøff for Sarpsborg, men klubben endte til slutt på kvalifiseringsplassen. De slo Ranheim 3-0 over to kamper, og klarte dermed å beholde plassen i eliteserien. Siden 2013 har Sarpsborg holdt seg unna nedrykksklassene, og de sportslige høydepunktene er cupfinale i 2015 og 2017 og en 3. plass og bronse i serien 2017 (Sarpsborg 08, 2018).

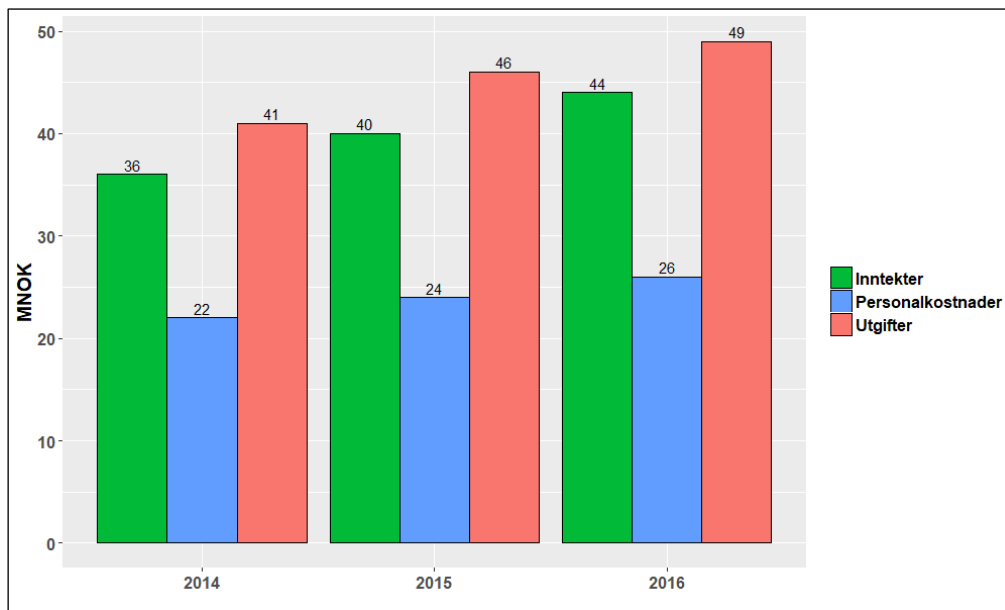
<b>Sarpsborg seriebronse</b>	<b>Sarpsborg Cup</b>
2017	tapende finalist - 2015
	tapende finalist - 2017
<b>Sarpsborg 2. plass i 1. div</b>	
2010	
2012	

Figur 3.35 Sarpsborgs meritter etter oppstart av eliteserien

#### 3.4.3.2 Finansiell historie

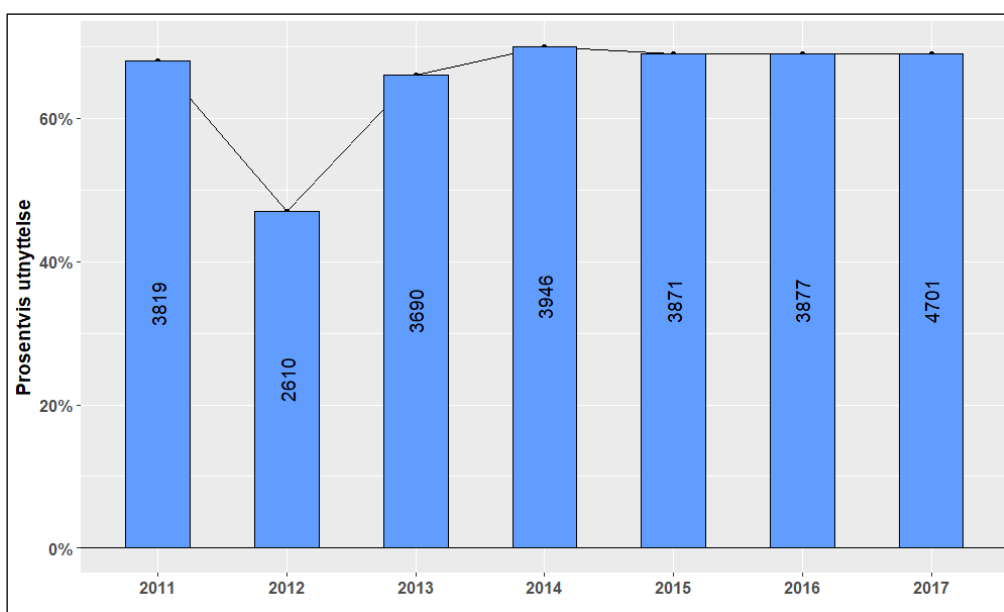
Sarpsborg har i eliteseriesammenheng vært klubben med lavest inntekter i perioden fra de rykket opp og fram til 2016. Sarpsborg har klart å overleve i eliteserien siden 2013 med inntekter som er under halvparten av gjennomsnittsinntektene for en eliteserierklubb (gjennomsnittsinntekt i eliteserien er 84 MNOK). Totale kostnader står helt i forhold til inntektene, og klubben har også levert positive driftsresultat i denne perioden. Ser vi på UEFA sine mål om lønnsutgifter, har klubben hatt et noe høyt forhold mellom lønnsutgifter og inntekt. Dette ligger på omkring 60%, men dette kan i stor grad tilskrives at Sarpsborg har vesentlig lavere inntekter enn nesten alle andre eliteserierklubber. I sesongen 2017 var forholdet mellom lønnsutgifter og inntekter nede i underkant av 45%, noe som er lavere enn gjennomsnittet (Sarpsborg 08, 2018). Klubben er den eneste i eliteserien som har vært sammenhengende i grønn sone siden 2015 i NFFs FOS. Dette har ikke engang Rosenborg klart (NFF, 2018)

Sarpsborg har et stort utviklingspotensial når det gjelder reklame- og partnerinntekter. Klubben er blant de med lavest inntekter på dette området. I 2017 hadde klubben omkring 22 MNOK i inntekter under denne kategorien. Utviklingen er positiv, men det er en lang vei å gå før klubben nærmer seg de beste i eliteserien. Dette er noe klubben jobber strukturert og målbevisst med, og budsjetterer med 28 MNOK i inntekter i sesongen 2018. Klubben har en langsiktig plan om å tiltrekke seg flere langsiktige sponsorer, og bli blant de beste i eliteserien på dette feltet (Sarpsborg 08, 2018)



Figur 3.36 S08s Inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere

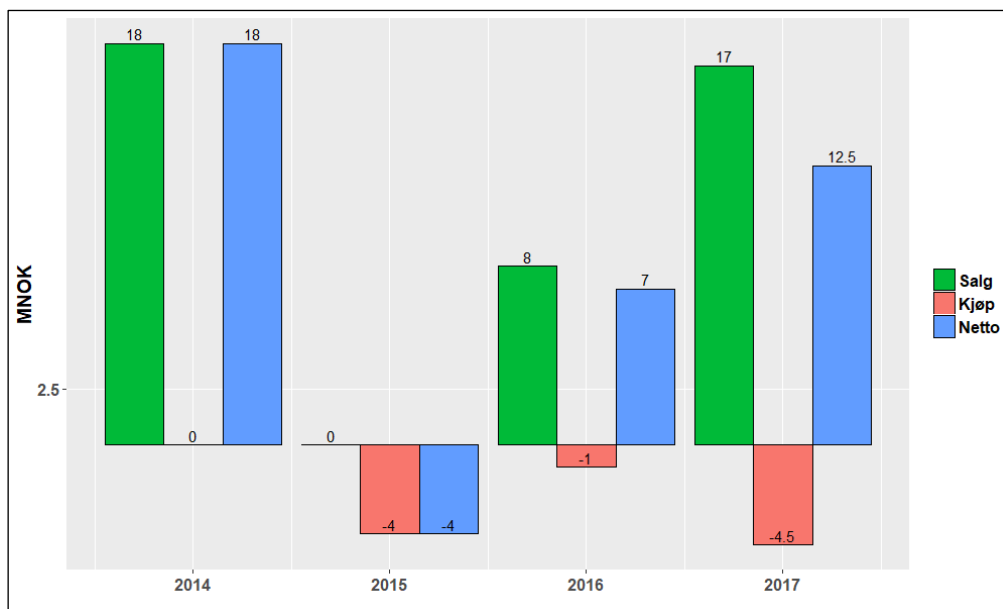
På publikumssiden har Sarpsborg utfordringer når det gjelder stadionanlegg. Kapasiteten er utvidet fra 5600 til 6833 foran sesongen 2017.



Figur 3.37 Tilskuertall på Sarpsborg stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.)

Dette førte til enda flere tilskuere denne sesongen. Utnyttelsesgraden har vært på rundt 70% de siste sesongene, noe som er et svært godt tall, og er blant de beste i eliteserien. Klubben planlegger å bygge ut stadion til 7500 plasser. Klubben har naturlig nok lavere inntekter i denne kategorien enn klubber som trekker mer publikum, men klarer Sarpsborg å fortsette den positive utviklingen når det gjelder tilskuere vil dette gi enda høyere inntekter. I forhold til folketall er det omkring 55 000 mennesker i Sarpsborg kommune og omkring 293 000 innbyggere i Østfold totalt (Østfold fylkeskommune, 2018). Disse tallene viser at det er et grunnlag for klubbens planer om å bygge ut kapasiteten på sitt stadion.

Når det gjelder spillersalg har Sarpsborg vært svært dyktige. Med unntak av 2015 har Sarpsborg tjent store summer på spillersalg, noe som har gitt klubben et godt økonomisk fundament. Spesielt i løpet av, og etter fjorårssesongen, har klubben tjent svært godt på spillersalg. Anders Trondsen til Rosenborg for 1 M€ (Transfermarkt, 2018), Krepin Diatta til Club Brugge for 2 M€ (Transfermarkt, 2018) og Sigurd Rosted til KAA Gent Klubben for 1,3 M€ (Transfermarkt, 2018). Dette har gitt klubben høy egenkapital. Klubben har også økt budsjettene sine betraktelig etter sesongen 2016. I 2017 ble inntektene i overkant av 80 MNOK, og for sesongen 2018 budsjetterer klubben med inntekter på i underkant av 96 MNOK (Sarpsborg 08, 2018). Dette er en formidabel økning, og viser en klubb som har en langsiktig plan og målsetning om å utvikle seg til en toppklubb i Norge.



Figur 3.38 S08s kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018))

### 3.4.3.3 Målsetting og verdigrunnlag

Sarpsborg har hatt en rivende utvikling de siste årene, og klubben har lagt ned et stort og betydelig arbeid med å utarbeide en solid plan og strategi. Klubben drives økonomisk forsvarlig og er basert på god kostnadskontroll, soliditet, likviditet og forutsigbarhet. Sportslige resultater har gradvis blitt bedre, og i øyeblikket er Sarpsborg blant de beste lagene i eliteserien. De økonomiske resultatene har beveget seg i samme retning, og klubben må sies å være en av de mest veldrevne klubbene i eliteserien.

Hovedmålet er, ikke overraskende, sportslig suksess. Dette underbygges av klubbens årsrapport, der planen er kalt «Medaljekandidat». Sportslig suksess skal ikke gå på bekostning av sunn økonomisk drift eller omdømme. I følge sportsdirektør Thomas Berntsen styres klubben slavisk etter strategien som er utarbeidet av styret i Sarpsborg. «Omdømme er det viktigste, så økonomi og deretter sport» (Berntsen, 2018). Planen er satt sammen av flere delmål som skal sørge for at hele organisasjonen drar klubben i riktig retning. Det er også lagt opp til at ansatte skal ha ansvar og handlefrihet til å utføre sine arbeidsoppgaver. Klubben arbeider dynamisk med å utvikle seg ut ifra hvordan den sportslige situasjonen er. Dette gjelder også strategi. Utvikling av organisasjonen, posisjonering og påvirkningsevne lokalt og nasjonalt, er langsiktige satsningsområder.

Den sportslige utviklingen foregår på toppnivå (A-laget), men også ved å bli bedre på spillerlogistikk, utvikle spillere gjennom akademiet, øke kompetansen i hele den sportslige organisasjonen, forbedre støttefunksjonene i klubben, og forbedre treningshverdagen gjennom blant annet å utvikle treningsfasiliteter (Sarpsborg 08, 2018).

Kommersielt har klubben fokus på å bygge merkevaren Sarpsborg 08. Dette skal gi på sikt gi bedre inntekter fra både privatmarkedet og næringslivet. Dette målet skal nås ved å fokusere på klubbens verdier.



Figur 3.39 Sarpsborg 08s verdier

Klubben skal drives på en økonomisk forsvarlig måte. Det er ikke noe rom for å ta snarveier for å oppnå sportslig suksess. Klubben skal framstå som ærlig og pålitelig. Det skal være plass til alle i



klubben, og den skal skape glede for ansatte og supportere. Alle som har et forhold til Sarpsborg skal være stolte av klubben sin. Dette gjelder både på og utenfor banen. Klubben skal gjennom hardt arbeid og profesjonalitet utvikle seg. Dynamiske målsetninger og evnen til å tenke smart og annerledes er sett på som svært viktig.

«If we can't outspend them, we have to out-smart them» (Sarpsborg 08, 2016)

#### *3.4.3.4 Nytenking*

Klubben bruker dataanalyse for å kartlegge egne spillere, og når de skal investerer i nye spillere. Klubben har en avtale med OPTA som gir tilgang til en omfattende mengde statistikk for spillerne. De har også en avtale med Instatscout. Denne tjenesten brukes når de ser etter nye spillere. Klubben bruker ikke de nyutviklede metodene «xG», «xA» eller «xS». Klubben er derimot alltid interessert i å se etter ny utvikling når det gjelder sportsvitenskap. Dette mener de er en god måte for å oppnå konkurransefortrinn (Berntsen, 2018). Klubben samarbeider med Norges idrettshøgskole innen forskning på prestasjonsutvikling og kompetanse.

Klubben har hatt stor suksess når det gjelder spillerkjøp. De har lyktes godt med kjøp av utenlandske spillere (Krepin Diatta, Aaron Samuel) og norske spillere fra lavere divisjoner (Kristoffer Zachariassen, Sigurd Rosted, Jakob Glesnes). Dette er spillere som klubben har hentet inn, for ingen eller lav overgangssum, og som har etablert seg på A-laget. Flere av disse spillerne er solgt videre med høy fortjeneste. Dette har Sarpsborg klart bedre enn andre eliteseriekubber i Norge. Sportssjef Thomas Berntsen fortjener mye av æren for dette (NRK, 2017). Spillere som blir hentet blir nøye vurdert ut ifra hvordan de passer inn i forhold til klubbens visjon og hvordan de passer inn i A-laget som prestasjonsgruppe. Det blir alltid gjort en økonomisk vurdering før spillere hentes til klubben (Berntsen, 2018).

#### *3.4.3.5 Sarpsborg 08 akademiet*

Sarpsborg 08 akademiet skal ved å utvikle ballferdigheter, innsats og gode holdninger utdanne framtidige A-lagsspillere til Sarpsborg 08 og andre lokale klubber. Akademiet er delt i to aldersgrupper 12-15 år og 14 – 19 år. Akademiet skal gi de beste og mest talentfulle fotballspillerne i disse aldergruppene som er fra nærområdene, best mulig forutsetning for å lykkes som fotballspillere. Akademiet samarbeider med lokale klubber som nominerer sine spillere, og som får mulighet til å prøve seg på åtte treninger. Etter disse åtte treningene tar akademiet ut spillere og setter sammen en treningsgruppe. Det er normalt 18 spillere i hvert alderstrinn. Det er også mulig for spillere utenfor kommunegrensen å bli tatt opp til akademiet (Sarpsborg 08, 2016).

Sarpsborg er rangert med 116,5 poeng og 3 av 5 stjerner i akademiklassifiseringen. Dette er rett bak de beste lagene, men ser man bort fra kategorien produktivitet, som er spilletid for egenutviklede

spillere på nasjonalt og internasjonalt nivå, scorer klubben høyt i alle kategorier. Klubben oppnår maksimal score på «Planverk» og «Samarbeidsmodeller», og er også blant de aller beste i Norge i kategoriene «Forankring» og «treningsprosessen». Områdene «Kompetanse», «Skole/fotball» og «produktivitet» er områder klubben kan og bør utvikle seg på for å oppnå bedre poengsum og karakter. Klubben viser at talentutvikling er et viktig satsningsområde (TFS, 2017).



Figur 3.40 Sarpsborgs akademiklassifisering (TFS, 2017)

### 3.4.4 Sportsklubben Brann

Informasjon om Sportsklubben Brann er innhentet fra klubbens nettsider, andre nettsider om fotball, rapporter om eliteserien og forskjellige avisartikler. Rune Soltvedt som er Sportssjef i Brann har også stilt til intervju.

#### 3.4.4.1 Sportslig historie

Etter oppstarten av eliteserien har Brann hatt varierende sportslige resultater og hyppige trenerbytter. Sportslige høydepunkter er kvartfinale i cupvinner-cupen der de ble slått ut av Liverpool i 1996/1997, seriesølv i 1997, 2000, 2006 og 2016, cupmestre mot Lyn i 2004 og naturlig nok seriemesterskapet i 2007. Det er det første seriemesterskapet siden 1963. Brann klarte også å komme seg gjennom gruppespillet i Europa-cupen i 2007/2008.

Den mest suksessfulle perioden siden eliteserien startet må sies å være fra 2004 – 2008 med Mons Ivar Mjelde som hovedtrener. Et seriemesterskap, et cupmesterskap, et seriesølv og et lite Europa-cupeventyr, selv om Brann røk ut med et brutalt 8-1 resultat over to kamper i 16-delsfinalen mot Everton. Etter at Brann og Mjelde ble enige om å avslutte samarbeidet i 2008 har Brann igjen hatt hyppige trenerbytter og påfølgende lite sportslig suksess.

I 2014 kom den største nedturen for Brann siden starten av eliteserien. Brann rykket ned til 1. divisjon under ledelse av den svenske suksess treneren Richard Norling. Norling fikk fortsette som trener etter nedrykket, men etter 10. serierunde i 2015 ble han sparket etter et 4-1 tap mot Levanger. På dette tidspunktet lå Brann bare få poeng unna nedrykksplassene i 1. divisjon.

På dette tidspunktet startet snuoperasjonen i Brann. Lars Arne Nilsen, tidligere Hødd-trener og lokal hordalending, ble ansatt som ny hovedtrener i Brann. Han førte Brann til direkte opprykk samme sesong, og hadde en imponerende rekke med 15 kamper på rad uten tap. I første sesong etter opprykket ledet Nilsen Brann til seriesølv. Nilsen ble kåret til årets trener i eliteserien på bakgrunn av disse resultatene. I 2017 ble ikke resultatet like bra. Brann ledet serien i slutten av juni, men etter en svakere høstsesong endte Brann tilslutt på en 5. plass, 4 poeng bak 3. plassen og medalje. Resultatene viser at Brann på nytt har stabilisert seg igjen på øvre halvdel i eliteserien (Sportsklubben Brann, 2018).

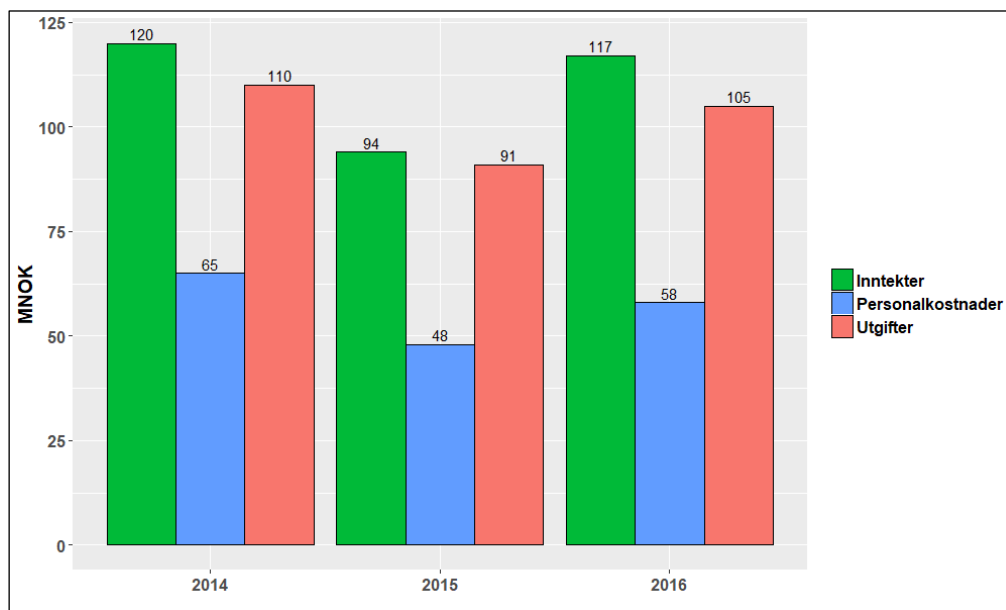
Brann seriemester	Brann i Europa-cup	Resultat
2007	Cupvinnercupen 1996/1997	Slått ut i kvartfinale
	UEFA-cupen 2007/2008	Slått ut i 32-delsfinale
	Mesterligaen 2008/2009	Slått ut i tredje kvalik.runde
Brann seriesølv	Brann Cupmester	
1997	2004	
2000		
2006		
2016		

Figur 3.41 Branns meritter etter oppstart av eliteserien

### 3.4.4.2 Finansiell historie

Brann har etter flere år med økonomiske problemer, der klubben har vært plassert i rød sone av NFF (2017), klart å snu trenden. Brann har utarbeidet en handlingsplan ut ifra NFFs krav når en klubb er i rød sone. Gjennom denne handlingsplanen har Brann klart å komme opp til gul sone ett år tidligere enn de hadde planlagt. Dette har de gjort hovedsakelig ved å få kontroll over kostnader. Brann har i flere år vært avhengig av å motta midler fra eksterne bidragsyttere, og spesielt Trond Mohn har bidratt med gaver over flere år. Dette har gitt Brann ekstraintekter i 100 MNOK-klassen til sammen (Dagbladet, 2016).

Brann har levert positive driftsresultater siden 2014, og selv om klubben har vært avhengig av noe ekstern støtte er det gjort viktige tiltak for å få kontroll på kostnadssiden. Antall årsverk i administrasjonen ble redusert etter nedrykket, og avtaler med leverandører ble reforhandlet. I tillegg ble spillere med høy lønn solgt, noe som gav lavere lønnskostnader og ekstra inntekter i form av salgsinntekter. Ledige arealer i klubbfasilitetene ble også leid ut. Dette ga ekstra inntekter. Brann ligger på et lønnsnivå som utgjør omkring 50% av inntektene. Dette er ifølge UEFA et sunt nivå (2017).

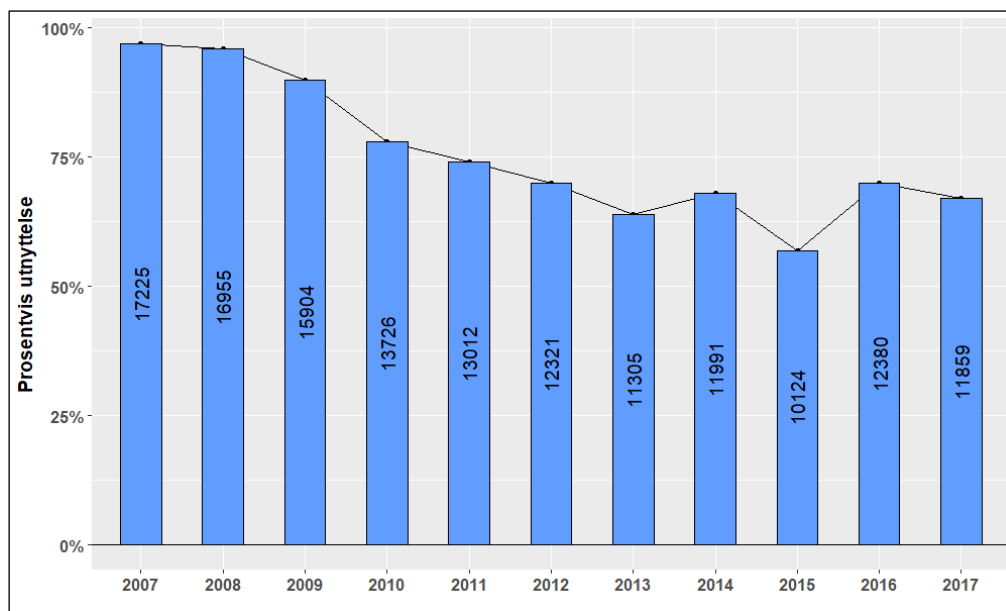


Figur 3.42 Branns inntekter, lønnsutgifter og totale kostnader før salg av spillere

Brann er blant de beste i eliteserien når det kommer til reklame- og partnerinntekter, men de er fortsatt et godt stykke bak Rosenborg som er suveren på dette området. Brann kan allikevel vise til stabile og gode inntekter i denne kategorien. Klubben hadde en markant nedgang året klubben spilte i 1. divisjon, men har hatt en positiv utvikling etter dette. I 2017 hadde klubben 48,4 MNOK i inntekter i denne kategorien. Klubben har mange samarbeidspartnere, og har samarbeidet over lang

tid med viktige partnere som Sparebanken Vest, BOB, Fjordkraft, Lerøy, Chess, BT og Frydenbø (Aftenposten, 2017). Klubben har også en lukrativ avtale med utstyrsleverandøren Nike (Bergensavisen, 2016).

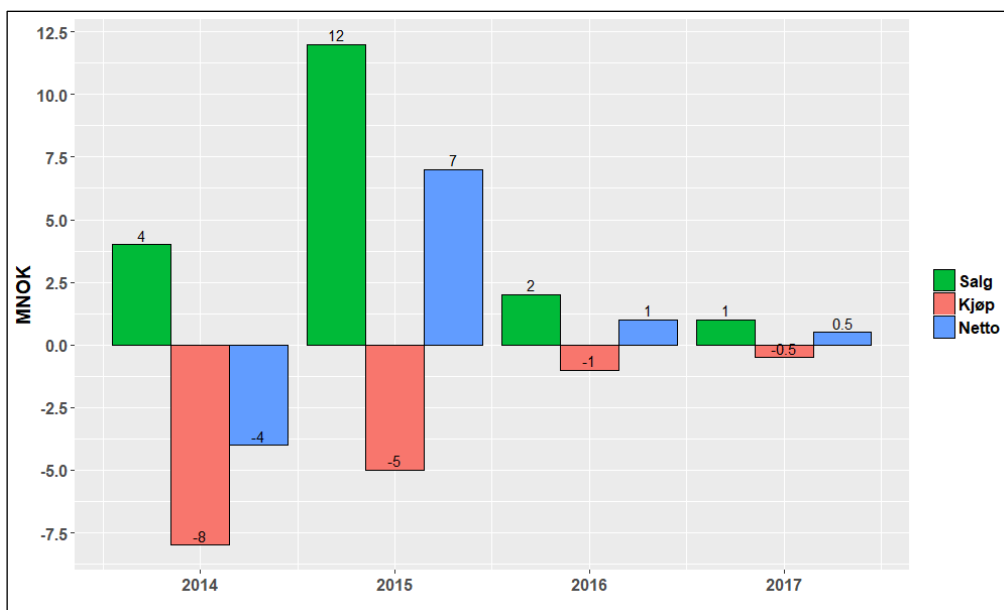
Brann er klubben i eliteserien med nest best tilskuertall, kun slått av Rosenborg. På samme måte som de aller fleste lag i eliteserien, har Brann hatt en negativ utvikling når det gjelder antall tilskuere. Siden gullsesongen i 2007, når Brann stadion var tilnærmet utsolgt hver eneste kamp, med et gjennomsnitt på 17 225 tilskuere, har dette endret seg gradvis nedover til 2013 da det var 11 305 tilskuere i gjennomsnitt på kampene. I de siste årene har pilen pekt litt oppover igjen, og gjennomsnittet på antall tilskuere har vært på rundt 12000 siden 2014. Unntaket er sesongen i 1. divisjon da gjennomsnittet var i overkant av 10 000 tilskuere. Utnyttelsesgraden ligger på rundt 70% dersom man ser vekk fra året i 1. divisjon.



Figur 3.43 Tilskuertall på Brann stadion 2007 – 2017 (NTB, u.d.)

Foran sesongen 2018 er det besluttet å rive den eldste tribunedelen av Brann stadion for å bygge en ny tribune. Dette fører til at Brann har redusert publikumskapasitet fra 17 696 til 12 914 plasser denne sesongen. Dette vil føre til lavere inntekter for Brann, men er sett på som nødvendig oppgradering av stadionfasilitetene, og vil på sikt øke inntektene (Sportsklubben Brann, 2018).

Brann har ikke generert store ekstraintekter ved spillersalg de siste sesongene, men har et lite nettooverskudd. Her har klubben et klart forbedringspotensial i forhold til de beste klubbene på dette område.



Figur 3.44 Branns kjøp og salg av spillere 2014-2016 (data for 2017 er hentet fra Transfermarkt.com (2018))

### 3.4.4.3 Målsetting og verdigrunnlag

Brann har lagt ned et stort arbeid i sin strategi og sine målsetninger etter at klubben rykket ned i 2014. Klubben gjorde mange tøffe valg etter dette. Strategien er nå forankret i hele organisasjonen, og skal gjenspeiles i det daglige arbeidet. Det foregår også en kontinuerlig strategiprosess som skal sørge for at klubben utvikler seg i riktig retning. Denne prosessen deles inn i forskjellige arbeidsområder som klubben ser på som avgjørende for utviklingen. Strategien er utarbeidet for at klubben skal lykkes på lang sikt, og slik at en kan måle utviklingen til klubben i det daglige arbeidet. Daglig leder, sportssjef, kommersiell leder og mediasjef er ansvarlig for sine arbeidsområder i henhold til strategien. På denne måten skal klubben sikre at strategien er styrende for hvordan klubben drives, og at alle ansatte har et forhold til den.

Den sportslige målsetningen til Brann er å etablere seg som toppklubb i norsk eliteserie. Ved å levere gode sportslige resultater og underholdende fotball, skapes det gode forutsetninger for å fylle Brann stadion hver kamp. I sportsavdelingen er det dyrking av trenings- og vinnerkultur som er hovedfokuset.

Brann er en visjon- og verdistyrte klubb. Alle som arbeider i Brann skal ha visjonen og verdiene med seg i sitt daglige arbeid. Det er stort fokus på kultur og organisasjonsutvikling. Det gjelder alle ansatte uansett hva de jobber med, og dette blir også sett på som svært viktig for at klubben skal utvikle seg og oppnå langsiktig suksess. Det er de ansatte i Brann som er den viktigste årsaken til at Brann lykkes. Derfor er det avgjørende at Brann ansetter de rette menneskene i de rette posisjonene. Dette gjelder i alle roller i klubben, ikke bare i den sportslige delen.



Figur 3.45 Branns verdier

#### 3.4.4.4 Nytenking

Brann bruker dataanalyse for å kartlegge egne spillere, motstanderlag og når de skal investere i nye spillere. Klubben har avtaler med flere leverandører. De bruker STATSports og Interplay for kartlegging og analyse av egne spillere, og har en avtale med Instat som gir tilgang til en omfattende mengde statistikk for spillerne. Denne tjenesten brukes også når klubben ser etter nye spillere som et supplement til tradisjonelle metoder. Speiding på spillere, samt referanseinnhenting fra klubbens nettverk vektlegges høyere enn moderne metoder for analyse når klubben skal hente inn nye spillere. For klubben er det avgjørende at spillere som skal hentes passer inn i «garderoben» og i klubbens prestasjonsgruppe. Det er ikke nok at en spiller er fotballmessig «god».

Klubben bruker ikke de nyutviklede metodene «xG», «xA» eller «xS». Klubben er derimot alltid interessert i å se etter utvikling når det gjelder sportsvitenskap. Dette mener de er en god måte for å oppnå konkurransefortrinn, men de innfører ikke nye metoder og systemer før de ser nytteverdi av det, samt at de har ansatte som aktivt kan arbeide med dette (Soltvedt, 2018).

Klubben samarbeider med Olympiatoppen Vest, Høgskolen på Vestlandet, Universitetet i Bergen og Haukeland Universitetssykehus (TFS, 2017). Dette underbygger klubbens intensjoner om at de er nytenkende på flere områder innen sportsvitenskap. Det er få, om noen klubber i Norge, som har et så omfattende samarbeid med kunnskapsinstitusjoner som det Brann har. Dette kan gi klubben et konkurransefortrinn på sikt.

#### 3.4.4.5 Brann-akademiet

Akademiet til Brann skal utvikle fotballspillere til A-laget. Det er åtte ansatte fordelt på to ledere, trenere og spillerutviklere. Alle ansatte i avdelingen er høyt kvalifiserte. Akademiet har fire lag, Brann 2, G19, G16 og G14. Spillere som Kristoffer Barmen, Jonas Grønner, Bård Finne, Kasper Skaanes, Andreas Vindheim og Emil Hanson har «gått veien» via akademiet. Dette er spillere som nå spiller på øverste nivå i Norge, Sverige eller Nederland. For klubben er det viktig å utvikle egne spillere, både

med tanke på at det øker interessen blant supportere, og det gir ekstra muligheter for inntekter ved salg av egenproduserte spillere (Sportsklubben Brann, 2016).

Branns akademi er kategorisert med 123,5 poeng og 4 av 5 stjerner i akademiklassifiseringen. Dette er blant de beste i Norge. Klubben scorer maksimalt på «Spillerlogistikk» som eneste klubb i Norge, og scorer delt høyest med fem andre klubber når det gjelder «Kompetanse». Klubben er også blant de beste på «Forankring» og «Produktivitet». Ellers har klubben forbedringspotensial i de fleste kategorier, selv om de scorer jevnt over bra. Spesielt i kategoriene «Skole/fotball» og «Samarbeidsmodeller» har klubben en del å ta igjen sammenliknet med de som scorer høyest. Spesielt scorer klubben lavt blant de yngste aldersgruppene (TFS, 2017).



Figur 3.46 Branns akademiklassifisering

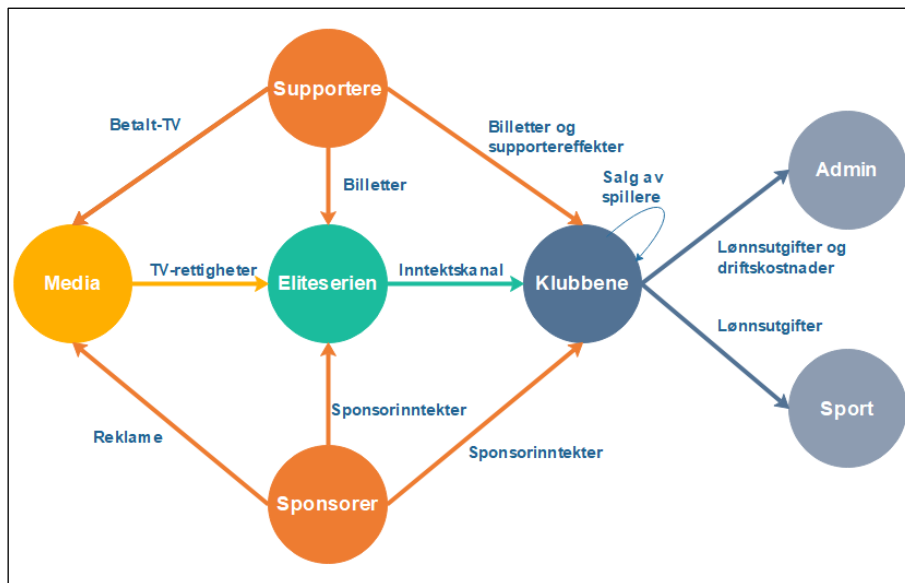


### 3.5 Resultatene fra de empiriske dataene

Delkapittelet gir en oppsummering over funnene som er gjort.

#### 3.5.1 Økonomi

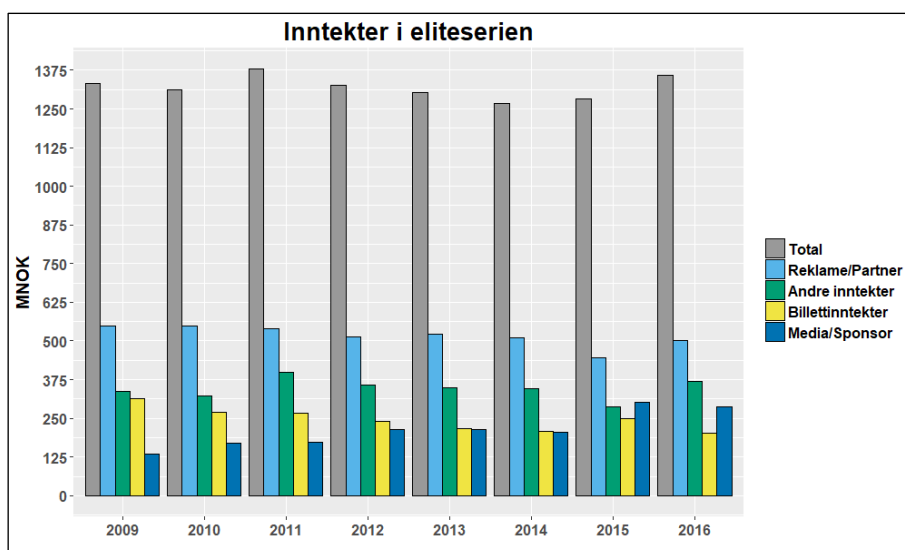
Dette delkapittelet oppsummerer de forskjellige inntektskildene og utgiftspostene, og ser på hvordan dette påvirker klubbene. Ved å se nærmere på dette vil man finne hva som skjer på de forskjellige områdene, og hvordan man kan påvirke kategoriene for å gi klubben en konkurransefordel.



Figur 3.47 Pengeflyten i eliteserien, inspirert av A. T. Kearney (2014)

#### 3.5.1.1 Inntektskilder

Etter gjennomgang av «Eliteseriebarometeret 2017» (Deloitte, 2017) ser man følgende inntektskilder for eliteserieklubbene.



Figur 3.48 Inntektskilder i eliteserien

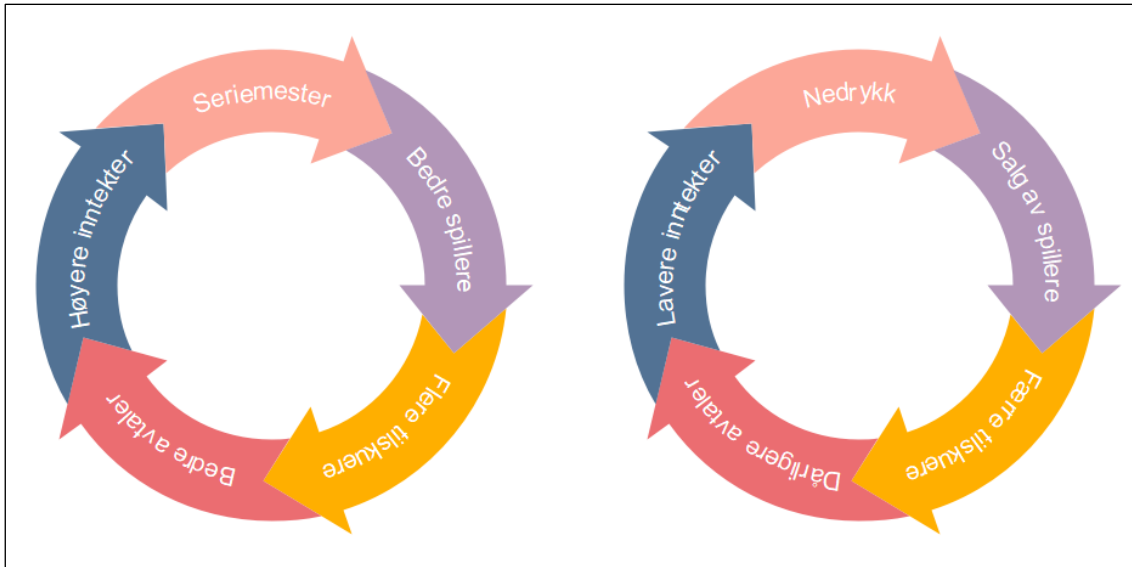
Ser man på inntektsnivået fra 2009-2016 har det vært en svak økning på 2 %, men dersom man indeksjusterer inntektene er det en reell nedgang. Inntektskildene har også endret seg mye. Dette skaper nye utfordringer for klubbene. Spesielt på publikumssiden har klubbene et stort potensial dersom man evner å få besøkstallene tilbake til nivået som var på slutten av 2000-tallet.



Figur 3.49 Inntektskilder og påvirkningskrefter

- Reklame- og partnerinntekter er den største inntektskilden for eliteserieklubbene, og er styrt av både popularitet og sportslig suksess. Klubber med stor supporterbase har bedre forutsetninger for å øke inntektene i denne kategorien. Geografiske forhold påvirker antall supportere, og det er en fordel å være fra en større by i denne sammenhengen. Sportslig suksess gir også forhandlingsgrunnlag for bedre avtaler med sponsorer. Norge er et lite land i fotballsammenheng, men dersom norske klubber kvalifiserer seg for Europa-cup øker de kommersielle mulighetene blant nasjonale selskaper fordi lagene får større publisitet og medievisning. Noen internasjonale selskaper innen sportsutstyr og sportsteknologi, kan også bli samarbeidspartnere hvis klubbene får økt publisitet. Utvikling av stadionanlegg vil også øke inntektene i denne kategorien.
- Inntekter på kampdagen har hatt en negativ utvikling, men står fortsatt for en stor andel av inntektene. Popularitet og sportslig suksess påvirker i stor grad antall tilskuere på kampene. Ekstra kamper på hjemmebane, spesielt i Europa-cup, men også i Norgesmesterskapet, vil generere ekstra inntekter for klubbene.
- Media- og ligasponsorinntektene er kategorien som har hatt en markant økning i eliteserien. Økningen har vært så stor at den veier opp for tapet klubbene har hatt i billettinntekter. Media-avtalen har en fordelingsnøkkel som belønner tabellplassering, og er på denne måten direkte avhengig av sportslige resultater. Ekstrainntekter fra Europa-cup dekkes også av denne kategorien, og er også avhengig av sportslige resultater.
- Andre inntekter har vært stabil i hele perioden. Dette styres i stor grad av populariteten til klubbene. Grasrotandel fra norsk tipping, salg av supporterutstyr og gaver fra lokale bedrifter og personer, er alle avhengig av dette. Klubber som eier eget stadion og treningsanlegg har også leieinntekter. Dette er en inntekt som i liten grad påvirkes av sportslige resultater eller popularitet. Enkelte klubber har store ekstrainntekter knyttet til utleie.
- Norsk eliteserie er en «selgende» liga. Det viser tallene fra «Eliteseriebarometeret 2017». De siste sesongene har norske klubber vært avhengig av å selge spillere for å gå med overskudd. Dette underbygger nødvendigheten av å utvikle egne spillere, både med tanke på sportslig suksess, og økonomisk stabilitet. Egenutviklede spillere har også en positiv påvirkning på popularitet. Klubbene i eliteserien ser på utvikling av spillere som en måte å øke populariteten på, og til å forbedre seg sportslig og økonomisk.

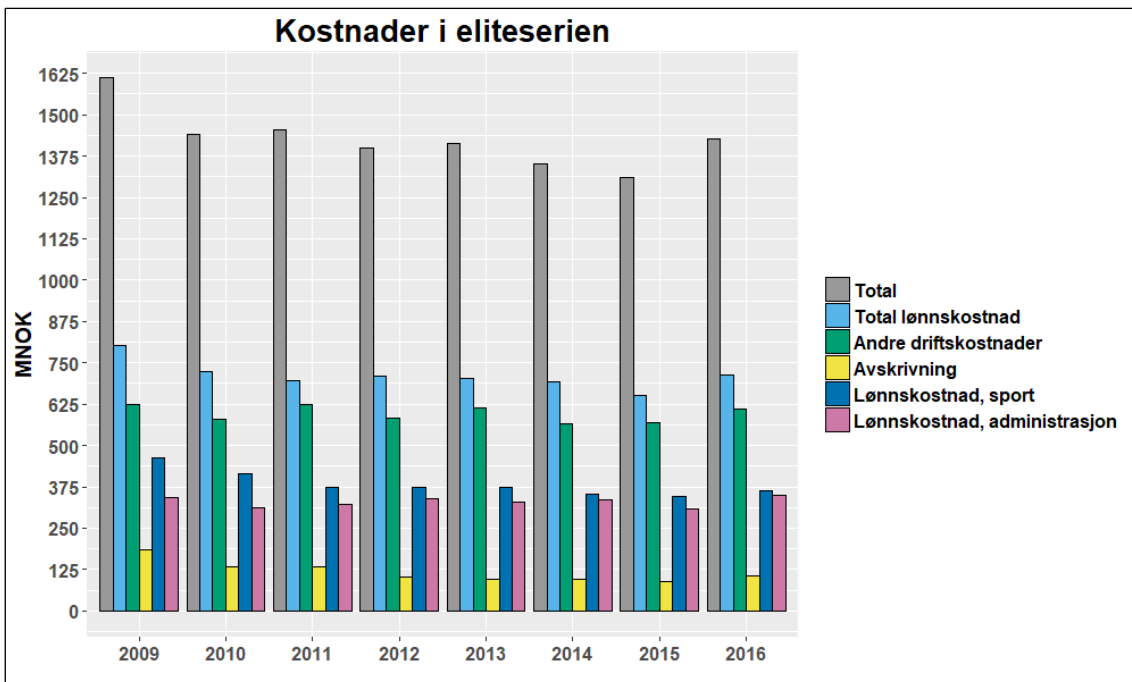
Ser man på inntekter viser de en klar positiv sammenheng mellom gode sportslige resultater og økende inntekter. På samme måte ser man sammenheng mellom dårlige sportslige resultater og synkende inntekter.



Figur 3.50 Sammenhengen mellom sportslig og økonomisk utvikling

### 3.5.1.2 Kostnader

Dette er området eliteseriekubbene har gjort størst framgang på. Det er gjort kostnadskutt på hele 11 % i perioden 2009 – 2016. Spesielt utgifter knyttet til lønnskostnad for spillere og det sportslige apparatet har hatt en betydelig reduksjon. Det er fortsatt personalkostnader som står for den største delen av utgiftene for klubbene, men i forhold til andre land i Europa ligger Norge på et relativt sunt nivå hvor personalkostnader utgjør 52 % av inntektene. Andre utgiftsposter har vært stabile i hele perioden.



Figur 3.51 Utgiftsposter i eliteserien

Det er en positiv sammenheng mellom sportslige resultater og lønnskostnader. Dette har stor påvirkning på kostnadssiden for klubbene i form av økte lønnskostnader og overgangssummer. Det støttes av Szymanski (2011):

There is clearly a great deal of short term instability at individual football clubs. This is largely a consequence of the promotion and relegation system, which drives teams to spend all they can afford, and often more than they can afford, to avoid the drop. Equally, ambitious teams are tempted to stretch themselves financially to their very limits, and frequently beyond them, in order to reach a higher level of competition.

### *3.5.1.3 Driftsresultat og likviditet*

Driftsresultatet for eliteserien viser tydelig at spillersalg er nødvendig for at klubbene skal gå med overskudd. De fleste klubbene har et beskjedent overskudd. Totalt overskudd i eliteserien var på 104 MNOK i 2016, hvor Rosenborg står for 45 MNOK av summen. Gjennomsnittlig overskudd er beskjedne 6,5 MNOK per klubb i 2016. Utviklingen er uansett svært gledelig med tanke på at klubbene driver økonomisk forsvarlig. Ser vi på driftsresultatet for perioden 2009 – 2016 sammenlagt, er det totale overskuddet i underkant av 6 MNOK totalt (Deloitte, 2017). Resultatene underbygger at fotballklubber er «vinn-maksimerende» og ikke «profitt-maksimerende» organisasjoner, noe som tilsier at klubbene investerer overskudd og ekstra inntekter tilbake i klubbens sportslige organisasjon for å bedre de sportslige resultatene. Resultatene viser også at klubbene er avhengig av å selge spillere for å gå med overskudd.

Likviditetsgraden er fortsatt utfordrende for de lagene i eliteserien. Nesten alle klubber bør ha et mål om å opparbeide seg en større økonomisk buffer.

### *3.5.1.4 Oppsummering økonomi*

Det har vært en generell positiv utvikling for klubbene i eliteserien når det gjelder økonomi. Innføringen av «FOS» har tvunget klubbene til å drive på en økonomisk forsvarlig måte, og spesielt på kostnadssiden har det vært stor forbedring av klubbdriften. Inntektene har svak positiv utvikling siden slutten av 2000-tallet, dersom man ser bort i fra indeksjustering. Inntektskildene har forandret seg mye i perioden, billettinntekter har sunket dramatisk, men har blitt kompensert av en mye bedre medie- og tv-avtale. Salg av spillere er en ekstra inntektskilde for klubbene som også er viktig. Klubbens største økonomiske utfordringer ser ut til å være likviditet.

Sammenliknet med annen forskning på området ser det ut til at eliteserien har liknende resultater når det gjelder inntekter og lønnskostnader. Begge deler har en positiv sammenheng med tabellplassering. Dette er et viktig resultat med tanke på suksessfaktorer.

### 3.5.2 Talentutvikling

Talentutvikling er et satsningsområde for alle eliteseriekubbene i Norge. Det foregår et samarbeid mellom NFF, NTF, TFS og klubbene, som på sikt skal sørge for bedre nivå i eliteserien og for landslaget. Målsetningen er at landslaget kvalifiserer seg til EM og VM, og at klubber i eliteserien klarer å nå gruppespillet i UEFA Europa League hvert år og UEFA Champions League annet hvert år. Gjennom «Akademiklassifiseringsrapporten» har TFS målt tilstanden i norsk fotball og sammenliknet oss med nasjoner som er sammenliknbar. Resultatene er tydelig på at norsk fotball presterer dårligere enn nasjoner vi kan, og bør, sammenlikne oss med. Dette la dermed grunnlaget for resten av «Akademiklassifiseringsrapporten» som skal legge til rette for at norsk fotball igjen utvikler seg i riktig retning.

Ved å legge til rette for mer systematisk og bedre utviklingsarbeid skal norsk fotball tette igjen det sportslige forspranget til de andre nasjonene, og på nytt prestere slik man bør forvente. TFS studerte videre verdens beste fotballspillere for å definere og se på hvilke ferdigheter som er nødvendig for de forskjellige rollene på banen. Ut ifra dette er det laget krav for hver av rollene på en fotballbane.

Eliteseriekubbene er vurdert i 10 dyktighetsområder, hvor 3 av kategoriene er terskelkrav som er ekstra viktig. Samlet sett kommer norsk fotball ut midt på treet. Det er store forskjeller mellom de beste og dårligste klubbene. Dette underbygger påstanden om at talentutvikling gjennom klubbenes akademier kan være en avgjørende faktor for å skaffe seg et konkurransefortrinn. Ved å utvikle egne spillere øker sannsynligheten for både sportslig og økonomisk suksess. Dette er et område klubbene i eliteserien ser på som svært viktig.

### 3.5.3 Innovasjon

Nytekning og innovasjon er en del av hverdagen til eliteseriekubbene. Klubber som evner å utnytte ny teknologi og innovasjon øker muligheten til å skape seg en konkurransefordel. I denne oppgaven er det ikke funnet klare fotballferdigheter som kan forklare sportslig suksess. Datamengden har mangler, både i størrelse og omfang. Dette er et område som har hatt rivende utvikling de siste tiårene, og i denne sammenheng er dette et område klubber bør investere ressurser for å skaffe seg en konkurransefordel. Selv om det ikke er funnet ferdigheter som kan forklare suksess, er det sannsynlig at dette eksisterer, og at det kan bekreftes ved undersøkelse av en større datamengde og tydeligere definerte rammer. Det finnes også andre ferdigheter som ikke er tatt med i analysen som bør undersøkes. Etter undersøkelse av eliteseriekubbene ser man at en stor andel av klubbene investerer ressurser i dette, og ser på det som et viktig satsningsområde.

Innovasjon bør også brukes i forbindelse med styrking av merkevarenavn og omdømmebygging. Dette er et annet viktig satsningsområde for klubbene, noe som kommer klart fram i rapporter og fra intervju med ledere i de undersøkte klubbene.

### 3.5.4 Oppsummering av klubbene med suksess

Det er klare likhetstrekk mellom de fire klubbene som er undersøkt, selv om det er forskjeller i inntekts- og kostnadsnivå. Alle klubbene har en klar og tydelig plan om å utvikle seg sportslig og økonomisk. De ser en klar sammenheng på begge områdene. Klubbene scorer høy når det gjelder talentutvikling, og selv om det bare er Rosenborg og Brann som scorer 4 av 5 stjerner i akademiklassifiseringen, er forskjellene små mellom alle klubbene. Alle klubbene har 4 eller 5 stjerner i terskelkrav-kategoriene «forankring» og «økonomi & fasiliteter». Alle er også blant de beste i Norge innen kategoriene «spillerlogistikk», «planverk» og «treningsprosessen». Klubbene scorer også bra i de andre kategoriene, men har større variasjon hvis man sammenlikner dem. Talentutvikling er et tydelig satsningsområde for klubbene. Alle klubbene har også samarbeid med kunnskapsinstitusjoner, og ser på sportsvitenskap som en mulighet til å skaffe seg en konkurransefordel. Det er forskjell mellom lagene, men alle bruker vesentlige ressurser på området.

Rosenborg ballklubb	
<b>Inntektsøkning</b> Deltagelse i Europa-cup Stabilt høye publikumstall Utvikle og selge spillere Langsiktige avtaler med partnere og sponsorer	<b>Kostnadsreduksjon</b> Reduksjon i administrasjonen Redusere diversifisering Fokus på sport Stabile lønnskostnader med bonusordninger
<b>Talentutvikling</b> SalMar Akademiet * Forankring (*) * Spillerlogistikk * Planverk * Kompetanse (*) * Treningsprosessen * Økonomi & Fasiliteter (*)	<b>Innovasjon</b> Dataanalyse * VideoObserver * Wyscout * 21 club Samarbeid med NTNU * Kontinuerlig oppgaver * xG, xA, Xs

Molde fotballklubb	
<b>Inntektsøkning</b> Deltagelse i Europa-cup Stabilt høye publikumstall Nye kommersielle plattformer Utvikle og selge spillere	<b>Kostnadsreduksjon</b> Stabile lønnskostnader med bonusordninger
<b>Talentutvikling</b> Aker Akademiet * Forankring * Spillerlogistikk * Planverk (*) * Treningsprosessen * Økonomi & Fasiliteter	<b>Innovasjon</b> Dataanalyse * Flere forskjellige Samarbeid med Høgskolen i Molde  Kommersiell innovasjon

Figur 3.52 Oppsummering Rosenborg og Molde (\*best eller delt best i Norge)

Sarpsborg 08 Fotballforening	
<b>Inntektsøkning</b> Stabile resultater i eliteserien Utvikle stadionanlegg Økende publikumstall Utvikle og selge spillere Utvikle samarbeid med lokale og regionale partnere og sponsorer	<b>Kostnadsreduksjon</b> Fokus på kostnadskontroll Gradvis utvikling
<b>Talentutvikling</b> Akademiet * Forankring * Spillerlogistikk * Planverk (*) * Treningsprosessen (*) * Økonomi & Fasiliteter	<b>Innovasjon</b> Dataanalyse * Opta * InstatScout Samarbeid med Norges idrettshøgskole * Prestasjonsutvikling * Kompetanse

Sportsklubben Brann	
<b>Inntektsøkning</b> Stabile resultater i eliteserien Stabilt høye publikumstall Langsiktige avtaler med partnere og sponsorer Utleie av lokaler	<b>Kostnadsreduksjon</b> Reduksjon i administrasjonen Fokus på kostnadskontroll Stabile lønnskostnader med bonusordninger
<b>Talentutvikling</b> Brann-akademiet * Forankring * Spillerlogistikk (*) * Planverk * Kompetanse (*) * Treningsprosessen * Økonomi & Fasiliteter	<b>Innovasjon</b> Dataanalyse * STATSports * Interplay * InstatSport Samarbeid med kunnskapsinstitusjoner * Olympiatoppen Vest * Universitetet i Bergen * Haukeland Universitetssykehus * Høgskolen på Vestlandet

Figur 3.53 Oppsummering Sarpsborg og Brann (\*best eller delt best i Norge)

I tillegg til det som er oppsummert i tabellene over er det klubbenes visjon, verdier og strategi som skal sørge for at klubbene lykkes på kort og lang sikt. Strategien skal utvikle kompetanse, organisasjonskultur, treningskultur og vinnerkultur. Summen av dette skal sørge for at klubbene utvikler seg sportslig og økonomisk. Det er maksimalt fokus på at alle ansatte skal passe inn i klubbens visjon, strategi og verdier, og at alle ansatte skal ha dette i bakhodet i sitt daglige arbeid. Det er en stor grad av lokal tilhørighet blant de ansatte dersom man ser vekk fra spillergruppen. Alle klubbene ønsker stor grad av kontinuitet blant de ansatte. I spillergruppen er det en kombinasjon av lokale, nasjonale og internasjonale spillere. Dette varierer også stort mellom klubbene. Alle klubbene har et mål om at det skal være lokalutviklede spillere i A-stallen.



Del 4

Resultat

## 4 Analyse

De empiriske dataene fra kapittel 3 danner grunnlaget for, og er helt avgjørende for dette kapitlet. Informasjonen er hentet fra pålitelige og relevante kilder. Den gir data om norske eliteseriekubber generelt, og gir mer detaljert informasjon om de fire utvalgte klubbene.

Videre er det sett på sammenhengen mellom finansiell utvikling, talentutvikling, innovasjon og sportslig suksess. Planen med dette er å finne klare og universelle suksesskriterier som det skal være mulig for alle klubber å dra nytte av for å lykkes.

### 4.1 Sammenheng mellom økonomi og sportslig suksess

På tilsvarende måte som Szymanski har vist i sin forskning på området (2011), og som Deloitte skriver i sin rapport (2017), ser man samme tendens når man ser på forholdet mellom inntekter og tabellplassering i eliteserien. Det ser ut til å være en tydelig sammenheng mellom inntekt og sportslig suksess. Sammenhengen er svakere i beregningene som er gjort i denne oppgaven. Grunnen til dette kan være en mindre datamengde, og det kan være feilberegning av klubbens inntekter og utgifter.

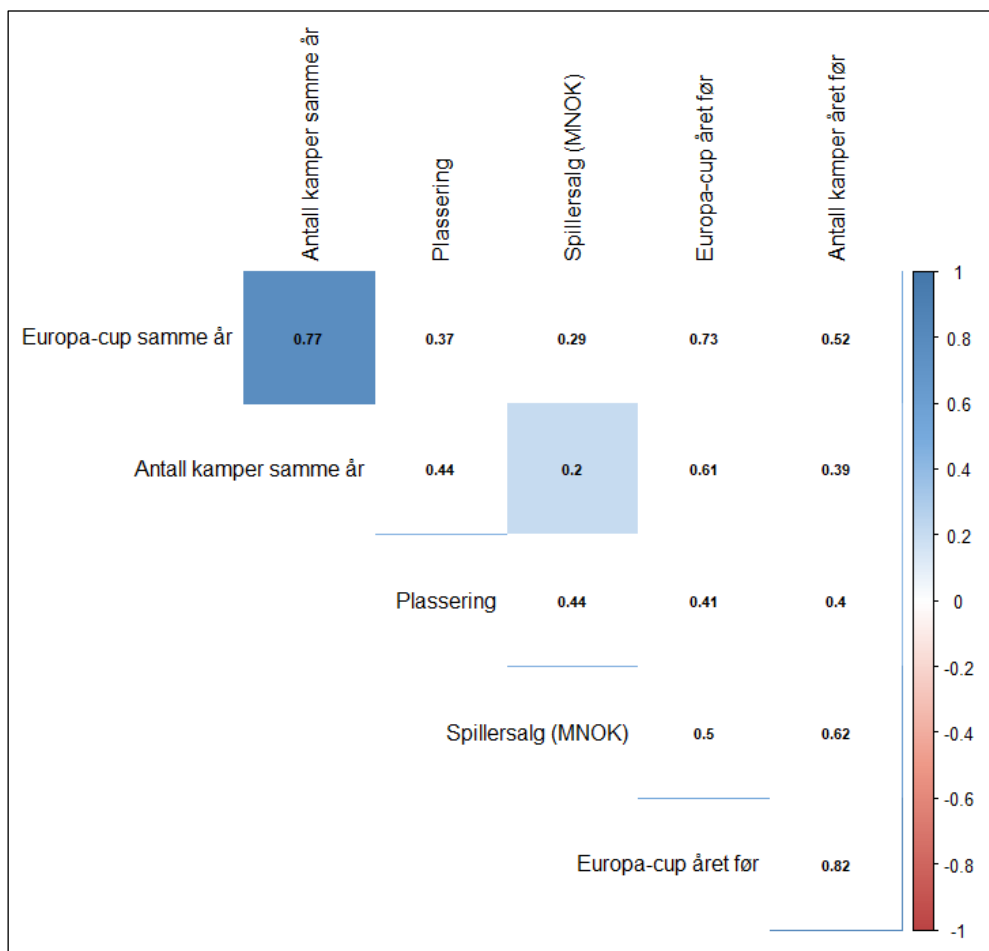
Når man ser sammenhengen mellom tabellplassering og utnyttet publikumskapasitet, ser man også at det er en klar positiv sammenheng. Sportslig suksess gir flere tilskuere på kampene og høyere andel av medieavtalen for eliteserien. Det gir også bedre forhandlingsgrunnlag og bedre avtaler med sponsorer og eksterne kontrakter, samt at det øker sannsynligheten for at gode fotballspillere har lyst å signere for klubben. Dette underbygger igjen sammenhengen mellom finansiell og sportslig suksess. Det er en klar positiv sammenheng mellom gode finansielle resultater og gode sportslige resultater, og begge deler forsterker hverandre. Tilsvarende ser man at dårlige resultater fører til en negativ utvikling på de samme områdene. Færre tilskuere, mindre utbetaling fra medieavtalen, vanskeligere forhandlinger med sponsorer, og det kan bli vanskeligere å selge spillere.

Det er derimot ingen automatikk i at høye inntekter gir gode sportslige resultater. Eksempler på dette er Brann (i 2014) og Viking (i 2017) som rykket ned fra eliteserien, til tross for at de var blant lagene med høyest inntekt. Dette støttes av Dolles og Söderman (2005, s. 26), som sier: «We may say that sport successes help to sell their own products, and if they are valued, high revenues help to reach sport successes, but one condition is not enough to reach the other.», og av Grant som påpeker at det ikke er uvanlig at rike idrettslag feiler selv om de har enorme ressurser (Grant, 2010, s. 152).

Samme tendens sees mellom lønnskostnader og tabellplassering. Høyere lønnsutgifter øker sannsynligheten for sportslig suksess. Det er flere eksempler på dette, og ser man på resultatene i eliteserien i perioden 2007-2016, er det bare Rosenborg og Molde som har klart å vinne serien mer

enn en gang. Dette er de to klubbene med høyest lønnskostnader. Szymanski viser også til en klar sammenheng mellom lønnsutgifter og sportslig suksess. Lønnsutgifter er positivt korrelerende med tabellplasseringen. Dette samsvarer også med «Eliteseriebarometeret 2017» (Deloitte, 2017), som sier tabellposisjon og personalkostnader er nært korrelert. Beregningene i oppgaven gir, i likhet med beregningene for inntekt og tabellplassering, et svakere resultat enn Szymanski. Grunnen til dette kan være en mindre datamengde, og det kan være feilberegning av klubbenes inntekter og lønnsutgifter. Sammenhengen ser allikevel ut til å holde mål.

Her finnes det naturlig nok også fallgruver for klubbene. Uansvarlig bruk av lønnsmidler for å oppnå sportslig suksess kan straffe seg svært hardt dersom man ikke oppnår kortsiktig sportslig suksess. Hva som gir grunnlag for salg av spillere bør undersøkes nærmere. Det er ingen opplagte kriterier som kan forklare spillersalg i dataene som er brukt i oppgaven. Dersom man ser bort fra det mest opplagte, gode fotballferdigheter, er det vanskelig å peke hva som sørger for salg av spillere. Det er en svak korrelasjon mellom antall kamper i Europa-cup og inntekt på salg av spillere (0,2). Andre korrelasjoner har lav eller svært lav signifikans ( $p$ -verdier  $\leq 0,05$ ). Det er behov for større datamengde for å se på sammenhengene.



Figur 4.1 Korrelasjonsmatrise, spillersalg

Ukritisk økning av lønnsutgifter kan bli en fallgruve. Til og med Rosenborg gikk med store underskudd i flere år. Dette grunnet mangel på deltagelse i Champions League og Europa League i perioder der klubben trøblet sportslig. De tok nødvendige grep for å kutte kostnader, og for å finne nye inntektskilder, for å snu den negative økonomiske utviklingen.

De empiriske dataene viser resultat som forventet. Det er positiv sammenheng mellom inntekter og tabellplassering, og lønnsutgifter og tabellplassering. Dette er kjent som den «den gode sirkelen». Motsatt viser det at dårlige sportslige resultater vil føre til dårligere økonomiske som er «den onde sirkelen». (Casals, 2011, s. 113)



Figur 4.2 Sammenhengen mellom sportslige resultater og økonomi

#### 4.2 Hovedkildene til konkurransefordeler

Som vist i de foregående kapitlene ser man at sportslig og økonomisk suksess er sterkt korrelerende. Studier om fotball sier oss også at fotballklubber har beveget seg fra å være ideelle organisasjoner til å bli kommersielle bedrifter. Dette gjør det nødvendig å evaluere industrien ved å bruke en formell strategianalyse, slik at verdiskapingsprosessen, som danner grunnlag for en konkurransefordel, blir identifisert (Bar-Eli, Galily, & Israeli, 2008, s. 75). For å finne kilder til konkurransefordeler er det dermed naturlig å bruke industrianalyse hvor man ser etter «nøkkelfaktorer for suksess» (Grant, 2010, s. 88) Ved å anvende Porters «femkraftsmodell», og tilpasse den slik at den passer for eliteserien, har man et rammeverk for dette.

#### 4.2.1 Industrianalyse av tippeligaen

Resultater fra de empiriske dataene i kapittel 3 gir oversikt over inntektskilder og utgiftsposter i eliteserien. I tillegg får man en god oversikt over kunder og leverandører. Ved å bruke Deloitte (2017) oppdeling av kildene for inntekter og utgifter får vi en strukturert inndeling av alle kildene. De primære inntektskildene er reklame- og partnerinntekter, media- og ligasponsorinntekter, og billettinntekter. Noen klubber har også andre inntekter, som leieinntekter, dette gjelder spesielt Sogndal og Lillestrøm. En del klubber mottar gaver som utgjør store summer. En annen viktig inntektskilde for klubbene er salg av spillere.

De primære utgiftspostene er lønnskostnader (som er en kombinasjon av sportslig personell og personalkostnader knyttet til administrasjon) og andre driftskostnader som er hovedsakelig knyttet til drift av stadionanlegg. Det er også noe kostnad knyttet til avskrivninger, som hovedsakelig består av avskrivning av spillerverdi/kontrakter og varige driftsmidler.

UEFA anbefaler at kostnader knyttet til lønnsutgifter ikke skal overstige 70 % (Deloitte, 2018). Gjennomsnittet i eliteserien har et sunt forhold mellom inntekter og lønnsutgifter, med 52 %. Enkelte klubber har derimot lønnskostnader som nærmer seg 70 %. Med dette nivået er det svært vanskelig å drive økonomisk forsvarlig.

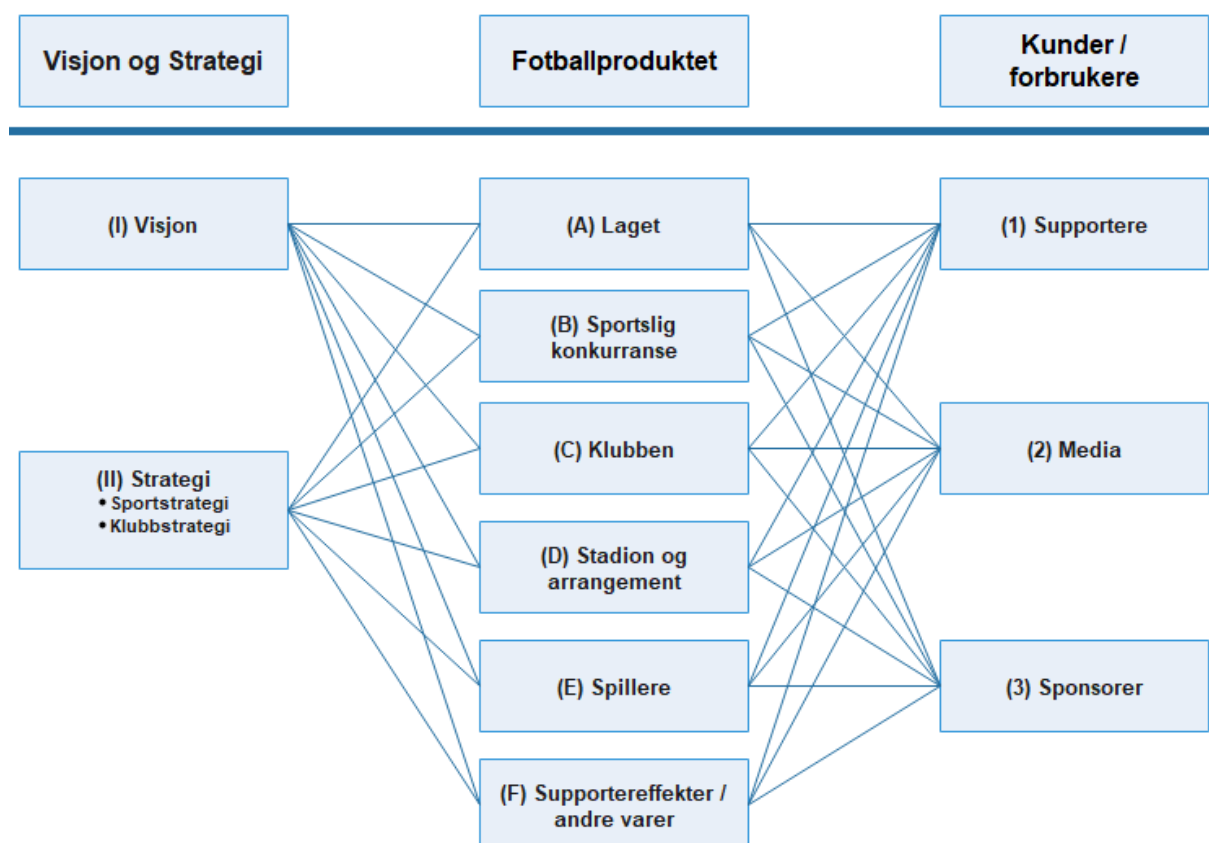
Det er stor forskjell på de 16 lagene i eliteserien, så derfor er det viktig å anvende industrianalyse på riktig måte, slik at man finner de riktige nøkkelfaktorene for suksess. Grant (2010, s. 64) sier:

The prerequisite for effective environmental analysis is to distinguish the vital from the merely important. To do this let us return to first principles. For the firm to make profit it must create value for customers. Hence, it must understand its customers. Second, in creating value, the firm acquires goods and services from suppliers. Hence, it must understand its suppliers and manage relationships with them. Third, the ability to generate profitability depends on the intensity of competition among firms that vie for the same value-creating opportunities. Hence, the firm must understand competition. Thus, the core of the firm's business environment is formed by its relationships with three sets of players: customers, suppliers and competitors. This is its industry environment.

Selv om fotballindustrien og eliteserien skiller seg ut fra andre industrimiljøer ved at klubber prøver å maksimere sportslige resultater framfor å maksimere profitt, er det en klar sammenheng mellom sportslig og økonomisk suksess som vist tidligere i oppgaven. Derfor passer de tre sammenhengene definert av Grant. Ved å se på den vertikale sammenhengen mellom kunder og leverandører, den horisontale kraften til substitutter, og ved å vurdere konkurransen mellom lagene i eliteserien, kan vi forstå sammenhengen mellom disse faktorene. Disse faktorene vil danne et grunnlag for hvordan en

klubb kan øke den økonomiske suksessen, som igjen danner grunnlaget for den sportslige suksessen. I denne sammenhengen må man undersøke hva som er verdiskapning hos en eliteserierklubb, og hvordan klubben kan klare å kapre verdiene. Grant argumenterer for at verdiskapning for kundene er det som legger grunnlaget for fortjeneste (2010, s. 65). Verdi skapes når kundene er villig til å betale mer enn produksjonskostnadene.

I den sammenhengen er Dolles og Söderman (2005, s. 27) sin nettverksmodell for profesjonelle fotballklubber benyttet. Fotball har en kompleks sammensetning for verdiskapning og verdikapring. Ved å tilpasse nettverksmodellen gir den et godt grunnlag for verdiskapning og verdikapring i eliteserien. For klubber i den norske eliteserien er det ikke realistisk å etablere seg som et internasjonalt lag. Dermed gir det ikke mening å bruke ressurser på å promotere laget internasjonalt, slik de største klubbene i verden gjør. Eliteserierklubber må fokusere nasjonalt, regionalt og lokalt for å utnytte verdiskapning og verdikapring. Supporterbase, klubbmedlemmer og lokalsamfunn blir dermed slått sammen til supportere i et litt forenklet nettverk. Strategi er også forenklet til å gjelde sportsstrategi og klubbstrategi, hvor klubbstrategi tar hånd om forretnings- og funksjonsstrategi.



Figur 4.3 Nettverk for verdiskapning og verdikapring, inspirert av Dolles og Söderman (2005, s. 27)

Fotballproduktet er, i denne modellen, delt inn i seks produkter som klubbene lever av. Laget som er hovedproduktet til en fotballklubb, skal sørge for det overliggende målet om sportslig suksess.

Konkurransen er eliteserien (og norgesmesterskapet), og her er det samarbeidet mellom klubbene om ligastruktur og medieavtaler. Klubben er hele organisasjonen som en enhet, med alle sine oppgaver og strukturer. Den skal legge til rette for laget for sportslig suksess, og samtidig passe på at klubben drives økonomisk forsvarlig og når sine forretningsmål. Stadion og arrangementene er gjennomføringen av kampene når de spilles, både selve kampen på stadion, som også innebærer VIP-lounger og andre arrangementer, og medieoverføringer. I Norge sendes tilnærmet alle eliteseriekamper direkte på tv eller via en strømmetjeneste. Spillerne er selvsagt avgjørende for alle fotballag, både sportslig og økonomisk. Spillerne appellerer til supportere, media og sponsorer. Utvikling av spillere er en hovedoppgave for utvikling av laget på det sportslige plan, men har også en stor effekt på det økonomiske planet som vist i de empiriske dataene i kapittel 3. Supportereffekter og varer som klubben selger er det siste produktet som klubbene lager. I europeisk fotball brukes ofte stjernespillere for å selge produkter for klubbene. Dette er et område norske klubber kan forbedre.

Kunder og forbrukere deles inn i tre kategorier. Hovedkilden av kunder for eliteseriekubber er supportere, som i hovedsak vil være nordmenn, primært innen lagets region eller landsdel. Noen klubber klarer også å tiltrekke seg fans på nasjonal basis. Størrelsen på supporterbasen gjenspeiler seg direkte i billettinntekter for klubbene, men danner også grunnlag for sponsoravtaler og medieomtale. Media regnes som den andre hovedkunden, eller som hovedsalgskanal. Dette gjenspeiler den store økningen i inntekter den nye medieavtalen har gitt klubbene. Også annen omtale i media er en del av denne kategorien. Fotballindustrien er en naturlig arena for sponsorer. Dette stemmer overens med inntektskildene i eliteserien. Partner- og sponsorinntekter er den største inntektskilden.

De overliggende mål og framtidsplanene er definert i klubbens visjon. Dette i en industri som er usikker og risikofylt av natur. For å lykkes må klubbene utarbeide strategier for forskjellige avdelinger og aktiviteter i organisasjonen. Sportsstrategi for å utvikle spillere og lag. Klubbstrategi for å sikre at utvikling av klubben i sin helhet går i riktig retning både markedsmessig og økonomisk.

Verdiskapning og verdikapring vil foregå på et fysisk lag, med kamper og andre arrangementer, og på et virtuelt lag via media (Dolles & Söderman, 2005, s. 28).

#### *Tilpasning av Porters «femkraftsmodell»*

For å analysere klubbens eksterne sammenheng med kjøpere, leverandører og konkurrenter er Porters «femkraftsmodell» et rammeverk som har vært i bruk for industrianalyse siden Porter publiserte modellen på slutten av 1970-tallet (1980, s. 4). Denne modellen kan brukes med suksess for å analysere eliteserien dersom den tilpasses til det unike ved eliteserien.

Tilpasningen av modellen blir å fjerne trusselen fra nye konkurrenter. Eliteserien skiller seg ut på dette området sammenliknet med andre industrier. Selv om det finnes inngangsbarrierer i all industri er det normalt sett mulig for nye selskap å gå inn i en ny industri og konkurrere på like betingelser. Dette er ikke mulig i eliteserien. Ettersom eliteserien er strukturert med 16 lag, der to (eller tre lag) rykker ned og to (eller tre lag) rykker opp hver sesong er dette klart definert. Det er de sportslige resultatene som avgjør om man får spille i eliteserien eller ikke. Det er mulig å miste lisens grunnet økonomi, men dette har ikke skjedd noen eliteserielag, så denne muligheten vil ikke vurderes. Det er ingen mulighet for inntreden av en ny konkurrent utover forhåndsbestemte sportslige kriterier. Derfor er det ikke relevant å diskutere dette for eliteserien.

Ved å gjøre denne tilpasningen av modellen står det igjen en horisontal kraft, trusselen fra substitutter, og de vertikale kreftene, kundenes- og leverandørenes forhandlingsstyrke, samt den eksisterende konkurransesituasjonen.

#### *4.2.1.1 Leverandører*

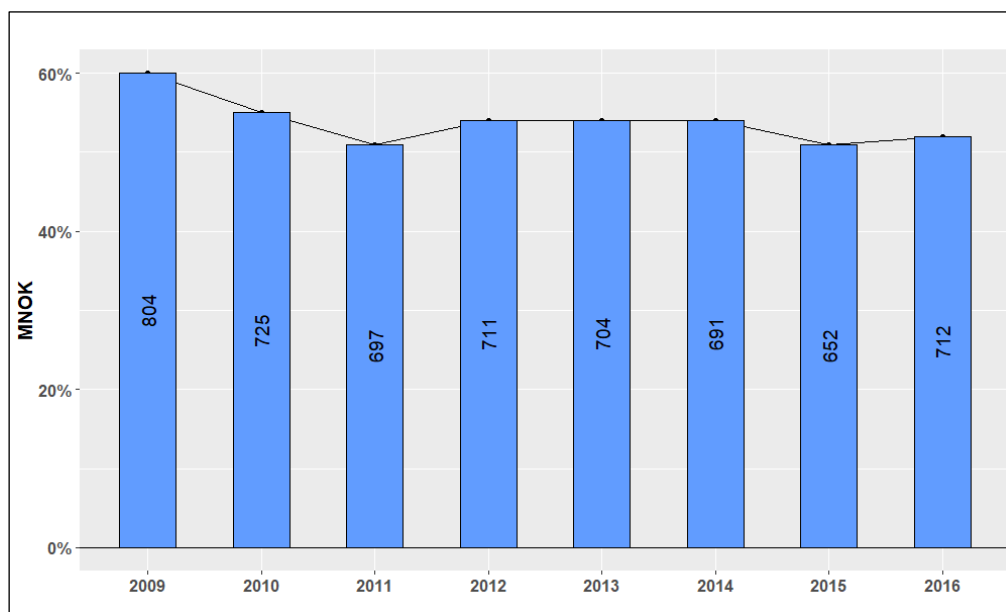
Ettersom fotballspillere har hovedrollene for produktet som leveres, er det naturlig å se på dem som den primære varen. Som en sammenlikning til annen industri, kan vi se på fotballspillere som råmaterialet som skal generere produktet, altså fotballkampene som klubben selger. Normalt sett «eies» spillere av andre fotballklubber, og dersom man skal kjøpe en spiller må man forhandle med en klubb om å kjøpe spilleren. Det blir dermed naturlig å se på klubben som selger en spiller som leverandør. I tilfeller hvor en spiller ikke har kontrakt med en klubb (bosman-spiller) (Josey, 2015) er spilleren selv leverandør. Dette gir to leverandører for spillere, selgende klubb og spilleren selv. For å forenkle analysen er spilleragenter sett bort i fra som en leverandør.

Gode fotballspillere skaper grunnlaget for å lykkes med det overliggende målet om sportslig suksess. Sportslig suksess forsterker igjen alle inntektskanaler. Flere tilskuere, flere TV-seere, bedre sponsoravtaler og en større del av mediapakken for eliteserien. På bakgrunn av spillernes avgjørende rolle for sportslig og økonomisk suksess, vil gode spillere ha en høy forhandlingsmakt. Dette viser seg igjen med at spillere sitter igjen med store deler av fortjenesten klubbene har. Dette støttes i artikkelen til Bowman og Ambrosini (2000, s. 6) som sier at heterogen arbeidskraft er en kilde til en organisasjons unikheter og overlegen profitt. Fotballspillere må sees på som heterogen arbeidskraft ettersom ferdighetene som en fotballspiller innehar ikke kan sees på som generiske ferdigheter som er lett å erstatte. Dermed blir fotballspillere en spesialisert arbeidskraft. De er klar over sine unike egenskaper, og dette forsterker deres forhandlingsposisjon.

Styrken til spillernes forhandlingsposisjon vil naturlig nok variere, og langt fra alle spillere kan sees på som spesialisert arbeidskraft, men generelt sett vil spillernes forhandlingsposisjon være relativt sterk



med tanke på at klubber konkurrerer om å få tak i de beste spillerne i forsøket på å skaffe seg en konkurransefordel. Forhandlingsposisjonen er sterk uavhengig av om en spiller er under kontrakt med en klubb eller ikke. Forskjellen er at det normalt sett er dyrere å kjøpe fri en spiller fra en annen klubb som gjør verdikapingen større enn når en spiller ikke er under kontrakt. Det finnes unntak der spillere har dårligere forhandlingsgrunnlag, for eksempel når en spiller er uønsket i sin klubb, men spilleren har fortsatt mulighet til å si nei til en spillerovergang og opprettholde kontrakten han har med klubben sin. Den intense sportslige konkurransesituasjonen i eliteserien driver opp lønninger og priser for spillere. Konkurransen fra utenlandske klubber vil også gi de beste spillerne enda bedre forhandlingsgrunnlag, dersom norske klubber skal beholde stjernespillerne sine. Selv om eliteserien har en lavere lønnsandel i forhold til inntekter enn andre toppserier i Europa, bruker norske klubber i gjennomsnitt i overkant av 50 % av inntektene sine på personalkostnader. Det kan argumenteres for at spillernes forhandlingsposisjon har blitt noe svakere ettersom norske klubber bruker mindre penger på lønnsutgifter til det sportslige apparatet nå, enn hva de gjorde for 10 år siden (Deloitte, 2017).



Figur 4.10 Lønn som prosentdel av inntekt

Konklusjonen er allikevel at spillerne har en sterk forhandlingsposisjon. Dette støttes også av Grant (2010, s. 139) som sier «In most professional sports, it appears that strategies based exclusively on signing superstar players result in the players appropriating most of the rents, with little surplus available for the clubs». Dette passer bedre i de største europeiske ligaene, men er også relevant for eliteserien. I tillegg til spillere vil rollen som trener også kunne sees på i denne kategorien. Treneren har også en relativ sterk forhandlingsposisjon. Det er derimot sjeldent at trenere i eliteserien hentes fra et lag til et annet mens de er under kontrakt, og det er mindre utbygging på trenersiden enn på

spillersiden. Trenerens forhandlingsposisjon som leverandør vil dermed ikke bli diskutert videre i denne oppgaven. Trenerrollen er svært viktig når det kommer til nøkkelressurser og kapasiteter og vil bli diskutert videre i delkapittel 4.2.3. For verdikaping har spillerne større påvirkning som gruppe enn hva trenere har.

#### 4.2.1.2 Kjøpere

Kjøpere kan hovedsakelig deles opp i tre grupper, supportere, media og sponsorer. Alle tre er essensielle inntektsdrivere. Supporterne er svært viktig med tanke på billettinntekter og salg av supporterutstyr. De påvirker også i stor grad media og sponsorinntekter. Antall supportere er grunnlaget for popularitet, og i den sammenheng også viktig for medieomtale og sponsoravtaler. Dette er svært viktige inntektskilder. Reklame- og partnerinntekter er den største inntektskilden til klubbene, mens inntektene fra TV-avtalen har hatt størst positiv utvikling siden slutten av 2000-tallet.

Tidligere studier har antydnet at supportere er ekstremt lojale, opp mot det religiøse. Supportere bytter mer eller mindre aldri lag, uavhengig av hvordan laget gjør det sportslig. Dette støttes også av flere studier, blant annet Dolles og Søderlund som sier: «A devoted fan never switches a football club...genuine football fans never sympathize with the enemy».» (2005, s. 22)

Fisher og Wakefield (1998) skriver at idrettslag ikke nødvendigvis mister supportere på grunn av dårlige resultater, men at noen supportere vil forsvinne dersom lag har dårlige sportslige prestasjoner over tid. Da mister man supportere som støtter laget for å sees på som «vinnere». Ser man på besøkstall på fotballkamper siden slutten av 2000-tallet ser dette ut til å stemme. Dette støttes også av Szymanski (2011) som sier:

One reason that revenue declines so significantly with performance is that many fans are not always as loyal as they are sometimes portrayed; failing teams lose support. To take an example of a club with notably loyal fans, Leeds United attracted a league crowd of over 39,000 in 2000 when the club was near the top of the Premier League, a figure which fell to only 29,000 when the club was relegated to the Championship and then fell below 25,000 when the club sank into League One. No doubt there is always a core of supporters who will follow a club through thick and thin, but equally there may be many “floating voters” who are mostly interested in success.

Det blir dermed naturlig å dele supportere inn i to typer. Den lojale supportereren, som har svak forhandlingsposisjon, og supportereren som bare støtter laget i medgangstider, som har en sterkere forhandlingsposisjon. Dette støttes av Wann og Branscombe (1990, s. 111)

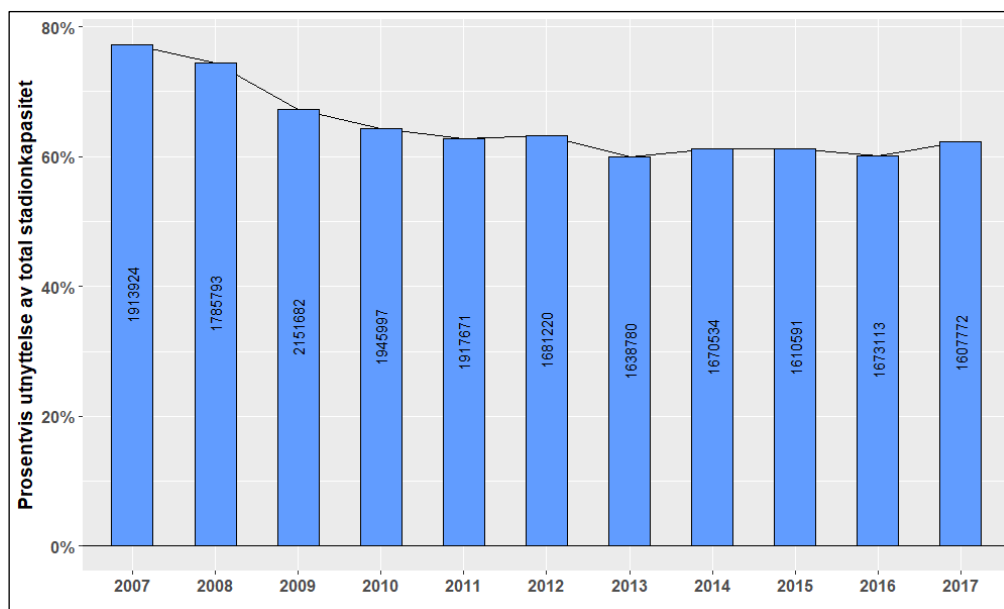
The results of this study shed light on two phenomena commonly found in the world of sports: 'die-hard fans' and 'fairweather fans'. Die-hard fans will persevere with their chosen team through almost anything, including years of defeat. Often, being a fan of a particular team leads to ridicule from others. While many individuals will increase the distance between themselves and a team during such hard times and negative social feedback, others remain steadfast. The results of the current investigation suggest that these persistent individuals are highly identified with the team. Fairweather fans are persons who seem to join in the fun when the team is performing well (i.e., they take advantage of the association and bask in its successful glow). It appears that anyone at least moderately involved with the team will demonstrate this tendency, although high identification strengthens it.

Normalt sett når man ser på teori om kjøperens forhandlingskraft, vil kjøpere velge produktet som gir høyest verdi for seg. Dette arter seg noe annerledes for supportere ettersom det ikke er pris og penger som er grunnlaget for interessen. Dette støttes igjen av Dolles og Søderlund (2005, s. 15)) som sier:

Cost is certainly not the sole argument in the football business for fans, whereas fun, excitement, skilled players, and regional embeddedness might be all good reasons for supporting a team. The bottom line may be the corporate culture of the football club as the underlying culture helps to determine the value that consumers place on the football club.

I denne sammenhengen er det viktig å maksimere verdien for eksisterende supportere. Dette vil sørge for at supporterne gjentar billett kjøp, som er den viktigste faktoren, men også at de gjentar kjøp av drakter og andre supporter effekter. Samtidig må klubber forsøke å øke supporterbasen sin. Lag i eliteserien har primært supporterbasen sin ut ifra geografiske sammenhenger. Trøndere holder med Rosenborg, hordalendinger og bergenser holder med Brann, og tilsvarende for andre lag i andre regioner av Norge. Antall innbyggere og antall lag innenfor et geografisk område påvirker potensialet når det gjelder antall supportere. Dårlige resultater over tid har allikevel en negativ effekt, og vil føre til lavere tilskuertall på kampene. Brann har hatt en kraftig nedgang i publikumstall siden de vant serien i 2007. Det samme ser vi at Rosenborg hadde i perioden de ikke vant serien (NTB, u.d.). De har også hatt en positiv utvikling i publikumstall de tre siste årene, som henger sammen med at de vant serien alle årene. Det ser ut til at Fisher og Wakefield, og Szymanski sine betraktninger, om at enkelte supportere mister interessen når lag har dårlige sportslige resultater, også passer for eliteserien. For enkelte supportere er underholdningsverdi, sportslig suksess og det å assosiere seg med «vinnere» en avgjørende faktor for at de skal identifisere seg med klubben. Den generelle trenden når det gjelder antall tilskuere på fotballkamper i eliteserien har vært negativ siden toppen på slutten av

2000-tallet, men har stabilisert seg siden 2014. Serien ble utvidet til 16 lag i 2009. Til tross for at hvert lag har to ekstra hjemmekamper er det færre tilskuere totalt på eliteseriekampene enn hva det var før utvidelsen fra 14 til 16 lag. Dette viser at det er en utfordring for klubbene å få supporterne til å gjenta kjøpene sine når det gjelder billetter.



Figur 4.4 Totalt antall tilskuere og prosentvis utnyttelse 2007 – 2017 (NTB, u.d.)

Nedgang i interesse skaper også utfordringer når det gjelder sponsorer. Når man ser på selskapers rolle som kjøperer er det lett å se hvor viktig sponsorer er når vi ser at reklame og partnerinntekter står for rundt 40 % av de totale inntektene for klubbene i eliteserien, og er den største inntektskilden til klubbene. Sponsorinntektene har vært stabile, men har en svak negativ trend i perioden 2009 – 2014. Siden 2015 er det en positiv utvikling i sponsorinntekter for eliteserien. Klubber med stor supporterbase har vesentlig høyere sponsorinntekter enn de andre lagene. Rosenborg er i særklasse best. Antall supportere er målet på en klubs popularitet og dermed styrken til merkevarenavnet. Dette er avgjørende når det kommer til kommersiell verdi og dermed sponsorinntekter. De fleste sponsorene til klubbene er lokale eller regionale. Det er liten konkurranse fra andre klubber når det gjelder disse sponsorene. Det er også en del nasjonale sponsorer, og her vil konkurransen være større (Molde FK, u.d.), (Rosenborg ballklub, u.d.), (Sarpsborg 08, u.d.), (Sportsklubben Brann, u.d.).

Media er den siste kjøperen av produktet eliteserien. Dette er den inntektskilden som har hatt størst økning i eliteserien siden slutten av 2000-tallet. Her samarbeider klubbene, og det er underskrevet en avtale som gir alle klubbene i eliteserien økte inntekter.

Gode spillere med appell til publikum er også noe som generer mer sponsormidler, medieoppmerksomhet og salg av supporterutstyr og andre effekter (Dolles & Söderman, 2005, s. 15).

#### 4.2.1.3 Substitutter

Det er naturlig å se på fotball og eliteserien som en underholdningsindustri (A.T. Kearney, 2014) der hovedproduktet er kampene som spilles og TV-overføring av kampene. Dette gir et hav av forskjellige substitutter og gir kundene tilsvarende mange muligheter til å velge noe annet enn å følge eliteserien. Ser vi på tall for eliteserien er det også en fallende interesse. Tilskuertallet har gått dramatisk ned siden 2009 og antall TV-seere er også redusert (Dagbladet, 2013), (Nettavisen, 2017). Dette viser tydelig at kjøpere velger å bruke tid og penger på annet enn eliteserien. Som substitutter er det naturlig å se på annen europeisk fotball, spesielt engelske Premier League og Champions League, som har en stor supporterskare i Norge (Aftenposten, 2016). Også annen idrett som håndball og vinteridrett har svært mange seere og supportere. I tillegg konkurrerer man med all annen underholdningsindustri som Norge tilbyr. Fallende interesse for eliteserien påvirker publikum, og har igjen en negativ påvirkning på sponsorer. Mediaavtalen har derimot økt for eliteserien siden slutten av 2000-tallet.

#### 4.2.1.4 Konkurransen i eliteserien

Konkurransesituasjonen i eliteserien, når man ser på den sportslige siden, er naturligvis intens. Den består av 16 lag som kjemper om sportslig suksess. Selv om det er forskjellige forutsetninger for lagene på bakgrunn av finansielle muskler, historie og bakgrunn, kjemper alle lagene om seier fra kamp til kamp over en sesong som består av 450 seriekamper. Det at to eller tre lag rykker ned ved sesongslutt øker også konkurransen blant de lagene som ikke oppnår sportslig suksess hvor man kjemper om seriegull og plasser i Europa-cupen. Konkurransen er stor både på leverandør- og kjøpersiden. Dette støttes også av andre studier om temaet.

Football is a highly competitive market. While all the clubs are dependent on each other to produce matches, at the same time they compete intensively against each other to attract supporters and to obtain the best players. (Szymanski, 2012)

Ettersom alle klubbene har et sammenfallende ønske om å vinne, og empiriske data viser hvor viktig det er å ha gode spillere for å oppnå dette, gir dette en svært høy konkurranse på leverandørsiden slik det er beskrevet under leverandører. Konkurransen om å få tak i de beste spillerne gir igjen behovet for å øke inntektene. Behovet for økte inntekter øker igjen konkurransen på kjøpersiden. Supportere, sponsorer, mediedekning og de forskjellige substituttene. For å lykkes i et slikt marked må klubbene nå ut til de som er interessert ved å tilby noe som blir oppfattet som en høy brukerverdi for dem. Dette gir grunnlag for differensiering. Differensiering er i følge Grant «when it provides something unique that is valuable to buyers beyond simply offering a low price» (2010, s. 222). Dette er svært viktig når man ser at interessen for norsk eliteserie har falt med omkring 20 % siden 2009.

Klubbene må tilby kundene noe som gir dem unike opplevelser. Differensiering internt mellom klubbene i eliteserien er vanskelig, ettersom produktet de leverer er tilnærmet likt. Differensiering må derfor hovedsakelig gå mot andre underholdningsmuligheter som klubbene konkurrerer mot.

Norske klubber har ingen mulighet til å konkurrere med fotballklubber i de store ligaene som tiltrekker seg supportere over hele verden. Dermed bør norske klubber fokusere på å tiltrekke seg supportere fra byen, kommunene og fylket de hører hjemme i. Det er her den klart største delen av markedet for supportere er. Ved å bygge opp merkenavnet sitt lokalt og dersom det er mulig, nasjonalt, for eksempel ved å delta i Europa-cup, er det mulig å øke interessen for sitt lag.

Konkurransen blir også sterkt påvirket av substitutter. Som det er argumentert for tidligere, og som det finnes støtte for fra flere studier, bytter nærmest aldri supportere lag. Ettersom interessen for eliteserien har falt kraftig siden 2009 er det naturlig at frafallet skyldes at supportere bruker pengene og tiden sin på andre interesser. Dette forsterker konkurransen enda mer. Ikke bare må man konkurrere med andre lag om spillere, nasjonale sponsorer og delvis supportere, men man må i tillegg konkurrere med all annen underholdningsindustri om kjøpere. Dette understreker nødvendigheten av å tilby supporterne noe unikt de ikke opplever fra andre i underholdningsbransjen. Det er viktig å påpeke at det ikke er nullsum når det gjelder sponsorinntekter. Selv om det er konkurranse om å skaffe seg sponsorer er det ingen fastsatt maksimalsum klubbene kjemper om. Det generelle omdømmet til norsk fotball vil påvirke totalsummen av sponsorinntekter.

Miljøet blant fotballklubber er av natur svært konkurrerende på det sportslige planet. Systemet med at to eller tre av de dårligste lagene i eliteserien rykker ned en divisjon ved sesongslutt bygger ekstra opp under dette. Nedrykk fører til store økonomiske tap og kan ha svært alvorlige konsekvenser for klubben det gjelder. Dette fører til at klubber bruker penger helt opp mot, og i enkelte tilfeller over bristepunktet.

Når det gjelder økonomi samarbeider klubbene i større grad enn det som er vanlig blant i bedrifter i samme bransje. Dette støttes av Rottenberg (1956, s. 245) og Neale (1964, s. 6). Medierettighetene for eliteserien er solgt av NFF og NTF. Den gir inntekter for alle klubbene i eliteserien. 50 % av avtalen fordeles helt likt til alle klubbene i eliteserien, mens 50 % fordeles ut ifra sportslige resultater. De beste lagene vil tjene mest. (Aftenposten, 2017)

#### *4.2.1.5 Oppsummering av industrimiljøet i eliteserien*

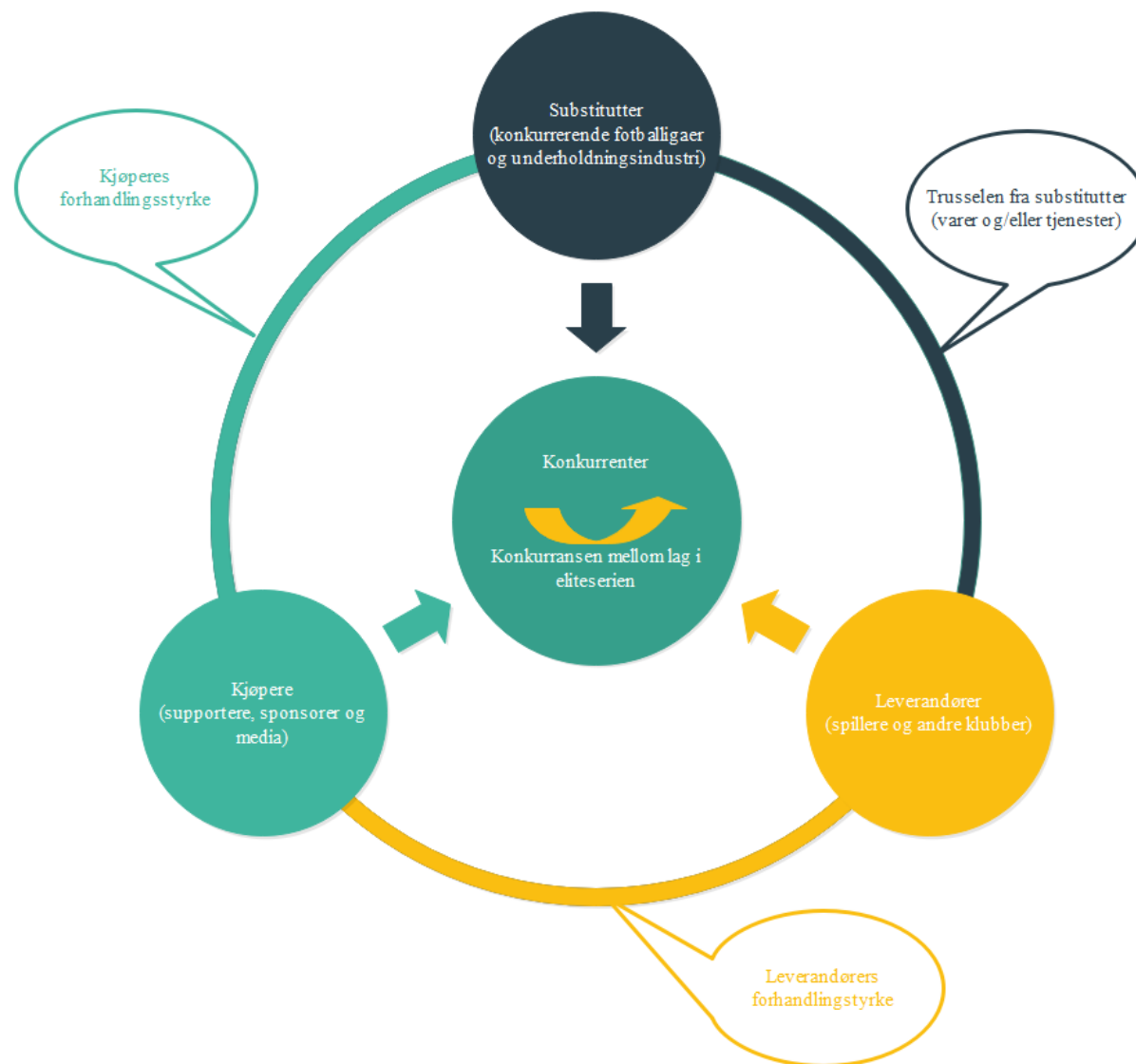
Ved å tilpasse Porters «femkraftsmodell» for miljøet i eliteserien er modellen redusert til fire krefter. Disse fire kreftene gir en god forståelse for hvordan konkurransemiljøet er, og hvilke faktorer som klubbene må ta hensyn til.

Kjøpere har relativ lav forhandlingskraft ettersom supportere «aldri» skifter lag. Det er allikevel viktig å sørge for at supportere får høy brukerverdi, ellers risikerer man å miste supportere til substitutter. Her spiller produktdifferensiering en viktig rolle. Selskapene har større forhandlingsgrunnlag ettersom de ser etter brukerverdi for sitt eget selskap for å støtte et fotballag, men det viser seg at bedrifter støtter lag både i medgang og motgang. Inntektene fra sponsorer har vært stabile i eliteserien, men blir påvirket av ytre faktorer. Under finanskrisen falt inntektene i denne kategorien (Deloitte, 2017).

Klubbene med sterkest merkevarenavn har bedre forutsetninger for å forhandle gode sponsoravtaler. Dersom klubber forbedrer merkevaren sin øker forhandlingsgrunnlaget for klubbene når det gjelder sponsorer.

Leverandører kan deles opp i spillere og andre klubber. Spillere har høy forhandlingskraft ettersom de kan sees på som spesialisert arbeidskraft. Som vist tidligere, brukes omkring halvparten av klubbens inntekter på personalkostnader. Dette er lavere enn i de fleste andre land i Europa, men utgjør fortsatt den største delen av klubbens kostnader. Etterspørselen etter gode fotballspillere er fortsatt svært høy selv om lønnskostnadene er redusert de siste årene. På bakgrunn av reduksjon i lønnskostnadene kan det argumenteres for at forhandlingskraften er noe svekket, men forhandlingskraften til spillerne må fortsatt regnes som svært sterk.

Selv om ikke alle klubbene i eliteserien har en målsetning om å vinne serien, må konkurransen defineres som intens på det sportslige planet. Det er konkurranse både om å vinne serien, få de viktige plassene bak førsteplass som gir spill i Europa-cup, og om å unngå de tre siste plassene på tabellen som fører til nedrykk eller kvalifikasjon til nedrykk. Klubbene kjemper, i tillegg til konkurransen på det sportslige planet, i stor grad om de samme spillerne, og medie- og TV-penger. Konkurransen om sponsorer er noe mindre. Dette kan føre til uvettig bruk av ressurser, noe man spesielt ser under overgangsvinduet midt i sesongen. (Szymanski, 2011). Dette skaper ekstra utfordringer når det gjelder å ha kontroll på kostnadssiden til klubbene.



Figur 4.5 Eliteseriens fire krefter, inspirert av Porter (1980)



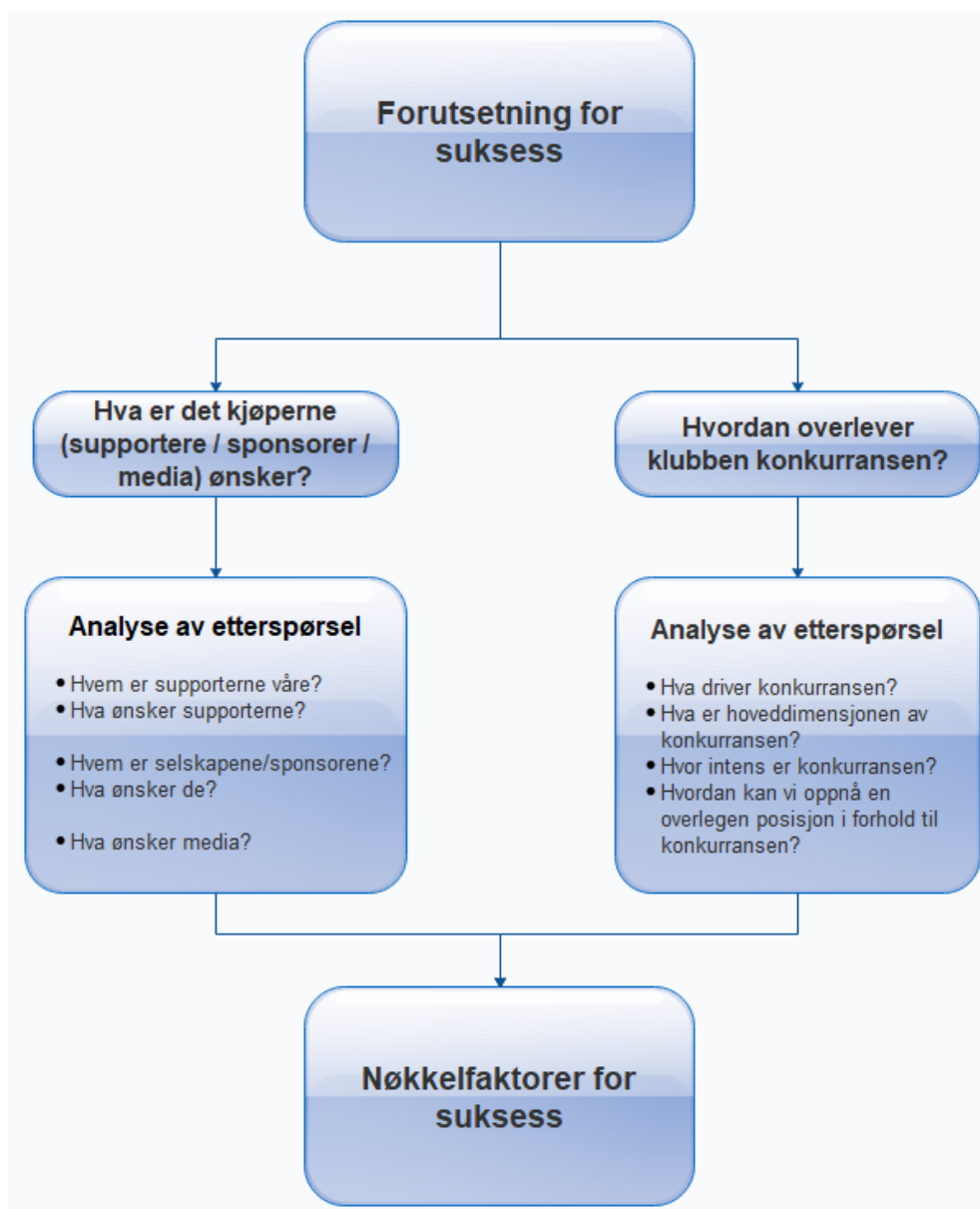
#### 4.2.2 Identifisering av nøkkelfaktorer for suksess i eliteserien

Det er tatt utgangspunktet i Grants (2010, s. 86) to grunnleggende spørsmål om nøkkelfaktorer for suksess:

1. Hva er det kundene våre ønsker?
2. Hva må klubben gjøre for å overleve konkurransen?

Disse spørsmålene må ifølge Grant besvares for å overleve og blomstre innen en industri/bransje: «First, it must supply what customers want to buy; second, it must survive competition».

Disse to spørsmålene må besvares for å tilfredsstille kundenes ønsker og behov. Dette gjelder med tanke på både supportere som skal støtte klubbene, selskaper som skal sponse klubbene og media.



Figur 4.6 Nøkkelfaktorer for suksess, inspirert av Grant (2010, s. 88))

Hva ønsker kundene?

### Supportere

- Tilhørighet til klubben og spenningen ved å se sitt lag spille kamper, både «live» på stadion, og via TV-sendinger. Identifisere seg ved det unike ved klubben, og dens aktiviteter.
- Sportslig suksess for å tiltrekke seg flere supportere, spesielt den type supporter som velger andre aktiviteter ved svakere sportslige resultater.

### Selskaper

- Selskaper sponser klubber for å framheve sitt eget selskap. De ønsker å øke sin egen popularitet. Dette gir det grobunn for økt salg og fortjeneste.

### Media

- Øke seertallene, som gir bedre reklameinntekter
- Salg av tv- og strømmetjenester

Hva må klubbene gjøre for å overleve konkurransen?

- Maksimere brukerverdien for supportere. Det vil sørge for at supportere gjentar kjøp av billetter og supportereffekter. Supporterbasen er også en viktig faktor for merkevarenavnet til en klubb.
- For å tiltrekke seg flere supportere må det skapes sportslig suksess. Sportslig suksess er også en drivkraft for positiv økonomisk utvikling, som vist tidligere i oppgaven.
- For å tiltrekke seg selskaper og sponsorer er det viktig å skape et sterkt varemerke og så stor supporterbase som mulig. For norske klubber vil det være svært viktig å ha god kontakt med lokale og regionale selskaper. Sportslig suksess gir også gode forhandlingskort mot sponsorer. Sportslig suksess øker også inntektene fra TV-avtalen.
- Utvikle spillere fra egen talentavdeling eller kjøpe spillere og videreutvikle dem, for så å selge spillere med fortjeneste til større fotballnasjoner.

#### 4.2.2.1 Nøkkelfaktorer for suksess i eliteserien

- For å skape et «vinnerlag» viser både empirisk data fra fire forskjellige klubber i eliteserien, og intervju med sportslig ledere i de samme klubbene at to viktige faktorer for å lykkes er å rekruttere og utvikle nøkkelpersonell i form av fotballspillere og annet personell knyttet til den sportslige avdelingen. Kontinuitet og kollektiv utvikling av klubben som organisasjon er også sett på som avgjørende for å lykkes.

- Salg av spillere er naturlig for alle eliteserieklubber. Dette er sett på som en god inntektskilde, og viser seg klart i «Eliteseriebarometeret 2017» (Deloitte). Spillersalg er en viktig inntektskilde. Økonomisk overskudd brukes til sportslig utvikling i klubbene.
- For supporterne er det brukeropplevelsen av klubben som er avgjørende. I den sammenheng er det viktig å maksimere brukerverdien for dem. Lokal og kulturell tilhørighet til klubbene er viktig for de lojale supporterne, og sportslig suksess vil skaffe nye supportere til klubben.
- Utvikle et sterkt varemerke/merkenavn og en så stor som mulig supporterbase. God kontakt med lokale og regionale selskaper, samt å konkurrere om nasjonale sponsorer ved å styrke merkevaren. Sportslig suksess er viktig for å forbedre merkevarenavnet til klubben.

#### 4.2.3 Identifisere avgjørende nøkkelressurser og kapasiteter

En annen og svært viktig del av en strategianalyse er å analysere klubbens interne nøkkelressurser og kapasiteter. Dette støttes blant annet av Grant (2010, s. 122), som sier:

«as firms' industry environments have become more unstable, so internal resources and capabilities rather than external market focus has been viewed as a more secure base for formulating strategy»

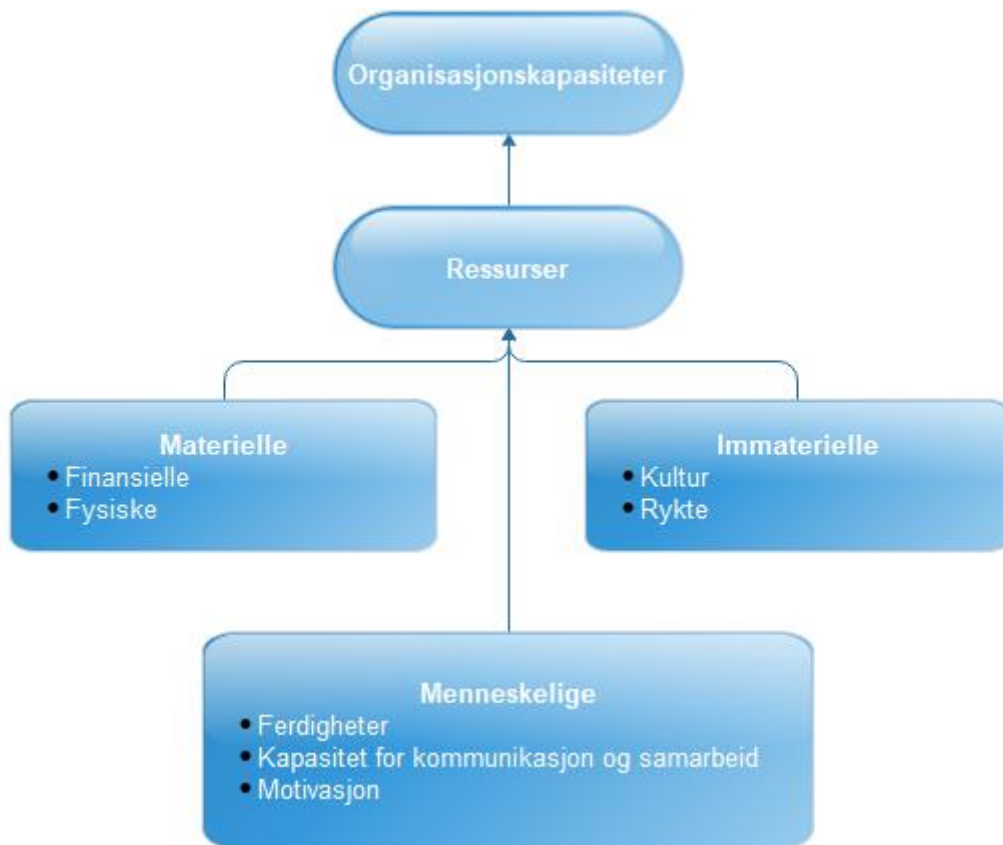
Det er rimelig å anta at dette også stemmer for eliteserieklubber. Dette vil med andre ord være avgjørende faktorer for suksess, og kan sees på som enda viktigere enn industrianalysen. Som beskrevet tidligere er informasjonen innhentet fra de fire utvalgte klubbene kombinert med informasjonen gjennom intervju av ledere i disse klubbene.

##### 4.2.3.1 Identifisere nøkkelressurser

Normal sett skiller man nøkkelressurser fra kapasiteter. Grant (2010, s. 127) sier:

It is important to distinguish between the resources and the capabilities of the firm: resources are the productive assets owned by the firm; capabilities are what the firm can do.

Ressurser danner grunnlaget for organisasjonskapasitetene. Ressursene er normalt sett delt inn i tre grupper. Materielle, immaterielle og menneskelige ressurser.



Figur 4.7 Organisatoriske ressurser, inspirert av Grant (2010, s. 127)

Materielle ressurser er ifølge Grant (2010, s. 128) de finansielle og fysiske eiendelene til klubbene. Dette gjør de lett å identifisere, og selv om de er en viktig faktor for suksess regnes de ikke som en del av konkurransefordelene. For klubber i eliteserien vil materielle ressurser være finansiell styrke og fysiske fasiliteter som stadion- og treningsanlegg.

Immaterielle ressurser er i motsetning til materielle ressurser vanskeligere å identifisere, som for eksempel en klubbs rykte og kultur. Immaterielle ressurser har for de fleste selskaper høyere verdi enn materielle ressurser (Grant, 2010, s. 127). For klubber i eliteserien vil immaterielle ressurser være rykte og organisasjonskultur. Dette er kritiske ressurser for enhver klubb.

Menneskelige ressurser er ifølge Grant (2010, s. 130) den ekspertisen og innsats som blir utført av de ansatte i selskapet, i dette tilfellet klubben de arbeider i. I likhet med immaterielle ressurser er menneskelige ressurser vanskelige å måle, og de har høy verdi for klubben. Dette vises godt på banen, hvor gode spillere (spesialisert arbeidskraft) er helt avgjørende for suksess. I tillegg til spillere, er det avgjørende å ha riktige menneskelige ressurser i lederroller over hele linjen i en klubb. Dette gjelder både sportslig og ikke sportslige posisjoner.

Nøkkelressurser		
Materielle	Immaterielle	Menneskelige
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Finansiell styrke</li> <li>* Stadionanlegg</li> <li>* Treningsfasiliteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Omdømme (merkevarenavn, rykte forhold til leverandører og kunder)</li> <li>* Organisasjonskultur</li> <li>* Vinnerkultur</li> <li>* Treningskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Kunnskap og ferdigheter hos spillere, ledere og ansatte</li> </ul>

Figur 4.8 Oppsummering av nøkkelressurser for en eliteserielubb inspirert av Grant (2010, s. 127)

#### 4.2.3.2 Identifisere nøkkelkapasiteter

Det holder ikke bare å ha tilgjengelige nøkkelressurser for å lykkes. Ressursene må benyttes av mennesker med de rette kapasitetene for at det skal være mulig å skaffe seg en konkurransefordel. Derfor må klubber i eliteserien utvikle eller ansette mennesker for å skape de nødvendige kapasitetene for å ha utbytte av sine ressurser. Dette støttes igjen av Grant (2010, s. 127):

Individual resources do not confer competitive advantage; they must work together to create organizational capability. It is capability that is the essence of superior performance.

Grant (2010, s. 152) sier videre at dette er blant det mest utfordrende for selskaper, og dermed hva klubbene står overfor. Det er for lite kunnskap om sammenhengen mellom ressurser og kapasiteter

In sport it is common to see resource-rich teams failing to match the achievements of teams that create strong capabilities from modest resources. In European soccer, teams built with modest finances and without the acquisition of top-class players (Grant, 2010, s. 152).

Dette viser seg tydelig i eliteserien, hvor ressurssterke lag som Brann, i 2014, og Viking, i 2017, rykket ned selv om de var blant lagene med høyest inntekter, mens Sarpsborg endte på tredjeplass i 2017 selv om de var blant lagene som hadde lavest inntekt (Deloitte, 2017). Dette viser hvor viktig det er å inneha, eller utvikle nødvendige organisatoriske kapasiteter. Dette er også et fokusområde for klubbene. Det gjenspeiler seg i intervjuer med ledere i Rosenborg, Molde, Brann og Sarpsborg. Alle klubbene påpeker hvor viktig det er å utvikle organisasjonskultur for å lykkes (Alstad, 2018) (Berntsen, 2018) (Neerland, 2018) (Soltvedt, 2018).

Det er behov for flere forskjellige lederroller i en fotballklubb. De forskjellige lederrollene krever stor variasjon av egenskaper og ferdigheter. Det finnes et stort antall roller med forskjellige ansvarsområder i en eliteserielubb, og det er viktig å presisere at alle rollene er viktig på sin måte. I denne oppgaven fokuseres det på roller som er avgjørende for en fotballklubb, og for de rollene som skiller seg vesentlig ut fra andre bedrifter.

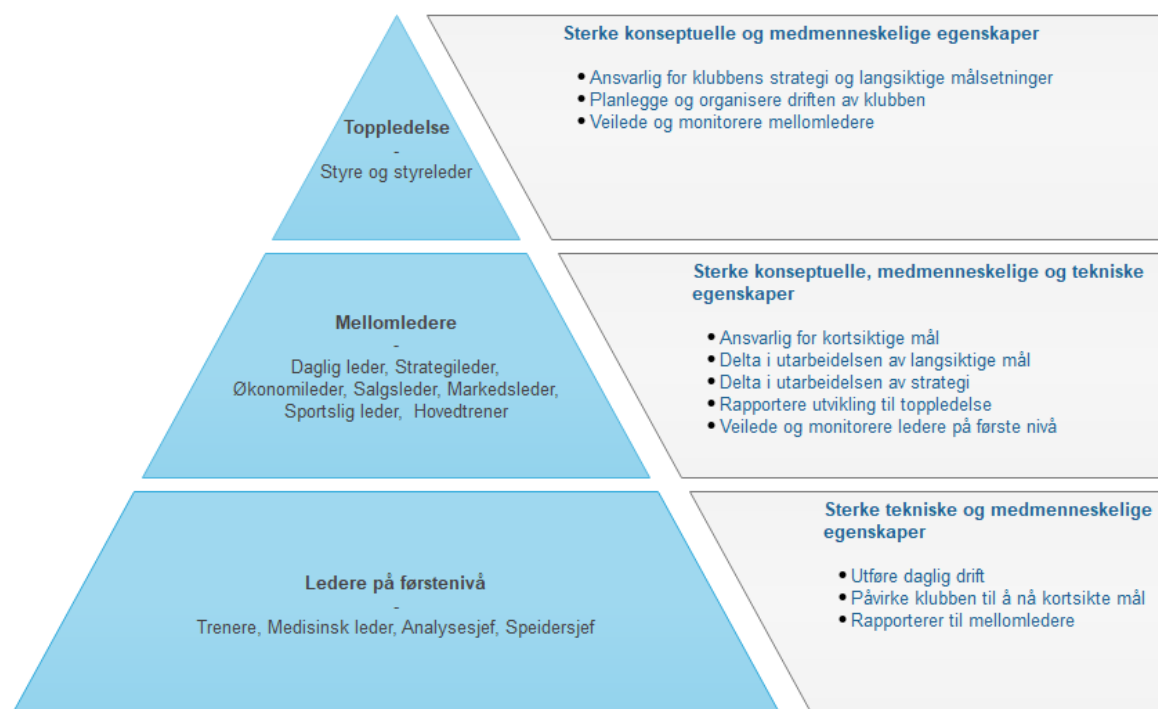
Lederegenskaper er helt avgjørende for at en organisasjon skal lykkes. De kan deles inn i tre grupper: Tekniske-, interpersonelle/medmenneskelige – og konseptuelle egenskaper.

Tekniske egenskaper handler om verktøy, faglige ferdigheter og metoder man trenger for å utføre spesifikke oppgaver. I en fotballklubb trenger man ledere innen økonomi, administrasjon, bygg og anlegg, og naturlig nok ledere med kunnskap i fotballfaget. Dette er ledere på første nivå og mellomnivå. De er primært ansvarlig for den daglige driften av klubben.

Medmenneskelige egenskaper er egenskaper som sørger for at man kan arbeide og samarbeide med andre mennesker. Dette er egenskaper som gjør mennesker motiverte til å jobbe med og for lederen. Disse egenskapene skal motivere alle ansatte, både spillere og andre i støtteapparatet til å oppnå målene som er satt. Dette er egenskaper som må være tilstede på alle nivåer i organisasjonen.

Konseptuelle egenskaper er evnen til å forstå abstrakte ideer. En ledes evne til å tenke og planlegge for framtiden ved å se på organisasjonens helhet. Når en fotballklubb utarbeider sin strategi er disse egenskapene avgjørende. Tenking «utenfor boksen» for å finne nye veier for å lykkes, er egenskaper som er viktig blant toppledelse men også blant mellomledere (Eksteen, 2014, s. 30).

I en fotballklubb kan man dele inn nivåene i tre: Første nivå, mellomnivå og toppnivå. I mindre klubber er det vanlig at enkeltpersoner er involvert i flere, kanskje alle nivåer, mens i store klubber er det klarere skillelinjer mellom nivåene.



Figur 4.9 Ledernivåer i en fotballklubb, inspirert av Eksteen (2014, s. 32)

#### *4.2.3.3 Finansiell ledelse*

Selv om det finnes klubber med høy inntekt som ikke presterer sportslig er det en klar sammenheng mellom sportslig og finansiell suksess. I eliteserien er det bare Rosenborg og Molde som har klart å vinne serien mer enn en gang i perioden 2007 – 2017. Dette er de to klubbene med de høyeste inntektene. På bakgrunn av dette er det lett å argumentere for at en eliteserieklubb er avhengig av å ha god finansiell styring som en kapasitet. Som det er argumentert for tidligere i oppgaven; Finansiell suksess styrker sportslig suksess og visa versa. Med dette som utgangspunkt er finansiell styring en essensiell kapasitet for en eliteserieklubb. Finansiell ledelse hører naturlig nok til materielle ressurser under finansiell styrke.

#### *4.2.3.4 Merkevarerbygging og omdømme*

Sponsorinntekter er i stor grad styrt av merkevarenavnet og omdømmet til klubbene. Ved å styrke dette, forbedrer klubbene sin forhandlingsposisjon med sponsorer. Dette er dermed en viktig kategori for klubbene. Rosenborg har evnet å øke sponsorinntektene sine betraktelig de siste sesongene, noe som vitner om god ledelse med tanke på omdømmet og merkevarenavnet deres (Rosenborg Ballklub, 2018). Det viser at det er mulig å øke sponsorinntektene ved å inneha riktig organisatoriske kapasiteter innen dette området. Styrking av merkevarenavnet er også måten å tiltrekke seg flere supportere på. Det er også viktig at klubbene ser etter nye eksponeringsmåter og produkter som kan styrke merkevarenavnet, og på denne måten øke inntektene (Molde FK, 2017).

#### *4.2.3.5 Sportslig ledelse*

Det ultimate målet for en eliteserieklubb er å oppnå sportslig suksess. For å oppnå dette må klubbene sikre seg trenere og ledere som sørger for å skape en organisasjonskultur som gir grunnlag for et «vinnerlag». Treningskultur, relasjoner og kontinuitet er avgjørende faktorer for å klare dette. For å skape et vinnerlag må klubben utvikle egne spillere og kjøpe eksterne spillere for å få best mulig sammensetning av laget. For lag i eliteserien er spillerlogistikk en viktig del av sportslig ledelse, og spillere må passe inn i klubben. Det er ikke bare de sportslige ferdighetene som er avgjørende, men spillere må passe inn i den sosiale settingen som laget er bygget rundt. Dette er spesielt viktig når spillere fra andre kulturer kommer til klubben. (Berntsen, 2018) (Bjørnebye, 2018) (Neerland, 2018) (Soltvedt, 2018)

Når man ser på sportslig ledelse, er det naturlig å se på treneres rolle i forbindelse med sportslig suksess. I norsk sammenheng er det umulig å komme utenom Nils Arne Eggenes betydning for Rosenborgs suksess fra 1988 – 2002 (minus 1999 sesongen når Trond Sollied var hovedtrener). Tilsvarende finner vi lignende scenario i England med Alex Fergusons betydning for Manchester Uniteds suksess i perioden 1992 – 2013 (Manchester United, 2018). Det finnes også studier som sier

at trenerbytte har liten sportslig effekt. «From our analysis, it emerges that coach replacement does not produce statistically significant effects on team performance» (Paola & Scoppa, 2012). Dette underbygger påstanden om at kontinuitet er en viktig faktor for å oppnå suksess.

En trener med gode lederegenskaper, i kombinasjon med egenutviklede spillere, er viktig for å utvikle grupperutiner. Dette sørger for at egenutviklede spillere, og spillere som er hentet eksternt fungerer sammen til lagets beste. Dette er en avgjørende del av verdiskapningen i en fotballklubb.

We found that internally-developed resources increased the performance effect of group routines, and that managerial experience both increased the effectiveness of internally-developed resources and augmented the value-creation potential of externally-acquired resources. (Lechner & Gudmundsson, 2013)

En trener må passe til spillergruppen. På kortsikt er det ikke mulig eller hensiktsmessig for et lag å bytte ut alle spillerne. I den sammenheng er det trener og trenerteamets oppgave å skape et lag som presterer sportslig, ut ifra de spillere og forutsetninger som er i klubben. Trenerteamet, sammen med spillergruppen, er de viktigste organisatoriske ressursene for å skape sportslig suksess. Andre lederroller i klubben skal underbygge og støtte den sportslige utviklingen.

Trainer's competence, his evaluation of the situation, his relation with the players, the players attitude to each other, the ability to get them to play for each other - all these elements contribute to a skilled team. (Dolles & Söderman, 2005, s. 25)

#### 4.2.3.6 Vertikal integrasjonsledelse

Vertikal integrasjon er definert av Grant (2010, s. 354) på følgende måte:

Vertical integration refers to a firm's ownership of vertically related activities. The greater a firm's ownership extends over successive stages of the value chain for its product, the greater its degree of vertical integration. The extent of vertical integration is indicated by the ratio of a firm's value added to its sales revenue: the more a firm makes rather than buys, the lower are its bought-in goods and services relative to its sales revenue.

Dette kan i en fotballklubb sees på i sammenheng med spillere. Dersom en klubb klarer å utvikle spillerne selv, har de tatt eierskap til en større del av verdiskapningen til klubben. Ser vi tilbake på de empiriske dataene i kapittel 3 er spillersalg en viktig økonomisk faktor for klubbene, og understreker hvor viktig dette er. I denne sammenhengen må klubbene evne å balansere forholdet mellom å kjøpe og utvikle spillere. Samarbeid med lokale og regionale klubber kan i denne sammenhengen fungere som en delvis integrasjon. Ved å støtte seg på andre klubber i nærområdet, vil flere spillere få en trenings- og kamparena som blir ivaretatt på best mulig måte, og man kan utvikle enda flere



toppspillere. Dette kan løses ved uformelle eller formelle samarbeidsavtaler med lokale og regionale klubber, som spiller i lavere divisjoner (Grant, 2010, s. 380).

#### 4.2.3.7 Samarbeid mellom avdelingene

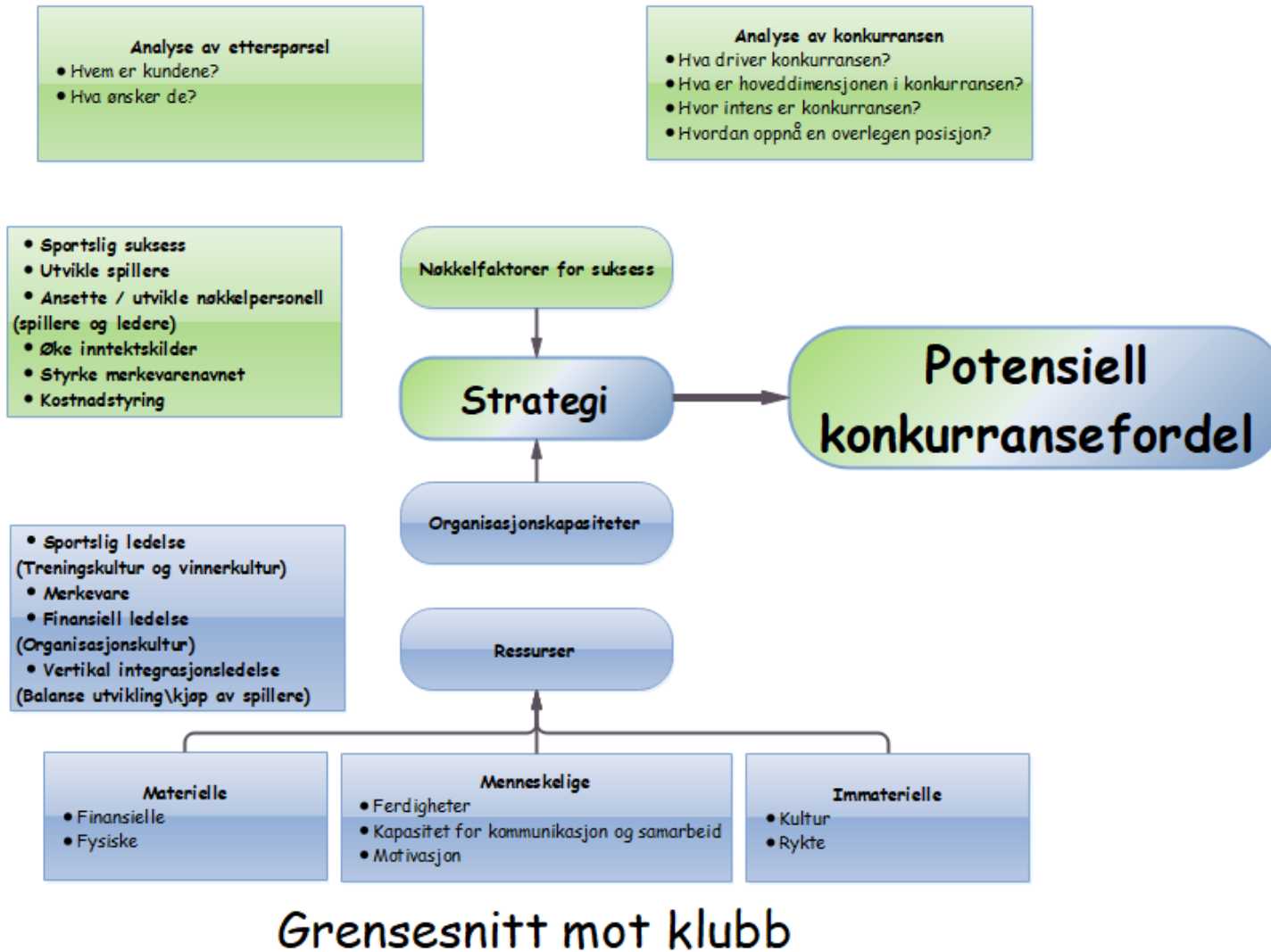
Samarbeid mellom sport og administrasjon vil være avgjørende for om klubben utvikler nødvendige organisatoriske kapasiteter og ferdigheter. Dette er helt avgjørende for å skape vinnerkultur i hele organisasjonen. Det er naturlig når man ser den tette sammenhengen mellom sportslig og økonomisk suksess. Samarbeid mellom avdelingene vil gi bedre forutsetninger for sportslig og økonomisk utvikling, gjennom utvikling og kjøp av spillere, og utvikling av klubben sitt merkevarenavn. Det vil også sørge for at den økonomiske driften av klubben er forsvarlig.

#### 4.2.4 Oppsummering av nøkkelpasiteter

Det er trygt å si at kontinuitet, relasjonsbygging og organisasjonsutvikling er hovedfaktorene for suksess. For å lykkes med dette er klubbene avhengig av god ledelse. Dette gjelder ikke bare den sportslige delen av klubben, men alle områder i klubborganisasjonen, som omfatter styret, administrasjon og sportsavdelingen. Ved å utvikle organisasjonskulturen i hele klubben øker sannsynligheten for å lykkes. I dette ligger treningskultur og vinnerkultur, og utvikling av merkevarenavn og omdømme. Dette er viktig å ta med i vurderingene når nye spillere kjøpes, og når det ansettes nye medarbeidere. I intervju med ledere i klubbene understreker de nødvendigheten av at alle i organisasjonen har visjonen og verdiene til klubbene med seg i sitt daglige arbeid (Alstad, 2018) (Berntsen, 2018) (Bjørnebye, 2018) (Neerland, 2018) (Soltvedt, 2018). Dette støttes også av Porter (1998, s. 24):

The concept of generic strategies also has implications for the role of culture in competitive success. Culture, that difficult to define set of norms and attitudes that help shape an organization, has come to be viewed as an important element of a successful firm.

# Grensesnitt mot miljø



Figur 4.10 Strategianalyse, miljø og klubb

### 4.3 Kritiske aktiviteter

Etter å ha funnet nøkkelfaktorer for suksess, og de viktige organisatoriske kapasitetene er det naturlig å se videre på verdikjedeanalyse, for å få en oversikt over verdiskaping og verdikapring til klubbene. Porter (1998, s. 36) beskriver analysen som:

Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its product. All these activities can be represented using a value chain. A firm's value chain and the way it performs individual activities are a reflection of its history, its strategy, its approach to implementing its strategy, and the underlying economics of the activities themselves.

Analysen deler aktiviteter opp i primære aktiviteter og sekundære aktiviteter. De primære aktivitetene er det som skaper produktet, og som selger det videre til kjøperne. De sekundære aktivitetene er selskapets hjelpefunksjoner (Porter, 1998, s. 38).

#### 4.3.1 Aktiviteter

**Inngående logistikk** er aktiviteter som er assosiert med å motta, lagre og behandle råvarer til et produkt (Porter, 1998, s. 40). I følge Bowman og Ambrosini (2003) deler man inngående logistikk i to deler: råvarer og menneskelig innsats eller menneskelig påvirkning. For en fotballklubb er det naturlig å se på menneskelig innsats som inngående logistikk. Det er spillere og trenere som skaper produktet, fotballkampene, som klubbene «selger» til kundene sine. Klubber gjør også andre innkjøp i form av materiell og utstyr, men i denne sammenhengen står dette for en svært liten del av verdiskapningen. Kjøp av materiell og utstyr for en fotballklubb passer inn i sekundæraktiviteten **innkjøp**.

Spillere kan enten utvikles gjennom klubbens akademier, eller kjøpes fra andre klubber. Dette kan sees på som vertikal integrasjon. I en fotballklubb er det en delvis vertikal integrasjon, hvor klubben utvikler egne spillere, og henter noen spillere fra andre klubber (Grant, 2010, s. 354). I en liten europeisk liga, som eliteserien er, er det ekstra viktig å være god på spillerlogistikk. Ved å utvikle spillere i egen klubb har man større kontroll på verdiskapningen, og talentutvikling er et satsningsområde for norsk fotball (TFS, 2017). Som det er argumentert for i delkapittel 4.2.3.6, kan en del av det vertikale samarbeidet være samarbeid med lokale og regionale klubber, for utvikling av spillere. Utvikling av spillere må kombineres med gjennomtenkte kjøp av spillere. Dette danner grunnlaget for sportslig og økonomisk suksess. Spillerkjøp må være gjennomtenkt med tanke på hvordan spilleren passer inn i prestasjonsgruppen i klubben. Personlighet, språk og kultur vurderes, i tillegg til de sportslige ferdighetene. Denne vurderingen skal sørge for en god integrasjon av nye spillere. Dette har et sterkt fokus hos klubbene. Klubbene bruker tid og ressurser på å analysere

mulige spillere, og det blir brukt en kombinasjon av videoteknologi, tradisjonell speiding, informasjonsinnhenting fra klubbens nettverk, og intervju av spillere før klubbene bestemmer seg for kjøp (Bjørnebye, 2018) (Soltvedt, 2018). For å lykkes med disse aktivitetene er støtteaktivitetene **personalledelse** og **teknologi** svært viktig. Disse aktivitetene skal sørge for riktig balanse mellom å utvikle og hente kompetanse som klubben trenger, og sørge for en prosess som passer på at det blir gjort riktige vurderinger i denne sammenhengen.

**Operasjoner** er aktiviteter som omformer inngående logistikk til det ferdige produktet (Porter, 1998, s. 40). For en fotballklubb vil dette være å sette sammen og utvikle laget. Treningskultur, vinnerkultur og relasjoner mellom spillere og trenere er de essensielle og kritiske aktivitetene på dette området. I denne aktiviteten er ledelse avgjørende for å lykkes. Dette støttes også av andre studier som har analysert suksessfulle fotballklubber.

The most notable firm assets with no strategic equivalence are the assets of skilled and charismatic managers. The managerial resources in both clubs (les: Bayern München og Maccabi Tel Aviv) will be described, and we will demonstrate how they contributed to the teams' significant business success. (Bar-Eli, Galily, & Israeli, 2008, s. 82).

Ettersom sportslig suksess er hovedmålet for en fotballklubb vil utvikling av laget være den viktigste aktiviteten i en hver fotballklubb. Alle andre aktiviteter, primære eller sekundære, skal legge til rette for å lykkes på dette området. Trener og trenerteam har, som nevnt i kapittel 4.2.3.5, hovedoppgaven med å utvikle laget. Det finnes flere eksempler på karismatiske ledere med stor suksess i fotballverdenen utover klubbene som er nevnt over. Alex Ferguson er den mest suksessrike manageren i moderne fotballhistorie, og ledet Manchester United til blant annet 13 seriemesterskap og 3 seire i Champions League (Manchester United, 2018). I Norge var, som nevnt tidligere, Nils Arne Eggen suveren når han trente Rosenborg på 1990- og 2000-tallet (Rosenborg ballklub, 2017). Som det er argumentert for gjennom oppgaven er det ikke nok å bare fokusere på sportslig suksess. For at klubber skal lykkes på lang sikt må organisasjonskulturen i hele klubben bygges rundt sportslig og økonomisk suksess. Dette er et tydelig fokusområde for klubbene som er undersøkt. Intervju med lederne i Brann, Molde, Rosenborg og Sarpsborg ser på organisasjonskultur som en avgjørende faktor for suksess (Alstad, 2018) (Berntsen, 2018) (Bjørnebye, 2018) (Neerland, 2018) (Soltvedt, 2018). For å lykkes med dette er klubbene avhengig av støttefunksjonene **infrastruktur** og **personalledelse** for å ansette og utvikle personer til å fylle de forskjellige lederrollene rundt laget, og ellers i klubben. Organisasjonskultur blir beskrevet av Grant (2010, s. 155):

The capacity for organizational members to comprehend one another and collaborate together without continual managerial direction depends upon shared perceptions, common

values, and behavioral norms—all elements of the complex phenomenon that we refer to as organizational culture.

For å skape en positiv organisasjonskultur i en fotballklubb er flere viktige mekanismer avgjørende for å lykkes. Blant de viktigste faktorene er felles verdier blant de ansatte. Felles verdier sørger for at alle i klubben samarbeider og arbeider mot et felles mål, uten at det er nødvendig å overvåke arbeidet. Dette er en sterk kraft som forener arbeidet til hver enkelt ansatt og strategien til klubben (Grant, 2010, s. 182). For å skape felles verdier er det viktig med kontinuitet blant de ansatte. Dersom det er for stor utskiftning i personell er det vanskelig å skape relasjoner som sørger for felles verdier.

En annen viktig mekanisme som sørger for samarbeid og felles forståelse for organisasjonen, er prestasjonsrettet lønn og bonus (Grant, 2010, s. 182). Dette er en metode som er innarbeidet i flere av eliteserieklubbene, og dette gjenspeiler seg i driftsresultatene. Dersom man ser på tallene, varierer utbetalt lønn i forhold til sportslige resultater. Det er spesielt synlig i klubber som har deltatt i Europa-cup. Flere ekstrakamper i Europa-cup gjenspeiler seg i høyere lønnskostnader. Det gjenspeiler seg også i høyere inntekter (Deloitte, 2017). Prestasjonsrettet lønn for spillere og ansatte i fotballklubber bør være basert på klubbens resultater. Dette vil sørge for at alle jobber mot samme resultater og mål. Individuelle lønns- og bonusordninger kan skape utfordringer når det gjelder felles verdier. Prestasjonsrettet lønn og bonuser er også en metode for kostnadsreduksjon. Det sikrer klubbene mot underskudd dersom man opplever sportslige nedturer. Ingen klubber bør budsjettere med å vinne serien og delta i Europa-cup hver eneste sesong. Dette gjenspeiler seg også i intervjuet med Trond Alstad i Rosenborg. Rosenborg, som den mest suksessfulle klubben i Norge, har innarbeidet en teknisk budsjettmodell som skal sørge for at klubben drives økonomisk forsvarlig selv om klubben ikke vinner serien (2018).

Kontinuitet er viktig når man diskuterer felles verdier. Det er også viktig for å sikre godt samarbeid i klubbene. Rutinearbeid i klubbene utføres best og mest effektivt dersom man har kontinuitet blant dem som arbeider. Kontinuitet i rutiner og felles verdier fører til at ansatte jobber mot klubbens langsiktige målsetninger og strategi. På denne måten øker sannsynligheten for at verdiskapningen når maksimalt potensial. Kontinuitet og utvikling av ansatte skaper også best mulig forutsetning for taus kunnskap (tacit knowledge), som er et kjennetegn for å løse rutinearbeid innen en organisasjon på best mulig måte.

**Utgående logistikk** er aktivitetene som samler sammen, lagrer og distribuerer produktene til kundene. For en fotballklubb er dette kampene laget spiller. Dette kan deles opp i to «produkter», «live»-kamper på lagets stadion, og kamper som overføres på TV.

A sporting event (football game) is intangible, short-lived, unpredictable and subjective in nature. It is produced and consumed by the spectators in the arena at the same time, mostly with a strong emotional commitment from the fans... In recent years those football games have been transformed into media events for the benefits of millions spectators, few of whom were in attendance at the live event. The growth of "second hand" or vicarious experiences is huge... Such mediatized events affect even the stadium or arena they are attached to, attaining the power to transform ordinary places into special sites. (Dolles & Söderman, 2005, s. 12).

Selv om eliteserien har en lavere kommersiell verdi enn de største europeiske ligaene, har medieproduktet til eliteserien fortsatt en betydelig kommersiell verdi. Det viser avtalen NFF og NTF har skrevet under med Discovery. Den er verdt 2,4 milliarder kroner (VG, 2015). «Live»-overføring av kamper i eliteserien er blitt et svært viktig produkt for eliteserielagene. Interessen for eliteserien har falt, selv om medieavtalen er mer verdt for klubbene enn den var når norsk fotball var på topp når det gjaldt popularitet (Romsdals Budstikke, 2017). Dette understreker hvor viktig det er å gi supportere maksimal brukerverdi. Uten supportere har ikke fotballklubber livets rett (Dolles & Söderman, 2005, s. 22). Størrelsen på supportergruppen, som det er argumentert for i kapittel 4.2.1.2, danner også grunnlaget for sponsorkontrakter og medieoppmerksomhet. Supportere er den primære kundegruppen for fotballklubber. Dersom man klarer å tilfredsstille supporterens behov ved å maksimere brukerverdi, vil dette forsterke merkenavnet til klubben, som igjen forsterker forhandlingsstyrken mot sponsorer og media.

For klubbene gjelder det å gi alle kundene, supportere på stadion, og TV-seere maksimal brukerverdi. For å klare dette er sportslig suksess en forutsetning, men andre faktorer som lokal tilhørighet og patriotisme er også med på å forsterke brukerverdien for supportere.

According to Fisher and Wakefield (1998) fan motivation and subsequent behavior goes beyond the record of the team and, at times, seems unrelated to performance. Football without fans with a shared emotional investment in their team's performance, and an emotional investment in the failure of their competitors, doesn't work – neither as a human experience nor as a commercial venture (Hamil). This makes the football business different from conventional marketplaces. (Dolles & Söderman, 2005, s. 16)

Et annet viktig punkt å ta med seg når man diskuterer verdiskapning av produktet fotballklubber leverer, er hvordan supportere er med på verdiskapningen. Under en fotballkamp er supportere en del av det som skaper rammen for underholdningen. Det er stor forskjell å se en fotballkamp på et

fullsatt stadion med engasjerte supportere som støtter lagene sine, kontra å se en kamp på et nesten tomt stadion uten noe engasjement.

Perhaps most importantly, it must be considered that fans, who are also the customers, make an important contribution to sport events. This contribution often begins long before the event when they start coming up with battle chants and songs, preparing choreographies to be performed at the stadium or creating fan banners and posters. During the event, fans of the home and the away teams can contribute to the atmosphere in both positive and negative ways. Their participation in the value creation process continues after the sport event when they celebrate victories or jointly come to terms with losses. (Woratscheka, Horbelb, & Poppa, 2014)

Dette understreker igjen hvor avgjørende supporterbasen er for en fotballklubb.

**Markedsføring og salg** er aktiviteter som skal sørge for at kundene kjøper produktet som selges. Promotering, reklame, salgsavdelinger, salgskanaler og prissetting er forskjellige kategorier for denne aktiviteten (Porter, 1998, s. 40). For norske fotballklubber er det lokalt, regionalt og delvis nasjonalt man kan forvente å tiltrekke seg supportere fra. Måten å tiltrekke seg supportere på er uansett universalt. Her er merkevaren og omdømmet til klubben alfa og omega for å lykkes.

Simply put, the brand stands for everything about a football club, the team and its players that is communicated by the name and related identifiers, like jerseys, like logo marks (Dolles & Söderman, 2005, s. 32)

For en eliteserierklubb vil det å forsterke merkevarenavnet gjennom markedsføring være en måte å tiltrekke seg flere supportere på. En større supporterbase vil igjen tiltrekke seg større, og flere sponsorer, og mer medieoppmerksomhet. Dette er selvforsterkende. Mer medieoppmerksomhet danner igjen et grunnlag for å øke supporterbasen enda mer.

The huge group of club members with some similar traits constitute a good opportunity and a resource base for the management when they identify and negotiate new sponsorships. (Dolles & Söderman, 2005, s. 20)

De viktigste støttefunksjonene for å markedsføre klubben er **infrastruktur, personalledelse og teknologi**. Merkevarerbygging er den viktigste oppgaven under aktiviteten markedsføring.

The more fans feel connected to the team, the more they will tend to associate themselves with the club, even during more difficult times, and thus spend more money on the team's products. The more you leverage your brand community and transcend both the local market

and the sports arena, the more you increase the potential revenue pie for your team. However, the brand community should be expanded based on the key attributes of the brand: what you want are fans that feel to be part of a family bound by common values and proud to be associated with their club. (Dolles & Söderman, 2005, s. 22)

Dette vil være supportere av den lojale typen som har mindre forhandlingskraft. Det er ønskelig å ha så mange som mulig av denne typen supportere, og markedsføring mot denne gruppen er ekstra viktig. For å tiltrekke seg nøytrale supportere er underholdningsverdi på banen, og dermed sportslig suksess, tiltrekningskraften for denne supportertypen. Her spiller medieoppmerksomhet og «live»-overføring på TV en viktig rolle i markedsføringen. For norske klubber er lokal tilhørighet avgjørende for den største delen av supportere. Merkevarnavnet bør i hovedsak fokusere på denne gruppen.

En annen viktig oppgave for norske klubber under denne aktiviteten er salg av spillere. Dette er, som vist i delkapittel 3.1.6, en viktig inntektskilde for klubbene. Klubbene er avhengig av spillersalg for å drive med overskudd. Kombinasjonen av utvikling av spillere gjennom eget akademi, gjennom samarbeid med lokale klubber, og utvikling av spillere som kjøpes, for så å selge de videre til større ligaer i utlandet, er en viktig faktor. Markedsføring gjennom godt spill i eliteserien og deltagelse i Europa-cup hjelper klubbene å eksponere spillerne sine for andre klubber.

På kostnadssiden har klubbene en stor del av utgiftene sine under driftskostnader. Dette hører hjemme under støtteaktiviteten **infrastruktur**. Vedlikehold av treningsfasiliteter og stadion vil være en del av denne aktiviteten. Samtidig er klubbens infrastruktur en støttefunksjon til alle aktivitetene i klubben. Dette er en stabil utgiftspost for er og er sett på som nødvendig for å drifte klubbene.

Sekundæraktiviteten **innkjøp** har betydning for klubbene. Denne aktiviteten vil være kjøp av varer og tjenester som klubben er avhengig av for å drive klubben. Typisk vil dette være bestilling av reiser og hotell når laget spiller bortekamper, kjøp av materiell og utstyr til det sportslige apparatet, innkjøp i forbindelse med salg av supportereffekter/supporterbutikk, og kjøp av reklame for markedsføring. Dette er en aktivitet som er nødvendig, men som ikke genererer inntekter for klubbene i seg selv. En del av disse innkjøpstjenestene kan også «outsources» til eksterne selskaper. Brann har leid inn et eksternt selskap som driver kioskvirksomhet på hjemmekampene (Sportsklubben Brann, 2018), og Rosenborg har solgt ned eierandelen sin i supporterbutikken til 10 % (Alstad, 2018). Eksterne selskap bidrar da både under primæraktiviteten salg og sekundæraktiviteten innkjøp. Det kan sees på som vertikalt samarbeid av typen franchising eller formelt samarbeid mellom partnere.

Porters verdikjedeanalyse har også med primæraktiviteten «**oppfølging og service**». Denne aktiviteten har ingen påvirkning eller betydning når man diskuterer fotballklubber, og er dermed tatt vekk fra analysen.



#### 4.3.2 Oppsummering av verdikjedeanalyse

Ved å bruke Porters (1998, s. 37) verdikjedeanalyse finner man aktiviteter som øker sannsynligheten for at klubber forbedrer seg økonomisk og sportslig.



Figur 4.11 Verdikjedeanalyse

**Inngående logistikk** løses best ved å kombinere talentutvikling i klubbens akademier, samarbeid med lokale og regionale klubber og gjennomtenkte kjøp av eksterne spillere. I denne sammenhengen må det hele tiden tenkes på sammensetningen av laget, og hvordan nye spillere skal fungere sammen med laget. For å gjøre dette på en best mulig måte bruker man støtteaktivitetene **infrastruktur** (oversikt over laget og hvordan laget skal utvikle seg), **personalledelse** (utvikling av unge spillere og integrering av nye spillere), og **teknologi** (kartlegge egne spillere og mulige spillerkjøp).

Aktiviteten **operasjoner** skal sørge for lagutvikling. Ved hjelp av støtteaktivitetene **infrastruktur**, **personalledelse** og **teknologi** skal aktiviteten sørge for utvikling av vinnerkultur, treningskultur og organisasjonskultur. For å klare dette må klubben skape relasjoner mellom spillere, trenere og ansatte. Dette må skapes gjennom samarbeid og kontinuitet blant alle ansatte. Samarbeid og kontinuitet er nøkkelen for at rutinearbeid blir løst på best mulig måte. I tillegg til dette er prestasjonsbasert lønns- og bonusordninger en god måte å skaffe seg kontroll over kostnadene på. Lønns- og bonusordninger bør baseres på lagets prestasjoner, og ikke individuelle prestasjoner.

**Utgående logistikk** er kampene lagene spiller. Kampene må maksimere brukerverdien for de som ser kampene. Dette gjelder både for supportere på arenaen, og for TV-seere. Medieoverføring har blitt en svært viktig kanal for norsk fotball. Dette gjelder både i form av direkte inntekter gjennom salg av medierettigheter og for å øke interessen for klubben, og videre bygge merkevarenavnet og omdømmet til klubbene. For å utnytte denne aktiviteten maksimalt er man avhengig av **markedsføring og salg**, og alle støtteaktiviteter.

**Markedsføring og salg** sin hovedoppgave er dermed å forsterke merkevarenavnet og omdømmet til klubben. Ved å forsterke merkevarenavnet til klubben vil supporterbasen vokse, noe som øker sannsynligheten for flere og bedre sponsoravtaler og mer medieoppmerksomhet. Dette er selvfølgelig. Mer medieoppmerksomhet øker sannsynligheten for å øke supporterbasen enda mer. Dette er en viktig kilde til å øke inntektene for klubbene. Her er kommersiell innovasjon en viktig metode for å utvikle merkevarenavnet sitt. Markedsføring støttes av infrastruktur gjennom organisasjonskulturen i klubben, og forsterkes ytterligere dersom laget utvikler en vinnerkultur som skaper sportslig suksess. Videre er det naturligvis avgjørende at man har god ledelse i klubben som ivaretar og bygger merkevarenavnet og omdømmet. Dette gjelder både sportslige ledere og ledere innen salg og markedsføring. Til slutt er det viktig å nevne **teknologi** som en måte å forsterke merkevarenavnet og omdømmet. I dagens situasjon er sosiale medier en svært viktig måte å nå ut til supportere sine på. Alle klubber bør ha ansatte som er sterke på dette feltet.

En annen viktig inntektskilde, en kilde som skiller seg ut fra de største ligaene i Europa, er spillersalg. Spillere fra eget akademi, spillere som er utviklet i samarbeid med lokale klubber, og spillere som blir

kjøpt og videreutviklet, for så å selges til større ligaer, er en avgjørende inntektskilde for norske klubber. Alle norske klubber må sees på som «selgende klubber». Dette viser seg klart når man ser på tallene i delkapittel 3.1.6.

#### 4.4 Nøkkelfaktorer for suksess

Etter å ha gjennomført en analyse av eliteserien er målet å finne klare faktorer som øker sannsynligheten for å oppnå suksess. Det er gjennom oppgaven kommet fram at sportslig og økonomisk suksess henger tett sammen. Det er derfor naturlig å se etter faktorer som forsterker begge deler. Analysene som er utført er industri og konkurranseanalyse, analyse av noen utvalgte klubbers ressurser og kapasiteter, og til slutt en verdikjedeanalyse for å finne konkrete aktiviteter som enten øker inntektene, reduserer kostnadene eller klarer begge deler samtidig. Dette er alle anerkjente metoder innen strategisk analyse. Ved å tilpasse metodene slik at de kan brukes til å analysere eliteserien, er dette gode metoder for å løse denne problemstillingen.

Det har siden slutten av 2000-tallet vært en fallende interesse for norsk fotball, og dette tydeliggjør hvor viktig det er for klubbene å være bevisst i utforming av sin visjon, sine verdier og sine strategiske valg. Fotball skiller seg ut fra andre industrier på flere forskjellige måter. Dette påvirker også hva klubbene må gjøre for å oppnå, og opprettholde suksess.

Det viktigste for alle fotballklubber er deres supportere. Uten supportere finnes det ikke noe grunnlag for å drive en profesjonell fotballklubb. Hovedoppgaven for klubbene er dermed å skape brukerverdi for supporterne. I Norge er det i hovedsak geografi som avgjør hvilken klubb man støtter. Supportere har i stor grad lokal eller regional tilhørighet til sin klubb. Det er denne gruppen supportere som er selve livsgrunnlaget for en eliteserierklubb. Markedsføringsaktivitetene til klubbene bør i hovedsak rettes mot denne gruppen supportere. De lokale supportere regnes som lojale støttespillere. De vil i svært liten grad bytte klubb. Det er derimot en reell sjanse for at supportergruppen minker dersom brukerverdien ikke opprettholdes eller forsterkes. Da vil noen supportere velge andre underholdningsformer som gir dem høyere brukerverdi. Et totalt publikumsfall fra 2 151 682 til 1 607 772 fra perioden 2009 til 2017 (NTB, u.d.), til tross for at eliteserien er utvidet med to lag som gir to ekstra hjemmekamper til alle lagene, forteller hvor viktig dette er. Dette viser at supportere er sterkt påvirket av substitutter.

Supportere skaper også, som argumentert for i delkapittel 4.2.2, grunnlaget for klubbens verdi mot sponsorer og media. Størrelsen på supporterbasen sier dermed svært mye om klubbens totale verdi. Dette viser seg igjen i tallene man ser i «Eliteseriebarometeret 2017» (Deloitte). Klubbene som trekker flest folk på kampene er også klubbene med høyest inntekter totalt sett. De har på bakgrunn

av sin supporterbase en større tiltrekning på sponsorer, og dermed også inntekter fra reklame og partnere.

Brukerverdien for supportere er vanskelig å definere ettersom den oppfattes på en individuell måte for hver enkelt. De fleste klubber har supportere av typen som Dolles og Söderman (2005, s. 22) beskriver som en «hengiven supporter» som aldri bytter lag uavhengig av sportslige resultater. Norsk fotball har fortsatt nest høyest publikumsinteresse når man tar hensyn til innbyggere (Deloitte, 2017). Når norsk fotball allikevel opplever et dramatisk fall i interesse er det et varsko til alle norske klubber. Det er langt fra alle supportere som er lojale. For at klubbene skal beholde sin popularitet, eller aller helst øke den, er det forskjellige tiltak som øker sannsynligheten for at dette kan skje.

Sportslig suksess er hovedmålet for enhver eliteseriekubb. Sportslig suksess og økonomisk utvikling henger sammen. Dette viser tidligere forskning på området (Szymanski & Kuypers, 1999), og de empiriske resultatene i oppgaven viser at dette også stemmer for eliteserien. For at en eliteseriekubb skal utvikle seg, og oppnå suksess, må det fokuseres på sport og økonomi samtidig. Intervju med utvalgte ledere for eliteseriekubbene viser at det er slik klubbene tenker.

For å oppnå økonomisk suksess er klubbene avhengig av å bygge omdømme og merkevarenavnet sitt. Ved å gjøre dette vil klubben tiltrekke seg flere supportere, flere og bedre sponsoravtaler og mer medieoppmerksomhet. Dette er selvforsterkende, og klarer klubben dette kommer den inn i god sirkel som vil forsterke klubbens økonomi. Markedsføring bør i hovedsak fokuseres mot de lokale og regionale supporterne. Når det gjelder markedsføring mot bedrifter er det viktigste grunnlaget også her det lokale og regionale markedet, men for klubbene er det også viktig å markedsføre seg mot nasjonale selskaper, for å maksimere inntektspotensialet sitt. Innen området markedsføring bør klubbene være kreativ og innovative. Dette gjelder både hvordan de eksponerer seg, og samtidig evne å lage nye produkter for supportere og selskaper. Sosiale medier er i dagens marked en svært viktig måte å nå ut til supportere på, og er noe alle klubber må beherske (Hall, 2016).

Et annet viktig økonomisk fokus for klubbene er kostnadskontroll. I gjennomsnitt står personalkostnader for omkring 50% av utgiftene for klubbene. Ved å innføre en lønns- og bonusordning som er basert på sportslige resultater, vil man ha kontroll på lønnskostnader selv om man har en dårlig sesong sportslig sett. Dette kan hindre at man kommer i økonomiske problemer. Det er lettere å gjenskape den sportslige suksessen dersom man ikke har økonomiske problemer. Den største økonomiske utfordringen, for de fleste eliteseriekubbene, er kortsiktig likviditet. Mer eller mindre alle klubbene har behov for å opparbeide seg en økonomisk buffer. Dette vil skape mer stabile forhold for klubbene og gjøre den daglige driften av klubbene enklere. Dette er et område klubbene fokuserer på (Deloitte, 2017).

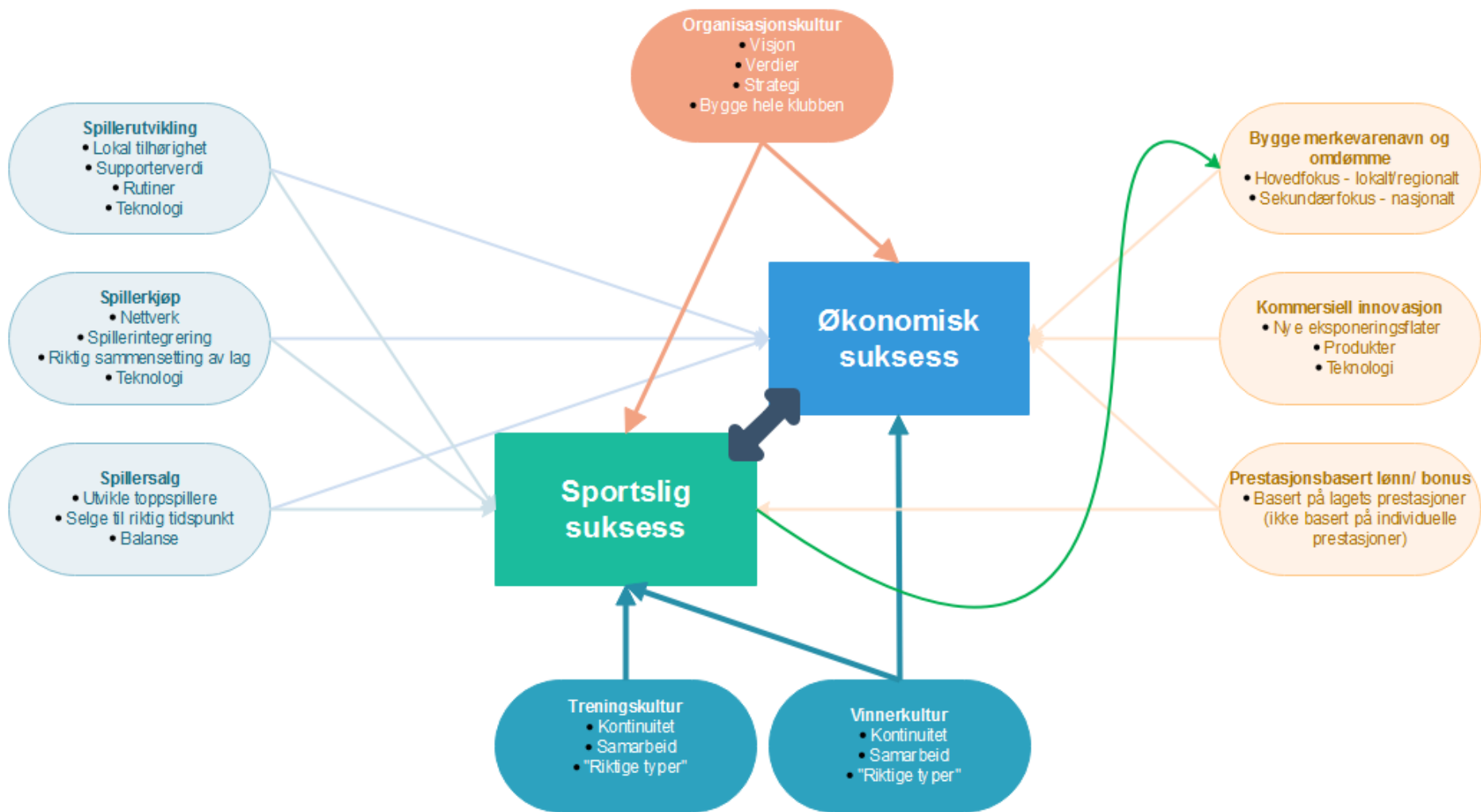
For å oppnå sportslig suksess er sammensetningen av trenersteam og spillergruppe avgjørende. Ved å ha en kombinasjon av egenutviklede spillere, og nøye vurderte spillerkjøp legger man grunnlaget for å skape et vinnerlag. Egenutviklede og lokale spillere er en måte å øke omdømmet lokalt og regionalt, blant både supportere og selskaper. Dette vil øke brukerverdien for supportere (Alstad, 2018). Gjennomtenkte spillerkjøp er en måte å øke verdien i laget, ved å tilføre ferdigheter som ikke klubben har klart å utvikle selv. Kan dette kombineres med en spiller med høy profil, med appell til media og supportere, vil dette igjen styrke merkevarnavnet til klubben (Casals, 2011, s. 114). Uavhengig av hvilke spillere klubbene kjøper, må de passe inn i lagets kultur. For å sikre at spillerne passer inn må klubben vurdere dem så godt som mulig. En kombinasjon av videoanalyse og speiding for å vurdere de sportslige kvalitetene, og intervju og bruk av nettverk for å bestemme om spilleren passer inn i prestasjonsgruppen er viktige tiltak for å lykkes med spillerkjøp og utvikling av laget.

Etter laget er satt sammen er trenersteamets jobb å integrere nye spillere i laget, og å bygge relasjoner mellom dem for å skape god trenings- og vinnerkultur. Kontinuitet i trenersteam, og blant spillere, er avgjørende for å skape relasjoner og et «vinnerlag» (Lechner & Gudmundsson, 2013, s. 288). Dette er noe klubben må balansere. Norske klubber er som vist i oppgaven «selgende klubber». Salg av spillere er naturlig for alle norske klubber, og en viktig inntektskilde, men det må gjøres på en kontrollert måte, slik at kontinuitet og relasjoner ikke blir ødelagt. Mange kjøp og salg i løpet av kort tid vil påvirke relasjonene mellom spillerne og ha en negativ effekt på sportslig prestasjon.

Prestasjonsbasert lønn og bonusordninger er, i tillegg til å være kostnadsreducerende, også et godt insentiv for å oppnå gode sportslige resultater. Det er en normal ordning for alle klubbene i eliteserien.

For å lykkes både sportslig og økonomisk er klubbene avhengig av samarbeid mellom de sportslige og administrative avdelingene. For å samarbeide på best mulig måte er utvikling av en felles organisasjonskultur den beste måten å gjøre dette på. Dette er også understreket av klubbene som er intervjuet. Alle ansatte skal ha visjon, verdier og strategi med seg i sitt daglige arbeid. De ansatte skal få frihet til å utføre sitt arbeid på best mulig måte, og det skal stilles krav til alle om kvalitet i arbeidet man utfører.

I figuren under er suksessfaktorene oppsummert og sammenhengene mellom dem illustrert.



Figur 4.12 Suksessfaktorer for eliteserielubber, og sammenhengene mellom dem

## DEL 5

### Konklusjon

## 5 Konklusjon

Gjennom oppgaven er det funnet flere faktorer som er avgjørende for å oppnå suksess i eliteserien. Den viktigste faktoren for å oppnå varig suksess ser ut til å være organisasjonskultur. Denne utvikles gjennom klubbens visjon, verdier og strategi. Samarbeid, koordinering og kontinuitet er nøkkelen for å lykkes med dette. Organisasjonskultur skal fostre sportslig og økonomisk utvikling, og videre sørge for at klubbene oppnår sine langsiktige mål.

Etter at NFF innførte «FOS» har klubbene i stor grad blitt driftet økonomisk forsvarlig. Ser man på utviklingen i «FOS»-systemet har nesten alle klubbene i eliteserien en positiv økonomisk utvikling. Området som klubbene har størst forbedringspotensial på er kortsiktig likviditet. Nærmest alle eliteserierklubber bør opparbeide seg en større økonomisk buffer. Det er store økonomiske forskjeller mellom klubbene. Rosenborg er i en særklasse når det gjelder økonomi, og er også den klubben som har størst sportslig suksess. Molde, som den nest mest suksessrike klubben i eliteserien de ti siste årene, har også nest høyeste inntekter og lønnsutgifter i samme periode. Dette stemmer godt overens med andre studier, blant annet Szymanski og Kypers (1999) som viser til klare relasjoner mellom inntekter, lønnsutgifter og sportslig suksess. Ved bruk av samme metode ser vi tilsvarende resultater, men med en noe svakere sammenheng for eliteserien. Sannsynligvis har dette grunnlag i en mindre datamengde, og det kan også være en eventuell feiltolkning av klubbens regnskap.

Analysen av eliteserien viser også at det er mulig å ha gode sportslige resultater uten enorme økonomiske ressurser. Sarpsborg er et eksempel på dette. Gjennom god ledelse har klubben, som ble grunnlagt i 2008, gradvis bygget seg opp, økonomisk og sportslig, og sees nå på som en medaljekandidat i eliteserien. Klubben er et svært godt eksempel på hvordan man bør jobbe for å utvikle en klubb fra en liten klubb til en toppklubb.

Det er også mulig å snu en dårlig utvikling til god utvikling. Dette er Brann et godt eksempel på. Etter en mislykket periode under en svensk trener, som hadde hatt stor suksess i svensk fotball, har klubben opplevd suksess med en lokal trener som har evnet å bygge sportslige resultater ved å utvikle treningskultur gjennom kontinuitet, og en klar strategi for hvordan spillergruppen skal arbeide mot sportslige mål. Klubben har også i samme periode evnet å snu en svak økonomi til en stabil økonomi.

Selv om fotballklubber har perfekt visjon, strategi og verdier er det ikke gitt at det blir sportslig suksess av den grunn. Da er man tilbake til Rottenbergs (1956, s. 254) «Uncertainty of outcome»-prinsipp. Det som gjør fotball interessant og spennende for supporterne; Fotball er uforutsigbart, det er ikke gitt at det rikeste laget vinner serien. Resultatet i «neste kamp» er aldri sikkert. Strategi og ledelse er ikke en oppskrift som kan følges for å oppnå suksess. Fotball er et spill som kan forandre



seg i løpet av sekunder. Skader, tabber, og røde kort kan snu hver eneste kamp. Det er umulig å ha kontroll på alle variabler som spiller inn. Strategi er i denne sammenhengen det som skal gi høyest sannsynlighet for å lykkes sportslig og økonomisk, og sørge for at selv om man har sportslige nedturer har klubben økonomisk bærekraft til å snu trenden, og ta opp igjen kampen for å oppnå sportslig suksess. I Figur 4.12 oppsummeres faktorer som vil øke sannsynligheten for å oppnå suksess for en norsk eliteserieklass. Klubber som bruker en strategisk tilnærming for å utvikle seg, vil ha en større sannsynlighet for å oppleve varig suksess.

Some people believe football is a matter of life and death, I am very disappointed with that attitude. I can assure you it is much, much more important than that. – Bill Shankly

### 5.1 Videre anbefalinger

Norsk fotball har hatt store utfordringer de siste årene. Dårligere sportslige resultater og fallende interesse er en utvikling alle i norsk fotball ønsker å snu. Dette viser seg tydelig i «Akademiklassifiseringsrapporten». Dette er en utvikling NFF, NTF og alle de norske toppklubbene jobber kontinuerlig med. Den fallende interessen er det største usikkerhetsmomentet i norsk fotball. Dette er et område det er naturlig å undersøke, og noe alle klubbene, NFF og NTF bør være svært interessert i å finne ut av. Hvordan kan norsk fotball skille seg ut fra sine substitutter i underholdningsindustrien, og på denne måten bygge opp interessen for norsk fotball igjen.

Utover dette er det et hav av nye muligheter innen sportsteknologi som bør undersøkes. Forsøket på å bruke spillerdata, for å finne egenskaper og ferdigheter som kan gi en konkurransefordel, feilet i denne oppgaven. Det betyr derimot ikke at det ikke finnes slike ferdigheter. Ved å utvide datamengden er det sannsynlig at man finner spillerferdigheter som har stor betydning for utfallet av fotballkamper. Ser man på den teknologiske utviklingen innen idrett og ressurser som brukes på dette, er dette et stort område for videre undersøkelser. I Norge ser det ut til å være Rosenborg som er i fremste rekke. Deres samarbeid med NTNU er et tydelig tegn på at klubber ser på dette som en mulighet for en framtidig konkurransefordel.

Det vil også være nyttig for klubbene i eliteserien å vite hva som øker sannsynligheten for å selge spillere til utenlandske klubber. Som vist i delkapittel 4.1 ser det ut til å være en sammenheng mellom deltagelse i Europa-cup og hvor mye klubbene tjener på spillersalg, men sammenhengen er svak. Dersom man klarer å kartlegge hva som skal til for å selge spillere, vil dette ha muligheten til å bli en konkurransefordel.

## Referanser

- A.T. Kearney. (2014). *Winning in the Business of Sports*. A.T. Kearney. Hentet fra <https://www.atkearney.com/communications-media-technology/article?/a/winning-in-the-business-of-sports>
- Aftenposten. (2010). *Røkke bruker 70.000 kroner på MFK hver dag*. Hentet fra <https://web.archive.org/web/20100516221559/http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article169539.ece>
- Aftenposten. (2016). *Mens seertallene daler i England, betaler nordmenn mer enn noen gang for å se Premier League*. Hentet fra [https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Mens-seertallene-daler-i-England\\_-betaler-nordmenn-mer-enn-noen-gang-for-a-se-Premier-League-226495b.html](https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Mens-seertallene-daler-i-England_-betaler-nordmenn-mer-enn-noen-gang-for-a-se-Premier-League-226495b.html)
- Aftenposten. (2017). Hentet fra Stor forskjell på premiepengene: Så mange millioner står på spill for topplagene: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Stor-forskjell-pa-premiepengene-Sa-mange-millioener-star-pa-spill-for-topplagene-242296b.html>
- Aftenposten. (2017). *Nå er Brann-økonomien endelig tilbake på nivået før nedrykket*. Hentet fra [https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Na-er-Brann-okonomien-endelig-tilbake-pa-nivaet-for-nedrykket-241420b.html?spid\\_rel=2](https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Na-er-Brann-okonomien-endelig-tilbake-pa-nivaet-for-nedrykket-241420b.html?spid_rel=2)
- Alstad, T. (2018). Leder strategi, organisasjon, kommunikasjon og samfunnsansvar, Rosenborg ballklub. (J. H. Eide, Intervjuer)
- Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage. *European Journal for Sport and Society*, ss. 75-96.
- BBC. (2017). *Premier League: 'Expected goals' tells us whether a player really should have scored*. Hentet fra <https://www.bbc.com/sport/football/40699431>
- Bergensavisen. (2016). *Her er den nye Brann-drakten*. Hentet fra <https://www.ba.no/sport/fotball/sk-brann/her-er-den-nye-brann-drakten/s/5-8-473749>
- Berntsen, T. (2018). Sportssjef, Sarpsborg 08. (J. H. Eide, Intervjuer)
- Bjørnebye, S. I. (2018). Sportslig leder, Rosenborg ballklub. (J. H. Eide, Intervjuer)
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management, Vol. 11*, ss. 1-15.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). What does value mean and how is it created, maintained and destroyed? *Academy of Management Meeting*, (ss. 1-34). Seattle.
- Brønnøysundregistrene. (2018). Hentet fra Om oss: <https://www.brreg.no/>
- Brønnøysundregistrene. (u.d.). *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*. Hentet fra <https://w2.brreg.no/enhet/sok/index.jsp>
- Casals, F. E. (2011). Analysis of How F.C.Barcelona Implemented a Virtuous Circle Between 2003 and 2006 to Become the Best Football Team of the World in 2009. *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR vol.3*, ss. 112-117.

- Cross, J., & Henderson, S. (2003). Strategic challenges in the football business: a SPACE analysis. *Strat. Change* 12, ss. 409-420.
- Dagbladet. (2010). *Det ska dæm ha, Real Madrid, dæm prøvd!* Hentet fra Eggen er tilbake. Her er Nils Arnes beste gullkorn: <https://www.dagbladet.no/sport/det-ska-daem-ha-real-madrid-daem-provd/65105766>
- Dagbladet. (2013). *Sponsorer slår alarm etter enorm nedgang i seertall på Tippeligaen.* Hentet fra <https://www.dagbladet.no/sport/sponsorer-slar-alarm-etter-enorm-nedgang-i-seertall-pa-tippeligaen/62955704>
- Dagbladet. (2016). *Brann overlever på Trond Mohn-gaver.* Hentet fra <https://www.dagbladet.no/nyheter/brann-overlever-pa-trond-mohn-gaver/64042238>
- Dagbladet. (2018). *Van Gaal ble latterliggjort i England. I Ajax skapte han en utrolig vinnerkultur.* Hentet fra <https://www.dagbladet.no/sport/van-gaal-ble-latterliggjort-i-england-i-ajax-skapte-han-en-utrolig-vinnerkultur---nivaet-var-sa-hoyt-at-nye-spillere-mapte/69570153>
- Deloitte. (2017). *Eliteseriebarometeret.* Deloitte AS.
- Deloitte. (2018). Hentet fra About Deloitte: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>
- Deloitte. (2018). *Football Money League.* Manchester: Deloitte LLP.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). Ahead of the Game - The Network of Value Captures in Professional Football.
- Dolles, H., & Söderman, S. (2005). Globalization of Sports - The Case of Professional Football and its International Management Challenges.
- Eksteen, E. (2014). *Sport Management: Manual for Sport Management.* bookboon.com.
- Fischer, R. J., & Wakefield, K. (1998, Januar). Factors Leading to Group Identificaiton: A Field Study of Winners and Losers. *Psychology & Marketing Vol. 15*, ss. 23-40.
- Fløtnes, T. G. (2011). *Factors of success for Norwegian top football clubs.* Copenhagen Business School.
- Garcia-del-Barro, P., & Szymanski, S. (2006). Goal! Profit maximization and win maximization in football leagues.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis.* John Wiley & Sons Ltd.
- Hall, J. (2016). *From virtual reality to socks to the "Netflix of sports" — these nine companies are changing football through technology and innovation.* Hentet fra <http://www.cityam.com/249567/virtual-reality-socks-netflix-sports-these-nine-companies>
- Hattie, J. (2013). *Synlig læring for lærere.* Cappelen Damm akademisk.
- InStat Sports. (2018). *InStat Scout.* Hentet fra <http://instatsport.com/en/>
- Interplay-sports. (2016). *About Interplay-sports.* Hentet fra <http://interplay-sports.com/about-interplay-sports/>

- Josey, A. (2015). *What is 'Bosman Rule' in Professional Football?* Hentet fra <https://www.quora.com/What-is-Bosman-Rule-in-Professional-Football>
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2013). Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *M@n@gement (Vol. 15)*, ss. 284-312.
- Lewis, M. (2004). *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*. W. W. Norton & Company.
- Manchester United. (2018). *History*. Hentet fra <http://ir.manutd.com/company-information/history.aspx>
- Merriam-Webster, Inc. (2018). *Innovation*. Hentet fra <https://www.merriam-webster.com/dictionary>
- Molde FK. (2016). *VÅR VISJON OG VERDIER*. Hentet fra <http://www.moldefk.no/om-klubben/var-visjon-og-verdier>
- Molde FK. (2017). 2017 – 2019 Strategiplan.
- Molde FK. (u.d.). *VÅRE SAMARBEIDSPARTNERE*. Hentet fra <http://www.moldefk.no/partnere>
- Molde fotballklubb. (2018). *AkerAkademiet*. Hentet fra <http://www.moldefk.no/om-klubben/akerakademiet>
- Molde fotballklubb. (2018). *VÅR HISTORIE*. Hentet fra <http://www.moldefk.no/om-klubben/var-historie>
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2017). *Folketalsutvikling*. Hentet fra <http://fylkesstatistikk.mrfylke.no/2017/demografi/folketalsutvikling>
- Neale, W. C. (1964, Februar). The Peculiar 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*, ss. 1-14.
- Neerland, Ø. (2018). Administrerende direktør. (J. H. Eide, Intervjuer)
- Nettavisen. (2017). *Eliteserien: Svake TV-tall fra siste runde*. Hentet fra <https://www.nettavisen.no/sport/fotball/eliteserien-svake-tv-tall-fra-siste-runde/3423393635.html>
- NFF. (2017). *Klubblisens første halvår 2017*.
- NFF. (2018). *Ø.04 Finansielt oppfølgingssystem*. Hentet fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#154207>
- NRK. (2009). *NFF skal overvåke klubbene*. Hentet fra <https://www.nrk.no/sport/fotball/nff-skal-overvake-klubbene-1.6617072>
- NRK. (2017). Hentet fra Publikum har flyktet fra norsk fotball: – Bli ikke overrasket om nedgangen fortsetter: [https://www.nrk.no/sport/publikum-har-flyktet-fra-norsk-fotball\\_-\\_blir-ikke-overrasket-om-nedgangen-fortsetter-1.13450365](https://www.nrk.no/sport/publikum-har-flyktet-fra-norsk-fotball_-_blir-ikke-overrasket-om-nedgangen-fortsetter-1.13450365)
- NRK. (2017). *Denne mannen er hjernen bak Sarpsborg-suksessen*. Hentet fra [https://www.nrk.no/sport/denne-mannen-er-hjernen-bak-sarpsborg-suksessen\\_-\\_han-er-syk-i-hodet-1.13469527](https://www.nrk.no/sport/denne-mannen-er-hjernen-bak-sarpsborg-suksessen_-_han-er-syk-i-hodet-1.13469527)
- NTB. (u.d.). *Tabell*. Hentet fra <https://www.nifs.no/tabell.php?land=&t=&u=>

- NTB. (u.d.). *Tilskuertall*. Hentet fra <https://www.nifs.no/tilskuertall.php?land=&t=&u=>
- NTF. (2016). *OM NORSK TOPPFOTBALL*. Hentet fra <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/om-norsk-toppfotball>
- Opta. (2018). *About Opta*. Hentet fra <https://www.optasports.com/about/>
- Oxford University Press. (2018). *strategy*. Hentet fra <https://en.oxforddictionaries.com/definition/strategy>
- Paola, M. D., & Scoppa, V. (2012). The Effects of Managerial Turnover: Evidence from Coach Dismissals in Italian Soccer Teams. *Journal of Sports Economics*, ss. 152-168.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.
- Raman, A. (2017). *AN INTRODUCTION TO EXPECTED SAVES (XS)*. Hentet fra <https://chanceanalytics.com/2017/08/02/an-introduction-to-expected-saves-xs/>
- Rikardsson, H., & Rikardsson, L. (2013). *Strategic Management in Football*. Lindköbings Universitet.
- Romsdals Budstikke. (2017). *Eliteserien: Svake TV-tall fra siste runde*. Hentet fra <https://www.rbnett.no/ntb/sport/2017/11/28/Eliteserien-Svake-TV-tall-fra-siste-runde-15671637.ece>
- Romsdals budstikke. (2017). *Sponsorinntektene øker med to millioner*. Hentet fra <http://www.rbnett.no/sport/2017/03/22/Sponsorinntektene-%C3%B8ker-med-to-millioner-14485136.ece>
- Rosenborg ballklub. (2016). *VERDIGRUNNLAG*. Hentet fra <http://www.rbk.no/om-rbk/samfunnsansvar/verdigrunnlag>
- Rosenborg ballklub. (2017). *FRA ODD TIL NORDENS STOLTHET*. Hentet fra <http://www.rbk.no/om-rbk/historie>
- Rosenborg ballklub. (2017). *OM SALMAR AKADEMIET*. Hentet fra <http://www.rbk.no/lag/om-salmar-akademiet>
- Rosenborg Ballklub. (2018). *Årsoppgjør 2017*. Trondheim.
- Rosenborg ballklub. (u.d.). *VÅRE SAMARBEIDSPARTNERE*. Hentet fra <http://www.rbk.no/partnere>
- Rottenberg, S. (1956, juni). The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*, Vol. 64, ss. 242-258.
- Sarpsborg 08. (2016). *HER SAMLES DE SOM VIL KOMME LENGST*. Hentet fra <http://www.sarpsborg08.no/artikler/her-samles-de-som-vil-komme-lengst>
- Sarpsborg 08. (2016). *VÅR VISJON, MISJON OG VERDIER*. Hentet fra <http://www.sarpsborg08.no/om-klubben/var-visjon-misjon-og-verdier>
- Sarpsborg 08. (2018). *VÅR HISTORIE*. Hentet fra <http://www.sarpsborg08.no/om-klubben/var-historie>

- Sarpsborg 08. (2018). *ÅRSMØTE SARPSBORG 08 FF*. Sarpsborg 08.
- Sarpsborg 08. (u.d.). *VÅRE SAMARBEIDSPARTNERE*. Hentet fra <http://www.sarpsborg08.no/partnere>
- Sky Sports. (2017). *Expected assists: What does it mean and who tops the list?* Hentet fra <http://www.skysports.com/football/news/11661/11119595/expected-assists-what-does-it-mean-and-who-tops-the-list>
- Soltvedt, R. (2018). Sportsjef, Sportsklubben Brann. (J. H. Eide, Intervjuer)
- Sportsklubben Brann. (u.d.). Hentet fra *VÅRE SAMARBEIDSPARTNERE*: <http://www.brann.no/partnere>
- Sportsklubben Brann. (2016). *Om utviklingsavdelingen*. Hentet fra <http://www.brann.no/lag/akademiet/statiske-sider-u-avdelingen/om-utviklingsavdelingen>
- Sportsklubben Brann. (2017). *INNFØRER FROKOST FOR SPILLERNE*. Hentet fra <http://www.brann.no/nyheter/innforer-frokost-for-spillerne>
- Sportsklubben Brann. (2018). *BRANN STADION*. Hentet fra <http://www.brann.no/om-stadion/fakta-om-stadion>
- Sportsklubben Brann. (2018). *Branns historie*. Hentet fra [http://historie.brann.no/?\\_ga=2.207283092.68212971.1523713752-650972741.1517747705](http://historie.brann.no/?_ga=2.207283092.68212971.1523713752-650972741.1517747705)
- Sportsklubben Brann. (2018). *Årsmelding 2017*.
- STATSports Group. (u.d.). *Soccer*. Hentet fra <http://statsports.com/soccer/>
- Store norske leksikon. (2017). *Norges Fotballforbund*. Hentet fra [https://snl.no/Norges\\_Fotballforbund](https://snl.no/Norges_Fotballforbund)
- Store norske leksikon. (2017). *nullsumtenkning*. Hentet fra <https://snl.no/nullsumtenkning>
- Store norske leksikon. (2018). *Innovasjon*. Hentet fra <https://snl.no/innovasjon>
- Szymanski, S. (2003, Desember). The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, Vol. 41, ss. 1137-1187.
- Szymanski, S. (2011). *The State of Football in England*. Hentet fra <https://publications.parliament.uk/pa/cm201012/cmselect/cmcomeds/792/792we13.htm>
- Szymanski, S. (2012). *Why is Manchester United so successful?* Hentet fra <https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/why-is-manchester-united-so-successful>
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers: the Business Strategy of Football*. Viking.
- TFS. (2016). *OM TOPPFOTBALLSENTERET*. Hentet fra <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/toppfotballsenteret/om-toppfotballsenteretTFS>
- TFS. (2017). *AKADEMIKLASSIFISERINGSRAPPORTEN*. Toppfotballsenteret.
- Transfermarkt. (2018). *#11 Krépin Diatta*. Hentet fra <https://www.transfermarkt.com/krepin-diatta/profil/spieler/490426>
- Transfermarkt. (2018). *#15 Anders Trondsen*. Hentet fra <https://www.transfermarkt.com/anders-trondsen/profil/spieler/228042>

- Transfermarkt. (2018). #15 Sigurd Rosted. Hentet fra <https://www.transfermarkt.com/sigurd-rosted/profil/spieler/230336>
- Transfermarkt. (2018). *Transfermarkt*. Hentet fra <https://www.transfermarkt.com/>
- TV 2 AS. (2011). *TV 2 Sporten sikret seg Tippeliga-rettigheter*. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/3622993/>: <https://www.tv2.no/a/3622993/>
- TV2. (2017). *Dramatiske tall: Tilskuerne flykter fra Eliteserien*. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/9131443/>
- UEFA. (2015). *Financial fair play: all you need to know*. Hentet fra <http://www.uefa.com/community/news/newsid=2064391.html>
- UEFA. (2017). *The European Club Footballing Landscape*. Geneve: UEFA.
- UEFA. (2018). *About UEFA*. Hentet fra <http://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>
- VG. (2010). *Lyn slår seg selv konkurs*. Hentet fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/L29xR/lyn-slaar-seg-selv-konkurs>
- VG. (2015). *Discovery sikrer seg Tippeligaen i seks år - betaler 2,4 milliarder*. Hentet fra <https://www.vg.no/sport/fotball/sk-brann/discovery-sikrer-seg-tippeligaen-i-seks-aar-betaler-2-4-milliarder/a/23577108/>: <https://www.vg.no/sport/fotball/sk-brann/discovery-sikrer-seg-tippeligaen-i-seks-aar-betaler-2-4-milliarder/a/23577108/>
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1990). Die-Hard and Fair-Weather Fans: Effects of Identification on BIRGing and CORFing Tendencies. *Journal of Sport and Social Issues*, ss. 103-117.
- Woratscheka, H., Horbelb, C., & Poppa, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, ss. 6-24.
- Wyscout Spa. (2018). *The Football Platform*. Hentet fra <https://wyscout.com/>

## Vedlegg 1 - Lineær regresjon

Data for programmering av lineær regresjon og grafer. Dataark har navn «Oek\_tab» grafene er vist i delkapittel 3.1.2 og 3.1.4.

Klubb	Inntekter	Kostnader	Lønnskostnader	Driftsresultat	Plassering	ln_class (-log(P/(32-P))	Inntekter / Snitt	ln(Inntekter/snitt)	lønn/snitt	ln(lønn/snitt)
Aalesund	78954633	82584077	41418587	-3629445	8,38	1,037054396	0,996676389	-0,003329146	1,044381774	0,043425106
Bodø/Glimt	46521414	45682489	20204872	838925	16,63	-0,078164773	0,587258704	-0,532289834	0,509471764	-0,674380847
Brann	129120272	122783983	59157677	6336289	8,75	0,977251432	1,629937624	0,488541746	1,491678114	0,399901737
Fredrikstad	41095125	54670847	27445991	-13575722	20,38	-0,561150708	0,518760447	-0,656313070	0,692058693	-0,368084510
Haugesund	57360963	58846601	28999121	-1485637	8,25	1,057369330	0,724090735	-0,322838570	0,731221311	-0,313039114
Hønefoss	29031592	31366573	17948584	-2334981	20,00	-0,510825624	0,366477575	-1,003817945	0,452578799	-0,792793389
Lillestrøm	88911229	83100710	45277547	5810518	9,75	0,825074724	1,122362545	0,115435878	1,141686585	0,132506629
Molde	103705345	125999821	67439414	-22294476	4,13	1,910664210	1,309114687	0,269351098	1,700504543	0,530924997
Odd	72490082	76868491	34137970	-4378409	5,13	1,657065961	0,915071740	-0,088752813	0,860798903	-0,149894363
Rosenborg	208158529	208516542	99597086	-358013	1,75	2,849880397	2,627669640	0,966097385	2,511369629	0,920828273
Sandefjord	33915011	37539317	21119357	-3624306	17,13	-0,140857433	0,428122957	-0,848344843	0,532530752	-0,630114633
Sarpsborg	39793175	37632732	18291957	2160443	12,17	0,488664052	0,502325408	-0,688507147	0,461237039	-0,773843183
Sogndal	64070368	52025825	22039501	12044544	13,50	0,315081047	0,808786279	-0,212220577	0,555732455	-0,587468297
Stabæk	73059397	76581899	40969119	-3522502	10,63	0,699012300	0,922258442	-0,080929789	1,033048304	0,032513950
Start	45261120	44890416	27885102	370704	12,50	0,444685821	0,571349496	-0,559754179	0,703131009	-0,352212048
Strømsgodset	86379244	78765654	38636903	7613590	5,38	1,600092050	1,090400272	0,086544851	0,974240792	-0,026096786
Tromsø	79477705	81819397	34391208	-2341693	9,25	0,899941594	1,003279344	0,003273979	0,867184367	-0,142503675
Viking	98702490	104163560	46204217	-5461070	7,88	1,119555463	1,245961609	0,219907609	1,165052833	0,152766437
Vålerenga	129132826	125355327	62346782	3777499	7,25	1,227824020	1,630096107	0,488638975	1,572092332	0,452407428
Snitt	79217922	80483908	39658473	-1265986	10,46	0,832537803	1,000000000	-0,124174021	1,000000000	-0,112902963



## R-kode for programmering av lineær regresjon og tilhørende grafer

```
#----- Bibliotek -----  
library(devtools)  
library(tidyverse)  
library(gridExtra)  
library(ggplot2)  
#----- Formatering av grafer -----Felles for begge grafer-----  
tema_log <- theme(  
  plot.title = element_text(size = 16, face = "bold", hjust = 0.5),  
  axis.text.x = element_text(size = 10, face = "bold"),  
  axis.text.y = element_text(size = 10, face = "bold"),  
  axis.title.x = element_text(size = 12, face = "bold"),  
  axis.title.y = element_text(size = 12, face = "bold"))  
  
#----- Reggresjonsanalyse ---- inntekter-----  
  
# lineær reggresjon  
model_ln_inntekter <- lm(ln_inntekter ~ ln_plass, data = Oek_tab) # lineær reggresjon  
summary.lm(model_ln_inntekter) # beregner R-squared og p-verdi  
  
#Lager plot  
Inn <- ggplot(Oek_tab, aes(x = ln_plass, y = ln_inntekter))  
#plotter graf  
Inn + geom_point()+  
#fjerner farge i plott  
  theme_bw()+  
#Navngir X- og Y-akse  
  labs(y = "Inntekt i forhold til gjennomsnitt (log)", x = "Tabellplassering (-log (P/(32-P)))")  
#Legger inn linje og felt  
  geom_smooth(method = "lm")+  
#Tema for skrift og plassering av skrift  
  tema_log +  
#Plassering av klubbnavn  
  geom_text(aes(label = Klubb, vjust = -0.5, angle = 30), check_overlap = TRUE)+  
#Skriver inn R-verdi fra summary.lm() i plot  
  annotate(geom = "text", label = "R-squared = 0.7155", # R-verdi hentet fra summary_lm over  
    x = -0.3, y = 1.3, fontface = 2)+  
#Skriver inn p-verdi fra summary.lm() i plot  
  annotate(geom = "text", label = "p-value = 3.083e-06", # p-verdi hentet fra summary_lm over  
    x = -0.3, y = 1.18, fontface = 2)  
#-----
```

```
#----- Reggresjonsanalyse----lønnskostnader  
  
# lineær reggresjon  
model_ln_lønn <- lm(ln_plass ~ ln_lønn, data = Oek_tab) # lineær reggresjon  
summary.lm(model_ln_lønn) # beregner R-squared og p-verdi  
  
#Lager plot  
reg_lønn <- ggplot(Oek_tab, aes(x = ln_lønn, y = ln_plass))  
#plotter graf  
reg_lønn + geom_point()+  
#fjerner farge i plott  
  theme_bw()+  
#Navngir X- og Y-akse  
  labs(y = "Tabellplassering (-log (P/(32-P)))", x = "Lønnsutgifter i forhold til gjennomsnitt (log)")  
#Legger inn linje og felt  
  geom_smooth(method = "lm")+  
#Tema for skrift og plassering av skrift  
  tema_log +  
#Plassering av klubbnavn  
  geom_text(aes(label = Klubb, vjust = -0.5, angle = 30), check_overlap = TRUE)+  
#Skriver inn R-verdi fra summary.lm() i plot  
  annotate(geom = "text", label = "R-squared = 0.6519", # R-verdi hentet fra summary_lm over  
    x = 0.65, y = 3.5, fontface = 2)+  
#Skriver inn p-verdi fra summary.lm() i plot  
  annotate(geom = "text", label = "p-value = 1.777e-05", # p-verdi hentet fra summary_lm over  
    x = 0.65, y = 3.3, fontface = 2)  
#-----
```

## Vedlegg 2 – Data brukt for analyse av spillersalg

Data for programmering av korrelasjonsmatrise. Dataark har navn «salg\_tab\_europa». Graf vist i delkapittel 4.1.

Lag	År	Tabellplassering	Plassering	Spillersalg (MNOK)	Europa-cup samme år (0 = nei, 1= ja)	Antall kamper samme år	Europa-cup året før (0 = nei, 1= ja)	Antall kamper året før
Aalesund	2014	7	12	34	0	0	0	0
Aalesund	2016	9	10	22	0	0	0	0
Aalesund	2015	10	9	4	0	0	0	0
Bodø Glimt	2015	9	10	7	0	0	0	0
Bodø Glimt	2014	13	6	0	0	0	0	0
Bodø Glimt	2016	15	4	2	0	0	0	0
Brann	2016	2	17	2	0	0	0	0
Brann	2014	14	5	4	0	0	0	0
Brann	2015	18	1	12	0	0	0	0
Haugesund	2016	4	15	0	0	0	0	0
Haugesund	2014	11	8	1	1	4	0	0
Haugesund	2015	12	7	9	0	0	1	4
Lillestrøm	2014	5	14	4	0	0	0	0
Lillestrøm	2015	8	11	4	0	0	0	0
Lillestrøm	2016	12	7	14	0	0	0	0
Molde	2014	1	18	18	1	4	1	6
Molde	2016	5	14	42	0	0	1	14
Molde	2015	6	13	20	1	14	1	4
Odd	2014	3	16	10	0	0	0	0
Odd	2016	3	16	1	1	4	1	8
Odd	2015	4	15	0	1	8	0	0
Rosenborg	2015	1	18	7	1	14	1	4
Rosenborg	2016	1	18	57	1	6	1	14

Rosenborg	2014	2	17	28	1	6	1	4
Sarpsborg 08	2016	6	13	8	0	0	0	0
Sarpsborg 08	2014	8	11	18	0	0	0	0
Sarpsborg 08	2015	11	8	0	0	0	0	0
Sogndal	2016	11	8	8	0	0	0	0
Sogndal	2014	15	4	5	0	0	0	0
Sogndal	2015	17	2	1	0	0	0	0
Stabæk	2015	3	16	33	0	0	0	0
Stabæk	2014	9	10	6	0	0	0	0
Stabæk	2016	14	5	7	1	2	0	0
Start	2014	12	7	1	0	0	0	0
Start	2015	14	5	7	0	0	0	0
Start	2016	16	3	12	0	0	0	0
Strømsgodset	2015	2	17	34	1	6	1	2
Strømsgodset	2014	4	15	20	1	2	1	4
Strømsgodset	2016	7	12	47	1	2	1	6
Tromsø	2015	13	6	0	0	0	0	0
Tromsø	2016	13	6	1	0	0	0	0
Tromsø	2014	18	1	3	1	2	1	4
Viking	2015	5	14	15	0	0	0	0
Viking	2016	8	11	14	0	0	0	0
Viking	2014	10	9	2	0	0	0	0
Vålerenga	2014	6	13	4	0	0	0	0
Vålerenga	2015	7	12	27	0	0	0	0
Vålerenga	2016	10	9	12	0	0	0	0

## R-kode for programmering av korrelasjonsmatrise med farger og $p < 0,05$

```
#----- Bibliotek -----  
library(devtools)  
library(tidyverse)  
library(gridExtra)  
library(ggplot2)  
library(corrplot)  
#----- Farger for korrelasjonsmatrise -----  
col <- colorRampPalette(c("#BB4444", "#EE9988", "#FFFFFF", "#77AADD", "#4477AA"))  
  
#----- Valg av kolonner som skal brukes i matrise -----  
salg_tab_europacup <- salg_tab_europa[4:9]  
cor_tabell_Salg <- cor(salg_tab_europacup, use="pairwise.complete.obs")  
  
#----- Regne ut p-verdier for alle kolonner -----  
p.mat_cor_salg_tab_europa <- cor.mtest(cor_tabell_Salg)$p  
  
#----- Tegne korrelasjonsmatrise og velge p-verdi  $\leq 0,05$  -----  
corrplot(cor_tabell_Salg, method = "color", col = col(200),  
  type = "upper", order = "hclust", number.cex = .7,  
  addCoef.col = "black", # Add coefficient of correlation  
  tl.col = "black", tl.srt = 90, # Text label color and rotation  
  # Combine with significance  
  p.mat = p.mat_cor_salg_tab_europa, sig.level = 0.05, insig = "blank",  
  # hide correlation coefficient on the principal diagonal  
  diag = FALSE)  
#-----
```

## Vedlegg 3 – Regnskapstall og tabellplassering

Rådata for beregningene i vedlegg 1 og delkapittel 3.1.2 og 3.1.4. Hentet fra Brønnøysundregistrene (Brønnøysundregistrene, u.d.).

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Aalesund fotball	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 29 543 976	kr 30 875 582	kr 37 102 340	kr 33 009 001	kr 32 042 899	kr 32 847 699	kr 31 226 337	kr 34 272 906		
	Annen driftsinntekt	kr 1 206 078	kr 615 000	kr 2 831 603	kr 1 132 779	kr 27 763	kr 3 213 155				
	Sum	kr 30 750 054	kr 31 490 582	kr 39 933 943	kr 34 141 780	kr 32 070 662	kr 36 060 854	kr 31 226 337	kr 34 272 906		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 497 005	kr 910 105	kr 646 543	kr 468 853	kr 239 698	kr 247 729	kr 405 265	kr 771 780		
	Lønnskostnad	kr 28 847 248	kr 29 393 993	kr 35 705 191	kr 31 800 822	kr 29 635 325	kr 30 662 585	kr 27 166 483	kr 26 653 538		
	Avskrivning		kr 5 487	kr 21 075	kr 18 080	kr 1 078 708	kr 771 738	kr 2 447 836	kr 3 201 639		
	Annen driftskostnad	kr 1 012 623	kr 1 385 782	kr 1 605 340	kr 1 303 168	kr 1 007 240	kr 958 016	kr 1 010 990	kr 2 731 082		
	Sum	kr 30 356 876	kr 31 695 367	kr 37 978 149	kr 33 590 923	kr 31 960 971	kr 32 640 068	kr 31 030 574	kr 33 358 039		
ÅLESUND FOTBALLSTADION AS	Inntekter	kr 1 500 000	kr 1 500 000	kr 1 450 000	kr 1 350 000	kr 1 500 000	kr 1 350 000	kr 1 350 000	kr 1 350 000		
	Sum	kr 1 500 000	kr 1 500 000	kr 1 450 000	kr 1 350 000	kr 1 500 000	kr 1 350 000	kr 1 350 000	kr 1 350 000		
	Kostnader										
	Avskrivning	kr 909 650	kr 900 836	kr 900 838	kr 776 902	kr 828 528	kr 911 376	kr 911 300	kr 919 302		
	Annen driftskostnad	kr 138 763	kr 77 755	kr 77 926	kr 61 460	kr 135 824	kr 74 274	kr 67 714	kr 94 404		
	Sum	kr 1 048 413	kr 978 591	kr 978 764	kr 838 362	kr 964 352	kr 985 650	kr 979 014	kr 1 013 706		
ÅLESUND STORHALL AS	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 9 405 346	kr 8 406 868	kr 9 485 649	kr 8 739 854	kr 8 056 860	kr 6 831 238	kr 8 913 533	kr 7 920 260		
	Annen driftsinntekt	kr 1 276 648	kr 1 518 383	kr 1 372 537	kr 2 097 210	kr 2 255 491	kr 2 236 236	kr 1 784 522	kr 2 107 091		
	Sum	kr 10 681 994	kr 9 925 251	kr 10 858 186	kr 10 837 064	kr 10 312 351	kr 9 067 474	kr 10 698 055	kr 10 027 351		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 2 245 001	kr 2 081 324	kr 2 466 171	kr 2 428 590	kr 2 605 713	kr 1 933 436	kr 2 539 447	kr 2 666 440		
	Lønnskostnad	kr 3 919 358	kr 3 643 541	kr 3 563 582	kr 3 820 574	kr 3 729 878	kr 3 495 124	kr 3 223 058	kr 2 928 247		
	Avskrivning	kr 858 516	kr 834 192	kr 805 765	kr 1 267 453	kr 1 158 817	kr 1 192 565	kr 1 174 401	kr 1 365 054		
	Annen driftskostnad	kr 3 859 740	kr 4 056 697	kr 4 320 279	kr 3 895 826	kr 3 811 303	kr 3 496 010	kr 3 822 545	kr 3 690 868		
	Sum	kr 10 882 615	kr 10 615 754	kr 11 155 797	kr 11 412 443	kr 11 305 711	kr 10 117 135	kr 10 759 451	kr 10 650 609		
ÅLESUND FOTBALL AS	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 54 974 503	kr 52 081 452	kr 59 392 600	kr 58 213 870	kr 62 422 007	kr 88 101 711	kr 81 627 346	kr 72 039 467		
	Sum	kr 54 974 503	kr 52 081 452	kr 59 392 600	kr 58 213 870	kr 62 422 007	kr 88 101 711	kr 81 627 346	kr 72 039 467		

	Kostnader												
	Varekostnad	kr 5 049 905	kr 4 851 640	kr 5 424 534	kr 6 258 442	kr 5 720 318	kr 11 842 681	kr 5 242 130	kr 4 633 806				
	Lønnskostnad	kr 8 146 110	kr 7 968 068	kr 8 405 026	kr 8 029 235	kr 8 080 912	kr 7 939 314	kr 7 575 747	kr 7 015 735				
	Avskrivning	kr 974 501	kr 1 505 155	kr 1 488 174	kr 1 463 041	kr 4 829 036	kr 5 197 633	kr 8 855 202	kr 8 563 246				
	Annen driftskostnad	kr 43 162 301	kr 42 639 873	kr 52 280 541	kr 48 907 035	kr 50 696 997	kr 60 009 294	kr 62 496 451	kr 59 043 942				
	Sum	kr 57 332 817	kr 56 964 736	kr 67 598 275	kr 64 657 753	kr 69 327 263	kr 84 988 922	kr 84 169 530	kr 79 256 729				
										Total sum	Gjennomsnitt		
AAFK totalt	Inntekter	kr 68 362 575	kr 64 121 703	kr 74 532 389	kr 71 533 713	kr 74 262 121	kr 101 732 340	kr 93 675 401	kr 83 416 818	kr 631 637 060	kr 78 954 633		
	Kostnader	kr 70 076 745	kr 69 378 866	kr 80 608 645	kr 77 490 480	kr 81 515 398	kr 95 884 076	kr 95 712 232	kr 90 006 177	kr 660 672 619	kr 82 584 077		
	Lønn	kr 40 912 716	kr 41 005 602	kr 47 673 799	kr 43 650 631	kr 41 446 115	kr 42 097 023	kr 37 965 288	kr 36 597 520	kr 331 348 694	kr 41 418 587		
	Driftsresultat	kr -1 714 170	kr -5 257 163	kr -6 076 256	kr -5 956 767	kr -7 253 277	kr 5 848 264	kr -2 036 831	kr -6 589 359	kr -29 035 559	kr -3 629 445		
	Plassering	9	10	7	4	11	9	4	13		8,375		
Salgsinntekter fra Aalesund fotball er trukket fra på totale inntekter og kostnader ettersom dette er tilskudd fra Alesund fotball AS. Dette for å hindre dobbelføring.													

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Bodø Glimt	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 52 452 019	kr 46 273 057	kr 46 273 057	kr 45 249 231	kr 35 131 120	kr 50 494 390	kr 29 123 596	kr 47 936 641		
	Annen driftsinntekt							kr 1 541 633	kr 1 636 945		
	Sum	kr 52 452 019	kr 46 273 057	kr 46 273 057	kr 45 249 231	kr 35 131 120	kr 50 494 390	kr 30 665 229	kr 49 573 586		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 3 195 745	kr 924 960			kr 1 081 864	kr 889 353	kr 942 335	kr 1 650 108		
	Lønnskostnad	kr 24 377 417	kr 22 115 919	kr 22 115 919	kr 23 036 874	kr 15 335 911	kr 15 799 432	kr 17 612 288	kr 21 245 219		
	Avskrivning						kr 233 500	kr 3 971 564	kr 4 620 311		
	Annen driftskostnad	kr 24 201 262	kr 22 346 310	kr 23 271 270	kr 21 014 929	kr 16 839 230	kr 13 595 145	kr 14 438 016	kr 19 220 678		
	Sum	kr 51 774 424	kr 45 387 189	kr 45 387 189	kr 44 051 803	kr 33 257 005	kr 30 517 430	kr 36 964 203	kr 46 736 316		
Norlandsglimt	Inntekter	kr 2 593 022	kr 5 067 225	kr 5 067 225	kr 213 750	kr 2 728 200	kr 390 203				
Opprettet i 2011	Sum	kr 2 593 022	kr 5 067 225	kr 5 067 225	kr 213 750	kr 2 728 200	kr 390 203	kr -	kr -		
	Kostnader										
	Avskrivning	kr 3 285 667	kr 4 073 030	kr 4 073 030	kr 4 062 397	kr 4 470 015	kr 4 695 069				
	Annen driftskostnad	kr 883 262	kr 1 975 485	kr 1 975 485	kr 767 124	kr 1 026 550	kr 97 242				
	Sum	kr 4 168 929	kr 6 048 515	kr 6 048 515	kr 4 829 521	kr 5 496 565	kr 4 792 311	kr -	kr -		
										Total sum	Gjennomsnitt
B/G totalt	Inntekter	kr 55 045 041	kr 51 340 282	kr 51 340 282	kr 45 462 981	kr 37 859 320	kr 50 884 593	kr 30 665 229	kr 49 573 586	kr 372 171 314	kr 46 521 414
	Kostnader	kr 55 943 353	kr 51 435 704	kr 51 435 704	kr 48 881 324	kr 38 753 570	kr 35 309 741	kr 36 964 203	kr 46 736 316	kr 365 459 915	kr 45 682 489
	Lønn	kr 24 377 417	kr 22 115 919	kr 22 115 919	kr 23 036 874	kr 15 335 911	kr 15 799 432	kr 17 612 288	kr 21 245 219	kr 161 638 979	kr 20 204 872
	Driftsresultat	kr -898 312	kr -95 422	kr -95 422	kr -3 418 343	kr -894 250	kr 15 574 852	kr -6 298 974	kr 2 837 270	kr 6 711 399	kr 838 925
	Plassering	15	9	13	17	21	21	22	15		16,625

		kr 2 016	kr 2 015	kr 2 014	kr 2 013	kr 2 012	kr 2 011	kr 2 010	kr 2 009		
Brann	Inntekter										
Konserntall	Salgsinntekt	kr 106 899 456	kr 74 935 257	kr 101 387 306	kr 104 265 119	kr 120 661 665	kr 130 772 621	kr 132 241 104	kr 141 851 129		
	Annen driftsinntekt	kr 14 919 709	kr 28 981 203	kr 26 359 180	kr 18 957 472	kr 16 582 441	kr 13 738 906	kr 409 605			
	Sum	kr 121 819 165	kr 103 916 460	kr 127 746 486	kr 123 222 591	kr 137 244 106	kr 144 511 527	kr 132 650 709	kr 141 851 129		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 6 236 138	kr 8 304 142	kr 7 607 468	kr 9 262 683	kr 8 158 413	kr 10 662 695	kr 12 106 376	kr 16 466 760		
	Lønnskostnad	kr 56 625 187	kr 47 697 715	kr 60 652 111	kr 57 688 736	kr 58 262 370	kr 57 463 524	kr 63 064 603	kr 71 807 168		
	Avskrivning	kr 16 927 767	kr 17 128 939	kr 16 873 294	kr 15 245 948	kr 17 272 594	kr 19 612 152	kr 23 254 952	kr 28 656 488		
	Annen driftskostnad	kr 31 415 985	kr 25 847 003	kr 33 441 456	kr 32 802 281	kr 37 981 214	kr 41 779 701	kr 32 095 712	kr 39 870 285		
	Sum	kr 111 205 077	kr 98 977 799	kr 118 574 329	kr 114 999 648	kr 121 674 591	kr 129 518 072	kr 130 521 643	kr 156 800 701		
											Total sum
											Gjennomsnitt
Brann totalt	Inntekter	kr 121 819 165	kr 103 916 460	kr 127 746 486	kr 123 222 591	kr 137 244 106	kr 144 511 527	kr 132 650 709	kr 141 851 129	kr 1 032 962 173	kr 129 120 272
	Kostnader	kr 111 205 077	kr 98 977 799	kr 118 574 329	kr 114 999 648	kr 121 674 591	kr 129 518 072	kr 130 521 643	kr 156 800 701	kr 982 271 860	kr 122 783 983
	Lønn	kr 56 625 187	kr 47 697 715	kr 60 652 111	kr 57 688 736	kr 58 262 370	kr 57 463 524	kr 63 064 603	kr 71 807 168	kr 473 261 414	kr 59 157 677
	Driftsresultat	kr 10 614 088	kr 4 938 661	kr 9 172 157	kr 8 222 943	kr 15 569 515	kr 14 993 455	kr 2 129 066	kr -14 949 572	kr 50 690 313	kr 6 336 289
	Plassering	2	18	14	8	6	4	13	5		8,75
Tall hentet direkte fra konserregnskapet											





		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009			
FK Haugesund	Inntekter											
	Leieinntekter	kr 25 286 227	kr 26 826 920	kr 28 730 591	kr 30 343 933	kr 26 785 045	kr 24 607 262	kr 21 826 373				
	Salg av spillere					kr 4 711 265	kr 652 818					
	Medlemsinntekter					kr 163 300	kr 151 690	kr 138 950	kr 148 650			
	Annen driftsinntekt	kr 106 954	kr 87 635	kr 427 505	kr 4 180 646		kr 362 525	kr 4 000 115	kr 23 242 218			
	Sum	kr 25 393 181	kr 26 914 555	kr 29 158 096	kr 34 524 579	kr 31 659 610	kr 25 774 295	kr 25 965 438	kr 23 390 868			
	Kostnader											
	Kjøp av spillere			kr 334 060	kr 3 949 278	kr 4 711 265	kr 652 818					
	Lønnskostnad	kr 25 086 227	kr 26 626 920	kr 28 515 308	kr 30 132 260	kr 26 585 045	kr 24 407 261	kr 21 626 373	kr 19 684 128			
	Avskrivning	kr 34 638	kr 118 429	kr 146 362	kr 161 362	kr 161 362	kr 161 363					
	Annen driftskostnad							kr 165 933	kr 12 668 414			
	Sum	kr 25 120 865	kr 26 745 349	kr 28 995 730	kr 34 242 900	kr 31 457 672	kr 25 221 442	kr 21 792 306	kr 32 352 542			
FK Haugesund AS	Inntekter											
	Salgsinntekt	kr 37 397 621	kr 54 050 620	kr 15 094 919								
	Annen driftsinntekt	kr 4 810 338	kr 12 174 940	kr 47 928 828	kr 75 278 712	kr 56 038 878	kr 52 564 038	kr 39 888 315				
	Sum	kr 42 207 959	kr 66 225 560	kr 63 023 747	kr 75 278 712	kr 56 038 878	kr 52 564 038	kr 39 888 315	kr -			
	Kostnader											
	Avtalekost	kr 29 134 643	kr 45 747 088	kr 51 116 718	kr 51 868 719	kr 44 726 063	kr 44 638 973	kr 38 457 247				
	Lønnskostnad	kr 3 820 276	kr 6 428 916	kr 5 720 315	kr 4 571 316	kr 3 581 717	kr 3 402 709	kr 1 804 196				
	Avskrivning	kr 1 638 998	kr 3 143 856	kr 3 427 041	kr 4 015 412	kr 3 935 526	kr 3 274 406	kr 283 500				
	Annen driftskostnad	kr 13 145 472	kr 9 498 507	kr 11 343 455	kr 10 084 590	kr 4 997 749	kr 152 828	kr 3 888				
	Sum	kr 47 739 389	kr 64 818 367	kr 71 607 529	kr 70 540 037	kr 57 241 055	kr 51 468 916	kr 40 548 831	kr -			
	Inntekter											
	Salgsinntekt											
	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -			
	Kostnader											
	Varekostnad											
	Lønnskostnad											
	Avskrivning											

	Annen driftskostnad										
	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -		
										Total sum	Gjennomsnitt
FKH totalt	Inntekter	kr 67 601 140	kr 66 313 195	kr 63 451 252	kr 79 459 358	kr 60 913 443	kr 53 731 071	kr 44 027 380	kr 23 390 868	kr 458 887 707	kr 57 360 963
	Kostnader	kr 72 860 254	kr 64 736 796	kr 71 872 668	kr 74 439 004	kr 61 913 682	kr 52 083 096	kr 40 514 764	kr 32 352 542	kr 470 772 806	kr 58 846 601
	Lønn	kr 28 906 503	kr 33 055 836	kr 34 235 623	kr 34 703 576	kr 30 166 762	kr 27 809 970	kr 23 430 569	kr 19 684 128	kr 231 992 967	kr 28 999 121
	Driftsresultat	kr -5 259 114	kr 1 576 399	kr -8 421 416	kr 5 020 354	kr -1 000 239	kr 1 647 975	kr 3 512 616	kr -8 961 674	kr -11 885 099	kr -1 485 637
	Plassering	4	12	11	3	7	6	6	17		8,25
Trekker fra Leieinntekter for FK Haugesund på totale inntekter og totale kostnader ettersom avtalekosten ikke skal føres dobbelt. Det er ikke tatt med tall fra FKH Media i 2016.											

		2015	2014	2013	2012	2011	2010	2 009		
Hønefoss	Inntekter									
Konserntall	Salgsinntekt			kr 48 280 840	kr 43 448 847					
	Annen driftsinntekt	kr 19 249 903	kr 18 362 146			kr 40 294 000	kr 40 533 000	kr 22 084 000		
	Sum	kr 19 249 903	kr 18 362 146	kr 48 280 840	kr 43 448 847	kr 40 294 000	kr 40 533 000	kr 22 084 000		
	Kostnader									
	Varekostnad			kr 4 962 736	kr 4 899 898					
	Lønnskostnad	kr 15 755 761	kr 17 199 686	kr 26 134 668	kr 25 103 559	kr 22 057 000	kr 23 773 000	kr 13 565 000		
	Avskrivning			kr 317 896	kr 249 895					
	Annen driftskostnad	kr 6 501 479	kr 5 211 068	kr 13 740 339	kr 27 520 596	kr 16 306 000	kr 18 365 000	kr 9 269 000		
	Sum	kr 22 257 240	kr 22 410 754	kr 45 155 639	kr 57 773 948	kr 38 363 000	kr 42 138 000	kr 22 834 000		
									Total sum	Gjennomsnitt
Hønefoss totalt	Inntekter	kr 19 249 903	kr 18 362 146	kr 48 280 840	kr 43 448 847	kr 40 294 000	kr 40 533 000	kr 22 084 000	kr 232 252 736	kr 29 031 592
	Kostnader	kr 22 257 240	kr 22 410 754	kr 45 155 639	kr 57 773 948	kr 38 363 000	kr 42 138 000	kr 22 834 000	kr 250 932 581	kr 31 366 573
	Lønn	kr 15 755 761	kr 17 199 686	kr 26 134 668	kr 25 103 559	kr 22 057 000	kr 23 773 000	kr 13 565 000	kr 143 588 674	kr 17 948 584
	Driftsresultat	kr -3 007 337	kr -4 048 608	kr 3 125 201	kr -14 325 101	kr 1 931 000	kr -1 605 000	kr -750 000	kr -18 679 845	kr -2 334 981
	Plassering	32	27	16	13		14	18		20
Tallene hentet fra konsernregnskapet										

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Lillestrøm sportsklubb	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 88 000 000	kr 87 000 000	kr 94 000 000							
	Annen driftsinntekt						kr 77 924 090	kr 70 458 398	kr 70 295 748		
	Sum	kr 88 000 000	kr 87 000 000	kr 94 000 000	kr -	kr -	kr 77 924 090	kr 70 458 398	kr 70 295 748		
	Kostnader										
	Varekostnad										
	Lønnskostnad	kr 34 000 000	kr 32 000 000	kr 39 000 000			kr 44 084 144	kr 44 072 886	kr 49 132 340		
	Avskrivning										
	Annen driftskostnad	kr 36 000 000	kr 35 000 000	kr 33 000 000			kr 37 757 188	kr 40 182 182	kr 20 823 425		
	Sum	kr 70 000 000	kr 67 000 000	kr 72 000 000	kr -	kr -	kr 81 841 332	kr 84 255 068	kr 69 955 765		
Spillersalg	Inntekter	kr 12 000 000	kr 3 000 000	kr 3 000 000							
	Sum	kr 12 000 000	kr 3 000 000	kr 3 000 000	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -		
Lillestrøm Invest	Inntekter										
	Salgsinntekt							kr 1 109 315	kr 8 069 314		
	Annen driftsinntekt										
	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr 1 109 315	kr 8 069 314		
	Kostnader										
	Varekostnad										
	Lønnskostnad										
	Avskrivning						kr 679 519	kr 3 796 964	kr 6 325 580		
	Annen driftskostnad						kr 273 910	kr 437 565	kr 230 621		
	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr 953 429	kr 4 234 529	kr 6 556 201		
Lillestrøm sportsklubb AS	Inntekter										
	Salgsinntekt						kr 2 879 184	kr 2 931 492	kr 70 912 594		
	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr 2 879 184	kr 2 931 492	kr 70 912 594		
	Kostnader										
	Varekostnad								kr 11 200 501		
	Lønnskostnad								kr 6 325 826		
	Avskrivning								kr 12 691 216		
	Overføring								kr 54 044 399		
	Annen driftskostnad						kr 2 707 572	kr 1 515 111	kr 12 691 216		

	Sum	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr 2 707 572	kr 1 515 111	kr 96 953 158			
											Total sum	Gjennomsnitt
Lillestrøm totalt	Inntekter	kr 100 000 000	kr 90 000 000	kr 97 000 000	kr 88 901 637	kr 84 852 456	kr 80 803 274	kr 74 499 205	kr 95 233 257		kr 711 289 829	kr 88 911 229
	Kostnader	kr 70 000 000	kr 67 000 000	kr 72 000 000	kr 78 751 167	kr 82 126 750	kr 85 502 333	kr 90 004 708	kr 119 420 725		kr 664 805 682	kr 83 100 710
	Lønn	kr 34 000 000	kr 32 000 000	kr 39 000 000	kr 61 042 072	kr 52 563 108	kr 44 084 144	kr 44 072 886	kr 55 458 166		kr 362 220 376	kr 45 277 547
		kr 30 000 000	kr 23 000 000	kr 25 000 000	kr 10 150 471	kr 2 725 706	kr -4 699 059	kr -15 505 503	kr -24 187 468		kr 46 484 146	kr 5 810 518
	Plassering	12	8	5	10	9	13	10	11			9,75
Finner ikke regnskapsdata for Lillestrøm Sportsklubb for perioden 2012 -2016. Bruker data fra Deloittes for 2014-2016. Tar gjennomsnitt av 2014 og 2011 for som grunnlag for 2012 og 2013.												
Overføringer trekt fra på inntekter og kostnader for å unngå dobbelføring.												

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Molde fotball As	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 29 110 350	kr 35 923 522	kr 38 408 033	kr 26 662 093	kr 29 442 850	kr 28 577 939	kr 28 381 548	kr 42 900 748		
	Annen driftsinntekt	kr 15 030 594	kr 14 669 854	kr 17 599 104	kr 32 254 047	kr 665 740	kr 151 832	kr 93 384	kr 49 135		
	Sum	kr 44 140 944	kr 50 593 376	kr 56 007 137	kr 58 916 140	kr 30 108 590	kr 28 729 771	kr 28 474 932	kr 42 949 883		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 2 889 609	kr 3 292 699	kr 2 961 050		kr 21 175 778		kr 28 703 590	kr 20 110 076		
	Lønnskostnad	kr 11 776 040	kr 11 433 405	kr 10 783 378	kr 9 679 590	kr 9 379 704	kr 7 737 568	kr 6 719 010	kr 6 350 267		
	Avskrivning	kr 3 451 407	kr 3 145 648	kr 2 593 068	kr 1 337 459	kr 1 022 707	kr 1 701 509	kr 7 700 472	kr 8 618 212		
	Annen driftskostnad	kr 39 069 706	kr 28 728 994	kr 53 865 688	kr 52 304 896	kr 12 795 207	kr 45 810 732	kr 14 881 766	kr 15 967 359		
	Sum	kr 57 186 762	kr 46 600 746	kr 70 203 184	kr 63 321 945	kr 44 373 396	kr 55 249 809	kr 58 004 838	kr 51 045 914		
Molde fotball	Inntekter										
	Medlemsinntekt/tilskudd	kr 44 401 241	kr 71 253 340	kr 30 696 815	kr 26 847 909	kr 39 305 920	kr 19 669 656	kr 13 086 111	kr 10 547 973		
	Kampinntekt	kr 18 187 910	kr 24 247 398	kr 21 483 390	kr 21 504 636	kr 24 430 232	kr 18 994 619	kr 17 775 112	kr 20 920 482		
	Avtale MF	kr 21 337 446	kr 10 250 311	kr 36 973 080	kr 34 861 957	kr 21 175 778	kr 28 820 083	kr 28 703 590	kr 20 110 076		
	Annen driftsinntekt	kr 7 565 164	kr 10 662 546	kr 11 418 185	kr 9 192 611	kr 8 982 607	kr 8 200 482	kr 6 732 320	kr 3 615 330		
	Sum	kr 91 491 761	kr 116 413 595	kr 100 571 470	kr 92 407 113	kr 93 894 537	kr 75 684 840	kr 66 297 133	kr 55 193 861		
	Kostnader										
	Lønnskostnad	kr 65 816 907	kr 77 872 235	kr 68 536 597	kr 61 511 218	kr 60 694 408	kr 50 858 588	kr 41 594 927	kr 38 771 471		
	Avskrivning	kr 14 538 530	kr 11 348 878	kr 12 299 715	kr 15 773 708	kr 13 044 353	kr 13 032 883	kr 264 017	kr 252 668		
	Administrasjon	kr 873 958	kr 4 926 611	kr 3 276 304	kr 2 793 255	kr 2 341 350	kr 2 003 000	kr 1 470 356	kr 1 377 829		
	Trening og utstyr	kr 10 678 765	kr 9 089 531	kr 10 983 825	kr 9 808 426	kr 8 912 627	kr 7 581 292	kr 4 888 931	kr 4 360 315		
	Egne arrangement	kr 3 610 811	kr 3 844 245	kr 3 341 332	kr 3 694 999	kr 4 128 949	kr 5 155 691	kr 4 950 361	kr 4 731 933		
	Andres arrangement	kr 4 524 320	kr 12 881 255	kr 6 432 120	kr 8 006 462	kr 9 695 857	kr 2 327 746	kr 2 888 081	kr 3 263 153		
	Kjøp og leie spillere	kr 500 689	kr 2 249 489	kr 235 217	kr 632 842	kr 676 532	kr 283 540	kr 6 281 686	kr 41 443		
	Annen driftskostnad	kr 4 451 788	kr 4 577 716	kr 6 851 122	kr 4 744 593	kr 6 009 455	kr 5 702 221	kr 3 555 060	kr 1 563 934		
	Anleggskostnader	kr 154 373	kr 97 253	kr 87 690	kr 90 059	kr 130 029	kr 74 590	kr 89 912	kr 69 648		
	Tap på fordringer		kr 38 623								
	Sum	kr 105 150 141	kr 126 925 836	kr 112 043 922	kr 107 055 562	kr 105 633 560	kr 87 019 551	kr 65 983 331	kr 54 432 394		
										Total sum	Gjennomsnitt

Molde total	Inntekter	kr 114 295 259	kr 156 756 660	kr 119 605 527	kr 116 461 296	kr 102 827 349	kr 75 594 528	kr 66 068 475	kr 78 033 668		kr 829 642 762	kr 103 705 345
	Kostnader	kr 140 999 457	kr 163 276 271	kr 145 274 026	kr 135 515 550	kr 128 831 178	kr 113 449 277	kr 95 284 579	kr 85 368 232		kr 1 007 998 570	kr 125 999 821
	Lønn	kr 77 592 947	kr 89 305 640	kr 79 319 975	kr 71 190 808	kr 70 074 112	kr 58 596 156	kr 48 313 937	kr 45 121 738		kr 539 515 313	kr 67 439 414
	Driftsresultat	kr -26 704 198	kr -6 519 611	kr -25 668 499	kr -19 054 254	kr -26 003 829	kr -37 854 749	kr -29 216 104	kr -7 334 564		kr -178 355 808	kr -22 294 476
	Plassering	5	6	1	6	1	1	11	2			4,125
Avtale MF er trukket fra på totale inntekter og kostnader ettersom dette er tilskudd fra Molde fotball AS. Dette for å hindre dobbelføring.												



		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Odd	Inntekter										
Konserntall	Salgsinntekt	kr 87 636 840	kr 44 925 856	kr 57 229 674	kr 36 826 819	kr 40 037 641	kr 46 365 302	kr 44 443 341	kr 43 455 181		
	Annen driftsinntekt		kr 12 387 392	kr 2 529 298	kr 3 685 388	kr 2 653 008	kr 4 473 413	kr 10 778 079	kr 18 716 218		
	Sum	kr 87 636 840	kr 57 313 248	kr 59 758 972	kr 40 512 207	kr 42 690 649	kr 50 838 715	kr 55 221 420	kr 62 171 399		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 19 658 982	kr 6 085 878	kr 17 708 943	kr 5 308 625	kr 8 371 716	kr 8 889 113	kr 8 198 588	kr 12 324 501		
	Lønnskostnad	kr 39 800 982	kr 32 128 640	kr 27 863 347	kr 25 154 098	kr 25 012 489	kr 27 125 316	kr 34 606 335	kr 33 412 556		
	Avskrivning	kr 5 772 947	kr 1 542 165	kr 1 118 267	kr 862 654	kr 921 311	kr 2 406 693	kr 2 315 993	kr 2 277 747		
	Annen driftskostnad	kr 21 643 637	kr 13 867 396	kr 9 559 661	kr 8 951 701	kr 7 815 930	kr 8 977 478	kr 13 735 454	kr 11 528 784		
	Sum	kr 86 876 548	kr 53 624 079	kr 56 250 218	kr 40 277 078	kr 42 121 446	kr 47 398 600	kr 58 856 370	kr 59 543 588		
	Inntekter										
	Sum	kr -	kr 35 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000		
	Kostnader										
	Lønn		kr 4 000 000	kr 4 000 000	kr 4 000 000	kr 4 000 000	kr 4 000 000	kr 4 000 000	kr 4 000 000		
	Avskrivning										
	Annen driftskostnad										
	Sum	kr -	kr 25 000 000	kr 25 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000	kr 24 000 000		
										Total sum	Gjennomsnitt
Odd totalt	Inntekter	kr 87 636 840	kr 79 925 856	kr 81 229 674	kr 60 826 819	kr 64 037 641	kr 70 365 302	kr 68 443 341	kr 67 455 181	kr 579 920 654	kr 72 490 082
	Kostnader	kr 86 876 548	kr 78 624 079	kr 81 250 218	kr 64 277 078	kr 66 121 446	kr 71 398 600	kr 82 856 370	kr 83 543 588	kr 614 947 927	kr 76 868 491
	Lønn	kr 39 800 982	kr 36 128 640	kr 31 863 347	kr 29 154 098	kr 29 012 489	kr 31 125 316	kr 38 606 335	kr 37 412 556	kr 273 103 763	kr 34 137 970
	Driftsresultat	kr 760 292	kr 1 301 777	kr -20 544	kr -3 450 259	kr -2 083 805	kr -1 033 298	kr -14 413 029	kr -16 088 407	kr -35 027 273	kr -4 378 409
	Plassering	3	4	3	7	10	5	5	4		5,125
Grenland Fotball AS er nedlagt. Dette fører til at jeg ikke har tall for denne delen av inntektene og utgiftene til Odd. Antar et lignende kostnadsnivå og inntektsnivå som er gitt i											
konsernregnskapet for 2016 for Grenland Fotball AS. Stemmer bra overens med Eliteseriebarometeret 2017 for årene 2014 og 2015. Antar at det stemmer for tidligere år også											
Summene er antatt grunnet på mangel på regnskapstall Sannsynligvis avviker summene noe, men gjennomsnittet ansees som å være relativt korrekt.											

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
RBK fotball	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 167 527 484	kr 137 849 817	kr 121 262 120	kr 134 173 190	kr 161 464 379	kr 136 681 833	kr 210 271 676	kr 179 502 545		
	Annen driftsinntekt	kr 73 787 748	kr 88 696 989	kr 43 483 617	kr 40 368 207	kr 54 130 849	kr 53 754 753	kr 24 101 629	kr 38 211 394		
	Sum	kr 241 315 232	kr 226 546 806	kr 164 745 737	kr 174 541 397	kr 215 595 228	kr 190 436 586	kr 234 373 305	kr 217 713 939		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 47 171 790	kr 26 029 482	kr 25 504 365	kr 35 294 971	kr 36 849 274	kr 37 154 298	kr 35 338 192	kr 35 202 471		
	Lønnskostnad	kr 95 785 720	kr 105 423 640	kr 84 196 396	kr 92 580 819	kr 100 197 435	kr 96 047 797	kr 115 971 306	kr 106 573 571		
	Avskrivning	kr 21 883 409	kr 74 651 446	kr 61 162 670	kr 22 494 887	kr 35 724 723	kr 47 251 318	kr 49 976 051	kr 55 006 947		
	Annen driftskostnad	kr 31 626 302			kr 30 446 430	kr 31 905 780	kr 33 058 209	kr 46 306 696	kr 51 864 574		
					kr -374 738	kr -173 896					
	Sum	kr 196 467 221	kr 206 104 568	kr 170 863 431	kr 180 442 369	kr 204 503 316	kr 213 511 622	kr 247 592 245	kr 248 647 563		
											Total sum
											Gjennomsnitt
RBK totalt	Inntekter	kr 241 315 232	kr 226 546 806	kr 164 745 737	kr 174 541 397	kr 215 595 228	kr 190 436 586	kr 234 373 305	kr 217 713 939	kr 1 665 268 230	kr 208 158 529
	Kostnader	kr 196 467 221	kr 206 104 568	kr 170 863 431	kr 180 442 369	kr 204 503 316	kr 213 511 622	kr 247 592 245	kr 248 647 563	kr 1 668 132 335	kr 208 516 542
	Lønn	kr 95 785 720	kr 105 423 640	kr 84 196 396	kr 92 580 819	kr 100 197 435	kr 96 047 797	kr 115 971 306	kr 106 573 571	kr 796 776 684	kr 99 597 086
	Driftsresultat	kr 44 848 011	kr 20 442 238	kr -6 117 694	kr -5 900 972	kr 11 091 912	kr -23 075 036	kr -13 218 940	kr -30 933 624	kr -2 864 105	kr -358 013
	Plassering	1	1	2	2	3	3	1	1		1,75
Tall hentet direkte fra konserregnskapet											



		2016	2015	2014	2013	2012	2011		
S08 fotball	Inntekter								
	Salgsinntekt								
	Annen driftsinntekt								
	Sum	kr 56 415 906	kr 46 179 593	kr 45 160 899	kr 33 970 007	kr 26 719 174	kr 30 313 471		
	Kostnader								
	Lønnskostnad	kr 25 818 054	kr 23 694 719	kr 20 507 849	kr 15 588 241	kr 12 071 439	kr 11 859 319		
	Total								
	Sum	kr 51 804 127	kr 46 133 948	kr 40 982 102	kr 32 282 077	kr 26 234 599	kr 28 359 537		
								Total sum	Gjennomsnitt
S08 totalt	Inntekter	kr 56 415 906	kr 46 179 593	kr 45 160 899	kr 33 970 007	kr 26 719 174	kr 30 313 471	kr 238 759 050	kr 39 793 175
	Kostnader	kr 51 804 127	kr 46 133 948	kr 40 982 102	kr 32 282 077	kr 26 234 599	kr 28 359 537	kr 225 796 390	kr 37 632 732
	Lønn	kr 25 818 054	kr 23 694 719	kr 20 507 849	kr 15 588 241	kr 12 071 439	kr 12 071 439	kr 109 751 741	kr 18 291 957
	Driftsresultat	kr 4 611 779	kr 45 645	kr 4 178 797	kr 1 687 930	kr 484 575	kr 1 953 934	kr 12 962 660	kr 2 160 443
	Plassering	6	11	8	14	18	16		12,16666667

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Sogndal fotball	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 1 229 569	kr 8 614 986	kr 1 745 115	kr 4 194 251	kr 1 372 252	kr 1 831 828	kr 4 481 019			
	Annen driftsinntekt	kr 23 511 992	kr 10 625 947	kr 20 356 107	kr 18 060 615	kr 18 970 121	kr 3 264 832	kr 20 250 903			
	Sum	kr 24 741 561	kr 19 240 933	kr 22 101 222	kr 22 254 866	kr 20 342 373	kr 5 096 660	kr 24 731 922	kr -		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 2 500 467	kr 1 955 668	kr 2 946 249	kr 2 767 120	kr 2 128 975	kr 1 873 967	kr 2 081 421			
	Lønnskostnad	kr 18 985 165	kr 15 861 323	kr 15 713 572	kr 17 232 771	kr 16 312 413	kr 15 571 023	kr 13 296 681			
	Avskrivning	kr 1 460 430	kr 1 700 191	kr 1 677 922	kr 1 936 050	kr 1 110 406	kr 858 327	kr 1 200 656			
	Annen driftskostnad	kr 14 377 775	kr 13 016 637	kr 15 432 398	kr 15 275 825	kr 13 730 463	kr 11 273 366	kr 9 273 928			
	Sum	kr 37 323 837	kr 32 533 819	kr 35 770 141	kr 37 211 766	kr 33 282 257	kr 29 576 683	kr 25 852 686	kr -		
Sognahallen	Inntekter	kr 5 256 461	kr 5 008 839	kr 4 923 889	kr 4 988 960	kr 4 983 106	kr 5 019 179	kr 5 507 426	kr 4 802 427		
	Sum	kr 5 256 461	kr 5 008 839	kr 4 923 889	kr 4 988 960	kr 4 983 106	kr 5 019 179	kr 5 507 426	kr 4 802 427		
	Kostnader										
	Avskrivning	kr 1 618 415	kr 1 524 510	kr 1 789 178	kr 1 793 837	kr 1 806 176	kr 1 758 403	kr 1 746 819	kr 1 782 355		
	Annen driftskostnad	kr 953 580	kr 797 981	kr 807 140	kr 1 087 520	kr 615 755	kr 758 143	kr 923 896	kr 1 392 612		
	Sum	kr 2 571 995	kr 2 322 491	kr 2 596 318	kr 2 881 357	kr 2 421 931	kr 2 516 546	kr 2 670 715	kr 3 174 967		
Sogndal FOTBALL AS	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 35 784 783	kr 34 822 091	kr 32 555 985	kr 31 151 927	kr 29 955 421	kr 27 457 410	kr 15 568 229	kr 15 048 755		
	Annen driftsinntekt	kr 24 450 506	kr 23 502 578	kr 21 713 623	kr 19 051 257	kr 18 304 485	kr 16 985 516	kr 27 452 966	kr 24 426 592		
	Sum	kr 60 235 289	kr 58 324 669	kr 54 269 608	kr 50 203 184	kr 48 259 906	kr 44 442 926	kr 43 021 195	kr 39 475 347		
	Kostnader										
	Endring i beholdning av varer under tilverking	kr -367 337	kr 157 684	kr 313 878	kr -172 646	kr 109 127	kr -92 941	kr 137 087			
	Varekostnad	kr 17 602 234	kr 18 622 526	kr 18 084 081	kr 18 701 014	kr 18 077 037	kr 19 557 827	kr 16 164 636	kr 1 863 450		
	Lønnskostnad	kr 11 123 266	kr 9 907 455	kr 10 006 486	kr 7 845 667	kr 6 881 704	kr 6 807 238	kr 5 500 351	kr 5 270 891		
	Avskrivning	kr 6 296 800	kr 6 112 058	kr 5 242 985	kr 5 217 630	kr 4 195 604	kr 3 487 421	kr 3 487 338	kr 3 066 195		
	Annen driftskostnad	kr 16 443 125	kr 13 853 512	kr 12 459 859	kr 12 340 505	kr 9 679 862	kr 8 112 595	kr 10 378 162	kr 21 088 757		
	Sum	kr 51 098 088	kr 48 653 235	kr 46 107 289	kr 43 932 170	kr 38 943 334	kr 37 872 140	kr 35 667 574	kr 31 289 293		
										Total sum	Gjennomsnitt
Sogndal totalt	Inntekter	kr 81 096 110	kr 72 903 007	kr 73 132 400	kr 71 175 996	kr 64 268 813	kr 47 987 979	kr 65 906 922	kr 36 091 720	kr 512 562 947	kr 64 070 368
	Kostnader	kr 68 823 931	kr 63 309 551	kr 69 273 756	kr 65 568 603	kr 54 778 809	kr 45 242 484	kr 39 468 090	kr 9 741 375	kr 416 206 599	kr 52 025 825
	Lønn	kr 30 108 431	kr 25 768 778	kr 25 720 058	kr 25 078 438	kr 23 194 117	kr 22 378 261	kr 18 797 032	kr 5 270 891	kr 176 316 006	kr 22 039 501
	Driftsresultat	kr 12 272 179	kr 9 593 456	kr 3 858 644	kr 5 607 393	kr 9 490 004	kr 2 745 495	kr 26 438 832	kr 26 350 345	kr 96 356 348	kr 12 044 544
	Plassering	11	17	15	12	12	14				13,5
Finner ikke tall for Sogndal fotball for 2009											

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Stabæk fotball	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 28 946 148	kr 45 770 735	kr 21 240 984	kr 14 580 613	kr 14 303 638	kr 51 778 118	kr 9 461 161	kr 11 203 720		
	Annen driftsinntekt	kr 28 605 089	kr 30 650 064	kr 22 404 212		kr 2 200 000		kr 49 915 979	kr 66 897 990		
	Overføring fra Stabæk fotball AS				kr 14 397 110	kr 19 310 419					
	Sum	kr 57 551 237	kr 76 420 799	kr 43 645 196	kr 28 977 723	kr 35 814 057	kr 51 778 118	kr 59 377 140	kr 78 101 710		
	Kostnader										
	Lønnskostnad	kr 28 039 415	kr 26 097 396	kr 23 357 653	kr 18 579 420	kr 20 707 089	kr 38 121 606	kr 48 401 457	kr 60 486 487		
	Avskrivning	kr 529 401	kr 513 406	kr 292 275	kr 167 006	kr 167 004	kr 167 004	kr 167 004	kr 167 000		
	Annen driftskostnad	kr 21 818 277	kr 23 997 887	kr 16 218 944	kr 11 549 474	kr 15 168 112	kr 13 104 347	kr 10 652 196	kr 17 366 978		
	Sum	kr 50 387 093	kr 50 608 689	kr 39 868 872	kr 30 295 900	kr 36 042 205	kr 51 392 957	kr 59 220 657	kr 78 020 465		
Stabæk fotball AS	Inntekter				kr 21 017 252	kr 30 253 723	kr 73 005 161	kr 88 477 629	kr 74 755 561		
	Salgsinntekt										
	Annen driftsinntekt										
	Sum				kr 21 017 252	kr 30 253 723	kr 73 005 161	kr 88 477 629	kr 74 755 561		
	Kostnader										
	Varekostnad				kr 1 529 890	kr 2 310 340	kr 3 369 038	kr 6 008 591	kr 13 204 808		
	Markedsrettigheter				kr 14 397 110	kr 19 310 419	kr 37 623 570	kr 49 665 979	kr 13 703 049		
	Lønnskostnad AS	kr 6 410 646	kr 6 410 646	kr 6 163 464	kr 3 802 431	kr 6 499 004	kr 6 642 209	kr 9 507 690	kr 18 526 336		
	Avskrivning på driftsmidler				kr 41 132	kr 62 699	kr 510 183	kr 659 113	kr 139 920		
	Kostnader spillerrettigheter				kr 2 137 661		kr 91 325	kr 7 070 577	kr 3 492 744		
	Annen driftskostnad				kr 3 357 002	kr 7 827 840	kr 30 175 682	kr 40 866 839	kr 48 985 303		
	Sum	kr 6 410 646	kr 6 410 646	kr 6 163 464	kr 25 265 226	kr 36 010 302	kr 78 412 007	kr 113 778 789	kr 98 052 160		
										Total sum	Gjennomsnitt
Stabæk totalt	Inntekter	kr 57 551 237	kr 76 420 799	kr 43 645 196	kr 35 597 865	kr 46 757 361	kr 87 159 709	kr 98 188 790	kr 139 154 222	kr 584 475 179	kr 73 059 397
	Kostnader	kr 50 387 093	kr 50 608 689	kr 39 868 872	kr 41 164 016	kr 52 742 088	kr 92 181 394	kr 123 333 467	kr 162 369 576	kr 612 655 195	kr 76 581 899
	Lønn	kr 34 450 061	kr 32 508 042	kr 29 521 117	kr 22 381 851	kr 27 206 093	kr 44 763 815	kr 57 909 147	kr 79 012 823	kr 327 752 949	kr 40 969 119
	Driftsresultat	kr 7 164 144	kr 25 812 110	kr 3 776 324	kr -5 566 151	kr -5 984 727	kr -5 021 685	kr -25 144 677	kr -23 215 354	kr -28 180 016	kr -3 522 502
	Plassering	14	3	9	18	16	10	12	3		10,625
Markedsrettigheter er trukket fra på totale inntekter og kostnader i perioden 2009-2013 ettersom dette er tilskudd fra Stabæk fotball AS. Dette for å hindre dobbelføring.											

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Start	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 37 776 412	kr 42 685 442	kr 25 615 100	kr 27 283 530	kr 3 753 080	kr 6 301 744	kr 35 983 243	kr 42 652 643		
	Annen driftsinntekt	kr 26 972 951	kr 13 865 726	kr 27 043 490	kr 3 769 416	kr 24 174 953	kr 31 716 520	kr 4 407 312	kr 8 087 397		
	Sum	kr 64 749 363	kr 56 551 168	kr 52 658 590	kr 31 052 946	kr 27 928 033	kr 38 018 264	kr 40 390 555	kr 50 740 040		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 14 142 484	kr 13 951 339	kr 17 559 606	kr 5 183 304						
	Lønnskostnad	kr 27 838 878	kr 29 743 849	kr 34 075 812	kr 25 278 221	kr 19 689 465	kr 27 949 486	kr 27 944 324	kr 30 560 784		
	Avskrivning	kr 11 064 219	kr 10 975 368	kr 7 110 468	kr 7 021 877			kr 103 384	kr 200 458		
	Annen driftskostnad	kr 1 636 138	kr 1 898 652	kr 418 935				kr 12 218 519	kr 14 157 417		
	Sum	kr 54 681 719	kr 56 569 208	kr 59 164 821	kr 37 483 402	kr 27 910 258	kr 38 129 030	kr 40 266 227	kr 44 918 659		
										Total sum	Gjennomsnitt
Start totalt	Inntekter	kr 64 749 363	kr 56 551 168	kr 52 658 590	kr 31 052 946	kr 27 928 033	kr 38 018 264	kr 40 390 555	kr 50 740 040	kr 362 088 959	kr 45 261 120
	Kostnader	kr 54 681 719	kr 56 569 208	kr 59 164 821	kr 37 483 402	kr 27 910 258	kr 38 129 030	kr 40 266 227	kr 44 918 659	kr 359 123 324	kr 44 890 416
	Lønn	kr 27 838 878	kr 29 743 849	kr 34 075 812	kr 25 278 221	kr 19 689 465	kr 27 949 486	kr 27 944 324	kr 30 560 784	kr 223 080 819	kr 27 885 102
	Driftsresultat	kr 10 067 644	kr -18 040	kr -6 506 231	kr -6 430 456	kr 17 775	kr -110 766	kr 124 328	kr 5 821 381	kr 2 965 635	kr 370 704
	Plassering	16	14	12	9	17	15	8	9		12,5

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Strømsgodset	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 34 386 091	kr 35 809 518	kr 32 155 724	kr 33 342 689	kr 20 843 792	kr 23 998 601				
	Annen driftsinntekt	kr 15 097 620	kr 7 856 164	kr 24 081 203	kr 16 183 536	kr 1 669 190	kr 1 423 906				
	Sum	kr 49 483 711	kr 43 665 682	kr 56 236 927	kr 49 526 225	kr 22 512 982	kr 25 422 507	kr 34 253 030	kr 24 838 081		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 3 550 031	kr 2 142 379								
	Lønnskostnad	kr 44 338 768	kr 41 373 817	kr 35 479 337	kr 34 305 848	kr 19 836 091	kr 24 581 350	kr 21 162 040	kr 20 401 940		
	Avskrivning	kr 451 394	kr 382 512	kr 159 380		kr 147 719	kr 147 720				
	Nedskrivning						kr 516 733				
	Annen driftskostnad	kr 936 339	kr 949 662	kr 1 332 418	kr 266 499	kr 2 085 161	kr 305 266	kr 13 251 636	kr 4 598 362		
	Sum	kr 49 276 532	kr 44 848 370	kr 36 971 135	kr 34 572 347	kr 22 068 971	kr 25 551 069	kr 34 413 676	kr 25 000 302		
Strømsgodset AS	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 98 444 662	kr 112 462 879	kr 67 080 562	kr 74 065 329	kr 59 232 110	kr 48 224 105	kr 46 601 403	kr 36 800 537		
	Annen driftsinntekt	kr 6 255 470	kr 8 271 885	kr 6 061 624	kr 4 486 870	kr 1 430 757	kr 3 245 118	kr 12 117 857	kr 4 933 994		
	Sum	kr 104 700 132	kr 120 734 764	kr 73 142 186	kr 78 552 199	kr 60 662 867	kr 51 469 223	kr 58 719 260	kr 41 734 531		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 40 417 285	kr 38 740 019	kr 31 920 462	kr 34 594 672	kr 23 835 836	kr 17 738 696	kr 5 612 138	kr 2 134 048		
	Lønnskostnad	kr 10 725 706	kr 10 994 832	kr 10 290 010	kr 9 048 378	kr 7 499 985	kr 6 670 136	kr 5 882 880	kr 6 504 102		
	Avskrivning	kr 6 398 178	kr 4 613 214	kr 2 308 347	kr 1 397 181	kr 701 125	kr 1 383 048	kr 279 783	kr 426 401		
	Nedskrivning			kr 666 667	kr 672 824			kr 1 475 244	kr 3 199 223		
	Annen driftskostnad	kr 41 122 514	kr 41 592 801	kr 35 065 144	kr 33 056 862	kr 25 741 210	kr 25 128 438	kr 38 384 048	kr 35 821 751		
	Sum	kr 98 663 683	kr 95 940 866	kr 80 250 630	kr 78 769 917	kr 57 778 156	kr 50 920 318	kr 51 634 093	kr 48 085 525		
										Total sum	Gjennomsnitt
Strømsgodset totalt	Inntekter	kr 119 797 754	kr 128 625 992	kr 101 106 079	kr 95 584 069	kr 60 279 175	kr 59 844 529	kr 76 219 488	kr 49 576 864	kr 691 033 950	kr 86 379 244
	Kostnader	kr 113 554 126	kr 105 014 782	kr 88 948 731	kr 80 847 909	kr 56 950 453	kr 59 424 186	kr 69 294 967	kr 56 090 079	kr 630 125 233	kr 78 765 654
	Lønn	kr 55 064 474	kr 52 368 649	kr 45 769 347	kr 43 354 226	kr 27 336 076	kr 31 251 486	kr 27 044 920	kr 26 906 042	kr 309 095 220	kr 38 636 903
	Driftsresultat	kr 6 243 628	kr 23 611 210	kr 12 157 348	kr 14 736 160	kr 3 328 722	kr 420 343	kr 6 924 521	kr -6 513 215	kr 60 908 717	kr 7 613 590
	Plassering	7	2	4	1	2	8	7	12		5,375
Tilskudd fra Strømsgodset AS til Strømsgodset Toppfotball trukket fra på total inntekt og total kostnad for at det ikke skal dobbelføres. Beløp trukket direkte fra Sum inntekter og kostnader.											



		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Tromsø IL	Inntekter										
	Driftsinntekt	kr 37 071 662	kr 33 037 009	kr 29 473 909	kr 43 804 019	kr 50 289 117	kr 42 437 880	kr 43 020 450	kr 63 753 227		
	Annen driftsinntekt				kr 200 000		kr 100 000	kr 10 000	kr 44 510 000		
	Sum	kr 37 071 662	kr 33 037 009	kr 29 473 909	kr 44 004 019	kr 50 289 117	kr 42 537 880	kr 43 030 450	kr 108 263 227		
	Kostnader										
	Varekostnad										
	Lønnskostnad	kr 23 220 463	kr 23 905 195	kr 18 756 807	kr 31 532 614	kr 29 983 566	kr 26 002 583	kr 32 128 725	kr 43 043 056		
	Avskrivning	kr 63 136	kr 63 082	kr 51 791	kr 9 000	kr 9 000	kr 6 315		kr 3 090 632		
	Annen driftskostnad	kr 13 087 556	kr 9 007 633	kr 10 596 315	kr 11 931 651	kr 20 082 897	kr 15 654 933	kr 10 635 324	kr 44 891 818		
	Sum	kr 36 371 155	kr 32 975 910	kr 29 404 913	kr 43 473 265	kr 50 075 463	kr 41 663 831	kr 42 764 049	kr 91 025 506		
TIL HOLDING AS	Inntekter	kr 2 531 017	kr 1 738 558								
	Salgsinntekt										
	Annen driftsinntekt										
	Sum	kr 2 531 017	kr 1 738 558	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -		
	Kostnader										
	Varekostnad										
	Lønnskostnad			kr 107 900							
	Avskrivning	kr 708 875	kr 7 019 156								
	Annen driftskostnad	kr 704 589	kr 666 885	kr 366 528	kr 252 942	kr 252 942	kr 319 890	kr 517 402	kr 224 797		
	Sum	kr 1 413 464	kr 7 686 041	kr 474 428	kr 252 942	kr 252 942	kr 319 890	kr 517 402	kr 224 797		
TIL FOTBALL AS	Inntekter	kr 41 230 777	kr 43 556 361	kr 48 180 865	kr 80 652 551	kr 72 224 497	kr 61 351 606	kr 51 406 534			
	Salgsinntekt	kr 7 647 485	kr 4 010 000	kr 5 030 000	kr 9 850 000	kr 7 500 000	kr 12 500 000	kr 5 141 360			
	Sum	kr 48 878 262	kr 47 566 361	kr 53 210 865	kr 90 502 551	kr 79 724 497	kr 73 851 606	kr 56 547 894	kr -		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 974 652	kr 884 958	kr 611 562	kr 370 108	kr 1 002 870	kr 1 102 372	kr 1 326 711			
	Lønnskostnad	kr 6 172 572	kr 6 491 626	kr 6 487 189	kr 6 532 396	kr 6 511 780	kr 7 757 250	kr 6 495 943			
	Avskrivning	kr 321 390	kr 1 038 096	kr 1 637 597	kr 2 637 963	kr 2 537 566	kr 2 605 007	kr 1 882 722			
	Annen driftskostnad	kr 41 864 225	kr 45 165 005	kr 48 642 442	kr 80 240 968	kr 74 124 965	kr 61 218 937	kr 65 457 554			
	Sum	kr 49 332 839	kr 53 579 685	kr 57 378 790	kr 89 781 435	kr 84 177 181	kr 72 683 566	kr 75 162 930	kr -		
										Total sum	Gjennomsnitt

TIL totalt	Inntekter	kr 67 030 740	kr 58 076 403	kr 62 256 519	kr 99 079 807	kr 94 968 435	kr 85 014 734	kr 61 131 774	kr 108 263 227		kr 635 821 639	kr 79 477 705
	Kostnader	kr 65 667 257	kr 69 976 111	kr 66 829 876	kr 98 080 879	kr 99 460 407	kr 83 292 535	kr 79 997 811	kr 91 250 303		kr 654 555 179	kr 81 819 397
	Lønn	kr 29 393 035	kr 30 396 821	kr 25 351 896	kr 38 065 010	kr 36 495 346	kr 33 759 833	kr 38 624 668	kr 43 043 056		kr 275 129 665	kr 34 391 208
	Driftsresultat	kr 1 363 483	kr -11 899 708	kr -4 573 357	kr 998 928	kr -4 491 972	kr 1 722 199	kr -18 866 037	kr 17 012 924		kr -18 733 540	kr -2 341 693
Ikke i eliteserien												
	Plassering	13	13	18	15	4	2	3	6			9,25
Tilskudd fra TIL Fotball AS til Tromsø idrettslag trukket fra på total inntekt og total kostnad for at det ikke skal dobbelføres. Beløp trukket direkte fra Sum inntekter og kostnader.												
Selskapet ble opprettet i 2009/2010. 2009 har ikke inntekter eller utgifter for TIL Fotball AS.												

		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009		
Viking fotball	Inntekter										
	Salgsinntekt	kr 40 868 561	kr 41 140 493	kr 41 360 057	kr 47 885 594	kr 43 466 085	kr 37 687 202	kr 43 604 055	kr 36 978 085		
	Annen driftsinntekt					kr 8 151 123	kr 19 183 385	kr 9 420 002	kr 9 657 357		
	Sum	kr 40 868 561	kr 41 140 493	kr 41 360 057	kr 47 885 594	kr 51 617 208	kr 56 870 587	kr 53 024 057	kr 46 635 442		
	Kostnader										
	Varekostnad										
	Lønnskostnad sport										
	Lønnskostnader annet	kr 5 147 477	kr 7 277 452	kr 6 098 548	kr 4 675 773	kr 4 593 003	kr 4 254 863	kr 1 897 338	kr 1 748 532		
	Avskrivning										
	Annen driftskostnad	kr 41 086 216	kr 42 960 806	kr 42 591 787	kr 48 305 964	kr 51 357 695	kr 48 068 732	kr 48 365 744	kr 39 561 137		
	Sum	kr 41 086 216	kr 42 960 806	kr 42 591 787	kr 48 305 964	kr 51 357 695	kr 48 068 732	kr 48 365 744	kr 39 561 137		
Viking stadion AS	Inntekter										
	Medlemsinntekt/tilskudd										
	Kampinntekt										
	Annen driftsinntekt	kr 88 151 586	kr 109 681 053	kr 102 717 837	kr 100 057 565	kr 103 878 621	kr 99 293 888	kr 97 420 446	kr 98 609 703		
	Sum	kr 88 151 586	kr 109 681 053	kr 102 717 837	kr 100 057 565	kr 103 878 621	kr 99 293 888	kr 97 420 446	kr 98 609 703		
	Kostnader										
	Varekostnad	kr 4 117 852	kr 3 988 500	kr 5 241 814	kr 6 522 788	kr 6 544 079	kr 3 765 633				
	Lønnskostnad	kr 43 282 489	kr 43 126 664	kr 46 415 175	kr 52 639 330	kr 50 761 204	kr 47 111 885	kr 50 063 990	kr 48 969 977		
	Avskrivning	kr 12 291 962	kr 12 557 818	kr 9 189 415	kr 10 799 457	kr 16 108 956	kr 16 426 165	kr 19 504 159	kr 25 356 218		
	Nedskrivning		kr 444 660	kr 600 000	kr 2 918 914	kr 975 000	kr 283 485	kr 3 661 853	kr 3 573 089		
	Annen driftskostnad	kr 43 158 931	kr 43 642 914	kr 45 142 075	kr 38 509 654	kr 39 061 107	kr 35 742 903	kr 41 134 224	kr 41 886 144		
	Sum	kr 102 851 234	kr 103 760 556	kr 106 588 479	kr 111 390 143	kr 113 450 346	kr 103 330 071	kr 114 364 226	kr 119 785 428		
										Total sum	Gjennomsnitt
Viking total	Inntekter	kr 99 154 154	kr 120 558 423	kr 113 994 562	kr 109 452 407	kr 112 029 744	kr 118 477 273	kr 106 840 448	kr 108 267 060	kr 789 619 917	kr 98 702 490
	Kostnader	kr 114 071 457	kr 116 458 239	kr 119 096 934	kr 121 205 355	kr 121 341 956	kr 113 711 601	kr 119 125 915	kr 122 368 480	kr 833 308 480	kr 104 163 560
	Lønn	kr 48 429 966	kr 50 404 116	kr 52 513 723	kr 57 315 103	kr 55 354 207	kr 51 366 748	kr 51 961 328	kr 50 718 509	kr 369 633 734	kr 46 204 217
	Driftsresultat	kr -14 917 303	kr 4 100 184	kr -5 102 372	kr -11 752 948	kr -9 312 212	kr 4 765 672	kr -12 285 467	kr -14 101 420	kr -43 688 563	kr -5 461 070
	Plassering	8	5	10	5	5	11	9	10		7,875

Tilskudd fra Viking Stadion AS til Viking Fotball trukket fra på total inntekt og total kostnad for at det ikke skal dobbelføres. Beløp trukket direkte fra Sum inntekter og kostnader. Lønn for sport er dekket av Viking Stadion AS. Føres mot lønnskostnad her.



VIF totalt	Inntekter	kr 115 063 901	kr 129 842 577	kr 104 829 366	kr 128 971 001	kr 146 520 213	kr 136 051 841	kr 144 977 570	kr 126 806 142	kr 1 033 062 611	kr 129 132 826
	Kostnader	kr 113 370 754	kr 119 587 893	kr 120 897 821	kr 151 589 462	kr 73 159 609	kr 139 707 162	kr 137 377 147	kr 147 152 768	kr 1 002 842 616	kr 125 355 327
	Lønn	kr 57 772 565	kr 59 087 909	kr 52 841 675	kr 61 760 566	kr 75 846 571	kr 67 028 641	kr 58 081 350	kr 66 354 978	kr 498 774 255	kr 62 346 782
	Driftsresultat	kr 1 693 147	kr 10 254 684	kr -16 068 455	kr -22 618 461	kr 73 360 604	kr -3 655 321	kr 7 600 423	kr -20 346 626	kr 30 219 995	kr 3 777 499
	Plassering	10	7	6	11	8	7	2	7		7,25
Tilskudd fra VIF Fotball AS til VIF elite trukket fra på total inntekt og total kostnad for at det ikke skal dobbelføres. Beløp trukket direkte fra Sum inntekter og kostnader.											
Breddesatsning er tatt med											

Det finnes ikke tall for Lyn for sesongen 2009.

Det finnes ikke tall for Mjøndalen for sesongen 2015.

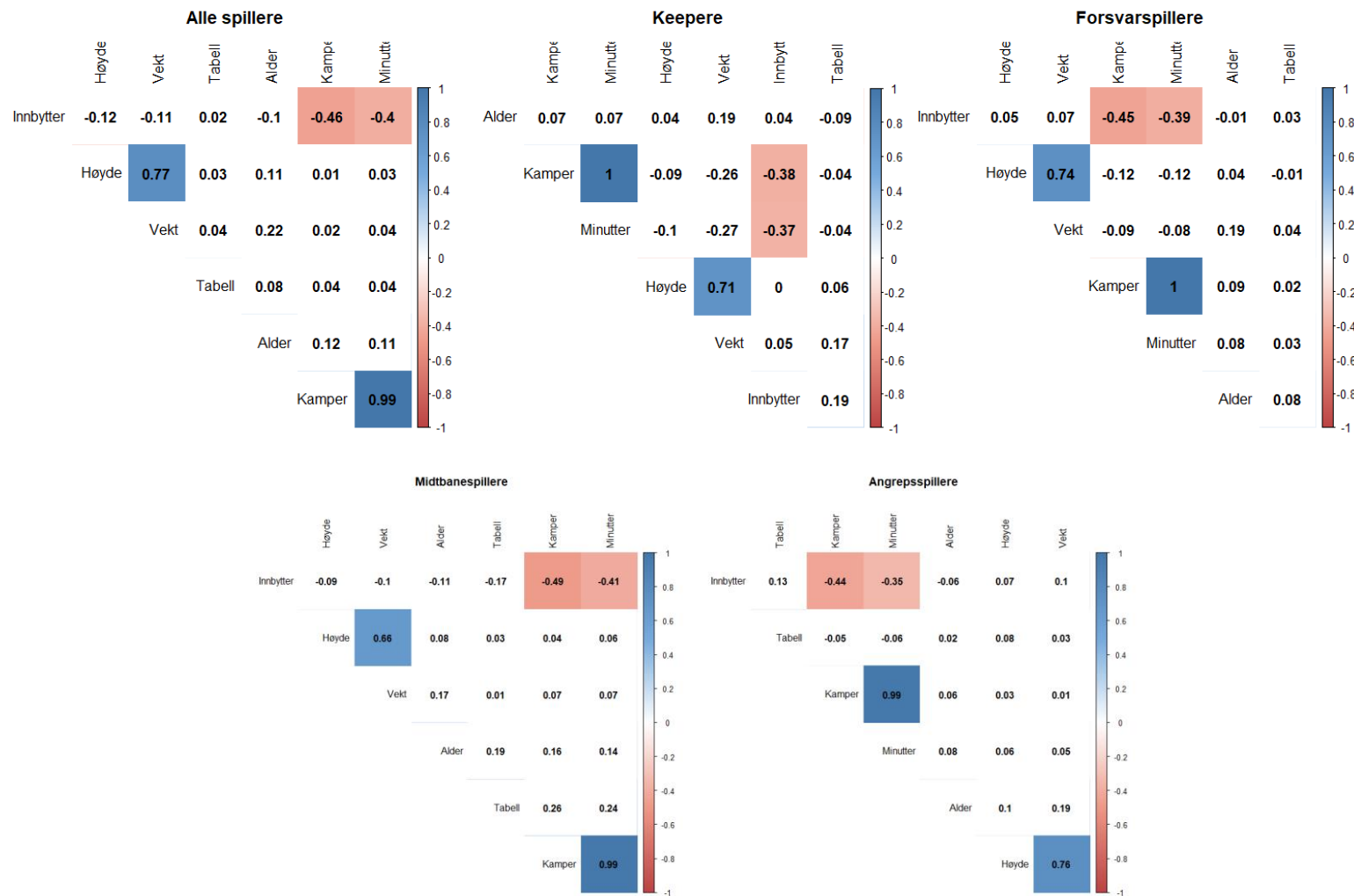
Det finnes ikke tall for Sandnes Ulf for sesongen 2012, 2013 eller 2014

Kongsvinger er utelatt fra beregningene. Det finnes bare regnskapstall for 2010, den sesongen de var i eliteserien

## Vedlegg 4 – Korrelasjonsanalyse av ferdigheter

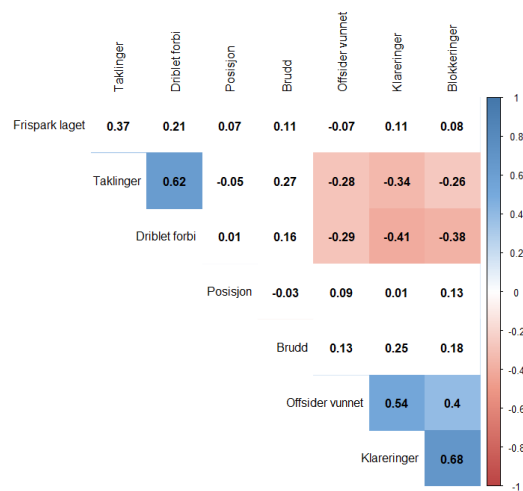
Resultater for delkapittel 3.3. Rådata og R-kode er ikke lagt ved oppgaven grunnet de svake resultatene og dermed lav verdi for oppgaven.

Alder, høyde vekt ( $p \leq 0,05$ ). Hvite felt tilfredstiller ikke valgt p-verdi.

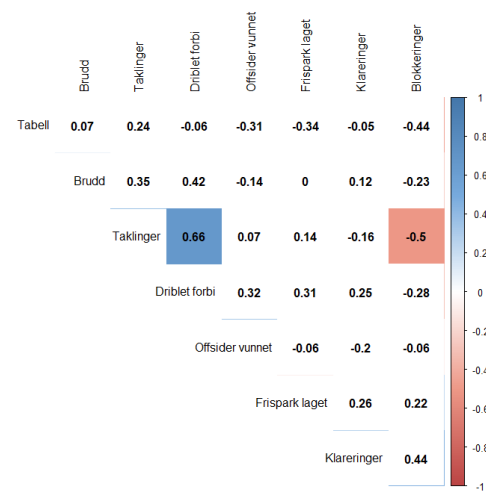


## Defensive ferdigheter (p ≤ 0,05)

Forsvarspillere og forsvarsstatistikk



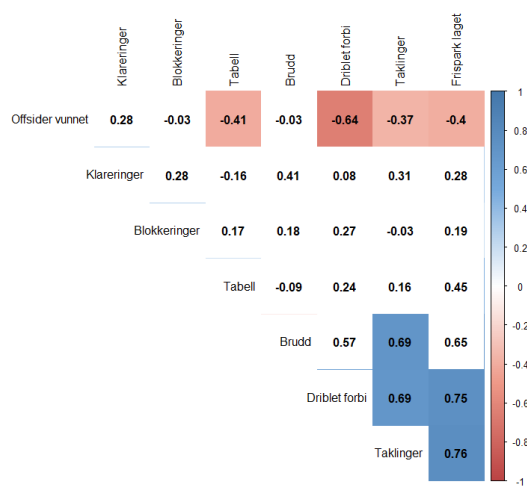
Forsvarspillere, forsvarsstatistikk i forhold til tabellplassering



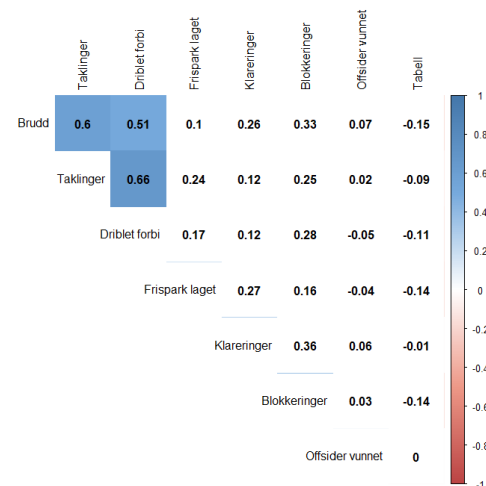
Midtbanspillere og forsvarsstatistikk



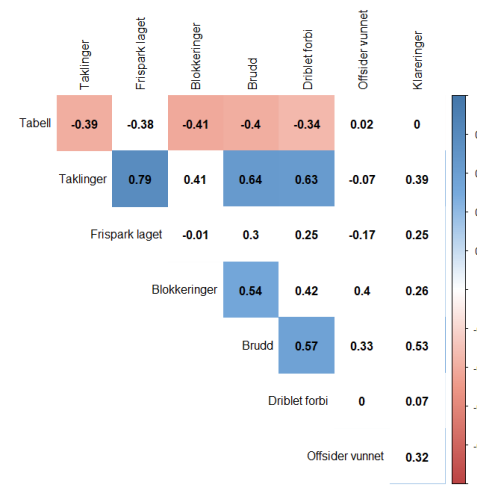
Midtbanspillere, forsvarsstatistikk i forhold til tabellplassering



Angrepsspillere og forsvarsstatistikk



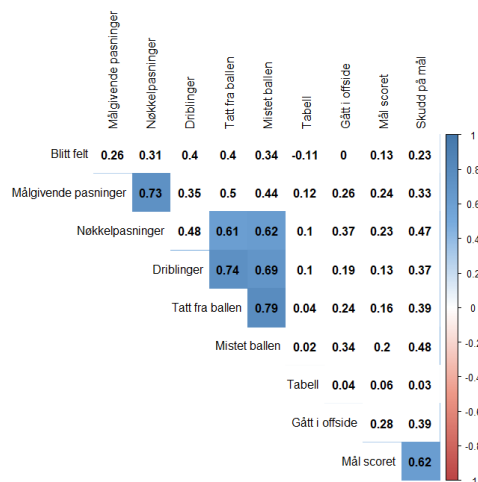
Angrepsspillere, forsvarsstatistikk i forhold til tabellplassering



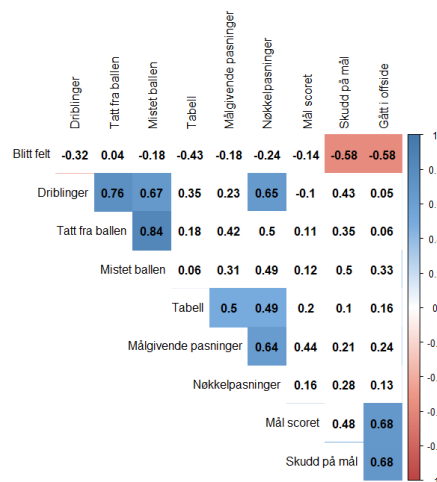


# Offensive ferdigheter (p ≤ 0,05)

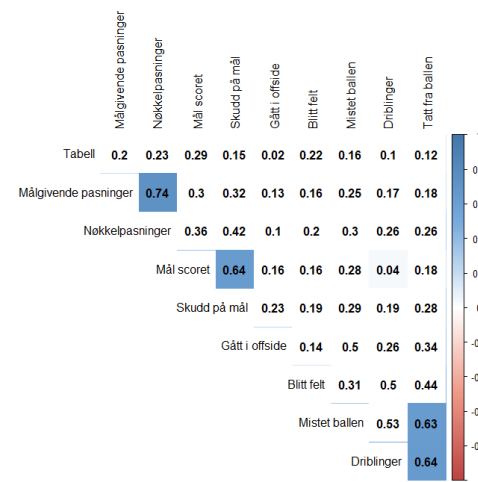
Forsvarspillere og angrepsstatistikk



Snitt forsvarspillere,angrepsstatistikk i forhold til tabellplassering



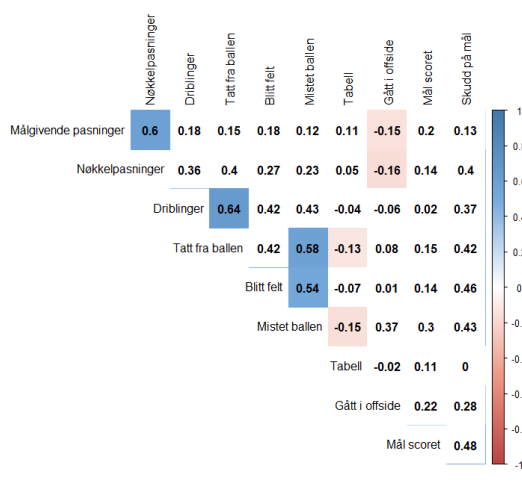
Midtbanspillere og angrepsstatistikk



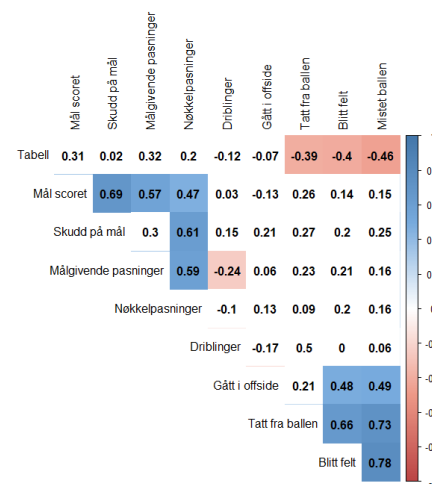
Snitt midtbanspillere,angrepsstatistikk i forhold til tabellplassering



Angrepspillere og angrepsstatistikk

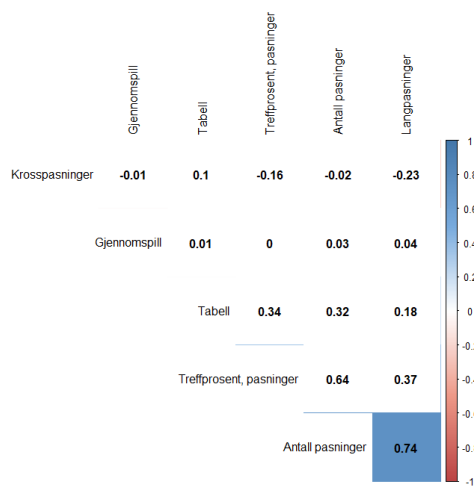


Snitt angrepspillere,angrepsstatistikk i forhold til tabellplassering

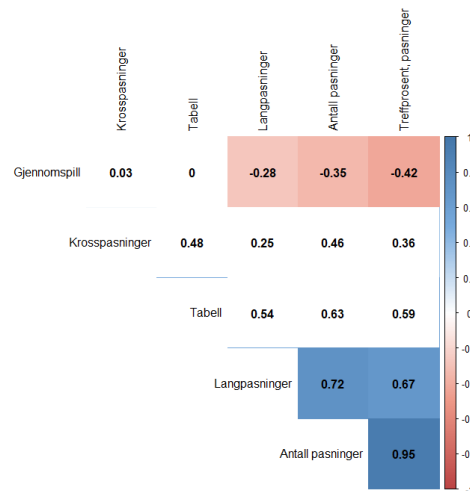


## Pasningsferdigheter (p ≤ 0,05)

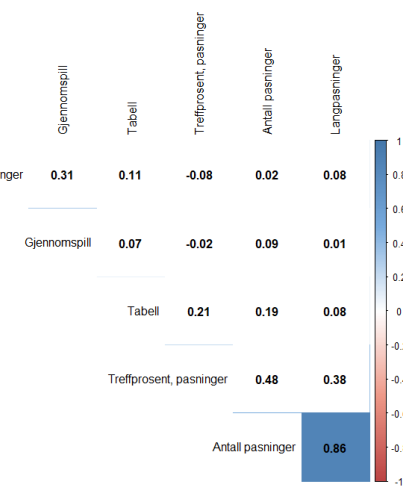
Forsvarsspillere og pasningsstatistikk



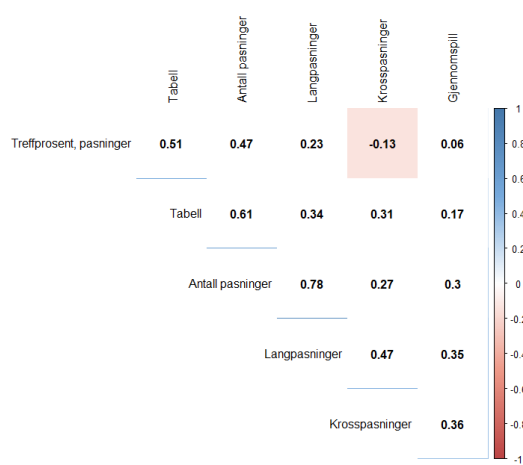
Snitt forsvarspillere, pasningsstatistikk i forhold til tabellplassering



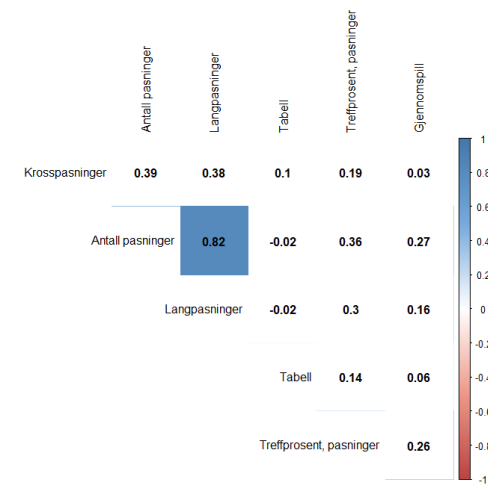
Midtbanespillere og pasningsstatistikk



Snitt midtbanespillere, pasningsstatistikk i forhold til tabellplassering



Angrepspillere og pasningsstatistikk



Snitt angrepspillere, pasningsstatistikk i forhold til tabellplassering

