

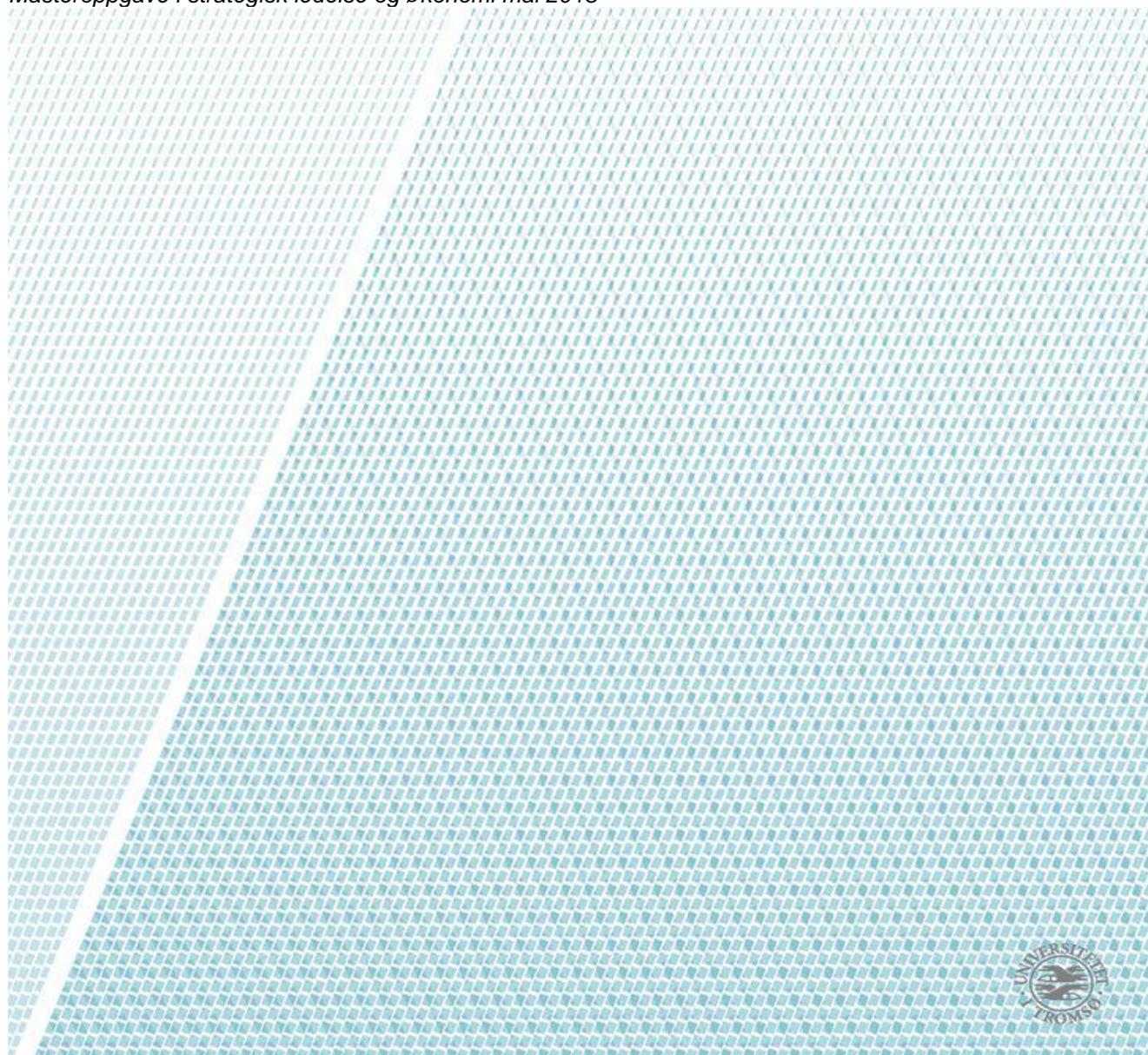
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Effekten av strategiske og økonomisk valg på sportslige resultater

En tidsserieanalyse av to nordnorske toppfotballklubber

Kai Arne Hermo og Stein Kato Rafhaelsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi mai 2018



Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av masterprogrammet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven er obligatorisk, og arbeidet tilsvarer 30 studiepoeng. Gjennom masterprogrammet har vi jobbet for å finne et tema til masteroppgaven tilknyttet strategi og økonomi. Norsk toppfotball kom raskt på banen som et aktuelt tema. Temaet er tidsaktuelt da flere fotballklubber har hatt økonomiske utfordringer de senere år. Utfordringene har vært å knytte det teoretiske rammeverket opp mot den empiriske konteksten. Jo dypere vi gikk inn i temaet, jo mer så vi spennet mellom økonomi på den ene siden, og resultater på den andre siden. Vi valgte til slutt å avgrense oppgaven til de to nordnorske topplagene Tromsø IL og Bodø/Glimt. Begge har slitt med skrantende klubbøkonomi i kombinasjon med varierende sportslige resultater. Et innblikk i disse klubbenes strategiske og økonomiske valg har vært interessant.

Arbeidet med oppgaven har vært krevende, men også veldig lærerikt. Samarbeidet mellom oss to som har skrevet oppgaven har vært godt. Vi har fordelt temaer mellom oss, samtidig som vi har samarbeidet tett om det endelige produktet. Vi vil først og fremst takke daglig leder Frode Thomassen i Bodø/Glimt for velvilje i kommunikasjon og intervju. Vi vil også takke Tromsø IL for tilbakemeldinger på de spørsmålene vi hadde. Til slutt vil vi rette en spesiell takk til vår veileder, førstelektor Bernt Arne Bertheussen ved instituttet for Handelshøyskolen i Tromsø. Han har velvillig bidratt med konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen, stilt opp på Skype-møter. Ved siden av det teoretiske og faglige, har han også gitt gode sportslige råd spesielt gjennom sin kunnskap om Tromsø IL.

Sammendrag

Denne oppgaven har prøvd å se sammenhengen mellom strategiske valg, økonomisk bærekraft, og sportslige prestasjoner i våre to største nordnorske fotballklubber. Utgangspunktet har vært å knytte et teoretisk rammeverk opp mot den empiriske konteksten, og så drøftet dette gjennom ulike hypoteser.

Bodø/Glimt og Tromsø IL var begge rundt 2010 rammet av så svak klubbøkonomi at eksterne investorer og velgjørere måtte inn å bidra i økonomiske redningsaksjoner. Vi har analysert perioden fra 2008 og frem til i dag for å se ulikhetene og likheter i strategiske valg i disse klubbene. Mens Bodø/Glimt har valgt en noe mer nøktern økonomisk drift, har Tromsø IL satset tøffere økonomisk. Dette har de fått god hjelp til fra klubbens velgjører, Trond Mohn. Men store gaver har også en bakside. Bærekraften i klubbens egen drift ser ut til å mangle. Vi har sett sportslige resultater i sammenheng med økonomisk drift. Frem til 2013 ser vi at Tromsø, med en langt større ressursbruk, også har vært klart best sportslig. Etter den tid har ressursbruken og de sportslige prestasjonene mellom klubbene jevnet seg ut.

Vi har gjennom ti hypoteser vurdert hvilken av klubbene som er best på ulike felter innenfor sport, økonomi og eierstrategi, og har konkludert med at Bodø/Glimt er den klubben som leverer best på økonomi og eierstrategi. Tromsø IL leverer best på sport.

Med økte inntekter gjennom medieavtalen fra 2005, skulle man kanskje tro at økonomien og de sportslige prestasjonene var blitt bedre. Tromsø IL og Bodø/Glimt er eksempler på at økte inntekter også satte fart på kostnadssiden i regnskapet. Vi ønsket i oppgaven å analysere dette spennet mellom økonomi og sport. Er man avhengig av å satse med sviktende bærekraft for å oppnå gode resultater?

For Eliteserien i Norge kan det stilles spørsmålstegn rundt dette spennet. Større inntekter over tid har ikke gitt bedre resultater. Norsk fotball hevdet seg bedre i Europa på 90-tallet enn nå. Landslaget kommer ikke til mesterskap. Bedre rammebetingelser ser hverken ut til å ha gitt bedre bærekraft eller bedre sportslige prestasjoner i europeisk sammenheng. Begrensningen i vår oppgave ligger først og fremst i informasjonen som ligger i sekundær-materialet. De offentlige regnskapstallene er ikke så nøyaktige at vi kan analysere detaljer i klubbenes regnskaper.

Intervjuene med klubbene vil være subjektive. I hvor stor grad aksjonærer har påvirkningskraft på sportslige beslutninger kan være vanskelig å tolke.

Vi vet at Trond Mohn har gitt Tromsø IL store gaver, men vi vet ikke nøyaktig hvor mye. Det offentliggjøres ikke, og kommer ikke frem i alle regnskap. I tillegg har forretningsmodellene, spesielt i Tromsø IL, være utfordrende. Vi har medlemsklubben på den ene siden, og aksjeselskaper på den andre siden. Det kan være utfordrende å vite hvor inntekter og kostnader ligger bokført.

Vi har sett på to nordnorske toppfotballklubber gjennom en periode med medieinntekter, økonomiske redningsaksjoner, og varierende sportslige resultater. En fremtidig studie kan ta for seg alle lagene i Eliteserien, og forske på hvorfor de økte inntektene gjennom medieavtaler ikke ser ut til å ha gitt bedre sportslige resultater. Man kan også forske på hva disse økte inntektene har gjort med kostnadene til norske toppklubber.

Innhold

| | |
|---|----|
| 1. Valg av tema..... | 1 |
| 1.1 Problemstilling..... | 1 |
| 1.2 Avgrensning av problemstillingen..... | 1 |
| 1.3 Oppgavens struktur..... | 2 |
| 2. Teori | 3 |
| 2.1 Porters omgivelsesteori..... | 3 |
| 2.2 Det ressursbaserte perspektivet | 4 |
| 2.3 Kombinere RBP og PO..... | 4 |
| 2.4 Strategiske kapabiliteter | 5 |
| 2.5 VRIO | 6 |
| 3. Empirisk kontekst..... | 8 |
| 3.1 Norsk Toppfotball..... | 8 |
| 3.2 Presentasjon av Bodø Glimt | 10 |
| 3.3 Presentasjon av TIL..... | 11 |
| 3.4 Dualmodellen..... | 13 |
| 3.5 Ressurser, konkurransefortrinn og fotball | 15 |
| 3.6 Finansielle ressurser | 16 |
| 3.7 Menneskelige ressurser..... | 18 |
| 3.8 Empirisk analysemodell | 20 |
| 4. Metode..... | 21 |
| 4.1 Innledning om metode | 21 |
| 4.2 Valg av undersøkelsesdesign..... | 21 |
| 4.3 Det åpne individuelle intervjuet | 22 |
| 4.4 Ulike former for intervju | 23 |
| 4.5 Strukturering av intervjuet..... | 24 |
| 5. Resultater og drøfting av sportslige strategier..... | 26 |
| 5.1 Hovedhypotese: Klubben som bruker mest penger på sport, presterer best sportslig. ... | 26 |
| 5.2 Den beste klubben er dyktigere med spillerutvikling | 31 |
| 5.3 Den beste klubben er dyktigere på spillerlogistikk | 36 |
| 5.4 Den beste klubben makter å beholde talentene lengre før salg | 41 |
| 6. Resultater og drøfting av finansielle strategier | 43 |
| 6.1 Den beste klubben har størst egne inntekter | 43 |
| 6.2 Den beste klubben har størst fortjeneste på spillersalg..... | 47 |
| 6.3 Den beste klubben har en stor «rik onkel» | 49 |

| | |
|---|----|
| 7.Resultater og drøfting av eierstrategier | 52 |
| 7.1 Den beste klubben har eiere med størst evne og vilje til å investere i spillere | 52 |
| 7.2 Den beste klubben har kontinuitet i forhold til eiere | 55 |
| 7.3 Den beste klubben har minst sportslig innblanding fra aksjonærene | 57 |
| 8.Konklusjon | 61 |
| 8.1 Sportslig strategi | 61 |
| 8.2 Finansiell strategi..... | 62 |
| 8.3 Eierstrategi..... | 63 |

Forkortelser

AK - Akademi klassifisering

BG - Bodø/Glimt

EM - Europamesterskapet

FIFA - Federation Internationale de Football Association

NFF - Norges fotballforbund

NTF - Norsk toppfotball

RBP - Ressursbaserte Perspektivet

PO - Porters Omgivelsesteori

TIL - Tromsø idrettslag

UEFA - Union of European Football Association

VM - Verdensmesterskapet

Figurliste

Figur 1 - En SWOT-analyse kombinerer, det ressursbaserte perspektivet på strategi og industrimodellen til Porter (Barney, 1991)

Figur 2 - «Oversikt over hypotesene»

Figur 3 - «Undersøkellesdesign» (Jacobsen, 2015)

Figur 4 - «Strukturering av intervjuet» (Jacobsen, 2015)

Figur 5 - «Sammenheng mellom merforbruk og tabellplassering 2010-2017»

Figur 6 - «Sammenligning Akademiklassifiseringen 2017 BG og TIL» (Eliteserien, 2017)

Figur 7 - «Antall trenere/ledere i akademiene» (Eliteserien.no, 2017)

Figur 8 - «Individualisering av treningsprosessen 2017 BG og TIL» (Eliteserien, 2017)

Figur 9 - «Spilletidspoeng egen klubb» (Eliteserien, 2017)

Figur 10 - «Inntekter 2008-2017»

Figur 11 - «Tilskuertall 2008-2017»

Figur 12 - «Sammenligning av fortjeneste på spillersalg og tabellplassering i perioden 2008-2017»

Figur 13 - «Organisasjonskart Tromsø IL»

Figur 14 - «Eierandel Bodø/Glimt – Nordlandsglimt AS»

Figur 15 - «SWOT-analyse av Bodø/Glimt»

Figur 16 - «SWOT-analyse av Tromsø IL»

Tabelliste

- Tabell 1 - «Kategorisering av ressurser» (Johnson et al. 2014)
- Tabell 2 - «VRIO-tabell» (Lien et al, 2016)
- Tabell 3 - «Oversikt over forbruk (i 1000kr)»
- Tabell 4 - «Resultater 2008-2017»
- Tabell 5 - «Poeng i Tippeligaen og forbruk 2014-2017»
- Tabell 6 - «Ti markante overganger Bodø/Glimt de siste ti år»
- Tabell 7 - «Ti markante overganger Tromsø IL de siste ti år»
- Tabell 8 - «Oversikt bidrag fra klubb utviklende spillere på A-laget»
- Tabell 9 - «Resultater 2008-2017»
- Tabell 10 - «Inntekter Bodø/Glimt 2008-2016»
- Tabell 11 - «Inntekter Tromsø IL 2008-2017»
- Tabell 12 - «Tilskuertall 2008-2017»
- Tabell 13 - «Fortjeneste på spillersalg i perioden 2008-2017»
- Tabell 14 - «Bidrag fra Trond Mohn 2006-2017»
- Tabell 15 - «Spillersalg Nordlandsglimt AS 2011-2016»
- Tabell 16 - «Resultater Tromsø IL Fotball AS 2009-2016»
- Tabell 17 - «Eierstruktur 2011 og 2017 Nordlandsglimt AS»
- Tabell 18 - «Eierstruktur 2011 og 2017 TIL Fotball AS»

1.Valg av tema

Over tid har klubbene i norsk toppfotball vist seg å være kollektivt irrasjonelle, noe som har ført til økonomiske problemer hos mange klubber. De som har vært villige til å satse på høyere lønninger, har med det fått muligheter til å skaffe seg bedre spillere. Dette har igjen gitt større muligheter for sportslig suksess og bedre inntjening. Risikoen har vært at hvis de sportslige resultatene har uteblitt, så har de økonomiske problemene dukket opp (Larsen, G.A. 2014). De siste årene har tippeligalagene levert svake resultater ute i Europa, samtidig som landslaget også har skuffet.

Det store kostnadsnivået som følge av høye lønninger til spillerne har fått hovedskylden for den svake økonomien. Spesielt i årene 2010 og 2011 var det stort fokus fra media på klubber som kunne gå konkurs som følge av elendig klubbøkonomi. Har denne utviklingen snudd? Er klubbdriften blitt mer sunn? Er spillerlønnene redusert? Eller er underskuddene like store som tidligere? Og like viktig, hva har en potensielt endret økonomi gjort med det sportslige nivået. Med dette som bakteppe vil vi se på hvilken effekt de strategiske og økonomiske valg har hatt på de sportslige resultatene for de to nordnorske Tippeligaklubbene de siste ti årene.

1.1 Problemstilling

De sportslige resultatene for TIL og BG har variert mye de siste årene. Begge lagene var i bunnstriden i Tippeligaen i 2016. Det endte med at TIL berget plassen, mens BG rykket ned. Hvorfor det ble slik denne gangen har mange forklaringsvariabler, men vi ønsker å se nærmere på de strategiske og økonomiske valgene foretatt de siste 10 årene og hvilken effekt det kan ha hatt på de sportslige resultatene. Vi har landet på følgende problemstilling:

Effekten av strategiske og økonomisk valg på sportslige resultater:

En tidsserieanalyse av to nordnorske toppfotballklubber

1.2 Avgrensing av problemstillingen

Fotballen er en stor bransje, og den er av internasjonal karakter. Spillere kjøpes og selges fra alle verdensdeler inn og ut av Tippeligaen, og sammen med dem følger kapitalen. Det ville vært arbeidskrevende å ta for oss alle 16 klubbene i Norge, samtidig er det naturlig for oss å gjøre en geografisk avgrensing da Norge er et langstrakt land.

Innenfor de ulike klubbene kan det være forskjeller. Noen blander drift av stadionanlegg inn i sine regnskap. Noen ønsker ikke å synliggjøre alle momenter ved drift, og konstruerer regnskapene deretter.

Vi ønsker å kombinere undersøkelsen med primær- og sekundærdata. Med primærdata mener vi at forskeren samler opplysninger for første gang. Sekundærdata er opplysninger samlet inn av andre. For oss vil det sekundære grunnlaget vil være offentlige regnskaper for fotballklubbene. Vår datainnsamlingsmetode vil være intervju (kvalitativt) gjort mot daglige ledere.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 1 presenteres leseren for masteroppgavens tema og problemstilling. Vi sier også litt om de utfordringene de to største nordnorske fotballklubbene står ovenfor, og om avgrensningen av oppgaven.

I kapittel 2 introduserer vi teorien som anvendes i oppgaven. Vi har valgt å kombinere Barneys ressursbaserte teori og Porters omgivelsesteori. Vi har presentert rammeverktøy som VRIO og SWOT-analysen, og sett på strategiske kapabiliteter.

I kapittel 3 gjør vi en situasjonsanalyse av norsk toppfotball som bransje, og presenterer klubbene. Vi forklarer dualmodellen, og foreslår en kategorisering av ressursene innenfor norsk toppfotball. Som en følge av det presenteres hypotesene vi vil undersøke, og disse sammenfattes i en empirisk analysemodell til slutt.

I kapittel 4 sier vi litt om metodene som er anvendt i innsamlingen av datamaterialet.

I kapittel 5 drøfter vi de sportslige hypotesene. Her kommer også vår hovedhypotese som undersøker om klubben som bruker mest penger på sport også presterer best sportslig.

I kapittel 6 drøftes de finansielle strategiene. Vi ser på hvem som er best på å skape egne inntekter, og i hvilken grad eksterne bidragsytere bidrar til klubben økonomi.

I kapittel 7 drøftes hvilke strategiske valg som gjøres i forhold til eiere. Vi undersøker også hvordan eksterne bidragsytere påvirker klubbens sportslige og økonomiske beslutninger.

I kapittel 8 oppsummeres alle svarene vi kom fram til under drøftingen av hypotesene i en hovedkonklusjonen. Vi forsøker å strukturere dette i SWOT-analyse for hver klubb.

2. Teori

I strategilitteraturen pågår det en faglig debatt om hvorfor noen bedrifter er i stand til å prestere bedre enn andre. Slike firma antas å ha et konkurransefortrinn. Dersom fortrinnet er langvarig, blir det vurdert som bærekraftig. I følge de to dominerende perspektivene i strategilitteraturen (Porters omgivelsesteori(PO), og det ressursbasert perspektivet (RBP), kan kildene til konkurransefortrinn være forankret i industrien, eller i firmaet selv (Williamson, 1991). RBP (Barney, 1991) forklarer prestasjonsforskjeller som et resultat av at noen bedrifter evner bedre enn andre å utnytte ressurser som de eier eller kontrollerer, og sine kapabiliteter. PO (Porter,1980) leter på sin side etter konkurransefortrinn i industrien som bedriften opererer i. Her handler det om å oppnå en attraktiv konkurranseposisjon.

2.1 Porters omgivelsesteori

PO vektlegger egenskaper ved konkurransearenaen når han skal forklare prestasjonsforskjeller mellom aktørene. En forutsetning i klassisk omgivelsesteori er at ledelsen i en bedrift hverken kan påvirke egne prestasjoner eller tilstanden i en industri (Bain, 1956; Mason, 1939). Porter (1980) skiller seg fra dette synet ved å fokusere på en bedrifts prestasjoner, og han fremhever dessuten at en bedrift også kan påvirke strukturen i en industri.

Attraktiviteten til en næring kan analyseres ved hjelp av Porters Five Forces- rammeverk.

Dette peker på fem krefter som påvirker hvor attraktiv en næring er (Porter, 1980).

De fem kreftene er:

1. Rivalisering mellom konkurrentene
2. Trusler fra inntrengere
3. Trusler fra substitutter
4. Forhandlingsmakten til leverandører
5. Forhandlingsmakten til og kunder

Omgivelsesteorien bygger på to neoklassiske forutsetninger-, nemlig at bedriftene er homogene i forhold til ressursene de har og de strategiske valgene de tar. I følge Porter (1980) kan en bedrift posisjonere seg på tre måter. En strategi er å være *kostnadsleder*. Da produserer bedriften varer og tjenester til en lavere kostnad enn konkurrentene. En annen strategi er å *differensiere* seg. Dette handler om å skille seg ut fra konkurrentene slik at kundene er villige til å betale mer for ditt produkt. Den tredje strategien kalles *fokusering*. Bedriften fokuserer da

på et spesielt segment som en kjøpergruppe, produktlinje eller et geografisk marked, men også da med en kostnadsleder- eller differensieringsstrategi. Powell (1996) og Rumelt (1991) fant at forhold i industrien forklarer omtrent 20% av den totale prestasjonsvariasjonen i mellom bedriftene. Dette innebærer i så fall at andre faktorer forklarer svært mye av variasjonene i bedriftenes prestasjoner.

2.2 Det ressursbaserte perspektivet

I følge RBP består en bedrift av et sett med ressurser som er eid eller kontrollert av bedriften (Barney, 1991). Bedriften identifiserer da de strategiske ressursene den har, og vurderer hvordan de best kan utnyttes. Prinsippet er at man gjennom å arbeide med de kortvarige fortrinnene forsøker å gjøre disse til varige konkurransefortrinn. Modellen bygger på to forutsetninger. Bedrifter i samme bransje har ressurser og kapabiliteter som er heterogene, det vil si ulike, og disse defineres som immobile. Dette betyr at de kan bare delvis imiteres av konkurrentene.

Gjennom VRIO- rammeverket til Barney (1991) kan vi vurdere om ressurser og kapabiliteter er verdifulle og sjeldne, vanskelige å kopiere eller om de kan erstattes. Ressurser som tilfredsstiller kriteriene i VRIO er i stand til å danne grunnlaget for varige konkurransefortrinn. Analysenivået i RBP er bedriften og dens ressurser. Variasjonene i lønnsomhet bestemmes av hvilke bedriftsspesifikke ressurser som til enhver tid er tilgjengelige (Grant, 1991). Bedriftene har ulike ressurser som i varierende grad setter dem i stand til å utvikle ulike strategier og strategi-implementeringer.

Mange bedrifter har spesiell kompetanse eller evner til å utnytte de tilgjengelige ressursene gjennom innarbeidede rutiner og prosesser. Dette defineres som kapabiliteter (Collis, 1994). Disse kan være basert på sosialt komplekse egenskaper ved organisasjonen som for eksempel vinnerkultur eller personlige egenskaper ved en trener eller sportsdirektør.

2.3 Kombinere RBP og PO

De to modellene har forskjell teoretisk perspektiv på hva som kan forklare prestasjonsforskjeller i bedrifter, og kan derfor komplementere hverandre. RBP leter etter årsaker på ressurs- og kapabilitetsnivået ved å fokusere på hvordan bedrifter utnytter sine interne ressurser, mens omgivelsesteorien fokuserer på egenskaper ved industrien. Begge

perspektivene er opptatt av å forklare prestasjonsforskjeller med utgangspunkt i konkurransefortrinn. Modellen under viser at interne fortrinn kan avdekkes ved å analysere sterke og svake sider ved bedriften, mens fortrinn som er basert på firmaets posisjon på konkurransearenaen kan avdekkes gjennom en analyse av muligheter og trusler i omgivelsene. Perspektivene kompletterer derfor hverandre, men analysenivået er det samme (firma). Dermed utelukker ikke det ene perspektivet det andre (Wernerfelt, 1984; Foss,1996). Modellen under utgjør i sin enkleste form hver sin side av SWOT-analysen. Dette rammeverket er mye brukt for å undersøke og avdekke konkurransefortrinn.



Figur 1: En SWOT-analyse kombinerer, det ressursbaserte perspektivet på strategi og industrimodellen til Porter (Barney, 1991)

I utformingen av strategier er det i begge perspektivene viktig for bedriftene å ta hensyn til usikkerheten i omgivelsene, men det anbefales løst på ulik måte (Dreyer, 1999). Omgivelsesteorien prøver å kontrollere usikkerheten gjennom koordinering internt i verdikjeden (Porter, 1980). I RBP forsker man å balansere egne forutsetninger opp mot hvilke utfordringer man møter på konkurransearenaen (Isaksen et al,2004)

2.4 Strategiske kapabiliteter

“Strategic capabilities are the capabilities of an organization that contribute to its long-term survival or competitive advantage” (Johnson et al, 2014).

Det er to typer strategiske kapabiliteter. Ressurser er eiendeler bedriften besitter eller kan påkalle-, det vil si; «*det vi har.*» Kompetanse omhandler hvordan ressursene blir forvaltet og

brukt mest mulig effektivt, det vil si; «*det vi er flinke på*». Ressurser kan kategoriseres som fysiske, finansielle eller menneskelige (Johnson et al. 2014).

| Ressurser; det vi har | | Kompetanse; det vi gjør bra |
|---|--------------|---|
| Maskiner, bygninger, råvarer, produkter, patenter, databaser, IT-systemer | Fysiske | Utnyttelse av infrastruktur, effektivitet, produktivitet, fleksibilitet, markedsføring |
| Balansen, likviditet, investorer | Finansielle | Evne til å skaffe penger og styre likviditet, debitorer og kreditorer med flere |
| Ledere, ansatte, partnere, leverandører, kunder | Menneskelige | Hvordan mennesker tilegner seg og bruker erfaringer, egenskaper, kunnskap, relasjonsbygging, motivasjon og innovasjon |

Tabell 1 «Kategorisering av ressurser» (Johnson et al. 2014)

Effektiviteten til disse ressursene påvirkes blant annet av bedriftens systemer og prosesser, mellommenneskelige faktorer og deres tilpasnings- og samarbeidsevne. Forholdet til kunder og leverandører betyr mye, sammen med evne til innovasjon, og det å lære av sine erfaringer.

2.5 VRIO

Ved å analysere ressurser igjennom et verktøy som VRIO kan vi kartlegge om bedriften har et midlertidig og/eller varig konkurransefortrinn. Dette verktøyet handler om at bedriften undersøker fire dimensjoner; verdi/value(V), sjelden/rarity/ (R), ikke-imiterbare/imitabilitiy(I), og organisatoriske/organizational (O). (Barney, 1991)

Verdi

For at en ressurs skal kunne danne basis for konkurransefortrinn, må den være verdifull i verdiskapningen. Ressursen bør ha potensiale til å påvirke bedriftens kostnader og/eller kundens betalingsvilje. En ressurs kan også anees som viktig dersom den kan bli brukt til å utnytte muligheter eller til å eliminere trusler i selskapets omgivelser. En bedrifts evne til å

tilpasse seg i forhold til omgivelsene og i møtet med nye utfordringer er en viktig ressurs (Lien et al, 2016).

Sjelden

En ressurs er sjelden når få eller ingen av konkurrentene besitter denne ressursen. Nærmere beskrevet kan ikke ressursen være utbredt i mengde og kvalitet blant konkurrentene om den skal skape et konkurransefortrinn for bedriften (Lien et al, 2016).

Ikke-imiterbare

«Hvis konkurrenter kan imitere en sjelden eller verdifull ressurs, vil et eventuelt konkurransefortrinn være høyst midlertidig» (Lien et al, 2016, s.155).

Om konkurrentene skaffer seg like ressurser og dermed utligner fortrinnet ressursen skaper kalles det imitasjon, mens substitusjon skjer når konkurrentene erstatter den verdifulle ressursen med andre ressurser som blir sett på som like gode eller bedre. Endringer i omgivelsen som gjør at ressursen mister sin verdi kalles også substitusjon.

Organisatoriske ressurser

For at ressursen skal skape et konkurransefortrinn må den være mulig å ta i bruk og utnytted. Lien et al, nevner to årsaker til at en ressurs som oppfyller de tre foregående kriteriene ikke danner grunnlaget for lønnsomhet over gjennomsnittet i en bransje. Den første grunnen er at bedriften ikke har formulert produktmarkedsstrategier som utnytter ressurser effektivt. Den andre grunnen er at ressursen ikke er mobiliserbar, det vil si at bedriften besitter ressurser som utligner fordelene. Dette kan for eksempel være en fotballklubb hvor spissen scorer tre mål i hver kamp, men keeperen gjør samtidig tre keepertabber i hver kamp. (Lien et al, 2016) En forutsetning for at ressursen skal være et varig konkurransefortrinn, er at verdien av ressursen tilfaller bedriften selv og ikke kapres av andre aktører som ansatte, leverandører, alliansepartnere eller ledere. (Lien et al, 2016)

VRIO Tabell

Under viser vi hvordan de fire dimensjonene henger sammen med konkurransemessig utfall. Selv om tabellen kun benytter seg av JA/NEI alternativer, vil det være naturlig å bruke en mer nyansert skala i virkeligheten.

| Sjelden | Viktig | Ikke-imiterbar | Organisatorisk | UTFALL |
|---------|--------|----------------|----------------|----------------------|
| Nei | Ja | Ja | Ja | Paritet(likhet) |
| Ja | Nei | Ja | Ja | Trivielt fortrinn |
| Ja | Ja | Nei | Ja | Midlertidig fortrinn |
| Ja | Ja | Ja | Nei | Potensielt fortrinn |
| Ja | Ja | Ja | Ja | Varig fortrinn |

Tabell 2 «VRIO-tabell» (Lien et al, 2016)

3. Empirisk kontekst

3.1 Norsk Toppfotball

Historisk sett er gullalderen i norsk fotball så langt tilbake som på 1930-tallet. Bronsemedaljen vi vant i olympiske leker i Berlin i 1936 er den eneste medaljen Norge har vunnet i fotball for menn. Fremgangen ble brutt av 2. verdenskrig. Etter krigen var fotballen satt tilbake, og vi havnet i en dyp fotballdal det tok lang tid å komme tilbake fra. På 1960-tallet fikk de norske lagene prøve seg i europacupen, stort sett med stygge tall med seg hjem i bagasjen.

Først i 1972 ble hele landet innlemmet i den øverste divisjonen, da ble de fire nordligste fylkene også inkludert. Mjølnar fra Narvik var det første nord-norske laget i norsk toppfotball. For landslaget var årene 1960 til 1990 en svak periode sportslig. Det eneste minneverdige var 2-1 seieren over England på Ullevaal i 1982. 1990-tallet ble en revolusjon for norsk fotball,

både for landslaget og i klubbssammenheng. I 1994 kvalifiserte landslaget seg til seg til VM for første gang siden 1938. De gjentok bedriften i 1998, og kom helt til åttendelsfinalen etter å blant annet slått Brasil 2-1 i gruppespillet. I år 2000 spilte Norge for første gang i EM. Klubb fotballen ble omstrukturert på 90 tallet. Fra å bli kalt Førstedivisjon ble Tippeligaen introdusert i 1991 samtidig som Norsk Tipping gikk inn som hovedsponsor. Rosenborg Ballklubb ble et sportslig lokomotiv som blant annet vant Tippeligaen sammenhengende i 13 sesonger (1992 -2004) (SNL, 2017). De leverte periodevis oppsiktsvekkende gode resultater i Europa mot flere av de største klubbene. Norge leverte også i denne tiden mange profesjonelle spillere til de største ligaene. Tippeligaen inkluderte fra år 1995-2008 14 lag, men ble utvidet til 16 lag i 2009. To lag rykker ned, og det tredje siste laget må spille kvalifiseringskamper mot lagene på 3-6 plass i nivået under som nå kalles OBOS-ligaen (NFF, u.å.). Både BG og TIL har gjentatte ganger de siste årene vært involvert i bunnstriden og den knallharde kampen for å berge plassen i øverste divisjon.

Den suksessrike tida på 90-tallet gjorde at tippeligaklubbene kunne tjene gode penger på spillersalg, og dermed tiltrakk seg eksterne investorer. Dette førte til økt krav til profesjonalitet, og dualmodellen, som vi kommer tilbake til, ble innført. Dette løftet kvaliteten til landslaget, og gav gode inntekter til klubb lagene. Utover 2000-tallet ble de kommersielle mulighetene videreutviklet. Medieavtalen ble innført i 2008 som et samarbeid mellom NFF og NTF (Vangstein,2007). Salget av TV-rettigheter gav norsk fotball store inntekter. Disse ble fordelt mellom NFF og lagene i de to øverste divisjonene basert på tabellposisjon. Den siste medieavtalen ble signert i 2015 for seks år fremover. TV-selskapet Discovery kjøpte da rettighetene til Tippeligaen for voldsomme 2,4 milliarder kroner (Aaserud, 2016).

Resultatene de siste ti årene har ikke gjenspeilet de økte inntektene, utviklingen har ikke vært like god som tiåret før. Vi har ikke kommet til sluttspill med landslaget, færre spillere er blitt solgt til større klubber i Europa. De norske klubb lagene har også i stor grad mislyktes i europacupspill. Det er i perioden blitt en langt høyere andel utenlandske spillere i norsk toppfotball. I 2017 bestemte NFFs styre at Tippeligaen skal hete Eliteserien (NFF, u.å.). Ved å eie sitt eget produkt og liganivå mente styret at gjennom langsiktig grundig arbeid i klubbene, NTF og NFF skal man øke verdien på sitt produkt.

Ulike organisasjoner setter rammen for hvilket miljø klubbene opererer i. All organisert fotballidrett i Norge er underlagt NFF. Som Norges største særforbund er de den øverste faglige myndighet innenfor fotball, og har monopol på alle arrangement/konkurranser. I tillegg til Norges idrettsforbund, må NFF forholde seg til retningslinjer og reglement fra FIFA og UEFA.

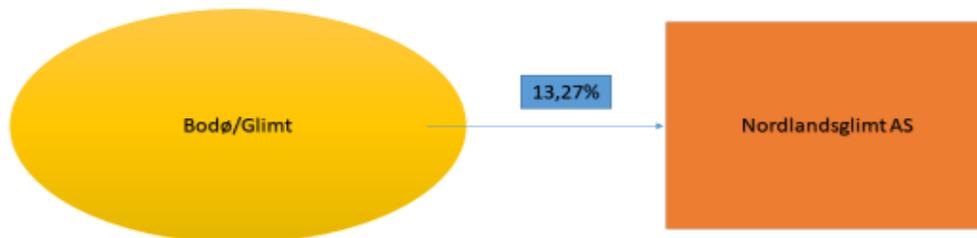
Norsk fotball har prøvd, gjennom organisatoriske og utviklingsrettede grep, å finne formler som igjen skal gi suksess internasjonalt. NTF er en interesseorganisasjon for klubbene i Eliteserien og OBOS -Ligaen. Målsetningen deres er å være ledende i utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå både sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt (NTF, u.å). Hensikten er at gjennom god kommunikasjon og samarbeid skal NTF ta seg av oppgaver klubbene ikke kan følge opp alene.

Toppfotballsenteret er et kunnskaps- og kompetansesenter som i samarbeid med norske toppklubber skal sikre topp internasjonal kvalitet på klubbenes sportslige utvikling (eliteserien.no, 2016). Dette gjøres gjennom samordning av fagressurser til trener og spillerutvikling og prestasjonsstøtte til E-cuplagene.

3.2 Presentasjon av Bodø Glimt

BG ble stiftet som fotballklubben Glimt i 1916. Da Glimt-navnet var brukt av en klubb i Trøndelag måtte klubben i 1948 skifte navn til Ski- og fotballklubben Bodø-Glimt. Klubben vant sitt første nord-norske mesterskap i 1930, og har etter det alltid vært i toppen av nordnorsk fotball. Selv om fotball var hovedaktiviteten, drev også klubben med skiidrett. Skiidretten falt bort tidlig i 1970 årene. Fra 1988 brukes navnet Bodø/Glimt med skråstrek. Fra nordnorske klubber fikk anledning til å delta i den norske cupen i 1963, har klubben deltatt samtlige sesonger. Klubben vant Norgesmesterskapet for første gang i 1975. De har senere vært i tre finaler, hvor den eneste som ble vunnet var mot Strømsgodset i 1992. I 1977 fikk de sin seriedebut på det øverste nivået. Etter fire sesonger rykket klubben ned, og 80-tallet ble et sportslig mørkt kapittel. I 1992 rykket klubben igjen opp til toppserien, med kjente Trond Sollied som trener. Frem til og med 2004 var de sportslige resultatene varierende på det øverste nivå. I 2005 rykket klubben ned, og etter den tid har BG oftere vært å se i Adeccoligaen enn på øverste nivå.

Hjemmebanen til klubben er Aspmyra stadion som ble bygd i 1966, og har en publikumskapasitet på 7294 tilskuere. Supporterne kalles «den gule horde». BG kom til 2.runde i cupvinnercupen i 1978 da de slo ut det italienske storlaget Inter (SNL, u.å.). BG er fra 2011 organisert på følgende måte:



Figur 14 – «Eierandel BG – Nordlandsglimt AS»

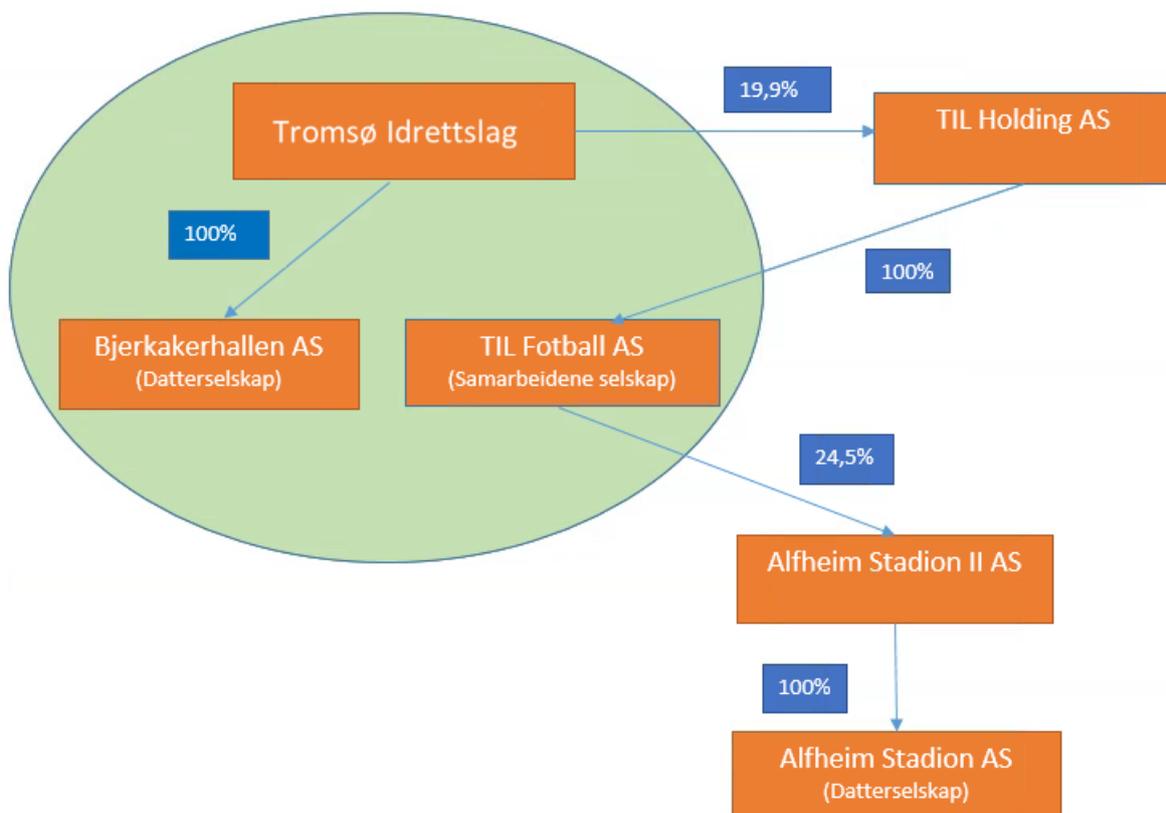
I BG vises ansvarsfordelingen gjennom medlemsklubben og ett aksjeselskap. Nordlandsglimt AS ble stiftet i 2011 i en periode hvor BG slet voldsomt med økonomien. Det er ingen andre aksjeselskap involvert. Nordlandsglimt AS kjøpte de økonomiske interessene i spillerne, samtidig som kommunen kjøpte Aspmyra stadion. Det berget økonomien til klubben. Nordlandsglimt AS har gjennomført flere emisjoner etter oppstarten.

3.3 Presentasjon av TIL

Tromsø Idrettslag ble stiftet i 1920 som Tromsø Turnforenings fotballag. Laget spilte distriktsfotball helt frem til 70-tallet, og fikk for første gang være med i Norgesmesterskapet i 1964. På 70-tallet var klubben som best i den nord-norske 2.-divisjon. Så sent som i 1985 rykket TIL opp via kvalifisering til øverste divisjon. De berget plassen året etter, og vant sensasjonelt cupfinalen over Lillestrøm i 1986. Det ble det første av to cupmesterskap, det andre kom ti år senere. Laget tapte cupfinalen i 2012, denne gang etter straffesparkkonkurranse mot Hødd.

I serien har de vært stabile på øverste nivå med unntak av sesongene 2002 og 2014. Klubben har ikke vunnet den norske serien, men de har flere andreplasser. Av sportslige bragder trekkes seieren over Chelsea (3-2) i cupvinnercupen i 1997, og at de slo ut Galatasaray av UEFA-cupen i 2005 frem. TIL har jevnlig vært kvalifisert for å spille i europacupen. Hjemmebanen Alfheim stadion stod ferdig i 1987, og har en publikumskapasitet på 6859 tilskuere. Den offisielle supporterklubben heter «Isberget», men klubben har også en uoffisiell supportergruppering i «Forza Tromsø». Klubben sine verdier er stolthet – lagånd – redelig spill (SNL, u.å.).

Tromsø idrettslag har fra 2009 vært organisert på følgende måte:



Figur 13 – «Organisasjonskart TIL»

3.4 Dualmodellen

Den norske fotballen slites i en todelt kamp mellom forening og forretning (Gammelsæter 2002). På den ene siden har vi de tradisjonelle verdiene bygd på frivillighet, medlemskap og demokratiske styringsmekanismer. På den andre siden har vi ideen om fotballklubben som underholdningsbedrift i et fritt marked. Dette har ført til en kamp om eierskap og råderett i fotballen. Med investorer inn på banen kom krav om å organisere klubbene som aksjeselskaper. Investorene skjøt inn kapital, og kunne få ei hånd eller to på rattet i forhold til de sportslige beslutningene. Denne organisasjonsutfordringen fører også med seg en debatt om ledelsesformen i fotballklubbene. I tillegg har vi NFF midt inne i alt dette med bestemmelser om ansettelser og myndighet i forhold til spillerrettigheter.

Basert på Norges idrettsforbunds- og NFFs lovverk kan ikke de norske fotballklubbene selvsjølages om til aksjeselskaper. Lovverket åpner ikke for at aksjeselskaper kan delta i den organiserte idretten (Gammelsæter og Ohr, 2002). Idrettens organer er opptatt av at idrettens frie stilling skal bevares. Klubbene kan dermed ikke overføres til utenforstående, som for eksempel investorer. I hovedsak betyr det at klubbenes største aktiva, spillerne og transferinntektene på disse, aldri kan ligge formelt utenfor klubbens direkte kontroll. Kapitalens makt og påvirkning på klubbene må derfor komme frem på andre måter enn direkte kontroll.

Denne tosidige avhengigheten ser vi ved at klubbene blir avhengige av kunstig tilførte midler for å kunne kjøpe spillere og dermed stå sterkere sportslig. I tillegg blir den økonomiske risikoen overført fra klubb til aksjeselskap. Den andre veien har penger, makt og kanskje også kunnskap og kompetanse gått. Klubbene har fått større omsetning, og er blitt mer profesjonaliserte. Men det er viktig å få frem at klubben og aksjeselskapet alltid vil være to selvstendige enheter. For aksjeselskapet vil aksjeloven være styrende, for klubben vil idrettens egne lover bestemme. I praksis kan et aksjeselskap være styrt av en eier, mens i en fotballklubb vil hvert medlem ha en stemme. Utfordringene har vært misnøye fra investorer fordi de har fått for liten innflytelse, og misnøye fra klubbene fordi makt har blitt flyttet til aksjeselskapene. Derfor vokste det på 1990-tallet frem det vi kaller dualmodellen. Alle klubber er organiserte som foreninger styrt av klubbens medlemmer gjennom årsmøtet. Det er bare klubbene som har rettighet til medlemskap i NFF, og dermed også lisens til å delta i serie- og cupspill.

Denne rettighet gir muligheter til inntekter på mange nivåer:

- Reklame/sponsorinntekter
- Inntekter fra medieavtaler/TV-rettigheter
- Publikumsinntekter
- Salg av spillere
- Deltakelse i nasjonale og internasjonale turneringer

Med dualmodellen overføres en del av disse inntektsmulighetene frivillig fra klubb til aksjeselskap. Slike avtaleforhold eksisterer i de fleste klubber i dag. Slike avtaler skal godkjennes av NFF og NIF, og sportslig virksomhet kan ikke overføre ansvarsmyndighet ut fra klubben og inn i aksjeselskapet. Denne inntreden av aksjeselskaper i norsk fotball har komplisert eierskap, rettigheter, og pengestrøm i fotballen.

Kort fortalt kan en overgang som inneholder tredjepart se slik ut:

1. Kjøpende klubb og selgende klubb blir enige om overgangssum for en spiller. Som oftest er det penger klubben får tilbake. I noen tilfeller kan spillere også bli brukt som del av betaling.
2. Spilleren forhandler frem en kontrakt med kjøpende klubb.
3. Kjøpende klubb overtar spillerrettigheten/ansettelsesforholdet overfor spilleren.
4. Tredjepart kan være involvert ved at de finansierer hele, eller deler av denne overgangen. Klubben som kjøper får dermed kapital fra tredjepart. I retur får tredjeparten økonomiske rettigheter.

Tredjeparten kjøper altså de finansielle rettighetene ved å finansiere overgangssum til kjøpende klubb. De overtar risikoen, men ikke kontroll over spilleren. Den første overgangen som virkelig satte temaet på kartet var da spillerne Carlos Tevez og Javier Mascherano ble kjøpt fra Sør-Amerika til England i 2005. Det ble strid om hvem som satt på spillerrettighetene, og dermed hadde krav på overgangspenger. Saken endte opp i rettsvesenet, og ble grunnlaget for at tredjepartseierskap ble forbudt i Premier League (den engelske toppdivisjonen), i 2008.

Saken var vanskelig internasjonalt for de styrende organer i FIFA, som brukte flere år på å drøfte forholdene. I september 2014 foreslo FIFA et forbud mot dette tredjepartseierskapet.

En spillers økonomiske rettigheter skulle ligge i fotballklubben, ikke i selskaper uten formell tilknytning til klubben. Denne saken berørte også BG og TIL. Begge klubbene gjennomførte redningsaksjoner hvor spillerrettigheter ble solgt til aksjeselskaper mot kontantstrøm tilbake. FIFAs forbud, som ble iverksatt i desember 2014, med en overgangsperiode til 1. mai 2015, ble da problematisk også her. NFF, som en del av UEFA, måtte på banen. I februar 2016 kom det retningslinjer fra NFF som tilpasset det nye regelverket (NFF,2016).

I hovedsak kom de frem til følgende:

1. Tredjepart kan investere i spillere som er under kontrakt mot at de mottar en bestemt andel av et fremtidig overskudd av klubbens totale overgangsaktivitet.
2. Klubben kan inngå låneavtaler med tredjepart, hvor tredjepart får rett til tilbakebetaling av sitt lån over en gitt tidsperiode.

Disse retningslinjene har vært viktige for forretningsmodellene til TIL og BG. De gjorde at begge klubbene fikk godkjent sine forbindelser til TIL Fotball AS og Nordlandsglimt AS. Grunnlaget er at alle spillere, trenere og sportslig støtteapparat i tilknytning til toppfotballen skal være tilsatt i klubben i henhold til regelverket til NFF. Dette betyr at i dag kan ikke selve spillerrettighetene være utenfor medlemsklubben, men reglene er tilpasset slik at aksjeselskaper kan kjøpe «økonomiske interesser i spillerne».

3.5 Ressurser, konkurransefortrinn og fotball

Når en bedrift implementerer verdiskapende strategier uten at konkurrentene implementerer samme strategi eller andre bedrifter ikke evner å kopiere denne strategiene skapes varige konkurransefortrinn (Barney,1991)

Å utvikle varige konkurransefortrinn kan gi fotballklubber grunnlag for sportslig og økonomisk suksess. Dette gjøres ved å optimalisere bruken av ressursene klubbene har tilgjengelig. Profesjonaliseringen av fotballen de siste tiårene har gjort at klubbene også konkurrerer på områder utenfor banen. For at klubbene skal få klubblisens stiller NFF krav til blant annet økonomi og infrastruktur (NFF, 2018). Klubbene stiller selv i større grad krav til kompetanse innen økonomi og ledelse for å gi grunnlag for fortrinn som igjen kan skape sportslige resultater.

I de fleste bedrifter vil finansielle resultater utgjøre hovedmålsettingene, mens i en fotballklubb henger sportslige resultater og kommersiell suksess sammen. Grunnlaget for konkurranseevnen i en fotballklubb legges ved å ha et tett samarbeid mellom sportslige og finansielle aktiviteter (Szymanski og Kuypers, 1999). Spørsmålet er hvordan interne og eksterne faktorer påvirker prestasjonene på disse områdene.

3.6 Finansielle ressurser

Inntekter

Ifølge NFF var samlede driftsinntekter for klubbene i Eliteserien og OBOS-Ligaen 810 millioner kroner første halvår i 2017. Inntektene har aldri vært høyere, men samtidig er driftskostnadene på 869 millioner kroner. Korrigert for spillersalg ender man likevel med 14 millioner kroner i overskudd. NFF fremhever viktigheten av god spillerutvikling og spillerlogistikk i klubbene for å fremme spillersalg, og dermed bedre økonomi i klubbene.

I sommer introduserte NTF og Deloitte «Eliteseriebarometeret» som viser klubbenes finansielle utvikling fra 2014 til 2016. Det største inntekspotensialet for norske klubber ligger i deltagelse i turneringer ute i Europa. Da Molde FK vant gruppespillet i Europaligaen i 2015 fikk de 55 millioner kroner i tilskudd av UEFA. Rosenborg ble sist i sin gruppe, men fikk allikevel 38 millioner kroner (Flaglien, 2017). Medie- og sponsorinntekter fra seriesystemet og landslaget fordeles til klubbene i de to øverste divisjonene av NFF og NTF gjennom for tre ulike «potter». Eliteserien får 81% av resultat- og kommersiell pott, mens 1.divisjon får 11%. Utviklingspotten utgjør 58,2 millioner kroner hvert år over en 5-årsperiode. Pengene deles ut i forhold til antall stjerner klubben oppnår i en såkalt akademiklassifisering. En 1.divisjonsklubb som satser på utvikling kan i prinsippet få mer enn en eliteserierklubb (OBOS-ligaen, 2016).

I 2017 budsjetterte NTF med en utdeling av 175 millioner kroner ut fra resultatet i Eliteserien. I bunnen la en garanti på 5,4 millioner kroner. TIL fikk 8,5 millioner kroner (11.plass) fra Medieavtalen dette året (Karlsen, 2017). BG vant Adeccoligaen, og vi antyder at de fikk omtrent halvparten. Til sammenligning fikk vinneren av Adeccoligaen i 2011, Hønefoss, 3,8 millioner kroner (Veland, 2011).

Medieavtalen

TV2-gruppen og Telenor inngikk i 2008 tidenes største medieavtale med norsk fotball. Avtalen gikk over fire år og hadde som mål å sikre utviklingen og dekning av topp- og breddefotballen i Norge.

I tillegg til variable inntekter på 200 MNOK ble 1200 MNOK i faste inntekter ble fordelt på følgende måte (Anfinsen, 2008):

- Øremerkede midler: 264 MNOK
- Cup- godtgjørelse: 30 MNOK
- Gjenværende sum: 906 MNOK
- Andel NFF: 290 MNOK
- Andel NTF: 616 MNOK
- Andel Tippeliga: 499 MNOK
- Andel Adeccoliga: 117 MNOK

Til eksempel ble det i 2011 delt ut 193 millioner kroner til Eliteserie- og 1 divisjonsklubbene i Norge. Beløpet ble beregnet utfra tabellplassering, bruk av yngre spillere og om kampen ble sendt på TV. Rosenborg topper listen med 17.7 millioner kroner, mens TIL fikk 11,8 millioner kroner og BG fikk 2.2 millioner kroner som 1.divisjonslag (Veland, 2011).

Sponsorer

En bedrift kan synliggjøre sin virksomhet gjennom å sponse en fotballklubb. De signaliserer da at de ønsker å assosieres med fotballens positive verdier. Blant norske foretak ligger det også mye følelser bak da gevinsten ofte kan være vanskelig å måle i kroner og øre. Mange er glade i byen sin, og i sin fotballklubb, og de ønsker å bidra til sportslig suksess, samtidig som de også tar samfunnsansvar ved å støtte lokale idrettslag.

For å tiltrekke seg flere tilhengere og sponsorer bør en klubb gjøre tiltak for bygge opp og utvikle sitt merkevarenavn. (Ferrand & Pages 1999). Vålerenga fotball har gjennom langsiktig arbeid innarbeidet et flerkulturelt image. Gjennom slagordet "Vålerenga mot rasisme" har klubben skapt positiv oppmerksomhet som kan trekke til seg flere tilskuere og sponsorer.

Supportere

Kundene av tjenesten en fotballklubb tilbyr er supporterne. De utgjør det største inntektsgrunnlaget, og klubber med mange supportere blir attraktive for sponsorene. Oppmøte på kamper i perioder der prestasjonene varierer sier mye om lojaliteten til supporterne. Det kan være bedre å bruke mer tid og ressurser på å øke lojaliteten til de eksisterende supporterne enn å rekruttere nye (Passikoff 2000).

Supporternes lojalitet påvirkes av fire faktorer ifølge Passikoff (2000):

- Ren underholdning
- Autentisitet
- Forholdet til fansen
- Historie og tradisjon

Klubbene kan tjene mye på å ha forventinger til spillerne om hvordan man skal opptre ovenfor fansen, og legge til rette for møter mellom fans og spillere. NTF har satt i gang et prosjekt for å øke publikumsinteressen som de kaller «Fanzone». Et par timer før kamp tilbyr klubbene aktiviteter, musikk og salg av for eksempel supporterutstyr for å forbedre kampopplevelsen til tilskuerne. Gjennom gode prestasjoner over mange år bygger man opp en supporterbase som strekker seg over flere generasjoner. Mange supportere holder fast på de klubbene de valgte å følge som unge.

3.7 Menneskelige ressurser

Spillerressurser

For å kunne hevde seg er klubbene avhengige av kontinuerlig tilgang til spillere som minimum holder tippeliganivå. Det er en stor fordel med jevn tilførsel av nye spillere som forsterker troppen, og at de beste spillerne blir værende lengst mulig. Samtidig må det jobbes for å få lokale spillere opp på ønsket nivå. Kapital sikrer tilførsel av gode spillere, og bidrar til at de beste blir værende. I store klubber i utlandet har det blitt mer vanlig at rike investorer kjøper opp klubbene, og investerer enorme beløp for å skaffe seg verdens beste spillere. Noen klubber har også velgjørere som bidrar økonomisk. For eksempel har Trond Mohn tilført TIL store beløp i perioden vi analyserer. Røkke og Gjelsten har subsidiert Molde FK med over 500 millioner kroner siden 1995 (Bertheussen, 2018).

I Norge så er det Rosenborg som dominerer når det kommer til dyreste spilleroverganger. John Carew topper listen med en overgangssum på 23 millioner da han kom fra Vålerenga i 1999. Det er greit å vite at de fleste overgangssummene ikke blir bekreftet av klubbene, og gir derfor grunnlag til diskusjon.

NFF opererer med to overgangsvindu årlig; 12.januar – 4.april, og 19.juli – 15.august. Spillere uten kontrakt kan signere for klubber utenfor overgangsvinduet. Ingen klubber eller agenter kan forhandle med en spiller før det er seks måneder igjen av kontrakten (NFF,2018).

Klubber med mindre økonomiske muskler må ofte satse mer på utvikling av egne spillere for å oppnå sportslig suksess. Kompetanse innenfor talentutvikling opparbeides gjennom flere år, og er en ressurs som er krevende å kopiere for andre klubber. Slik kompetanse kan danne grunnlag for konkurransefortrinn.

Trenerressurser

Dobson & Goddard (2001) undersøkte managerrollen i klubber i engelsk Premier League. Klubbene med lengst trenerkontinuitet presterte best fordi de hadde fått nok tid til å innarbeide sin egen trenerfilosofi, og nok tid til å hente spillere som passet inn i deres system. I Norge er Nils Arne Eggen et eksempel på suksess gjennom trenerkontinuitet. Han var en eksponent for offensiv fotball, og i løpet av 1990-tallet utviklet han Rosenborg Ballklubb fra å være et middels Eliteserielag til å bli en respektert klubb i Europa. RBK vant serien 14 ganger med Eggen som trener. En definert spillestil med tilhørende spillerstall oppnås ved å gi treneren tillitt over flere år, selv om prestasjonene kan variere.

Administrasjon

NFF har utarbeidet retningslinjer for personell og administrasjon der formålet er at arbeidet i klubbene skal utføres på en profesjonell måte (NFF,2018). Økt kommersialisering stiller økte kompetansekrav til ledelse og administrasjon.

Fysiske fasiliteter

Stadion er en viktig faktor for å kunne levere det produktet fotballklubbene produserer. NFF stiller krav til klubbens stadionfasiliteter for at de skal få lisens til å delta i de to øverste divisjonene. Dette inkluderer krav til blant annet sikkerhet, parkering, belysning og handikap- og mediafasiliteter. Stadion skal også kunne oppfylle internasjonale krav i de tilfellene det er aktuelt. På de største norske anleggene legges det til rette for annen inntektsgivende aktivitet

som salg av supporterutstyr, og utleie til næringsvirksomhet. For å legge grunnlaget for sportslige prestasjoner må treningsfasilitetene være gode. Spesielt med tanke på norsk klima og tidlig seriestart. Tilgang til innendørshall er viktig for å kunne trene godt gjennom hele året.

3.8 Empirisk analysemodell

Vi ønsker å undersøke i hvilken grad de ulike ressursene har påvirket de økonomiske og sportslige resultatene til de to største nordnorske klubbene de siste ti årene. Vi ser på hvilke tilgjengelige ressurser som har vært kilde til varige konkurransefortrinn, og hvor stor grad de har hatt betydning for de sportslige og økonomiske prestasjonene. Det er også interessant å se nærmere på hvorfor to fotballklubber fra samme landsdel presterer så forskjellig sportslig. Ressursene klubbene har tilgjengelige burde legge rammen for den sportslige satsningen og den daglige driften, men begge klubbene har slitt økonomisk i analyseperioden. Vi vil se hvordan dette er blitt løst, og hva det betyr for klubben.

Ut fra dette ønsker vi å teste ti hypoteser innenfor eierstrategi, sportslig strategi og finansiell strategi. I hver kategori har vi valgt ut ulike hypoteser som skal danne grunnlag for drøftingen av problemstillingen.



Figur 2 «Oversikt over hypotesene»

4. Metode

En metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten.

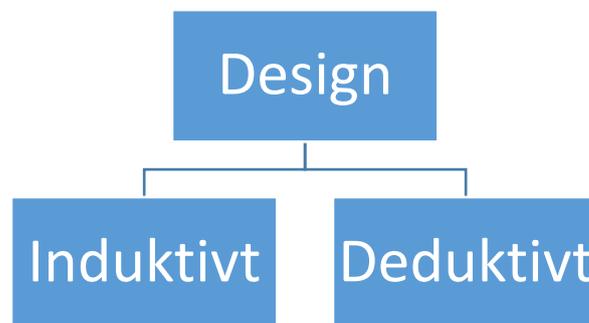
(Jacobsen 2015:21)

4.1 Innledning om metode

Enhver undersøkelse går gjennom et sett av klare faser (Jacobsen, 2015). Tre av disse fasene er felles uavhengig av hvilken metode vi velger å bruke for innsamling av data. Etter å ha utarbeidet problemstillingen, må vi velge det undersøkelsesopplegget som passer best til vår problemstilling. Deretter må vi diskutere hva slags metode vi skal bruke for å samle inn informasjon.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha konkretisert problemstillingen skal vi finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til problemstillingen vår (Jacobsen, 2015). Valg av undersøkelsesopplegg er viktig for undersøkelsens gyldighet. Vi må spørre i hvor stor grad er beskrivelsen vår virkelighetsnær, og i hvor stor grad kan vi generalisere våre funn.



Figur 3 – «Undersøkelsesdesign» (Jacobsen, 2015)

Undersøkelsesdesignet kan vi dele i to hovedområder. Et induktivt design går fra et empirisk utgangspunkt til teoretisk. Opplegget blir eksplorerende med ny kunnskap på et område hvor det finnes lite forhåndskunnskap. Det induktive designet går i dybden med detaljrikdom og mange nyanser. Det legges opp til få enheter og mange variabler. Det er et beskrivende, teoriutviklende design.

Det deduktive designet går fra teori til empiri. Det er et hypotesetestende opplegg hvor man gjerne ønsker å bekrefte eller avkrefte antagelser hvor det finnes en del forhåndskunnskap. Dette er et ekstensivt design som går i bredden med lite detaljer og få nyanser. Det inneholder ofte mange enheter og få variabler med fokus på kausalitet og hypotesetesting.

Vi har valgt å bruke et induktivt design. Dette valget gir noen konsekvenser i forhold til valg av kvalitative eller kvantitative metoder. Det induktive designet leder mot valg av kvalitative metoder. En kvalitativ studie er som regel intensiv med få enheter der data samles inn som ord (Jacobsen, 2015). Oppgaven begrenser seg til å analysere forholdene i to lag i norsk tippeliga. Vi har valgt å bryte denne analysen ned til å gjelde BG og TIL. Det betyr at vi ser på forholdene innenfor de to toppklubbene vi har i Nord Norge. Den kvalitative metoden står overfor fire valg. De er:

- a) Det åpne individuelle intervjuet
- b) Fokusgruppeintervju
- c) Observasjon
- d) Dokumentundersøkelse

Basert på vår tilnærming til oppgaven velger vi det åpne individuelle intervjuet som metode. For å kunne gå i dybden på vår empiriske analysemodell vil de daglige lederne i Bodø Glimt og TIL være mål for våre intervju. En kvantitativ tilnærming vil kreve et større utvalg, og med det kanskje ikke gå så mye i dybden. I sammenligningen av to fotballklubber vil vi kunne gå dypere inn i våre hypoteser. I forkant av selve intervjuet er det viktig å forstå at datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet (validitet). Vi må spørre oss selv om datainnsamlingsmetoden er egnet til de hypotesene vi stiller. Den dybdekunnskapen vi er ute etter, mener vi best vil komme til syne ved hjelp av intervju med personer som har inngående kjennskap til klubbens strukturer. Alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling, så det er viktig å være bevisst på at valg av metode også vil påvirke dataenes pålitelighet.

4.3 Det åpne individuelle intervjuet

Datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at undersøger og respondent prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2015). Innsamlingsdataene systematiseres i form av ord, setninger og fortellinger. E-post, telefon, ansikt-til-ansikt er de vanligste kommunikasjonsmetodene som brukes ved denne innsamlingsmetoden. Det er ingen eller få begrensninger på hva

respondenten kan si. Resultatet vil være en mengde notater, e-poster eller lydopptak som så skal analyseres. Det åpne intervjuet har sine styrker og svakheter. Det fungerer best under følgende forutsetninger:

a) Når relativt få enheter undersøkes

Personlige, individuelle intervju er krevende tidsmessig. I tillegg er det en del praktisk jobb i forhold til logistikk som tidsbruk, møteplass og møtetidspunkt. Det gir også store datamengder, som kan føre til så mye informasjon at det blir vanskelig å få oversikt.

b) Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier

I vår undersøkelse er vi ute etter klare individuelle forhold knyttet til drift av fotballklubbene. Vi vil ikke ha et stort fokus på å generalisere de dataene vi kommer frem til. De sosiale sammenhengene er ikke viktige, vi ser primært på likheter og ulikheter mellom to fotballklubber.

c) Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

Åpne individuelle intervju egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkninger. Vi avklarer hva hver enkelt mener, hva de daglige lederne egentlig mener.

4.4 Ulike former for intervju

Det er vanlig å skille mellom fire typer kanaler i gjennomføringen av intervju

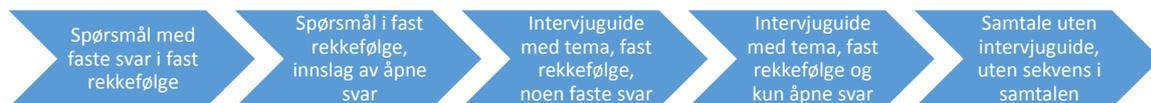
- Ansikt-til-ansikt
- Telefon
- Chat
- E-post

Vi ønsker å intervju de daglige lederne i TIL og Bodø Glimt. Det blir med andre ord to intervjuer. Primært ønskes disse som telefonintervju. Hvis det blir vanskelig vil vi subsidiært prøve å få skriftlige svar etter å ha sendt spørsmålene på e-post. Vi satser dermed på å unngå de største logistikkutfordringene. Et telefonintervju vil kunne gi god flyt i samtalen. Det er billig og enkel logistikk å få dette gjennomført. Det blir på den andre siden vanskeligere å opparbeide tillit og åpenhet.

Hvis vi ender på e-postintervju må vi være spesielt observante på at det er asynkront. Det betyr at det kan være betydelige opphold i tid mellom spørsmål og svar. Det positive er at tilgangen på intervjuobjektet kan være god selv om de geografiske avstandene er store. Kostnadene er lave, og svaret kommer ferdig transkribert. I tillegg er effekten fra intervjueren liten. Svakheten ligger i at det er vanskelig å etablere tillit, og prosessen blir relativt anonym. Man kan få overfladiske svar hvor intervjueren har veldig liten kontroll over intervju-situasjonen. Tilleggsspørsmål vil ikke være aktuelle i selve intervjusituasjonen. På den andre siden er dette en fin back-up løsning om vi skulle slite med å komme i intervjusituasjon med travelt opptatte daglige ledere.

4.5 Strukturering av intervjuet

Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Noen ganger kan det bære preg av en helt vanlig samtale uten noen form for begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Det åpne intervjuet er likevel ofte til en viss grad strukturert ved hjelp av en liste over temaer som tas opp. Pre-strukturering gjør at enkelte aspekter ved intervjuet eller observasjonssituasjonen settes i fokus. Dette kan illustreres ved hjelp av følgende figur:



Figur 4 – «Strukturering av intervjuet» (Jacobsen, 2015)

For oss vil det åpne intervjuet være strukturert i form av at rammene er satt i form av spørsmål, mens selve diskusjonen vil være relativt åpen innenfor de temaene/spørsmålene vi ønsker debattert. Dette gjør vi gjennom en intervjuguide som viser temaene vi skal innom i intervjuet. Vi velger en middels strukturingsgrad i intervjuet. Hensikten med intervjuet vil være åpen slik at respondenten skal vite helt klart hva vi er ute å få svar på i intervjuet. For å få med alt hva respondenten svarer vil vi ta opp intervjuet ved hjelp av en smarttelefon. Vi kjører intervjuet på høyttaler. Respondenten vil i forkant bli spurt om det er greit at samtalen tapes med tanke på å få med all ønsket informasjon. Temaene som spørres systematiseres slik

at det skal være greit å finne igjen lydboknotatene i bearbeidingen av materialet i etterkant. Vi vil som utgangspunkt be om at respondentene setter av en time til gjennomføring av intervjuet. Tanken er å gjennomføre intervjuet en gang, og så be respondenten evt sende materiale han må oppsøke i etterkant til oss på e-post.

En sannsynlig utfordring i intervjuprosessen er at daglige ledere i Tippeligaen fra utsiden kan se ut til å være svært travle i sine hverdager. Men for å få tak i den dybdeinformasjonen vi trenger, er disse etter all sannsynlighet de riktige personene til å svare på våre spørsmål. Forutsigbarhet i forhold til å avtale intervjuet i god tid vil forhåpentligvis være til god hjelp for å få gjennomført intervjuet. I tillegg vil vi sette respondentene godt inn i oppgavens tema skriftlig i forkant av intervjuet. Det vil forhåpentligvis gjøre at de er noe forberedt og selve intervjuet blir enklere å gjennomføre. Bakgrunnen for undersøkelsen i form av informasjon om oss selv, hva dette gjelder, og hvordan informasjonen skal brukes vil være viktig i forberedelsesfasen.

Intervjuet vil starte med relativt åpne spørsmål, hvor respondenten får svare relativt fritt innenfor første tema. Etter hvert vil vi stille spørsmål som nyanserer og fordypet de innledende synspunktene. Vi vil være avventende og lyttende i spørsmålsstillingen slik at respondenten får prate mest mulig i fred om et tema. Er det naturlig stiller vi fordypende spørsmål eller pensler samtalen inn hvis diskusjonen havner utenfor teamet. Vi vil ta notater underveis for å lettere spore spørsmålene tilbake til lydfilen vi skal behandle i etterkant. Oppfølgingsspørsmål vil være svært viktige for å komme i dybden på aktuelle tema. Ved avslutningen vil vi gi klubben tilbud om å få et eksemplar av den fullstendige masteroppgaven. TIL og Bodø Glimt er to hovedkonkurrenter i nord. Vi håper en tidsserieanalyse vil være interessant å lese i etterkant.

5.Resultater og drøfting av sportslige strategier

5.1 Hovedhypotese: Klubben som bruker mest penger på sport, presterer best sportslig.

Denne hypotesen tar utgangspunkt i kostnadsnivået til begge klubben gjennom perioden fra 2010 til 2017, og ser det i sammenheng med hvordan klubbene har prestert sportslig. Vi ser her på kostnadene ved drift av toppfotballen i klubbene. Drøftingen kompliseres av forskjellige eiermodeller i TIL og BG. For TIL holder vi TIL Spiller AS utenfor. Dette aksjeselskapet drev med logistikken rundt spillerkjøp og salg (på samme måte som Nordlandsglimt AS og BG). TIL Spiller AS fusjonerte med aksjeselskapet TIL Holding AS i 2014 (Årsrapport TIL, 2015). Er så regnskapet i TIL Fotball AS direkte sammenlignbart med regnskapet til klubben BG? Det er noen forskjeller, som vi viser under. Samtidig tror vi at hvis vi avstemmer disse forskjellene, så vil de store linjene likevel vises.

Vi har to klare forutsetninger vi må ta hensyn til:

1. For TIL sin del ser vi at kostnader knyttet til tap og nedskrivninger av spillere fra og med 2015 ligger i TIL Fotball AS ettersom TIL Spiller forsvant i 2014. For BG er det en konfidensiell splitt på inntekter ved spillersalg mellom klubben og Nordlandsglimt AS. Men på kostnadssiden som vi fokuserer på her, er det kun småbeløp som er ført på kjøp/innleie av spillere. Vi finner ikke noen ting i regnskapene som tyder på at TIL fotball AS har vesentlige kostnader innenfor avskrivninger og nedskrivninger. Vi forutsetter derfor at kostnadene rundt dette ikke blir påvirket i nevneverdig grad for noen av klubbene.
2. En stor forskjell vil være breddefotballens plass i regnskapene til BG og TIL Fotball AS. For BG leser vi følgende i årsrapporten om ungdomsavdelingen og økonomi: «BUA drives på en økonomisk bærekraftig måte med stabile inntekter og kostnadskontroll». Vi finner heller ikke egne tall i årsregnskapet for ungdomsavdelingen, og årsberetningen sier følgende:

«Regnskapet til BUA er inkludert i BGs hovedregnskap, men regnskapet og økonomien er adskilt» (Årsrapport Bodø/Glimt, 2017).

Vi vet for eksempel ikke om ansatte spillerutviklere lønnes av toppfotballen eller av ungdomsavdelingen. For å avstemme disse kostnadene mot mangelen av disse i TIL Fotball AS stipulerer vi kostnadene i ungdomsavdelingen til 4 millioner kroner pr år. For TIL vises breddefotballen tydelig i forholdet mellom TIL og TIL Fotball AS.

Fra årsberetningen kan vi lese om driftsinntekter: «TIL inngikk 01.01.2010 en 10-årig samarbeidsavtale med TIL Fotball AS, hvor TIL Fotball AS betaler et årlig honorar til TIL for markeds- og billettrettighetene. Det årlige honoraret skal dekke alle driftskostnadene som TIL har knyttet til toppfotball, noe som medfører at driftsresultatet i Tromsø Idrettslag skal samsvare med driftsresultatet for breddeavdelingen». (Årsrapport Tromsø IL, 2015).

Vi antyder derfor at regnskapene til TIL Fotball AS i sin helhet viser kostnadene tilknyttet toppfottballsatsingen til Tromsø Idrettslag. For å få frem hvor mye penger som egentlig er brukt summerer omsetningen med årsresultatet. Et negativt årsresultatet pluss total omsetning gir det totale kostnadsbildet. Motsatt trekker vi et positivt årsresultat fra omsetningen for å beregne årets totale kostnader.

| Klubb/Årstall | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Akkumulert |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| TIL Fotball AS | 75 064 | 72 705 | 84 123 | 89 632 | 57 115 | 53 487 | 49 418 | 49 481 | 531 025 |
| Bodø/Glimt | 33 500 | 28 900 | 28 900 | 33 500 | 40 800 | 41 200 | 47 800 | 43 400 | 298 000 |
| Differanse | 41 564 | 43 805 | 55 223 | 56 132 | 16 315 | 12 287 | 1 618 | 6 081 | 233 025 |

Tabell 3 – «Oversikt over forbruk (i 1000kr)»

Med bakgrunn i hypotesens forutsetninger ser vi her det totale kostnadsnivået til klubbene fra 2010 til 2017. De store linjene viser at TIL har brukt nesten dobbelt så mye penger som BG siden 2010. Spesielt i årene fra 2010-2013 var kostnadsnivået høyt hos naboen i nord. Etter nedrykket i 2013 ser det ut til at sparekniven ble satt hardt inn. I 2014 ble kostnadsnivået redusert med 32 millioner kroner, eller nesten 36 prosent fra året før. Denne reduksjonen har fortsatt i årene etterpå litt mer moderat. I 2016 og 2017 har kostnadsnivået ligget stabilt på rundt 49 millioner kroner.

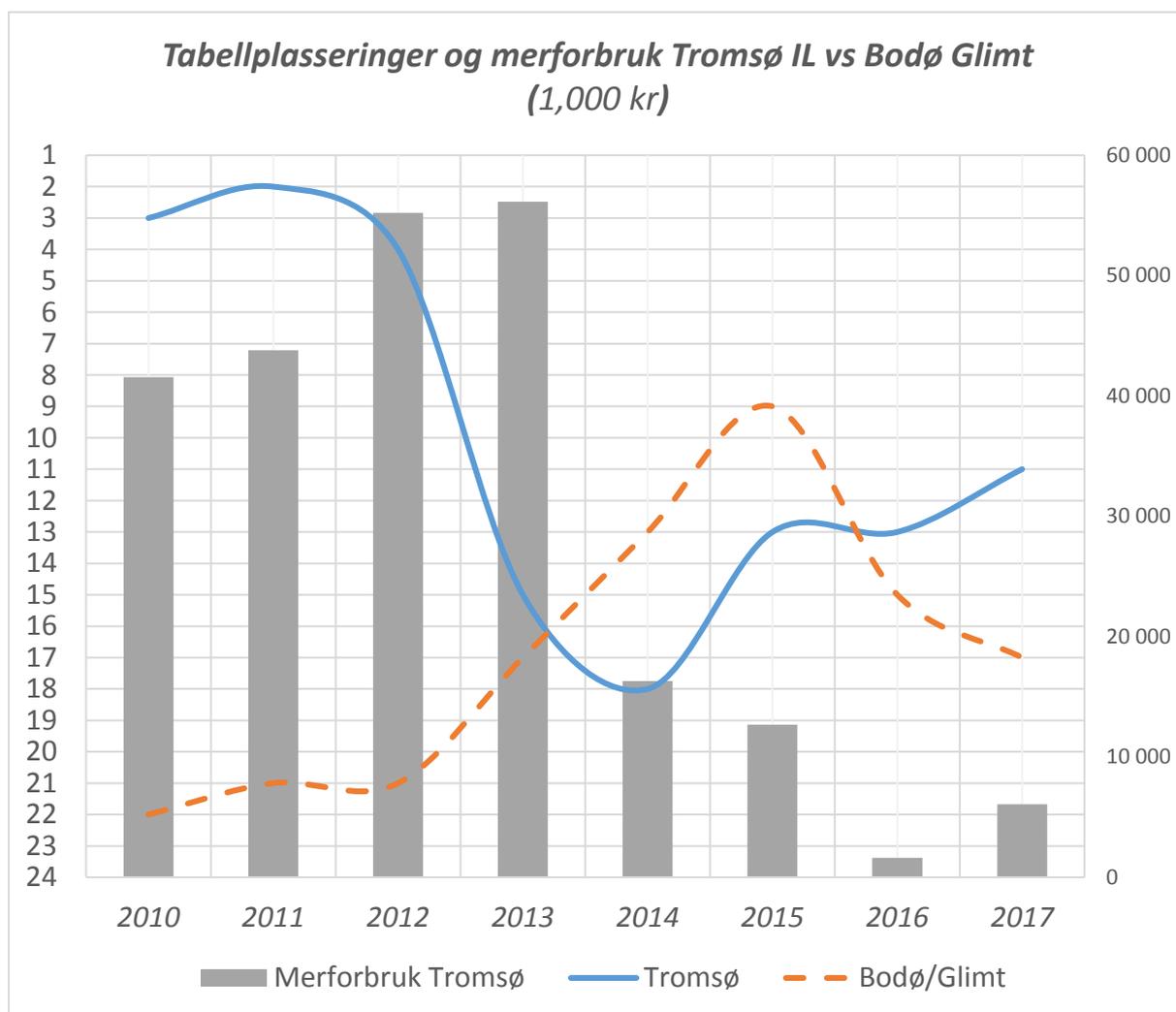
For BG har utviklingen sett helt annerledes ut. Fra 2010 til og med 2013 lå klubben i Adeccoligaen. Kostnadene lå stabilt rundt 30 millioner kroner. Etter opprykket i 2013 har klubben hatt jevnt stigende kostnader, med en liten reduksjon da klubben var nede i OBOS-ligaen 2017. BG har i toppfotballen ikke noen år hatt større kostnader enn TIL.

Den andre delen av hypotesen omhandler de sportslige resultatene. De så slik ut for perioden:

| Resultater 2008-2017 | | |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| Årstall | Tromsø IL | Bodø/Glimt |
| 2008 | 3 | 4 |
| 2009 | 6 | 15 |
| 2010 | 3 | 22 |
| 2011 | 2 | 21 |
| 2012 | 4 | 21 |
| 2013 | 15 | 17 |
| 2014 | 18 | 13 |
| 2015 | 13 | 9 |
| 2016 | 13 | 15 |
| 2017 | 11 | 17 |
| | | |
| | 1 sesong i Adecco | 5 sesonger i Adecco |

Tabell 4 – «Resultater 2008-2017»

Av ti sesonger ser vi at TIL sportslig har vært best i åtte. Det er kun i 2014 og 2015 at BG har levert bedre prestasjoner på banen enn TIL. Etter 2013 har ingen av lagene kjempet i toppen. Hypotesen vil da ha svar på sammenhengen mellom disse to tabellene. Er det samsvar mellom pengebruk og tabellplassering? Hvilken av klubben leverer best i forhold til kostnadsnivået?



Figur 5 – «Sammenheng mellom merforbruk og tabellplassering 2010-2017»

Her har vi satt opp sammenhengen mellom det merforbruket vi ser Tromsø har hatt i samtlige sesonger, med tabellsituasjonen til lagene. Vi ser at i 2010, 2011 og 2012 så har et langt høyere kostnadsnivå i TIL, også ført til langt bedre sportslige resultater. Man kan få et inntrykk gjennom disse årene at korrelasjonen kostnader og resultater er stabil. I en undersøkelse gjort i Tippeligaen ble det funnet 77 prosent sammenheng mellom tabellplassering og lønnsforbruk (Gammelsæter og Ohr, 2002).

For 2013 ser vi et helt annet bilde. BG løftet seg sportslig, selv om de brukte langt mindre penger. De gikk opp fra Adeccoligaen, samme sesong som Tromsø som rykket ned. Det er den sesongen avviket mellom pengebruk og tabellplassering var størst for TIL. Uten at det påvirker hypotesen, må det nevnes at inntektssiden var svært sterk da klubben spilte i Europa med gode inntekter derfra.

Etter nedrykket i 2013 kan det se ut til at TIL har tatt et krafttak i forhold til reduksjon av kostnader. Nedrykket i seg selv stilte nok harde krav til sparing, men vi ser i utviklingen de siste 4 årene at TIL har nærmet seg BG i kostnadsnivå. Dette har klart påvirket de sportslige resultatene. Klubbene har begge en sesong på nest-øverste nivå, og vi ser de sportslige resultatene som relativt like i denne perioden.

Vi ser at Tromsø i første del av perioden presterer best sportslig, og bruker klart mest penger. Fra 2014 til og med 2017 har begge lagene vært tre sesonger på øverste nivå, og en sesong i Adeccoligaen. Dermed er tallene for disse fire årene sammenlignbare.

| Poeng i Tippeligaen og forbruk 2014-2017 | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Årstall | TIL poeng | TIL Forbruk | B/G Poeng | B/G Forbruk |
| 2014 | 0 | 57115 | 35 | 40800 |
| 2015 | 29 | 53487 | 40 | 41200 |
| 2016 | 34 | 49418 | 30 | 47800 |
| 2017 | 38 | 49481 | 0 | 43400 |
| Sum | 101 | 209501 | 105 | 173200 |
| Kostnader pr poeng | 2074 | | 1650 | |

Tabell 5 – «Poeng i Tippeligaen og forbruk 2014-2017»

Vi ser at for disse fire årene har TIL et forbruk på vel 209 millioner kroner. BG har i samme perioden brukt vel 173 millioner kroner, altså 36 millioner kroner mindre. Sportslig har klubbene vært like gode, de har begge innkassert akkumulert vel 100 poeng i Tippeligaen. Kostnaden pr poeng blir 424 millioner kroner lavere for BG enn for TIL. TIL bruker over 20 prosent mer penger pr poeng de håver inn.

Konklusjon

Ti-årsperioden kan i hovedsak deles i to. TIL har brukt langt mer penger enn BG de første årene, og hadde da langt bedre resultater. De siste fire årene har resultatene vært nesten identiske. TIL har redusert kostnadene kraftig i denne perioden, men fremdeles bruker de mer penger enn BG. Det gjør TIL uten å levere bedre sportslig. BG er den klubben som har fått sportslig mest igjen for pengene.

5.2 Den beste klubben er dyktigere med spillerutvikling

I vår sammenligning av spillerutvikling som ressurs er det naturlig å bruke NTFs

Akademiklassifiseringsrapport fra 2017. Vi ser nærmere på hvilke områder BG og TIL skiller seg fra hverandre, og drøfter hvordan spillerutviklingsarbeidet bidrar til klubbens sportslige og økonomiske prestasjoner.

Situasjonen i norsk fotball i dag er at landslaget klarer ikke å kvalifisere seg til mesterskap, og klubbene presterer ikke på ønsket nivå i Europa. De beste fotballklubbene i Norge har derfor måttet erkjenne at man utvikler for få spillere på høyt internasjonalt nivå, så i løpet av 6 år skal cirka 300 millioner kroner av media-avtalen brukes til spillerutvikling ute i toppklubbene (Eliteserien, 2017). Gjennom Toppfotballsenteret etablerte klubbene i 2017 Akademi-klassifiseringen (AK). Dette verktøyet inneholder 143 kriterier fordelt på ti områder innenfor spillerutvikling (Eliteserien, 2017). De ti områdene er:

1. Forankring, styret, ledelse og ansatte
2. Spillerlogistikk
3. Planverk
4. Kompetanse
5. Treningsprosessen
6. Kampplattform
7. Skole/fotball
8. Samarbeidsmodeller
9. Produktivitet
10. Økonomi og fasiliteter

Utviklingsområdene er vektet i forhold til hverandre med en maksimalt oppnåbar sum på 165 poeng. Område 1,4,5,9 og 10 er identifisert som mest viktig, og vektes derfor høyest. Hver enkelt av de fem klassifiseringsnivåene inneholder også terskelkrav som må være innfridd for å oppnå dette nivået.

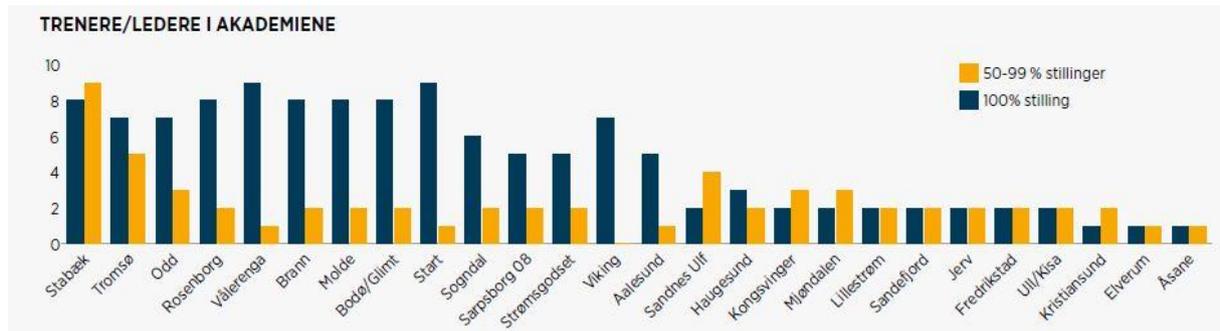
Sammenligning Akademiklassifiseringen 2017 BG og TIL

BG scorer 127.7 poeng som er tredje best på klassifiseringen like bak Stabæk (129,5) og Vålerenga (129). De er også blant seks klubber som oppnår fire av fem stjerner. BG hevder i sin årsrapport fra 2017 at de ville vært beste klubb totalt hadde det ikke vært for skader på klubbutviklede unge spillere i A-stallen, og dermed manglende spilletid. TIL scorer 118,7 poeng, og oppnår tre stjerner. TIL rangeres som nummer ti blant de 26 klubbene som har fullført klassifiseringsprosessen. Ut fra dette kan vi konkludere med at BG samlet sett er best på spillerutvikling.



Figur 6 – «Sammenligning Akademiklassifiseringen 2017 BG og TIL.» (Eliteserien, 2017)

Kompetanse



Figur 7 – «Antall trenere/ledere i akademiene». (Eliteserien.no, 2017)

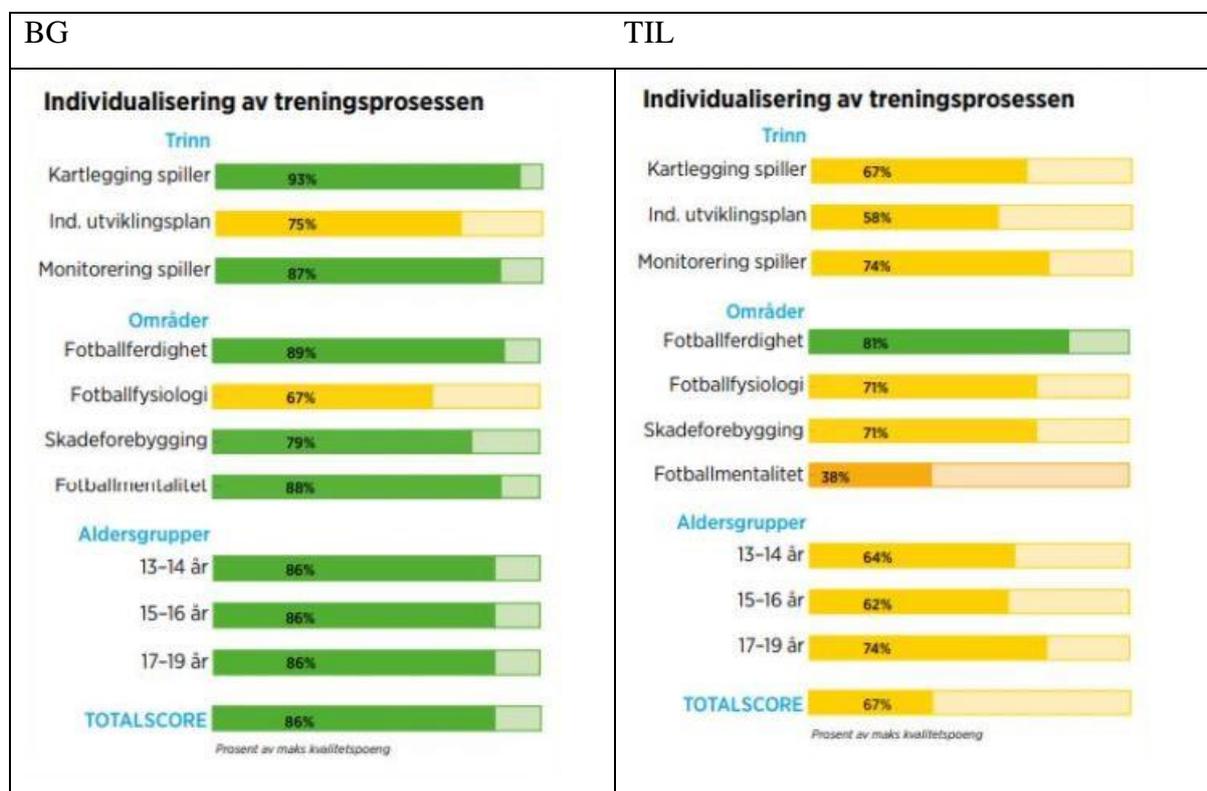
I følge årsrapport fra 2017 har TIL hatt AK og spillerutvikling som et fokusområde, og de har flere ansatte enn BG. Det er interessant å se på hvilken kompetanse de ansatte har, og hvilken betydning den større andelen av deltidsstillinger i TIL har for kvaliteten på spillerutviklingsarbeidet. I følge AK har de ansatte i BG større fotballfaglig utdanning, og man kan kanskje anta at en fulltidsansatt spillerutvikler tilfører de unge spillerne mer enn en deltidsansatt som gjerne har flere arbeidsplasser å fokusere på.

I TIL ivaretas spillerutvikling gjennom Norges Toppidrettsgymnas og TIL-Akademiet. Siden TIL i AK poengmessig var nær ved å oppnå 4 stjerner, satte de i oktober 2017 i gang et trenerutviklingsprosjekt gjennom TIL-Akademiet i håp om å klassifiseres på nytt innen februar 2018. NTF savnet tydeligvis et trenerutviklingsprogram i TIL-Akademiet. Et tiltak for å bedre område 4; kompetanse, var å ansette trenerutvikler Trond Nordsteien. Inntil reklassifiseringen offentliggjøres, konkluderer vi med at BG har best kompetanse innen spillerutvikling.

Treningsprosessen

Norsk toppfotball ligger langt bak internasjonalt nivå på treningsprosessen ifølge AK. BG er eneste klubb i rapporten med toppscore (35 poeng), og har derfor et stort fortrinn i konkurransearenaen. Fortrinnet vil nok utjevnes over tid som følge av at de andre klubbene kan ta BG igjen. TIL scorer 24,4 poeng, men har allerede som direkte følge av AK ansatt en trenerutvikler. Om man ser på området 9; produktivitet kan spørre om BG utnytter denne ressursen godt nok. Har verdiene som fortrinnet har skapt endt hos andre enn klubben for eksempel gjennom spillersalg?

Tabellen under forteller noe om hvor gode klubbene er til å optimalisere spillernes hverdag slik at de skal nå sitt fulle potensiale. Fargekode grønn defineres som svært godt, gul som god, og oransje som ansats. Dette betyr at klubben gjør noe, men kvaliteten oppleves som mangelfull. Ut fra dette kan man konkludere at BG er best på treningsprosesser.

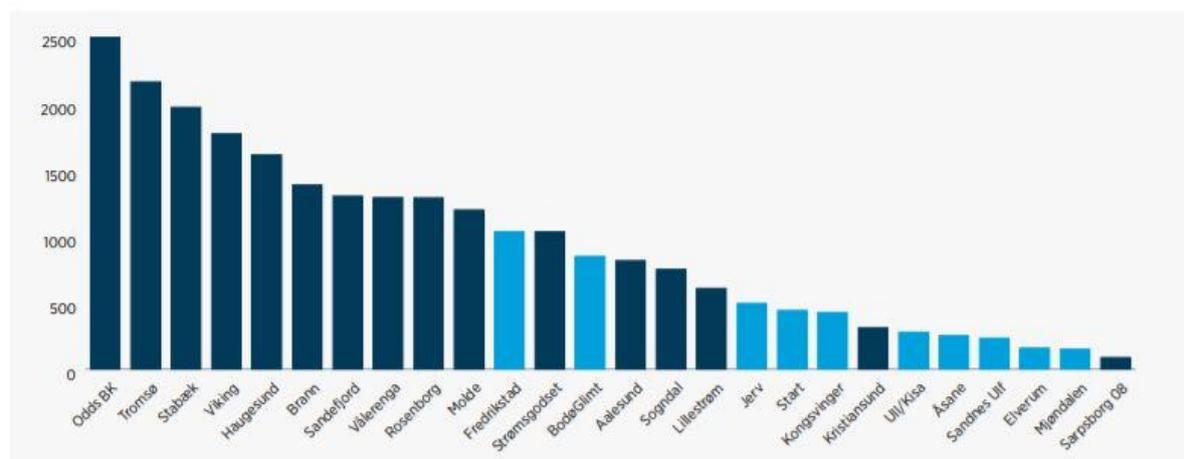


Figur 8 – «Sammenligning Individualisering av treningsprosessen 2017 BG og TIL.»
(Eliteserien, 2017)

Produktivitet

Område 9; produktivitet defineres i rapporten som «Klubbens evne til å utvikle nasjonale og internasjonale spillere. Målt i spilletid». For å kalles klubb utviklet spiller må spilleren ha 3 kamper i klubben fra alder 12-21. Med 21 poeng på område 9 er TIL femte best i landet, mens BG er nummer 14 av 26 klubber. Av tabellen under ser man at TIL er nummer 2 i landet på spilletid på klubb utviklede spillere i egen klubb, langt fremfor BG. I følge rapporten var også dette tilfellet i 2016 og 2015. BG forklarer dette med skader på unge spillere, men har det vært utslagsgivende i hele perioden? Vi konkluderer med at TIL har best produktivitet.

Spilletidspoeng – Egen klubb



Spilletidspoeng i egen klubb 2015-17: Klubbutvikla spillere under 25 år.

Figur 9 – «Spilletidspoeng egen klubb.» (Eliteserien, 2017)

Konklusjon

Vi ser at klubbutviklede spillere i TIL får mer spilletid på A-laget i Eliteserien, enn klubbutviklede spillere fra BG i OBOS-Ligaen i 2017. Er risikoviljen og satsningsviljen større i TIL, eller er det av nødvendighet fordi unge klubbutviklede spillere er det beste alternativet i den aktuelle rollen? Er TIL flinkere til å holde lengre på talentene, mens kulturen i BG er «utfortest mulig», gjerne også til en annen Eliteserierklubb som springbrett til Europa? Er talentene større og mer attraktive i BG slik at de blir solgt tidligere? Her kan det også være faktorer på individnivå som gjør drøfting så sammensatt at den kan danne grunnlag for en egen masteroppgave. Siden område 6; kampplattform ikke vektet høyt i AK, og det er geografiske begrensinger for antall nasjonale kamper har vi latt være å drøfte denne selv om BG slår TIL med ni poeng. Det bør nevnes at BG er bedre representert enn TIL på aldersbestemte landslag.

Begge klubbene er gode på klubbutvikling, men kanskje på litt forskjellig aldersnivå. Et eksempel er Tom Høgli som blir utviklet i BG, men utnyttet og videreutviklet og solgt for ti millioner kroner fra TIL. Med bakgrunn i drøftingen over og AK kan vi konkluderer med at BG er best på spillerutvikling.

5.3 Den beste klubben er dyktigere på spillerlogistikk

I denne hypotesen vil vi drøfte hvordan spillerlogistikken har påvirket klubbenes sportslige og økonomiske resultater. Er det slik at spillere med høy innkjøpspris og høyt lønnsnivå alltid styrker den sportslige prestasjonen, og samtidig svekker det økonomiske resultatet? I motsatt fall; er det slik at høye salgspriser styrker økonomien, men svekker den sportslige prestasjonen?

Begge klubbene hevder de er utviklingsklubber der salg av talenter er en vesentlig del av forretningsmodellen. Vi vil drøfte hvem som har lyktes best med dette. Drøftingen under er et forsøk på å rangere de beste overgangene både med hensyn på sport og økonomi de siste ti årene. Dette gjør vi for å vise hvordan klubbene presterer på overgangsmarkedet, og hvordan de får utnyttet spillerressursene. Overgangssummer, bonuser og penger fra videresalg bekreftes som oftest ikke av klubbene så alle summer blir antagelser. Spesielt var antagelser på innkjøpspris vanskelig å finne så vi valgte å holde den utenfor denne drøftingen.

Betydningsfulle overganger i Bodø Glimt

| Topp 10 overganger i Bodø Glimt de siste 10 årene | | |
|---|-----------------|-----------------|
| BG | Antatt Salgssum | År i klubben |
| 1. Trond Olsen | 8,5 | 2001-2009,2014- |
| 2. Mathias Normann | 13 | 2013-2017 |
| 3. Badou | 0,5 | 2012-2015 |
| 4. Ibba Laajab | 6 | 2013-2014 |
| 5. Fitim Azemi | 4 | 2015-2016 |
| 6. Alexander Sørloth | 0,5 | 2015 |
| 7. Roy Miller | 5,5 | 2005-2008 |
| 8. Daniel Berntsen | 4,5 | 2010-2011,2014 |
| 9. Milan Jectovic | 2 | 2016 |
| 10. Marius Lode | - | 2017- |

Tabell 6 – «Ti markante overganger Bodø/Glimt de siste ti år»

Trond Olsen (2001-2009, 2014-) er egenutviklet spiller som har bidratt sterkt både sportslig og økonomisk. I 2009 ble salget av han til Rosenborg for 8,5 millioner kroner viktig for klubbens økonomi. I kontrakten lå det også klausuler om overgangspenger ved videre overganger, og bonuser for BG ved spill for Rosenborg i Europa. Olsen ble linket til større klubber som Sheffield United og Fulham, og fikk også landslagskamper for Norge (Mjaaland,

2009). Etter sin retur i 2014 bidro han også gjennom sin erfaring til et ellers ungt BG-lag. BG har utnyttet denne spillerressursen godt både sportslig og økonomisk.

I 2017 gikk Mathias Normann til Brighton i Premier League som den første spilleren fra Nordland siden Stig Johansens overgang til Southampton for 20 år siden. Ifølge Bodø Nu ble han solgt for 13 millioner kroner (Jensen, 2018). Det er i så fall klubbrekord. Dette ønsker imidlertid ikke daglig leder i BG Frode Thomassen å bekrefte i vårt intervju med han 15.februar 2018. Normann kom til BG fra Lofoten FK som 17-åring i 2013, og han har et år på lån i Alta i 2015. Han spilte 36 kamper i Eliteserien i 2016, og 7 kamper i 2017. Verdien i denne spilleren ligger i hans potensiale og attraktivitet i markedet, så økonomisk har Normann uten tvil bidratt enormt til BG. Her har BG prestert i forhold til å kartlegge spilleren, utvikle han, og fått utnyttet ressursen gjennom salg (altomfotball.no, 2018).

Aleksander Sørloth som i 2017 ble solgt fra Midtjylland til Crystal Palace angivelig for 140 millioner kroner, var i 2015 i BG på lån fra Rosenborg (Wangen et al, 2018). Han blomstret i BG, og scoret 13 mål på 26 kamper før han gikk videre til Groningen i Nederland. BG mottok gjennom FIFA såkalte solidaritetsmidler på 0,5% fra Premier League klubben (Naas, 2018). Det økonomiske bidraget til klubben er begrenset da dette utgjør overkant av en halv million kroner.

Et lignende eksempel er Badou Ndiayes overgang fra Galatasaray til Stoke for 153 millioner kroner. Badou var BG spiller fra 2012-2015. Han spilte 113 kamper og scoret 31 mål. Etter fire år i Adeccoligaen rykket laget opp til Tippeligaen i 2013. Ut fra dette har han bidratt sterkt sportslig. BG hadde også i denne overgangen krav på solidaritetsmidler, men fordi BG ikke hadde en klausul i kontrakten om utbetalinger ved senere overganger, gikk BG glipp av omtrent 10 millioner kroner (Opheim,2017). BG går nå ifølge årsrapporten fra 2017 rettens vei, og saken er oversendt FIFA Status Committee for behandling. Intern svikt gjorde at klubben ikke fikk hentet ut verdiene som lå i denne spillerressursen.

Ibba Laajab kom fra Vålerenga som Bosman-spiller i 2013. Klubben gav han tillit, og Laajab svarte med å score 17 mål i Adeccoligaen dette året. BG rykket opp. Han var også toppscorer for klubben med 13 mål påfølgende sesong i Tippeligaen (Toresen, 2015). Han ble solgt til en kinesisk klubb for 6 millioner i 2015 (Skokstad, 2015).

Fitim Azemi har 59 kamper og 15 mål for BG. Han ble hentet fra Follo før 2015-sesongen og solgt videre til Maccabi Haifa for 4 millioner kroner i 2016 (Bergundhagen, 2017). Azemi og Laajab har prestert meget godt sportslig. Roy Miller (2005-2008) ble solgt til Rosenborg for 3,5 millioner kroner. I tillegg antas det at de fikk flere millioner gjennom bonusordninger. BG sikret seg ved å legge inn klausuler ved videresalg (Mjaaland og Lund, 2008). Daniel Berntsen (2010-2011,2014) er en egenutviklet spiller som gikk til Rosenborg for 4,5 millioner kroner som 18-åring. Det var god butikk for klubben, men Berntsen hadde ingen sportslig suksess i Rosenborg. Det spørs om det hadde vært bedre for alle parter at han hadde brukt mer tid i BG. Men Berntsen ønsker sterkt å dra til Rosenborg, og BG måtte la han gå (Høgland et al, 2014). For å bryte låneavtalen fikk BG 2 millioner fra overgangen til Milan Jectovic til en tyrkisk klubb i 2016 (Mjaaland, 2016). Han holdt et godt nivå sportslig, og scoret seks mål på de tjue kampene han spilte. Lode nevnes i topp ti listen mest på bakgrunn av sportslige bidrag. I Lode ligger det nok et økonomisk potensiale om han leverer i Eliteserien og blir videresolgt.

Betydningsfulle overganger i TIL

| Topp 10 overganger i Tromsø IL de siste 10 årene | | |
|--|-----------------|----------------------|
| TIL | Antatt Salgssum | År i klubben |
| 1. Kara Mbodj | 10 | 2010-2012 |
| 2. Miika Koppinen | 0 | 2000-2005,2008-2014 |
| 3. Saliou Ciss | 5 | 2010-2012 |
| 4. Tom Høgli | 10 | 2007-2011,2018- |
| 5. Sigurd Rushfeldt | 0 | 1992-1996,2006-2011 |
| 6. Sead Ramovic | 0 | 2006-2010 |
| 7. Morten Moldskred | 4 | 2006-2010, 2013-2015 |
| 8. Ruben Y. Jensen | 5 | 2006-2013 |
| 9. Fredrick Bjørk | 0 | 2010-2012 |
| 10. Gjermund Åsen | - | 2015- |

Tabell 7 – «Ti markante overganger Tromsø IL de siste ti år»

TIL har hentet 55 utenlandske spillere siden år 2000 (Hansen, A et al, 2017). Kara Mbodj er kanskje den beste av dem alle. Han kom til TIL fra Diambars-akademiet i 2010 og ble i Nordlys i 2017 kåret til tidenes beste spiller i klubben. Han ble fulgt av store klubber som Arsenal, og lysten på nye utfordringer dempet de sportslige prestasjonene for TIL mot slutten. Han gikk til belgiske Genk for ti millioner kroner etter 2012 sesongen. I 2017 avslo Anderlecht et bud i 100 millionersklassen fra Leicester og Crystal Palace, men vi antar at TIL klarte å hente ut maksimalt økonomisk fra denne spillerressursen (Hansen, A et al, 2017). I

samme periode (2010-2012) hentet de også Saliou Ciss fra Diambars-akademiet. Ciss som er nummer ti på den uoffisielle listen over beste utlendinger, ble solgt for fem millioner kroner til en fransk klubb (Hansen, A et al, 2017). I disse årene plasserte TIL som nummer tre, to og fire i Tippeligaen. Selv om TIL i dag har to spillere fra Diambars-akademiet, så ligger det kanskje et potensiale i dette samarbeidet som klubben kan utnytte bedre selv om det er utfordrende da TIL har sterk konkurranse fra andre større klubber. De største talentene ønsker selvsagt å gå til de største ligaene.

Den tredje-beste TIL spiller gjennom tidene ifølge Nordlys (2017) er den finske forsvarskjempen Miika Koppinen. Han har 337 kamper og 19 mål for klubben. Ved retur fra Rosenborg i 2008 bidro han til bronsemedalje samme år, og avsluttet karrieren i 2014 med opprykk til Eliteserien. Sportslig har spilleren levert.

I 2006 ønsket Tom Høgli (2007-2011, 2018) å spille i Tippeligaen, og gikk angivelig fra BG for langt under en million kroner. TIL solgte han imidlertid til Club Brugge for ti millioner kroner (Christiansen og Stormoen, 2011). Høgli har bidratt sterkt sportslig i TIL, og er nå tilbake i klubben. TIL viser evne til å videreforedle spillerressursen, og fikk godt betalt økonomisk.

Sigurd Rushfeldt (1992-1996, 2006-2011) har scoringsrekorden (172 mål) i Eliteserien. Rosenborg-legenden Nils Arne Eggen mener han er tidenes beste norske avslutter. Rushfeldt hadde internasjonal erfaring og 38 landslagskamper for Norge (Johannessen, 2009). Profesjonaliteten han har med seg inn i klubben er en ressurs, spesielt viser han de yngre spillerne hvor nivået bør ligge.

Den kontroversielle bosniske keeperen Sead Ramovic er en av tidenes best betalte TIL-spillere. Han forhandlet seg frem til 3,5 millioner kroner i årslønn i 2009. I følge daglig leder ble lønna finansiert gjennom et spleiselag med Sparebanken Nord-Norge fordi klubben hadde ikke i utgangspunktet råd til Ramovic (Hansen, A et al, 2017).

Ruben Yttergård Jenssen (2006-2013) er en klubbutviklet spiller som presterte godt sportslig over lang tid. Han ble solgt for 5 millioner til Kaiserslautern (Grindstein, 2013). Det samme gjelder Morten Moldskred (2006-2010, 2013-2015) som ble hentet billig fra Haugesund, og solgt til Rosenborg for fire millioner. (Bråten, R,2012)

Fredrik Bjørck (2010-2012) ble uoffisielt kåret til Tippeligaens beste spiller av Steinar Nilsen og Jan-Erik Aalbu i 2012 over for eksempel Koppinen og Ciss (Hansen, 2012). Han dro gratis tilbake til Sverige etter tapet i Cup-finalen i 2012.

Gjermund Åsen kom fra Ranheim fra TIL i 2015, og signerte nettopp en ny 2-års avtale etter å ha vært ønsket av flere store klubber. Han ble valgt til årets spiller både i Nordlys og iTromsø, og klubben tror han vil ta nye steg fremover (til.no, 2017). Sportslig har han levert. Åsen er også en potensiell økonomisk ressurs for TIL om han fortsetter å prestere.

Det ble ikke plass til Ruben Kristiansen og hans overgang på tre millioner kroner til Vålerenga i 2014 (Olaussen og Arild,2014). Det forteller kanskje litt om nivået på overgangene sammenlignet med BG i perioden. TIL har også i år realisert verdier i klubbutviklede spillere som Mikael Ingebrigtsen (AIK 1,7 mill.) (Robertsen,2017), og Ulrik Yttergård Jenssen (FC Nordsjælland, 3,5 mill.) (Hansen,2017). Men på grunn av en presset økonomi blir ikke pengene brukt til nye spillere. Klubben er fortsatt avhengig av en eksterne(e) bidragsyter(e) for å forsterke stallen. Andre gode spillere som Aron Sigurdarson, og Thomas L. Olsen ble solgt for å redusere lønnsutgiftene.

Konklusjon

Ut fra resultatene på Eliteserietabellen i perioden kan man konkludere med at TIL har hatt høyere sportslig nivå i sin A-stall, og dermed lyktes bedre strategisk med sin spillerlogistikk. Spillerovergangene i TIL bekrefter vår påstand om at dyre spillere hever det sportslige nivået, men svekker økonomien. Gjennom solid arbeid med spillerlogistikk øker man treffprosenten for å finne de riktige spillerne for klubben. Av og til fungerer ikke de dyre innkjøpene som i tilfelle med Slobodan Vuk som ble kjøpt inn i 2016 til 2,5 millioner kroner, men startet bare to kamper i Eliteserien (Høyer 2017). Vi ser heller ikke at salgene av Kara og Høgli har utløst kjøp av nye potensielle toppspillere, med unntak av Zdenek Ondrasek i 2012. Salgsinntektene fra Trond Olsen overgangen fra BG til Rosenborg ble brukt for å redde klubben økonomisk. Vi antar at fortjenestene brukes til å dekke gjeld fra den daglige driften også i TIL. Nye spillere hentes gjerne gjennom «spleiselag» i ettertid. TILs sportslige resultater raste etter 2012 sesongen kanskje som følge av salgene av Kara og Ciss. Det samme skjedde i 2010 etter salget av Trond Olsen. Spillersalg ser ikke ut til å øke det sportslige nivået gjennom nysigninger, men styrker økonomien.

TIL har hatt fokus på å utvikle strategier innen spillerlogistikk. Strategien forteller om rammene klubben jobber innenfor, hvilken type spillere de ser etter, nettverket som brukes, og prosessen fra scouting (kartlegging) til signering og videre til salg. Denne funksjonen er definert gjennom styringsdokumentet «Vårres måte» hos BG (Norsk fotballtrenerforening, 2018). BG har som mål at laget skal være dominert av klubbutviklede spillere som holder Eliteserienivå, men de har ikke lyktes med å være et stabilt eliteserielag. Det har vist seg at de største talentene som kunne ha blitt prestasjonsbærere forsvinner for tidlig, og de gjenværende spillerne ikke har vært gode nok. Man kan diskutere om det å holde på den nordnorske kvoten kanskje har svekket klubben sportslig.

I intervju med daglig leder Thomassen sier han at Åsmund Bjørkan har rollen som sportslig leder og trener, samtidig som han jobber med spillerlogistikk. Man kan argumentere med at ansettelsen av en egen speider i BG kan lønne seg selv. Om man ser bort fra Trond Olsen og Runar Berg, så har det å hente tilbake tidligere BG-spillere ikke vært noen sportslig suksess. Lønnsutgiftene til disse spillerne burde kanskje heller vært brukt på en dedikert speider.

5.4 Den beste klubben makter å beholde talentene lengre før salg

Ut fra tabellplasseringen har TIL prestert bedre sportslig i vår analyseperiode. Begge klubbene er gode utviklingsklubber, og har produsert mange talentfulle fotballspillere de siste årene. Dette er en viktig ressurs for klubbene. Vi vil undersøke om klubbutviklede spillere er lengre i TIL enn i BG, og om hvordan klubbutviklede spillere bidrar til de sportslige resultatene på A-laget. For å begrense drøftingen ytterligere ser vi kun på spillere som har minimum 20 kamper på A-laget i seriespill.

For å få en oversikt over det sportslige bidraget til A-laget vil vi se på spilletid, antall mål og målgivende pasninger (assist). Vår nøyaktighet i forhold til spilletid begrenser seg til antall kamper på de to øverste nivåene i denne analysen. Når vi oppsummerer antall mål mener vi det er mest riktig å utelate NM-cup kamper da klubbene i de første rundene møter lag langt under det nivået talentene skal levere på. Vi har sett bort fra kamper og mål ved eventuelt retur til klubben senere i deres karriere.

Oversikt over klubbutviklede spillere med suksess i TIL og BG

| Bodø Glimt | Kamper | Mål | Assist | Alder ved salg |
|----------------------------|--------|-----|--------|----------------|
| Trond Olsen | 156 | 37 | 19 | 25 |
| Anders Konradsen | 67 | 11 | 1 | 20 |
| Morten Konradsen | 66 | 5 | 1 | 21 |
| Jens Petter Hauge | 43 | 1 | 12 | 18 |
| Mathias Normann | 42 | 0 | 5 | 21 |
| Erlend Robertsen | 40 | 6 | 0 | 21 |
| Patrik Berg (spiller enda) | 38 | 1 | 1 | 20 |
| Viljar Nordberg | 37 | 1 | 0 | 22 |
| Anders Karlsen | 33 | 3 | 0 | 21 |
| Daniel Berntsen | 31 | 5 | 4 | 20 |
| Stefan Johansen | 29 | 0 | 1 | 19 |
| Sum | 582 | 70 | 44 | 228 |

| Tromsø IL | Kamper | Mål | Assist | Alder ved salg |
|---------------------------------------|--------|-----|--------|----------------|
| Ruben Y. Jenssen | 170 | 4 | 0 | 25 |
| Remi Johansen | 142 | 27 | 13 | 25 |
| Lars Iver Strand | 136 | 25 | 19 | 24 |
| Thomas Drage | 136 | 10 | 32 | 23 |
| Kent-Are Antonsen(spiller enda) | 92 | 7 | 7 | 23 |
| Runar Espejord(spiller enda) | 46 | 11 | 5 | 22 |
| Mikael N. Ingebrigtsen | 45 | 14 | 5 | 21 |
| Jostein Gundersen(spiller enda) | 42 | 4 | 0 | 22 |
| Lasse Nilsen | 40 | 0 | 0 | 22 |
| Ulrik Y. Jenssen (3 år utviklet Lyon) | 39 | 2 | 0 | 21 |
| William Frantzen (spiller enda) | 24 | 0 | 0 | 24 |
| Sum | 912 | 104 | 81 | 252 |

| | | |
|---------------------------------|------|------|
| Differanse antall kamper TIL-BG | 330 | 57 % |
| Differanse antall mål TIL-BG | 34 | 49 % |
| Differanse antall assist TIL-BG | 37 | 84 % |
| Snittalder ved salg BG | 20,7 | |
| Snittalder ved salg TIL | 22,9 | |

Tabell 8 – «Oversikt bidrag fra klubbutviklende spillere på A-laget»

Ut fra tabellen over ser vi at TIL-spillerne er i snitt 2.2 år lengre enn BG-spillerne. Det er naturlig at antall kamper, mål og assist samsvarer med det. Forskjellene kan forklares ved at BG kun hadde Trond Olsen som ble i klubben til han var 25 år, mens TIL har fem spillere som forlater mellom alder 23-25 år.

Hvorfor forlater BG-spillerne tidligere? En grunn kan være at BG har seks av årene i vår analyseperiode spilt i Adeccoligaen. Vi antar at profesjonelle fotballspillere ønsker å spille på høyest mulig nivå. Det har vært en tradisjon for samarbeid mellom BG og Rosenborg.

Talenter fra Rosenborg har dratt til Bodø for å få mer spilletid og videreutvikle seg (for eksempel H. Brattbakk, A. Sørloth). Tilsvarende har spillere fra BG har dratt til Rosenborg

for få større sportslige utfordringer ved å spille i Europa (Ø. Berg, A. Konradsen). Nå ser vi litt det samme i TIL der Wangberg, Åsen og Bakenga har tatt overgang fra Rosenborg. TIL har i flere sesonger av vår analyseperiode kvalifisert seg til spill i Europa League, og blir derfor mer attraktiv å spille for enn BG.

Konklusjon

Vi antar at gjennom å bruke mer på lønn makter TIL å holde lengre på spillerne sine. Mindre differanse på det du tjener i moderklubben mot det du vil tjene i annen klubb, gjør det mindre fristende å forlate trygge rammer i din hjemby. Man kan argumentere med at BG er bedre på spillerutvikling i yngre alder, og derfor produsere bedre unge spillere som er mer attraktive i markedet. Vi kan konkludere med at TIL presterer best sportslig, og makter å beholde talentene i en lengre periode i klubben før salg.

6.Resultater og drøfting av finansielle strategier

6.1 Den beste klubben har størst egne inntekter

Hypotesen tar utgangspunkt i hvilken klubb som produserer størst egne inntekter. Som tidligere blir sammenligningsgrunnlaget vanskeliggjort av forskjellen i forretningsmodeller. Spillerlogistikk veves inn i regnskapene til TIL og TIL Fotball AS, mens i BG ligger spillerinteressene i Nordlandsglimt AS. Dog skal det sies at det ved spillersalg i BG ligger en splitt som gjør at også klubben får inntekter ved spillersalg. I denne hypotesen diskuterer vi klubbens egne inntekter. Med det mener vi de inntektene klubbene produserer selv. Da holder vi gaver fra eksterne aktører samt aksjeemisjoner utenfor hypotesen. Inntekter fra medieavtaler tar vi med.

Et viktig grunnlag for denne hypotesen er divisjonstilhørigheten til lagene. Over hele ti-årsperioden ser vi at BG har vært seks sesonger i Adeccoligaen. Det er et moment som påvirker spesielt inntektssiden ganske sterkt. Tromsø har i perioden bare en sesong på nest øverste nivå, i 2014.

| Resultater 2008-2017 | | |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|
| Årstill | Tromsø IL | Bodø/Glimt |
| 2008 | 3 | 4 |
| 2009 | 6 | 15 |
| 2010 | 3 | 22 |
| 2011 | 2 | 21 |
| 2012 | 4 | 21 |
| 2013 | 15 | 17 |
| 2014 | 18 | 13 |
| 2015 | 13 | 9 |
| 2016 | 13 | 15 |
| 2017 | 11 | 17 |
| | | |
| | 1 sesong i Adecco | 5 sesonger i Adecco |

Tabell 9 – «Resultater 2008-2017»

Bodø/Glimt – Inntekter

Inntektssiden i BG ser slik ut for perioden:

| År | Bodø/Glimt | | | | | | | | |
|-----------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Salgsinntekter | kr 46 603 | kr 49 574 | kr 29 124 | kr 49 523 | kr 35 131 | kr 38 350 | kr 45 249 | kr 46 273 | kr 52 452 |
| Andre driftsinntekter | kr 3 576 | kr - | kr 1 542 | kr 971 | kr - | kr - | kr - | kr - | kr - |
| | | | | | kr - | | | | |
| Sum inntekter | kr 50 179 | kr 49 574 | kr 30 666 | kr 50 494 | kr 35 131 | kr 38 350 | kr 45 249 | kr 46 273 | kr 52 452 |
| Tall i tusen kroner | | | | | | | | | |

Tabell 10 – «Inntekter BG 2008-2016»

Vi ser en klubb som i de sesongene klubben har vært i Tippeligaen har hatt overraskende stabil inntektsside. Driftsinntektene har variert fra en bunn på 45,2 millioner kroner i 2014, til en topp året de rykket ned i 2016 på 52,4 millioner kroner. Overraskende stabile tall som skulle være overkommelig å styre drift etter. Sesongene klubben har vært på nest øverste nivå har gitt langt større variasjoner. Det største kriseåret 2010, året før Nordlandsglimt AS ble etablert, var inntektssiden helt nede i 30,6 millioner kroner. Dette var også den sportslig svakeste sesongen i hele perioden da BG endte på 6.plass i Adeccoligaen. I 2011 var inntektssiden veldig høy, noe vi i stor grad tenker salget av de økonomiske interessene i spillerne til Nordlandsglimt AS sørget for. Her mener vi salget av disse ligger under salgsinntekter. BG ble nummer fem i Adeccoligaen denne sesongen. De 19 millionene som bedret omsetningen fra året før ligger i sin helhet i salget av økonomiske interesser i spillerne.

Totalt ser vi klubben har en omsetning som ligger 15-20 millioner lavere de sesongene klubben ligger i Adeccoligaen. Akkumulert har BG omsatt for 443 millioner kroner i perioden. Tar vi bort inntektene fra aksjeemisjonen i 2011 blir det totale tallet 424 millioner kroner.

Tromsø IL – Inntekter

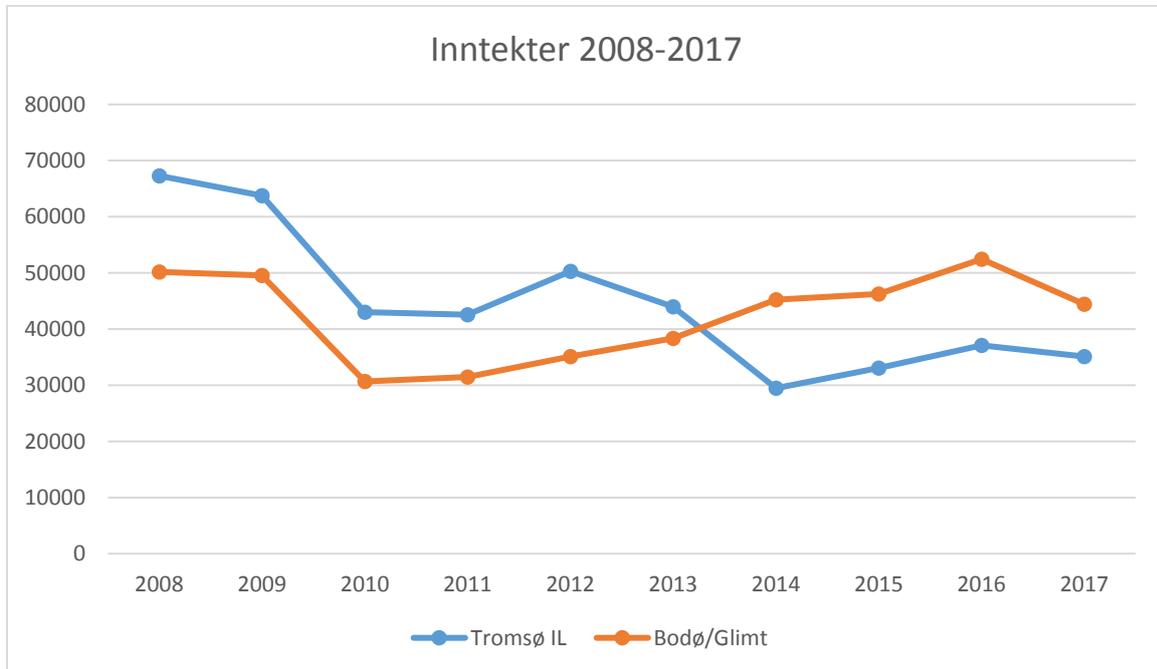
| Tromsø Idrettslag | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| År | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Salgsinntekter | 67288 | 63753 | 43020 | 42438 | 50289 | 43804 | 29474 | 33037 | 36517 | 35119 |
| Andre driftsinntekter | | 29510 | 10 | 100 | | 200 | | | | |
| Gaver | | 15000 | | | | | | | 554 | 9070 |
| Sum inntekter | kr 67 288 | kr 108 263 | kr 43 030 | kr 42 538 | kr 50 289 | kr 44 004 | kr 29 474 | kr 33 037 | kr 37 071 | kr 44 189 |
| Tall i tusen kroner | | | | | | | | | | |

Tabell 11 – «Inntekter TIL 2008-2017»

TIL har fra 2008 kun en sesong vært nede i Adeccoligaen. De øvrige ni sesongene har plasseringene vært svært varierende på øverste nivå. Sportslig var perioden 2008-2012 den beste, da var klubben under Per Mathias Høgmo en toppklubb i Norge med tre plasseringer på pallen. Etter nedrykket i 2013 har klubben vært i nedrykksstriden alle sesonger de har vært i øverste divisjon. Regnskapsmessig ser vi sett at klubben gjennom perioden har mottatt gaver for noe i underkant av 25 millioner kroner. En oversikt fra Nordlys i desember 2016 viste at Trond Mohn til og med 2016 har skutt inn 112,3 millioner kroner i klubben. Antar man at gavene i 2017 også kommer fra Mohn, ser vi at det totale bidraget fra han ligger på rundt 121 millioner kroner. Resterende av disse tallene (96 millioner kroner) finner vi ikke igjen i klubbens regnskaper. Vi antyder at disse tallene er registrert som driftsinntekter.

For 2009 er tallene i TIL spesielle da klubben gikk gjennom en redningsaksjon som førte til emisjoner for rundt 44 millioner kroner. For hele perioden registrerer vi summen av inntekter til å være akkumulert 499 millioner kroner. Tar vi bort aksjeemisjoner og gaver har TIL inntekter på 445 millioner kroner i perioden. Dette definerer vi som egne inntekter, men noe av pengene fra Trond Mohn kan ligge her. Vi ser at inntektene har vært klart sviktende til og med 2014. De siste tre årene har inntektene vært stabile, på et langt lavere nivå enn tidligere i perioden. Omsetningen i Tippeligaen disse årene har faktisk knapt vært høyere enn den var det året laget var i Adeccoligaen.

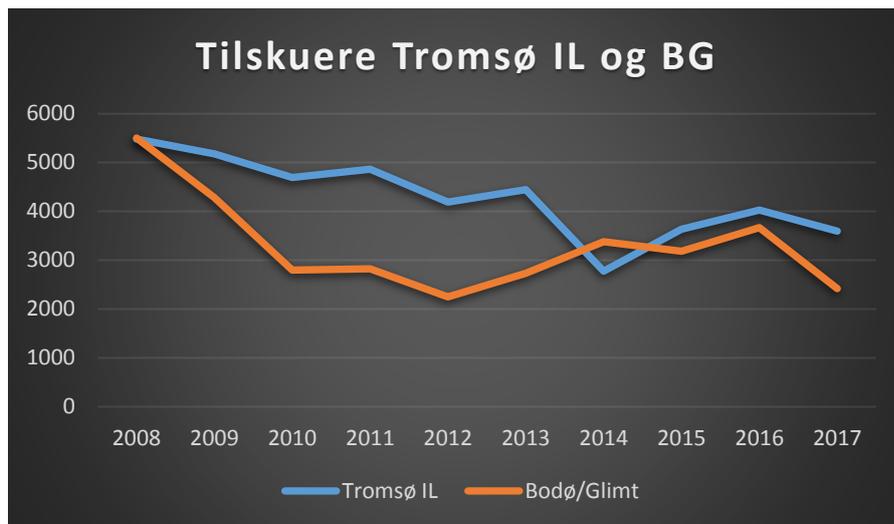
Sammenligner vi klubbene ser vi at Tromsø akkumulert gjennom tiårs-perioden har hatt 21 millioner kroner mer i inntekter enn BG. Det er overraskende lite basert på at klubben har vært fire sesonger mer i Tippeligaen, samt at noe av dette kan være gaver.



Figur 10 – «Inntekter 2008-2017»

Ser vi på figuren over ser vi inntektsutviklingen gjennom ti-årsperioden. De fire siste årene (2014-2017) er direkte sammenlignbare da begge klubbene har tre år i Tippeligaen og ett år i Adeccoligaen. I denne perioden har BG akkumulert 45 millioner kroner mer i inntekter enn TIL. Det kan nevnes at selv om BG var i divisjonen under i 2017, så hadde de større egne inntekter. Antall tilskuere vil være en av de viktige faktorene for klubbens inntekter.

Sammenligner vi BG og TIL ser utviklingen slik ut for perioden:



Figur 11 – «Tilskuertall 2008-2017» (NFF,2017)

Når vi ser på tilskuertall, ser vi noen av de samme tendensene som i figuren med inntekter.

TIL har hatt en stabilt nedadgående kurve helt siden 2008, forsterket av et år i Adeccoligaen i 2014. BG har siden 2010 hatt en stabil, og noe stigende kurve. Sist sesong i Adeccoligaen var likevel svak publikumsmessig for BG.

Konklusjon

Utviklingen i egne inntekter ser gjennom 10-årsperioden langt lysere ut for BG enn TIL, selv om laget langt oftere er å se i den nest øverste divisjonen. BG er den beste klubben på å skape egne inntekter.

6.2 Den beste klubben har størst fortjeneste på spillersalg

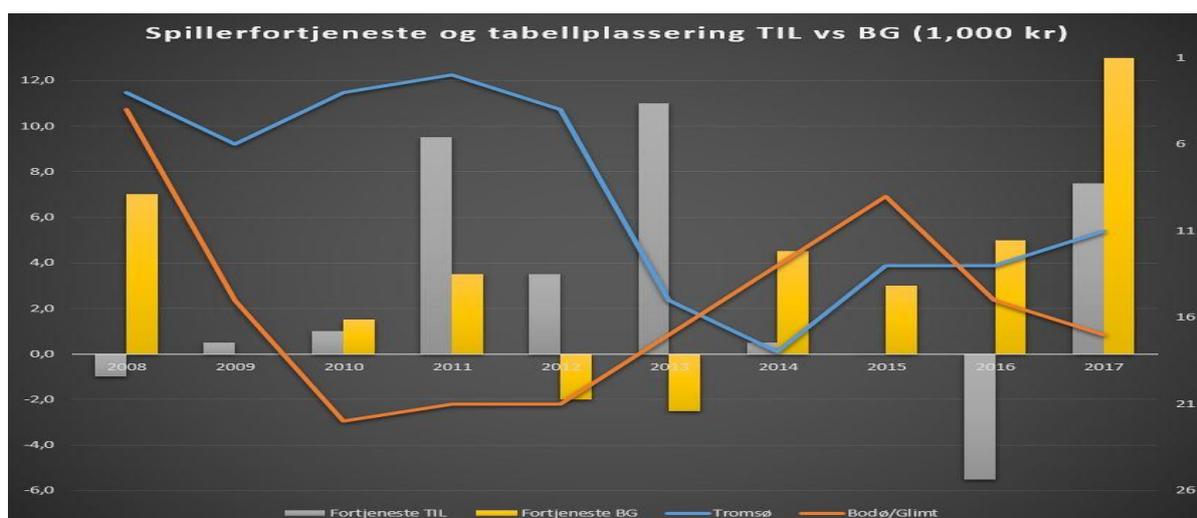
I drøftingen av denne hypotesen vil vi undersøke hvilken klubb som har hatt størst fortjeneste på spillersalg i perioden. Vi vil også vurdere hvordan det har hatt innvirkning på de sportslige resultatene. Det vil være umulig å isolere disse to faktorene helt da det er mange forhold som innvirker på sportslige resultater. Vi vil undersøke hva som skjer om man hele tiden må selge de beste talentene for å ha fortjeneste på spillersalg.

Tabellen under er et forsøk på å få oversikt over spillerfortjenestene hvert år de siste ti årene. Datainnsamlingen i forbindelse med overgangssummer er vanskelig da beløpene som oftest ikke bekrefte av klubbene. Alle beløp er antagelser, men vi tror oversikten kan gi en god

indikasjon på hvilken klubb som tjener mest på spillerlogistikk. Informasjonen er hentet fra transfermarkt.com (2018), og er blitt regulert i forhold hva vi har funnet i lokalavisene. I de tilfellene der vi ikke har noen tall setter vi hver spiller til 0,5 millioner kroner ut fra det vi har sett av overgangssummer på nasjonale spillere på lavere nivå, og spillere fra mindre europeiske klubber. Når spillere forlater til klubber på lavere nivå, antar vi det er snakk om vederlagsfrie overganger. Alle tall er avrundet til nærmeste halve million kroner. På grunn av vansker med å finne informasjon tar vi ikke med inntjening fra videresalg i denne beregningen.

| ÅR | Tromsø IL | | | Bodø Glimt | | |
|------|-----------|------|-------------|------------|------|-------------|
| | Salg | Kjøp | Fortjeneste | Salg | Kjøp | Fortjeneste |
| 2017 | 8 | 0,5 | 7,5 | 18 | 5 | 13 |
| 2016 | 0 | 5,5 | -5,5 | 6,5 | 1,5 | 5 |
| 2015 | 1,5 | 1,5 | 0 | 3,5 | 0,5 | 3 |
| 2014 | 0,5 | 1,5 | 0,5 | 6 | 1,5 | 4,5 |
| 2013 | 13 | 2 | 11 | 0 | 2,5 | -2,5 |
| 2012 | 10 | 6,5 | 3,5 | 0 | 2 | -2 |
| 2011 | 10 | 0,5 | 9,5 | 5 | 1,5 | 3,5 |
| 2010 | 3,5 | 2,5 | 1 | 3 | 1,5 | 1,5 |
| 2009 | 6 | 5,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 |
| 2008 | 1 | 2 | -1 | 9 | 2 | 7 |
| SUM | | | 27 | | | 33 |

Tabell 12 – «Fortjeneste på spillersalg i perioden 2008-2017» (transfermarkt.com, 2018)



Figur 12 – «Sammenligning av fortjeneste på spillersalg og tabellplassering i perioden 2008-2017»

BG presterer bedre på spillerfortjeneste i alle år unntatt 2011-2013. I denne perioden presterte også TIL godt sportslig. Det motsier vår hypotese om at den klubben som presterer godt på spillerfortjeneste presterer dårligst sportslig. De store beløpene i overganger som Normann og Olsen for BG, og Høgli og Kara for TIL påvirker fortjenesten mye i de årene det skjer. Det vil være naturlig å anta at den sportslige negative effekten av å selge så gode spillere vil komme i året etter de forlater slik vi så etter salget av Trond Olsen etter 2008 sesongen. BG var nummer fire i Tippeligaen i 2008, rykket ned i 2009 og ble nummer seks i Adeccoligaen i 2010. Det kan selvsagt være mange andre grunner til det enn bare Trond Olsen salget.

Konklusjon

Totalt har BG tjent seks millioner kroner mer på spillersalg enn TIL i perioden. Hovedårsaken antar vi er overgangen til Normann på 13 millioner kroner, som er klubbrekord for BG (Jensen, 2018). Det kan være greit å påpeke at BG er best på spillerutvikling, og salg av egne spillere gir mindre risiko økonomisk sett. På grunn av bedre kontraktstilbud og sportslig nivå har TIL i større grad hatt muligheten til å hente spillere, videreutviklet dem, for så å selge dem siden de stort sett har spilt på øverste nivå. For eksempel er Høgli BG utviklet, solgt til TIL for under en million kroner. Etter fem år i TIL ble han solgt til Belgia for ti millioner kroner (Christiansen og Stormoen, 2011). Vi konkluderer med at BG er dyktigere på å skape fortjeneste av spillersalg.

6.3 Den beste klubben har en stor «rik onkel»

Med «rik onkel» tenker vi på eksterne bidragsytere som spytter penger inn i klubben. Et annet begrep på dette er en velgjører. Vi tenker her på aktører utover aksjeselskap som Nordlandsglimt AS og TIL Fotball AS. Hypotesen drøfter både positive og negative ringvirkninger ved eksterne gaver. En viktig forutsetning som vi drøftet i teorien er om dette er en varig ressurs.

Bodø/Glimt

I intervju med BGs daglige leder, svarer han følgende på spørsmålet om eksterne bidrag: «Vi får ingen gaver av størrelse fra eksterne bidragsytere. For oss er økonomisk forsvarlig drift viktig.» Dermed er det bare Nordlandsglimt AS som bidrar med midler til klubben, og det i forbindelse med spillerlogistikk.

Tromsø IL

For TIL er situasjonen noe annerledes. Som kjent over lang tid i offentligheten, er Trond Mohn en stor bidragsyter til klubben. I regnskapet for 2017, note 12 kommenterer klubben disse gavene:

«TIL får årlige gaver og bidrag. Gavene inntektsføres som driftsinntekter på mottakstidspunktet. Det påhviler ingen vilkår eller forpliktelser knyttet til de mottatte gavene. I 2017 utgjorde gaver kr 9 069 927 mens det i 2016 var kr 554 160.»

I intervju sier daglig leder Stig Are Engen følgende om eksterne bidragsyteres påvirkning på sportslige beslutninger i klubben: «Sportslige vurderinger gjøres av den sportslige ledelsen i idrettslaget og sportslig utvalg. I sportslig utvalg sitter sportsdirektør, hovedtrener, leder for TIL-akademiet, daglig leder og styremedlemmer fra idrettslaget og AS.» Med disse kommentarene antar vi at pengene som kommer fra klubbens rike onkel, Trond Mohn, ikke har mange vilkår ved seg. Forpliktelsene som ligger til grunn vises i figuren under.

Som vi har diskutert i en annen hypotese kan vi finne rundt 44 millioner kroner i regnskapet som stammer fra gaver. I Nordlys lørdag 17. desember 2016 viste avisa en oversikt over bidrag fra Trond Mohn til klubben. Tallet for 2017 er hentet fra «gaver» i TIL sitt regnskap.

| Bidrag fra Trond Mohn | | |
|---|--------------|---|
| År | Beløp | Innhold |
| 2006 | 7,3 mill | Kunstgress Alfheim |
| 2009 | 10 mill | Redningsaksjon |
| 2009 | 5 mill | Emisjon |
| 2010 | 5 mill | Kunstgress Alfheim |
| 2011 | 10 mill | Redningsaksjon |
| 2012 | 10 mill | Redningsaksjon |
| 2013 | 5 mill | For å innfri lisenskrav |
| 2014 | 5 mill | Bidrag spillerutvikling |
| 2015 | 10 mill | Bidrag spillerutvikling over 3 år |
| 2015 | 38 mill | Kjøper lokaler Alfheim og leier ut gratis til klubben |
| 2016 | 2 mill | Oppussing Alfheim |
| 2016 | 5 mill | Øremerket spillerkjøp |
| 2017 | 9 mill* | Gaver ifølge regnskap |
| Sum | 121,3 mill | |
| *Vi antar gavene i 2017-regnskapet i helhet kommer fra Trond Mohn | | |

Tabell 14 – «Bidrag fra Trond Mohn 2006-2017»

Vi ser at Trond Mohn i løpet av de siste 12 årene har skutt inn 121,3 millioner kroner i TIL. Beløpet er formidabelt når man ser dette i forhold til hvor mye klubben har i årlig omsetning. I den vanskeligste økonomiske perioden fra 2009 til 2012 ser vi Mohn var inne med 40 millioner kroner. Det meste av dette ser ut til å ha vært brukt til å redde klubben fra konkurs. I 2015 alene bidro han med nærmere 50 millioner til klubben. 38 av disse millionene ser ut til å ha blitt brukt til oppkjøp av deler av Alheim stadion. Trond Mohn sa selv til Nordlys den gang at han leier ut disse lokalene tilbake til klubben for en krone i året, til evig tid (Medby et al, 2015). Det har altså gjennom hele perioden vært en voldsom kapitaltilførsel fra klubbens «rike onkel».

Vi ser altså to klubber som begge har hatt klare behov for kapitaltilførsel i perioden vi analyserer. Begge var skakkjorte rundt 2010, og måtte ha ekstern hjelp. BGs redningsaksjon ble gjennomført ved salg av Aspmyra stadion samt salg av de økonomiske interessene i spillerstallen. Kapitaltilførselen har gått gjennom Nordlandsglimt etter 2011, og da kun i forhold til spillerlogistikk. BG har ingen «rik onkel». Klubben ser gjennom regnskapene ut til å ha drevet langt mer nøkternt etter 2011. På den andre siden ser vi at de sportslige resultatene er varierende. Klubben må stadig vekk innom nestøverste nivå, og ser ut til å ha store problemer med å stabilisere seg som et lag i Eliteserien. Disse turene ned fører til langt svakere inntekter, noe som gjør at klubben må ha et godt kostnadsfokus.

For TIL er situasjonen langt annerledes. Klubben har levert bedre sportslig gjennom perioden, men utviklingen er klart negativ. Økonomisk ser det langt verre ut i TIL. Klubben og aksjeselskapene går over tid med store underskudd, samtidig som omsetningen er fallende. Klubben ser, med sin kostnadsstruktur, ut til å være helt avhengig av tilførsel av gaver fra Trond Mohn. Det ser ikke ut til å være noen form for egen bærekraft i økonomien. I 2017 ble underskuddet nesten et tosifret antall millioner kroner, selv med ni millioner kroner inn til klubben i gaver. Med den stabiliteten i kapitaltilførsel fra Trond Mohn, stiller vi oss spørrende til kostnadsfokuset i driften. Er det kanskje lettere å være noe slepphendte når man har en sikkerhetsventil i Trond Mohn? Kanskje kulturen i klubben for et sterkt kostnadsfokus også faller bort av samme grunn. Ved økonomiske utfordringer har så langt den rike onkelen kommet inn og berget klubben, og de har gjort seg helt avhengige av han. Hvis Trond Mohn en dag trekker seg ut, vil de være helt avhengige av ekstern hjelp. Om denne ressursen er varig, vet vi strengt tatt lite om i dag.

På den andre siden er det en klar styrke, og sikkerhet, i å ha en slik jevn solid kapitaltilførsel. Så lenge Trond Mohn stiller seg disponibel, vil klubben komme unna økonomiske problemer. TIL kan satse med langt høyere midler sportslig når de har en rik onkel. Det har over tid gitt bedre sportslige resultater enn i BG.

Konklusjon

BG har ingen rik onkel, og har over tid innarbeidet en relativt sunn økonomisk forretningsmodell. TIL har langt mindre bærekraft i økonomien, men har en rik onkel som spytter inn mye penger. Dette mener vi er den klart viktigste årsaken til at TIL over lang tid har levert bedre sportslige resultater. TIL er den beste klubben i forhold til denne hypotesen.

7.Resultater og drøfting av eierstrategier

7.1 Den beste klubben har eiere med størst evne og vilje til å investere i spillere

Den økonomiske utviklingen i fotballen de senere år har vist liten evne til sunn forsvarlig økonomisk drift. Offisielle tall fra NFF viser imidlertid bedring. Lagene i de to øverste divisjonene i 2013 akkumulert viste frem et resultat etter skatt på nesten 100 millioner kroner i minus. I 2016 er disse tallene snudd til nesten 50 millioner i pluss (NFF,2018).

I denne hypotesen vil vi se på aksjeselskapene i BG og TIL, og prøve å finne ut hvem som har hatt de mest velvillige aksjonærene. Hvem har tilført mest kapital til spillerkjøp.

Bodø/Glimt

Drøfting av denne hypotesen er relativt oversiktlig da Nordlandsglimt AS har et ansvar kun rettet mot spillerlogistikk. Ved oppstarten i 2011 ser vi, via regnskapene, at det ble skutt inn nærmere 22 millioner kroner i Nordlandsglimt AS for å overta de økonomiske interessene i spillerstallen.

| Nordlandsglimt | | | | | | |
|----------------|------|-------------|-------------------|----------------|----------|-------------|
| År | OM | Spillersalg | Avskr spillerstal | Verdi spillere | Resultat | Kapitalendr |
| 2011 | 3586 | 390 | 4695 | 14250 | -4323 | 2365 |
| 2012 | 4240 | 2728 | 4470 | 12832 | -2677 | |
| 2013 | 2045 | 1964 | 3313 | 11773 | -2818 | 2391 |
| 2014 | 35 | 214 | 4062 | 12182 | -4598 | |
| 2015 | 79 | 5067 | 4073 | 9855 | -981 | 2636 |
| 2016 | 9 | 2593 | 3286 | 9223 | -1576 | |
| 2017 | | | | | | |
| Sum | | 12956 | 23899 | | -16973 | 7392 |

Tabell 15 – «Spillersalg Nordlandsglimt AS 2011-2016»

I løpet av de seks årene som er gått har selskapet gjennomført tre emisjoner. Det har til sammen tilført kapital i selskapet på vel sju millioner kroner. Det er altså til sammen skutt inn nesten 30 millioner i Nordlandsglimt AS fra aksjonærene. Verdien av dette har jevnt og trutt gått nedover, og eiendelene er i slutten av 2016 vurdert til vel ni millioner kroner. Det aller meste av dette antas å være verdien på spillerne. I perioden har Nordlandsglimt AS solgt spillere for nesten 13 millioner kroner. De har kjøpt spillere for 24 millioner kroner. Rent økonomisk har selskapet ikke vært noen suksess. Men så har det vel vært mer «velgjørere» enn investorer som har skutt inn penger i selskapet. Tallenes tall er likevel klare. Det kjøpes for dobbelt så mye som det selges, og verdien på spillerstallen halveres.

Vi vurderer det slik at Nordlandsglimt AS har bidratt positivt til investeringer av spillere jevnt gjennom hele perioden. Det var likevel den store innsprøytingen av penger i 2011 hvor bidraget var klart størst. BG har de siste årene drevet med overskudd. Det har ikke vært behov for Nordlandsglimt AS å være med å bidra til å dekke opp underskudd på annen måte enn at de har kjøpt spillere til klubben. Regnskapet for 2017 er ikke klart. Det vi vet er at klubben sommeren 2017 solgte Mathias Normann til Brighton. Ifølge Bodu Nu var prislappen 13 millioner kroner (Jensen, 2017). Da vi ikke kjenner splitten på spillersalg mellom klubb og Nordlandsglimt AS, vet vi ikke pr nå hvor mye dette salget bringer inn til aksjeselskapet. Det vi antar, er at Normann er det største enkeltsalget Nordlandsglimt AS har vært involvert i. Således vil sannsynligvis tallene for 2017 se noe bedre ut for selskapet. Av salg til utlandet de siste årene snakker vi kun om Badou til Tyrkia (Osmanlispor), Ibba Laajab til Kina (Hebei Zhongji), Fitim Azemi til Israel (Maccabi Haifa), og Alexander Jacobsen til Danmark (Viborg). Badou, som senere er blitt solgt til Stoke for 160 millioner kroner, hadde kun måneder igjen av kontrakten og hadde neppe en voldsom salgssum (Baardsen, 2015).

Tromsø IL

Vurderingen av TIL blir langt mer komplisert, da det ikke foreligger et offentlig regnskap bare for spillerlogistikken. TIL fotball AS ble etablert høsten 2009, og vi ser den innskutte egenkapitalen i starten var vel 16 millioner kroner. Hvor mye av denne innsprøytingen som ble brukt til spillerkjøp vet vi ingenting om. Det vi vet er at Per Mathias Høgmo satt som hovedtrener i perioden, med en presset kostnadsside. Gjennom de neste ni årene ble det skutt inn rundt seks millioner kroner fra aksjonærer. Det betyr at aksjonærene har bidratt med rundt 22 millioner siden oppstart.

For TIL har vi en annen viktig ekstern faktor. Trond Mohn har gjennom en årrekke gitt gaver til klubben, i form av å være en velgjører. Ifølge Nordlys (2016) har han siden 2006 skutt inn 112,5 millioner kroner i klubben. Noe er gitt som gaver, og noe er brukt på å kjøpe deler av Alfheim stadion. Regnskapsmessig er det vanskelig å spore alle disse midlene. Noe er registrert som gaver, men vesentlige beløp antar vi ligger under driftsinntektene. Uansett viser det at bærekraften til driften er klart sviktende.

| TIL Fotball AS | | |
|-----------------------|-----------------|-------------------------|
| År | Resultat | Kapitalendringer |
| 2009 | 0 | kr 16 102,00 |
| 2010 | -kr 18 516,00 | kr 1 000,00 |
| 2011 | kr 1 147,00 | kr 1 640,00 |
| 2012 | -kr 4 329,00 | |
| 2013 | kr 871,00 | |
| 2014 | -kr 3 904,00 | |
| 2015 | -kr 5 921,00 | |
| 2016 | -kr 540,00 | kr 3 280,00 |
| 2017 | -kr 8 594,00 | |
| | | |
| | -kr 39 786,00 | kr 22 022,00 |
| | | |

Tabell 16 – «Resultater TIL Fotball AS 2009-2016»

Regnskapsmessig ser vi aksjeselskapet har et akkumulert underskudd siden oppstart på rundt 40 millioner kroner. Om pengene fra Trond Mohn i det hele inkluderes, ser vi at det reelle tallet er på formidable 160 millioner kroner.

Aksjonærene i TIL Fotball AS har skutt inn 22 millioner kroner over disse årene. I Nordlandsglimt har de skutt inn langt mer, rundt 33 millioner kroner. I TIL er man blitt helt avhengige av bidragene fra Trond Mohn, som i det vesentligste har dekket underskuddene. I BG har klubben drevet med overskudd, så det har ikke vært større behov for å hjelpe til med selve driften. I Tromsø vet vi ikke beløpet. Forholdene kompliseres av involveringen til Trond Mohn. Det er viktig å huske at han er velgjører, og ikke eier. De enorme underskuddene kan komme av mange faktorer. Sviktende sponsormarked er en av dem. Vi antyder likevel at den viktigste årsaken er penger brukt på sport. Den vanlige forretningsdriften skulle ikke gi slike utslag, men regnskapene gir oss ikke noen klar dokumentasjon på dette. I så fall har klubben

hatt stor vilje til å investere i spillere, men kanskje ikke hatt like stor evne til å dekke kostnadene rundt dette med egne inntekter.

Konklusjon

Vi antyder at TIL har hatt eiere som har hatt stor vilje til å investere i sport. Evnen og viljen til økonomisk bærekraftig drift ser vi lite til. Aksjonærene i BG har investert noen millioner kroner mer, men likevel ser pengebruken ut til å være noe mer forsiktig. I forhold til å dekke underskudd er det ikke eierne, men først og fremst Trond Mohn som har stått for det i Tromsø. Han er ikke eier. TIL er den beste klubben i forhold til vilje til å investere i spillere.

7.2 Den beste klubben har kontinuitet i forhold til eiere

Hypotesen drøfter i hvor stor grad eierne på lang sikt er med på eiersiden i aksjeselskapene tilknyttet TIL og BG. Vi tenker kontinuitet her er en trygghet og en viktig faktor for å kunne skape sportslige resultater over tid.

Bodø/Glimt

Ved oppstarten i 2011 hadde Nordlandsglimt AS 26 aksjonærer. Selskapet hadde en samlet sum av 4730 aksjer. Klubben selv eide 600 av disse aksjene (12,7%).

| Nordlandsglimt AS | | |
|--------------------------|----------------|----------------|
| Aksjonær | Eierandel 2011 | Eierandel 2017 |
| Bodø/Glimt | 12,70 % | 13,27 % |
| Bodø Energi AS | 31,70 % | 28,45 % |
| Nordlandsbanken | 13,20 % | |
| Eidissen Consult AS | 10,80 % | 11,55 % |
| Euro Player Invest AS | 6,30 % | |
| Nordasfalt AS | 4,20 % | 4,74 % |
| Nordlaks Oppdrett AS | 4,20 % | 3,79 % |
| DNB Bank ASA | | 11,91 % |
| Totalt mindre aksjonærer | 16,80 % | 26,30 % |

Tabell 17 – «Eierstruktur 2011 og 2017 Nordlandsglimt AS»

Av noe større aksjonærer ser vi at Euro Player Invest AS er forsvunnet ut med sine 6,3%. Summen av småaksjonærer er økt til 26,3 prosent. I det store og hele ser vi god kontinuitet på eiersiden. De større aksjonærene har vært med hele veien. Nordlandsbanken er byttet ut med DNB. I 2002 kjøpte DNB opp Nordlandsbanken, men frem til 2012 opererte banken i eget

navn. Fra 2012 ble den fusjonert inn i DNB Nor. Mest merkbart var nok skiftet av bankforbindelse for klubben i samme periode. I 40 år var Nordlandsbanken hovedsponsor i BG, med logoen sin trygt plassert på brystet. Den langsiktige relasjonen var unik. De siste årene med dårlig økonomi i klubben merket man kanskje slitasjen i forholdet.

Fra 2012 gikk Sparebanken 1 Nord Norge overraskende inn som hovedsponsor. Samtidig fortsatte eierskapet i Nordlandsglimt for DNB. Den dag i dag ser vi denne parallellen. Sparebank 1 Nord Norge er fremdeles hovedsponsor, samtidig som DNB er en av de største eierne i Nordlandsglimt AS. Nordlandsglimt AS har i denne perioden på seks år skutt inn godt med penger i klubben, uten å få mye tilbake. Ved oppstarten ble det skutt inn 17,6 millioner kroner. Flere emisjoner har gitt kapitaltilgang på over fem millioner kroner. Selskapet har gått med underskudd samtlige år, den opptjente egenkapitalen er pr 2016 negativ på rundt 2,5 millioner kroner.

Vi ser det som et positivt tegn for BG at de fleste og største av aktørene fra starten fremdeles er med. Økonomisk har Nordlandsglimt vært en skuffelse hele veien. Selskapet har jevnlig fått tilført kapital gjennom emisjoner. Klubben har ikke solgt spillere i en størrelse som har gitt avkastning på innskutt kapital for aksjonærene. Når de likevel er med videre ser vi god kontinuitet, og tegn som viser at eierne har en stor forkjærlighet for klubben utover det rent økonomiske.

Tromsø IL

Omorganiseringen i TIL skjedde noe før i Bodø, nærmere bestemt høsten 2009. TIL Holding og TIL Fotball AS ble etablert samtidig, førstnevnte som morselskap i et konsern. Selskapet har hatt 4 daglige ledere siden oppstarten. Sommeren 2010 ble Stig Ove Sandnes ansatt som daglig leder. Han kom fra NFF. I 2013 overtok Vegard Berg-Johansen denne rollen. I 2015 var det Ulf Johan Johansen, mens i 2016 var det Stig Arne Engen. Han sitter ennå.

| TIL Fotball AS | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aksjonær | Eierandel 2011 | Eierandel 2017 |
| Tromsø IL | 19,75 % | 19,75 % |
| Sparebank 1 Nord Norge | 26,15 % | 26,15 % |
| Troms Kraft | 27,38 % | 27,38 % |
| Totalt mindre aksjonærer | 26,72 % | 26,72 % |

Tabell 18 – «Eierstruktur 2011 og 2017 TIL Fotball AS»

Vi ser som i BG at kontinuiteten er god. Eierne er de samme. Økonomien i selskapet er bedrøvelig lesning. 2017 ble et negativt toppår, med et årsunderskudd på vel 8,5 millioner kroner. Akkumulert er underskuddet de siste seks årene vel 24 millioner kroner. Eierne blør økonomisk, men de er de samme som ved oppstarten. Også her er altså kontinuiteten god.

Sammenligningen av klubbene er noe utfordrende på dette feltet. Aksjeselskapene er veldig forskjellig integrert i klubbdrift. I TIL Fotball AS ligger store deler av virksomheten underlagt, mens i Nordlandsglimt AS er det kun spillerlogistikk som selskapet samhandler med klubben om. Begge klubbene har aksjeselskap med langsiktige eiere som har vært med fra starten. Begge klubbene samarbeider med aksjeselskaper som blør økonomisk. Men eierne har vist stort fokus på kontinuitet.

Fremtiden for TIL

For TIL ser det ut til å gå mot store endringer i eierstrukturen i aksjeselskapet. De to største eierne har signalisert at aksjene skal gis gratis tilbake til klubben. Troms Kraft har en bokført verdi på kr 0 for aksjene i TIL Holding AS. Signalene derfra er et større fokus på kjernevirksomheten, og selskapet ser ut til å kutte eierskapet i TIL Holding AS. De samme signalene kommer fra Sparebanken Nord Norge (TIL.no, 2018). Inntil andre aktører kommer på banen, ser klubben ut til å stå stort sett alene med det økonomiske ansvaret i aksjeselskapet.

Konklusjon

Begge klubbene har eiere som er kontinuitetsbærere. TIL er langt mer sårbar for endringer i eierskap da det vil påvirke langt større del av driften av hele klubben. I tillegg har de langt færre store eiere. For BG er det kun spillerlogistikken som påvirkes av eksterne selskaper. BG er den beste klubben i forhold til eierstruktur og kontinuitet.

7.3 Den beste klubben har minst sportslig innblanding fra aksjonærene

Med bakgrunn i dualmodellen har vi sett litt på hvordan organiseringen av de norske tippeligaklubbene generelt har sett ut siden 90-tallet. Hver klubb har sin egenart, men kombinasjonen av medlemsklubb og aksjeselskap ser ut til å være gjennomgangsmelodien. BG og TIL følger den samme trenden.

Tromsø IL

Sportslig satsing og økonomi vil i fotballen ofte bli stående i et spenn. Økt pengebruk vil fra et sportslig synspunkt gjerne være en forutsetning for å kunne konkurrere sportslig. Dette har gjerne ført til en svak bunnlinje. «Gratis» penger har kommet inn fra eksterne aktører for å kunne overleve. Slikt blir svært problematisk den dagen disse eksterne aktørene trekker seg ut. Kostnadsstyringen kan være svak. Med penger følger også makt. Eksterne aktører som spytter inn penger, vil gjerne ha påvirkningskraft på sportslige beslutninger. Vi vurderer det slik i hypotesen at de beste sportslige beslutningene tas av de med kunnskap på sport. Stor påvirkning fra aksjeselskapene vil kunne føre til dårligere sportslige beslutninger. Vi diskuterer ikke de økonomiske samhandlingene i denne hypotesen.

TIL er en medlemsklubb organisert gjennom Norges idrettsforbund og NFF med gjeldende vedtekter. Klubben har et eget datterselskap i Bjerkakerhallen AS. Samhandlingen her går utenfor vårt mandat. Klubben eier rundt en femtedel av TIL Holding, morselskapet, som er et registrert aksjeselskap. TIL Holding ble registrert i 2009. Dette morselskapet eier 100 prosent av TIL fotball AS. TIL Fotball AS er igjen på eiersiden i Alfheim Stadion sine aksjeselskaper.

Vi registrerer at styremedlemmene i TIL Holding AS og TIL fotball AS er de samme. Noen har sin tilhørighet som ansatte i klubben, andre kommer utenfra. Det er tegnet en samarbeidsavtale mellom klubben og TIL Fotball AS. Denne er godkjent av NFF. Formelt sett velger TILs styre to av styremedlemmene til TIL Fotball AS (Årsberetning TIL,2017). I tillegg sitter to av styremedlemmene både i styret til idrettslaget og styret til TIL Fotball AS. Styreleder i idrettslaget sitter som fast observatør i aksjeselskapet. Samarbeidet reguleres innenfor de forretningsmessige sider ved virksomheten i TIL. TIL Fotball AS har ansvar for inntekter, og utfører administrasjon av en del områder:

Det kan være:

1. Forhandlinger av sponsor- og annonseavtaler
2. Forhandlinger av utstyrsavtaler
3. Forhandlinger av internasjonale medie- og TV-rettigheter
4. Forhandlinger av stadion- og arenareklame
5. Salg og lisensiering av supportereffekter
6. Utnyttelse av spillerstallen og trenere i reklameøyemed i henhold til NIFs lovverk

7. Utnyttelse av navnet TIL med tilhørende logo, samt andre konsept tilhørende TIL
8. Billettsalg ved hjemmekamper
9. Andre virksomheter eller inntekter som ikke spesielt relateres til TIL som ideell organisasjon skal også omfattes av denne avtalen.

De økonomiske interessene i spillerne ligger formelt sett i TIL Holding AS, morselskapet. I praksis ser vi ikke noen grenseganger mellom TIL Holding og TIL Fotball AS utover at de er mor- og datterselskap.

I intervju med TIL spør vi klubben:

«Har eksterne bidragsytere påvirkningskraft på sportslige beslutninger i klubben?»

Klubben svarer følgende:

«Nei, sportslige vurderinger gjøres av den sportslige ledelsen i idrettslaget og sportslig utvalg. I sportslig utvalg sitter sportsdirektør, hovedtrener, leder for TIL-akademiet, daglig leder og styremedlemmer fra idrettslaget og aksjeselskap».

Vi ser her at klubben på den ene siden svarer nei på spørsmålet om ekstern påvirkning. På den andre siden sitter aktører fra aksjeselskapene i sportslig utvalg. Fra klubbens årsberetning fra 2017 leser vi følgende om sportslig utvalg:

I henhold til samarbeidsavtalen mellom TIL og TIL Fotball AS skal det nedsettes et sportslig utvalg bestående av fem personer. Utvalget skal behandle saker av sportslig karakter i toppfotballen, samt gi sin innstilling til leie, utleie, kjøp og salg av spillere til styrene i henholdsvis TIL og TIL Fotball AS.

Styret i TIL utnevnte Miika Koppinen og Svein M. Johansen og Bård Flovik som sine representanter til sportslig utvalg. Etter trenerbyttet har ny trener Simo Valakari erstattet Bård Flovik. Fra TIL Fotball AS er Erik Ringberg og Kristian Høydal representert. Utvalget konstituerer seg selv og i 2017 har Svein Morten Johansen vært leder for utvalget. Sportslig utvalg gjennomførte 7 møter i 2017.

Vi ser her at klubben stiller med overvekt på 3 mot 2 personer i sportslig utvalg kontra TIL Fotball AS. Påvirkningen inn mot sportslige beslutninger går gjennom de to medlemmenes deltagelse i sportslig utvalg.

Bodø/Glimt

Nordlandsglimt har i dag fire større eiere som til sammen eier rundt 65 prosent av aksjeselskapet. Resterende av selskapet er en rekke aktører med mindre eierandeler.

Eierforholdene er noe endret siden oppstarten. Blant annet var Nordlandsbanken inne tidligere med en viss eierandel, men der er nå DNB eier og bankforbindelse. Dette vil diskuteres under en annen hypotese. Nordlandsglimt AS har kjøpt de økonomiske interessene i spillerne.

Daglig leder Frode Thomassen sier følgende:

«Klubben sitter med rettighetene, og har beslutningsmyndighet i alle retninger.»

Klubben eier spillerne, og skal ha fri forhandlingsrett for dem, mens Nordlandsglimt har betalt for de økonomiske interessene. Om klubben ønsker å selge en spiller for 10 millioner kroner, kan de gjøre det selv om Nordlandsglimt sier nei. I praksis er det konsensus rundt slike ting. Nordlandsglimt AS har en avtale som sier at de skal ha en **mening om**. Når BG kjøper og selger spillere, må de alltid kommunisere med styrelederen i Nordlandsglimt AS, noe som ifølge klubben aldri har vært et problem.

Ved salg er det en splitt på økonomi som er konfidensiell. Klubben får en del, og Nordlandsglimt får en del. Når spillere er solgt for så mye som Nordlandsglimt har investert, endres fordelingsprosenten i favør BG. Ved spillerlogistikk er det dialog mellom daglig leder og trenerapparat. Daglig leder har så løpende dialog med styreleder i Nordlandsglimt. Daglig leder har møteplikt i styremøter til Nordlandsglimt, men ikke stemmerett. Nordlandsglimt er ikke involvert i andre sportslige vurderinger enn spillerlogistikk. Klubben mottar ingen gaver av vesentlig betydning fra eksterne aktører.

Både TIL og BG er organisert etter den tidligere nevnte dualmodellen. I BG er ansvarsforholdene noe enklere da vi bare har medlemsklubben og ett aksjeselskap som samarbeider. I BG har Nordlandsglimt AS kjøpt de økonomiske interessene i spillerne. Det er det eneste feltet hvor selskapene samhandler. I TIL er oppbyggingen noe mer komplisert da det er flere aksjeselskaper involvert. I tillegg er samarbeidet mellom klubben og TIL Fotball AS langt dypere enn i Bodø. Ifølge daglig leder sitter alle interessene i spillerne i TIL Holding AS. Begge klubbene er altså i en posisjon der det praktiske eierskapet til spillerne sitter i selskaper som ikke er kontrollert av medlemsklubben. TIL som klubb har noe større eierinteresser mot sitt holdingselskap enn det BG har i forhold til Nordlandsglimt.

I TIL sitter to styremedlemmer i TIL Fotball AS i sportslig utvalg. De er i mindretall av fem representanter. Dette sportslige utvalget er en del av medlemsklubben. Det indikerer at de formelle sportslige avgjørelser tas i medlemsklubben. Likevel har aksjeselskapet etter all sannsynlighet betydelig påvirkning opp mot sportslige avgjørelser. Vi tolker oppbyggingen slik at aksjeselskapet, gjennom styremedlemmenes deltagelse i det sportslige utvalget, er involvert i sportslige beslutninger på mange plan.

I BG er ikke aksjonærene representert i sportslig utvalg. Der virker samhandlingen først og fremst å finne sted i de formelle arenaene i Nordlandsglimt. Det tyder på at aksjonærenes eneste påvirkning sportslig ligger mot spillerlogistikk, og ikke andre deler av den sportslige driften.

Konklusjon

Vi konkluderer med at BG er den beste klubben på dette feltet. De har minst påvirkning fra aksjonærene på sport. Denne påvirkningen gjelder kun spillerlogistikk. I Tromsø ser aksjonærene ut til å være involvert, gjennom sportslig utvalg, i flere av de sportslige beslutningene.

8.Konklusjon

For å knytte sammen det teoretiske rammeverket og den empiriske konteksten, har vi valgt å bruke SWOT-analysen (se figur 1 s .5). Her oppsummerer vi drøftingen av de ulike hypotesene. I drøftingen har vi hatt størst fokus på interne forhold i klubbene. Dette oppsummerer vi som interne arbeidsbetingelser, styrker og svakheter. Vi har også satt eksterne betingelser inn i sammenhengen, muligheter og trusler. Flere av disse faktorene kan vurderes både som interne og eksterne arbeidsbetingelser. På den ene siden er Troms Kraft eier av aksjer i TIL Fotball AS, mens de på den andre siden kan operere som sponsor og samarbeidspartner.

8.1 Sportslig strategi

Under sportslig strategi har vi sett på fire hypoteser. I forhold til spillerutvikling har vi fått god hjelp av akademiklassifiseringsrapporten til NFF. Begge lagene scorer godt på spillerutvikling, men vi konkluderer at BG er den beste klubben. TIL har levert best sportslig i

perioden. Vi vurderer TIL som den beste klubben på spillerlogistikk. De har sannsynligvis, som en følge av å være bedre sportslig, også kunne hentet bedre spillere.

TIL klarer å holde lengre på sine talenter enn BG. En årsak kan være at klubben har prestert bedre sportslig. En annen årsak kan være at de betaler bedre. På den andre siden ser BG ut til å være noe bedre på spillerutvikling av de yngste spillere i klubben, mens TIL er best på å beholde talentene lengre før salg. I vår hovedhypotese har vi sett på forholdet mellom ressursforbruk og sportslige resultater. Selv om forretningsmodellene kompliserer analysen, mener vi BG har brukt mindre penger på sport gjennom perioden. Det har ført til svakere sportslige resultater. De fire siste årene har BG levert like godt sportslig som TIL, men brukt mindre penger. Vi vurderer BG til å få mest igjen sportslig i forhold til ressursforbruk. Under sportslig strategi vurderer vi TIL som den beste klubben.

8.2 Finansiell strategi

Her har vi også vurdert tre hypoteser med utgangspunkt i økonomi. I forhold til hypotesen om «rik onkel» eller velgjører, er flere faktorer interessante. Det ene er selve pengestrømmen inn til klubben. Mens BG ikke har hatt noen velgjører, ser vi at Trond Mohn har skutt over 100 millioner kroner inn i TIL. På den ene siden er dette klart positivt i forhold til å øke kontantstrømmen. Den andre siden av dette er kanskje en klubb med mindre kostnadsfokus, og med mindre bærekraft uten velgjørerens penger. Om Trond Mohn skulle trekke seg ut, vil klubben ha store utfordringer. Vi vurderer likevel stabiliteten og mengden i tilskudd fra Trond Mohn til å være så positivt at TIL er den beste klubben på denne hypotesen.

Under hypotesen om egne inntekter har vi forutsatt at dette gjelder medlemsklubben. Sammenligner vi klubbene her ser vi at TIL har hatt en sviktende inntektskurve over mange år. Etter 2013 har BG produsert høyere inntekter enn TIL, og de lange linjene viser en mer positiv utvikling. BG er den beste klubben på å skape egne inntekter. I perioden har BG prestert sportslig svakere enn TIL. Spesielt i første del av perioden var TIL et topplag i Norge, mens BG stort sett lå i divisjonen under. De siste fire årene har det sportslige jevnet seg ut, begge lagene har like mange sesonger på øverste nivå. BG har tjent 6 millioner kroner mer på spillersalg enn TIL siden 2008. Under finansiell strategi vurderer vi TIL som den beste klubben.

8.3 Eierstrategi

De tre hypotesene her har hatt fokus på investeringsvilje, kontinuitet, og sportslig innblanding. Vår analyse viser at aksjonærene er mer innblandet i sportslige beslutninger i TIL enn i BG. Det begrunner vi med at aksjeselskapet TIL Fotball AS har to representanter i sportslig utvalg i TIL. Vi spør oss hvilken kompetanse har de på sport. Aksjeselskapet Nordlandsglimt AS har kun fokus på de økonomiske interessene i spillerne, og virker ikke å være like involvert i sportslige beslutninger i BG.

Begge klubbene har frem til nå hatt god kontinuitet på eiersiden i aksjeselskapene. TIL har vært mest sårbare på dette feltet, da de har langt færre store aksjonærer. I april 2018 kom da også signalene om at Troms Kraft og Sparebanken Nord Norge gir aksjene sine tilbake til klubben. Hvis så skjer står TIL som klubb i stor grad alene med ansvaret i TIL Fotball AS. Basert på denne siste utviklingen har BG større kontinuitet på eiersiden.

Nordlandsglimt AS har skutt noe mer penger inn i BG enn det TIL Fotball AS har gjort for TIL. Men TIL har hatt en velgjører i Trond Mohn som har bidratt til at de har brukt langt større midler på spillerinvesteringer. Her konkluderer vi med at TIL har hatt eiere som har hatt størst vilje til å investere i spillere. Den økonomiske bæreevnen har de ikke hatt, men de har hatt Trond Mohn. Under eierstrategi vurderer vi BG til å være den beste klubben.

BG har vært best på finansiell- og eierstrategi, mens TIL har vært best på de sportslige strategiene vi har undersøkt.

Grunnlaget for våre konklusjoner har vi oppsummert i en SWOT-analyse for hver av klubbene i figurene under.

| BODØ GLIMT | |
|--|---|
| Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuitet i eierstruktur • Ingen innblanding i sport fra aksjonærer • Gode på spillerutvikling • Gode på å skape egne inntekter • Sunn økonomisk drift • Solid opptjent egenkapital • God sportslig utvikling siste 4 år. • Gode på å skape fortjeneste ved spillersalg • Ikke avhengig av velgjørere • Mange eiere gir mindre sårbarhet | Muligheter <ul style="list-style-type: none"> • Jobbe for å skaffe en rik «onkel» • Stabile langsiktige samarbeidspartnere • Skaffe investeringsvillige eiere |
| Svakheter <ul style="list-style-type: none"> • Sportslige resultater, ofte på nest øverste nivå • Liten risikovilje til å investere i spillere • Opererer med en kvote av nordnorske spillere i A-stallen • Ingen økonomisk velgjører • Eier lite av infrastrukturen • Økende kostnadsside over tid | Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Mange eiere kan utfordre samarbeidet • Tunge aktører forlater regionen |

Figur 15 SWOT-analyse av Bodø Glimt

| TROMSØ IL | |
|---|---|
| Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Investeringsvilje spillerkjøp • Videreutvikling av spillere • Spillerlogistikk • Holder lengre på klubbvilkende spillere enn BG • Velgjører gir større inntekter • Attraktiv for spillere på grunn av deltagelse i Europa League og gode kontrakter • Gode referanser for å vite hva som kreves av et topplag • Solid opptjent egenkapital • Beholder talentene lengre • Få eiere gir enklere samarbeid | Muligheter <ul style="list-style-type: none"> • Stor by i vekst gir inntektpotensial • Bedre utnyttelse av tunge aktører lokalt |
| Svakheter <ul style="list-style-type: none"> • Manglende bærekraft i økonomien • Innblanding i sportslig drift fra aksjonærer • Velgjører gir et lavere kostnadsfokus • Sviktende tilskuertall over tid • Sviktende egne inntekter over tid • Få eiere gir større sårbarhet | Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidspartnere/eiere signaliserer at de forsvinner • Sviktende publikumsinteresse |

Figur 16 SWOT-analyse av TIL

KILDER

- Bain J. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"(1991), *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120
- Collis D. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal, Winter Special Issue 15*: 143-152.
- Dobson S., Goddard J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge University Press.
- Dreyer, B. (1999). Kampen for tilværelsen- et studium i overlevelsesstrategier i fiskeindustrien. Avhandling for graden Dr. Scient, Univeristet i Tromsø, Norges fiskerihøgskole, Tromsø.
- Ferrand, A & Pages, M. (1999). Image management in sport organizations: the creation of value. *European Journal of Marketing*, 1999 (33), 387.
- Foss N. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies 33*: 1-24
- Gammelsæter, H. og Ohr, F. (2002). Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grant. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Isaksen, J., Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Flere veier fører til Rom. *Økonomisk fiskeriforskning 14*, 1-7.
- Jacobsen, E. W. og Lasse B. Lien (2001). Ekspansjon. Gyldendal Akademisk.
- Larsen, G.A. (2014), *Institusjonell analyse: Fotball som investering*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger, Norge.
- Lien, L.B. Knudsen, E.S. Baardsen, T.Ø. (2016). Strategiboken. Fagbokforlaget.
- Mason E. (1939). Price and production policies of large-scale enterprises. *American Economic Review 29*: 61-74
- Nilsen, J., Bertheussen, B. A., & Dreyer, B. (2014). Hvilken råstoffstrategi er mest lønnsom for norske fildetbedrifter? *Økonomisk fiskeriforskning*.
- Passikoff, Robert .N.Y. Yankees Aside, Winning Isn't Only Key to Fan Loyalty. *Brandweek*, 10644318, 11/06/2000, Vol. 41, Issue 43
- Porter. (1979). The structure within industries and companies` preformance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

- Powell, T. C. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 323-334.
- Rumelt R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12(3): 167-185.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). Winners and losers. *The business strategy of football*. London: Penguin.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2): 171-180.
- Williamson OE. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 12: 75

INTERNETT

- Altomfotball.no for TV2 AS (2018), *Profil Mathias Normann*, tilgjengelig fra <http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=player&personId=279765&tournamentId=1&seasonId=339&useFullUrl=false> , lest 19.4.18
- Anfinsen, M (2008) for ABC Nyheter, *Slik fordeles TV pengene*, tilgjengelig fra <https://www.abcnyheter.no/nyheter/2008/11/30/77551/slik-fordeles-tv-pengene> Lest 23.1.18
- Aaserud, M for VG.no (2016), Discovery sikrer seg Tippeligaen i seks år. Betaler 2,4 milliarder, tilgjengelig fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/nz5yo/discovery-sikrer-seg-tippeligaen-i-seks-aar-betaler-2-4-milliarder>, lest 15.3.18
- Baardsen, J for Dagbladet (2015), *Vil forlate klubben i sommer*, tilgjengelig fra <https://www.dagbladet.no/sport/bodoglimts-to-storste-stjerner-bekrefter---vil-forlate-klubben-i-sommer/60698162>, lest 25.4.18
- Bergundhagen, A for an.no (2017), *Offisielt Bodø Glimt selger Azemi*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/sport/fotball/offisielt-bodo-glimt-selger-azemi/s/5-4-462199>, lest 22.4.18
- Bertheussen, B (2018), Nordlys, *Klubben ingen ville eie*, tilgjengelig fra <http://nordnorskdebatt.no/article/klubben-ingen-vil-eie>, Lest 16.4.18
- Bråten, R for Aftenposten (2013), *Nå er Morten Moldskred dansk*, tilgjengelig fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Na-er-Morten-Moldskred-dansk-153044b.html>, lest 23.4.18
- Christiansen og Stormoen, (2011) for vg.no, Høgli får 3 millioner i årslønn, tilgjengelig fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/59jLK/hoegli-faar-3-millioner-i-aarsloenn>, lest 22.4.18

Drangsholt, G for TV2 (2011), *Hauge: - Rushfeldt vil bli en fantastisk fotballtrener*, tilgjengelig fra <https://www.tv2.no/a/3505608/>, lest 23.4.18

Eliteserien.no (2017), *Akademiklassifiseringsrapporten*, tilgjengelig fra <https://www.eliteserien.no/nyheter/akademiklassifiserings-rapporten>, lest 16.4.18

Eliteserien.no (2016), *Om Toppfotballsenteret*, tilgjengelig fra <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/toppfotballsenteret/om-toppfotballsenteret>, lest 7.5.18

Flaglien, E. for TV2 (2017), *Fotball-direktør krever større fokus på sportslige resultater i Europa*, tilgjengelig fra <http://www.tv2.no/a/9178209/> Lest 18.1.18

Norsk fotballtrenerforening (2018), *Vårres måte*, tilgjengelig fra https://www.fotballtreneren.no/images/PDFfiler/Bod%C3%B8_Glimt_-_Varres_mate.pdf, lest 25.4.18

Grindstein, G for NRK (2013), *Blir utrolig spennende med nye utfordringer*, tilgjengelig fra <https://www.nrk.no/sport/fotball/yttergard-jenssen-dobler-lonna-1.11062667>, lest 23.4.18

Til.no 2017, *Derfor valgte Åsen TIL*, tilgjengelig fra <http://www.til.no/nyheter/derfor-valgte-asen-til> lest 19.4.18

Hanssen, A for Nordlys (2017), *Bekreftet Ulrik solgt fra til Danmark for over tre millioner kroner*, <https://www.nordlys.no/til/fotball/ulrik-yttergard-jenssen/bekreftet-ulrik-solgt-fra-til-til-danmark-for-over-tre-millioner-kroner/s/5-34-756865>, lest 23.4.18

Hanssen, A og Johansen, T for nordlys.no (2017), *Sjekk vår topp 10-liste: Vinneren startet TIL-karrieren med en takling treneren mente kunne gitt fengselsstraff*, Tilgjengelig fra <https://www.nordlys.no/til/fotball/eliteserien/sjekk-var-topp-10-liste-vinneren-startet-til-karrieren-med-en-takling-treneren-mente-kunne-gitt-fengselsstraff/s/5-34-568885>, lest 20.4.18

Hansen.K for bt.no (2012), *Bjørck er Tippeligaens beste forsvarsspiller*, tilgjengelig fra <https://www.bt.no/100Sport/fotball/--Bjrck-er-ligaens-beste-forsvarsspiller-150333b.html>, lest 25.4.18

Høgland, Karlsen og Eriksen for an.no (2014), *Rosenborg spiller til Glimt*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/rosenborg-spiller-til-glimt/s/1-33-7520020>, lest 23.4.18

Høyer, A for Nordlys (2017), *Den slovenske 28-åringen ser ut til å være ferdig i TIL*, tilgjengelig fra <https://www.nordlys.no/til/sport/fotball/han-har-blitt-erklart-en-flopp-pa-alfheim-na-vil-han-bort/s/5-34-732106>, lest 24.4.18

Jensen, G.A,(2018) for BODØNU, *Prisen for Mathias Normann 12,5 millioner kroner*, tilgjengelig fra <https://bodonu.no/prisen-for-mathias-normann-12-5-millioner-kroner/18.07-03:21>, lest 19.4.18

Johannessen, S for TV2 (2009), Hvem er tidenes tippeligaspiss?, tilgjengelig fra <https://www.tv2.no/a/2703397/>, lest 23.4.18

Karlsen, H. for Aftenposten (2017). *Stor forskjell på premiepengene: Så mange millioner står på spill for topplagene*, tilgjengelig fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Stor-forskjell-pa-premiepengene-Sa-mange-millioner-star-pa-spill-for-topplagene-242296b.html>, lest 15.4.18

Medby, A., Helland, A. for Nordlys (2015), *Trond Mohn kjøper deler av Alfheim stadion*, tilgjengelig fra <https://www.nordlys.no/trond-mohn/alfheim-stadion/til/trond-mohn-kjoper-deler-av-alfheim-stadion/s/5-34-129847>, lest 25.4.18

Mjaaland, J for an.no (2016), *glimt-mister-ny-spiller-far-millionbelop*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/fotball/eliteserien/glimt-mister-ny-spiller-far-millionbelop/s/5-4-368266>, lest 23.4.18

Mjaaland, J for an.no (2009), *Får 8,5 millioner kroner for Trond Olsen*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/far-8-5-mill-for-trond-olsen/s/1-33-4082999>, lest 22.4.18

Mjaaland og Lund for an.no (2008), *Solgt for 3,5 millioner*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/solgt-for-3-5-millioner/s/1-33-3380718>, lest 23.4.18

Naas, T for an.no (2018), *Glimt kan smile hele veien til banken*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/fotball/sport/glimt-kan-smile-hele-veien-til-banken/s/5-4-687535>, lest 19.4.18

Norges fotballforbund 2017, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/fotballdata/turnering/hjem/?fiksId=153172#statistikk>, lest 15.4.18

Norges fotballforbund (2018), *Klubblisens 2016*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/contentassets/3b6dddb734934f9dbe2f052255389453/klubblisens-mediapresentasjon-2016.pdf>, lest 25.4.18

Norges fotballforbund (2018), *Lisenskriterier- og retningslinjer for Eliteserien og OBOS-ligaen*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/lisenskriterier-og-retningslinjer-for-tippe--og-obos-ligaen/>, Lest 16.4.18

Norges fotballforbund (2018), *Overganger*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/overganger/> Lest 15.2.18

Norges fotballforbund (2018), *Retningslinjer personell og administrasjon*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/etningslinjer-lov-og-reglement/#Toppen>, Lest 15.2.18

Norges fotballforbund (2018), *Retningslinjer Infrastruktur*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjer-infrastruktur/> Lest 23.1.18

Norges fotballforbund (2018), *Retningslinjer Infrastruktur*, tilgjengelig fra <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/retningslinjer-tredjepartseierskap.pdf>, Lest 23.1.18

OBOS-ligaen (2016), Fordelingsnøkkel 2017-2022, tilgjengelig fra <http://www.obos-ligaen.no/om-OBOS-ligaen/fordelingsnokkelen-2017-2022>
Lest 23.1.18

Olaussen og Arild for Nordlys (2014), Solgt for 3 mill, tilgjengelig fra <https://www.nordlys.no/til/solgt-til-vif-for-3-mill/s/1-79-7265175>, lest 23.4.18

Opheim, O for TV2 (2017), *Bodø Glimts kontraktstamme kan koste dem 10 millioner kroner*, tilgjengelig fra <https://www.tv2.no/a/9216280/>, lest 19.2.18

Robertsen, R for iTromsø (2018), TIL-juvelen solgt. Pengene går til gammel moro, tilgjengelig fra <https://www.itromso.no/100Sport/meninger/TIL-juvelen-solgt--pengene-gar-til-gammel-moro-249609b.html>, lest 22.4.18

Skokstad, M for vg.no (2015), *Du store Ibba for en eventyrhistorie. Vrakgodset årslønn 5 mill netto*, tilgjengelig fra <https://www.vg.no/sport/i/GkrJ9/du-store-ibba-for-en-eventyrhistorie-vrakgodsets-aarsloenn-5-mill-netto>, lest 22.4.18

Store Norske Leksikon (SNL), tilgjengelig fra <https://snl.no/Bod%C3%B8/Glimt>, lest 2.5.18

Store Norske Leksikon (SNL), tilgjengelig fra https://snl.no/VM_i_fotball#-Norges_herrelandslag_i_VM, lest 2.5.18

Store Norske Leksikon (SNL), tilgjengelig fra https://snl.no/Troms%C3%B8_Idrettslag, lest 2.5.18

Store Norske Leksikon (SNL) 2017, tilgjengelig fra https://snl.no/Rosenborg_Ballklub, lest 2.5.18

Til.no (2017), *Derfor valgte Åsen TIL*, tilgjengelig fra <http://www.til.no/nyheter/derfor-valgte-asen-til> lest 19.4.18

TIL.no (2018), *Setter klubben i førersetet*, tilgjengelig fra <http://www.til.no/nyheter/eiere>, lest 15.4.18

Toresen,F for an.no (2015), *Selger toppscoreren*, tilgjengelig fra <https://www.an.no/glimt/selger-toppscoreren/s/5-4-38172>, lest 22.4.18

Transfermarkt.com (2018), tilgjengelig fra <https://www.transfermarkt.com/tromso-il/alletransfers/verein/1293>, og <https://www.transfermarkt.com/fk-bodoglimt/alletransfers/verein/501> lest 23.4.18

Vangstein, L for nettavisen.no (2007), NFF og NTF enig om prinsipper for ny medieavtale, tilgjengelig fra <https://www.nettavisen.no/nyheter/nff-og-ntf-enig-om-prinsipper-for-ny-mediavtale/854034.html>, lest 15.3.18

Veland, B (2011) for Aftenposten, *Så mye får klubbene i Eliteserien og 1.divisjon*, tilgjengelig fra <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Mediavtalen-Sa-mye-far-klubbene-i-eliteserien-og-1-divisjon-122084b.html> Lest 23.1.18

Wangen, Sagbakken, Røed-Johansen for adressa.no (2018), *Sørloth til Crystal Palace for rekordsum*. Tilgjengelig fra <https://www.adressa.no/100Sport/fotball/Setter-overgangsrekord-Sorloth-narmer-seg-Crystal-Palace-249376b.html>, lest 19.4.18

Årsrapport BG, 2016, tilgjengelig fra <http://www.glimt.no/nyheter/A%CC%8Ar rapport%202016.pdf>, lest 15.4.18

Årsrapport BG, 2017, tilgjengelig fra <http://www.glimt.no/%C3%85rsrapport%20FK%20Bod%C3%B8Glimt%202017.pdf>, lest 15.4.18

Årsrapport TIL, 2015, tilgjengelig fra https://cms2.performgroup.com/dct/npfl1-dtc-performgroup-eu-west-1/160308-TIL-Arsberetning15_kf86iwuje3re1149tdx0ed9bc.pdf, lest 15.4.18

Årsrapport TIL, 2016, tilgjengelig fra <http://www.til.no/nyheter/arsberetning-2016>, lest 15.4.18

Årsrapport TIL, 2017, tilgjengelig fra <http://www.til.no/nyheter/arsbere>, lest 15.4.18