



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
HT-2005

”Strukturkapitalinvesteringarnas seger över fotbollskapitalisterna”

En studie av fem nordiska fotbollsklubbers intellektuella kapital och resursutnyttjande

Författare:

Tobias Wallén

Peter Wiklund

Handledare:

Leif Edvinsson

Sammanfattning

Titel: ”Strukturkapitalinvesterarnas seger över fotbollskapitalisterna – en studie av fem nordiska fotbollsklubbers intellektuella kapital och resursutnyttjande”

Författare: Tobias Wallén & Peter Wiklund

Terminen: Höstterminen 2005

Handledare: Leif Edvinsson

Syfte: Syftet med denna uppsats är att skaffa oss kunskap om vilka organisatoriska resurser en fotbollsklubb kan använda sig av för att uppnå sitt främsta mål; framgång på fotbollsplan. Med hjälp av denna kunskap vill vi skapa en övergripande IK-navigator som ska illustrera vilka resurser som kan ligga till grund för framgång.

Metod: Uppsatsen har genomförts genom att vi gjort en kvalitativ fallstudie och analyserat de fem ledande klubbarna i Norden. Med hjälp av teori, intervjuer och andra empiriska undersökningar har vi analyserat klubbarna och utifrån resultatet av denna analys dragit våra slutsatser.

Slutsatser: Då syftet var att skapa en IK-navigator är det också det vi avslutat uppsatsen med och IK-navigatoren är därmed vår grundläggande slutsats. Denna IK-navigator presenterar tio olika resurser som är värdefulla för en fotbollsklubb och lyfter även fram sambandet och relationerna mellan en fotbollsklubbs olika delar. Delar och relationer som är viktigt att ha kontroll över för att skapa en framgångsrik fotbollsklubb. De tio resurserna delas vidare upp i två grupper; defensivt och offensivt strukturkapital. De olika resurserna är:

Defensivt

Plantskola

Spelsystem

Värvningsstrategi

Träningsupplägg

IK-Multiplikator

Offensivt

Kunder

Relationer

Miljö

Arena

Varumärke

Abstract

Title: "Structural Capital Investors victory over football capitalists – a study of five Scandinavian football clubs intellectual capital and resources"

Authors: Tobias Wallen & Peter Wiklund

Semester: Autumn 2005

Supervisor: Leif Edvinsson

Purpose: The purpose with this thesis was to study and find out what kind of resources football clubs have that help them to be successful on the football field. With this knowledge we aimed to create an IC-navigator to illustrate the valuable resources within a football club.

Methodology : We used a qualitative case study to study the five leading football clubs in Scandinavia in this thesis. Theory, Interviews and other empirical work have given us the foundation to analyze the different clubs and from that analysis come to our conclusions.

Conclusions: Our conclusions are presented in the form of an IC-Navigator. This IC-Navigator points out, what we found to be, the ten most valuable and interesting resources of a football club as well as the relations and connections between this resources and different parts of a clubs intellectual capital. The ten resources are then divided into two subgroups, defensive and offensive structural capital.

Defensive

Youth academy

System of play

Recruiting strategy

Training

IC-Multiplier

Offensive

Costumers

Relations

Environment

Stadium/fascilities

Brand

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Fotbollsklubbars förvandling från lokala föreningar till multinationella företag	5
1.1.1 Bosmandomen	6
1.1.2 Fotbollens största kris förvandlas till fotbollens främsta framgång.....	7
1.2 Bakgrund och situationsbeskrivning av ämnet.....	7
1.3 Problemformulering	10
1.4 Frågeställning	11
1.5 Syfte	11
1.6 Avgränsningar	11
1.7 Disposition	12
2 Metod	14
2.1 Övergripande angreppssätt.....	14
2.1.1 Översikt	14
2.1.2 Metodval.....	15
2.1.3 Metodens reliabilitet.....	16
2.2 Praktiskt angreppssätt.....	16
2.2.1 Arbetsgång	16
2.2.2 Datainsamling.....	17
2.2.3 Val av studieobjekt.....	19
2.3 Källkritik	19
2.3.1 Reliabilitet	19
2.3.2 Validitet	20
3 Teori	21
3.1 Det intellektuella kapitalet	21
3.1.1 Navigationsuppgifter.....	23
3.1.2 Det intellektuella kapitalets beståndsdelar	23
3.1.3 IK-multiplikatorn = Struktur kapitalet/Human kapitalet.....	25
3.2 Resursbaserade synsättet	26
3.2.1 Vrio.....	27
3.2.2 Value	28
3.2.3 Rareness	28
3.2.4 Imitability	28
3.2.5 Organization	29
3.2.6 VRIO framework.....	30
3.3 Resursfotbollen.....	31
3.3.1 Kunder	32
3.3.2 Relationer	33
3.3.3 Miljö	33
3.3.4 Arenan	33
3.3.5 Informationsteknologi	33
3.3.6 Varumärke	34
3.3.7 Klubbledning	34
3.3.8 Klubbens finanser/vinst.....	34
4 Undersökningsmodeller	36
4.1 Modell över kostnad per poäng för ett fotbollslag	36
4.2 IK Multiplikatorn	37
5 Minicase	39
5.1 Djurgårdens IF.....	39

5.1.1	Bakgrund och historik	39
5.1.2	Klubbens tankar och strukturella upplägg	40
5.1.3	Kostnad per poäng	41
5.1.4	IK-multiplikatorn	42
5.2	Malmö FF	42
5.2.1	Bakgrund och historik	42
5.2.2	Klubbens tankar och strukturella upplägg	43
5.2.3	Kostnad per poäng	44
5.2.4	IK-multiplikatorn	44
5.3	FC Köpenhamn	45
5.3.1	Bakgrund och historik	45
5.3.2	Klubbens tankar och strukturella upplägg	46
5.3.3	Kostnad per poäng	47
5.3.4	IK-multiplikatorn	47
5.4	Bröndby IF	48
5.4.1	Bakgrund och historik	48
5.4.2	Klubbens tankar och strukturella upplägg	48
5.4.3	Kostnad per poäng	50
5.4.4	IK-multiplikatorn	50
5.5	Rosenborg BK	51
5.5.1	Bakgrund och historik	51
5.5.2	Klubbens tankar och strukturella upplägg	51
5.5.3	Kostnad per poäng	53
5.5.4	IK-multiplikatorn	54
5.6	Gemensamma nämnare hos klubbarna	54
6	Analys	56
6.1	Inledande beskrivning och sammanfattning	56
6.2	Omsättning	56
6.3	Kostnad per poäng	57
6.4	IK-multiplikatorn	58
7	Resultat	60
7.1	Organisatoriskt upplägg	60
7.2	Det offensiva strukturkapitalet	61
7.3	Det defensiva strukturkapitalet	63
7.4	Startelvan	66
8	Avslutande diskussion och slutsatser	68
8.1	Sammanfattning	68
8.2	IK-navigator	69
8.3	Användningsområden	70
8.4	Vidare forskning och utvecklingsmöjligheter	70
8.5	Vårt Kunskapsbidrag	71
9	Litteraturförteckning	72
9.1	Publicerade källor:	72
9.2	Artiklar:	73
9.3	Elektroniska källor:	73
9.4	Andra uppsatser:	74
9.5	Intervjuer:	74
Appendix A	76

1 Inledning

Detta första kapitel syftar till att inledningsvis ge en förklaring till den kraftiga förändring fotbollen gått igenom och därefter ge en bakgrund till vårt ämnesval. Avslutningsvis redovisar vi våra frågeställningar, uppsatsens syfte, dess avgränsningar samt disposition.

1.1 Fotbollsklubbers förvandling från lokala föreningar till multinationella företag

Under de senaste tio till femton åren har fotbollsklubbar och dess omgivning genomgått en kraftig förändring, både i Sverige och internationellt. Från att ha varit idrottsföreningar som fokuserade på att göra bra resultat på fotbollsplan till att idag vara stora nationella, och i vissa fall multinationella underhållningsföretag. Spelarlöner, övergångssummor, sponsorkontrakt och biljettpriser har ökat lavinartat under denna period. De enskilt största anledningarna och förklaringarna till dessa stora ökningar är Bosmandomen, de stora TV-avtalen och efterföljderna från Hillsboroughkatastrofen. I takt med att pengarna inom fotbollen ökade, blev också klubbarna mer kommersiella. Klubbarna började driva sina egna arenor, de började fokusera kraftigt på merchandising, det vill säga souvenir- och tröjförsäljning, både i hemlandet men även i resten av världen. Detta innebär att det strömmade in ännu mer pengar i klubbarna, sponsoravtalen blev ännu större, TV-avtalen ännu lönsammare och givetvis ökade även spelarlöner och övergångssummorna lika snabbt.¹

Tottenham Hotspurs valde redan 1983, som världens första fotbollsklubb att bolagisera verksamheten, och gick därmed i spetsen för utvecklingen som därefter följde. Idag drivs nästan samtliga av Europas främsta klubbar som bolag och deras ekonomiska förutsättningar har kraftigt förbättrats². Ett tydligt tecken på vilken förändring fotbollsklubbarna genomgått och att de blivit vinstdrivande multinationella företag är att de idag attraherar affärsmän från andra branscher som ser en ekonomisk utvecklingspotential i branschen fotboll. De påtagligaste exemplen på detta går att hitta i Chelsea FC från London som för några år sedan köptes upp av den ryska oligarken Roman Abramovich och Manchester United som togs över,

¹ <http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html>

² <http://www.spurs.se>

genom en hostile takeover, av den amerikanske miljardären Malcolm Glazer förra året. Dessa personer har ingen tidigare anknytning till de klubbar de numera äger och driver utan båda två ser klubbarna endast som goda och utvecklingsbara investeringsobjekt. Tanken är att fortsätta utveckla klubbarnas kommersiella sida och bygga en hel underhållningsindustri runt dem.³

1.1.1 Bosmandomen

Den 15 december 1995 tog EU-domstolen ett beslut som för alltid skulle komma att påverka reglerna rörande fotbollsspelarnas rättigheter vid spelarövergångar. Målsägande var den belgiska fotbollsspelaren Jean Marc Bosman. Bosman hade stämt sin belgiska klubb RC Liège, på kompensation på utebliven lön eftersom han ansåg att de handlat emot Europeisk lagstiftning då de förhindrat hans övergång till den franska division 1 klubben Dunkerque. Bosmans kontrakt med RC Liège hade gått ut, och han ansåg att han hade lagen på sin sida i enlighet med artikel 48 i Rom-fördraget som fastslår att man som EU-medborgare har friheten att flytta inom unionen för att arbeta. Något som dåtidens övergångsregler hindrade honom från. EU-domstolen dömde till Jean Marc Bosmans fördel och följderna av domen blev att klubbar inom EU-länderna förlorade ersättningsrätten för spelare vars kontrakt gått ut.⁴

Effekterna av denna dom har varit väldigt tydliga inom den Europeiska fotbollen. Domen har lett till att spelarna sitter i en extremt stark sits att förhandla fritt om sina löner med vilken klubb de vill när deras kontraktstid börjar närma sig sitt slut. Bosmandomen har ökat spelarnas makt signifikant, och förser idag spelarna med bättre anställningsrättigheter, och större inflytande i utvecklingen av deras karriär. Klubbar kontrakterar numera sina spelare under lång tid för att undgå risken att förlora dem i så kallade "free transfers", och de små klubbarna som inte har råd att kontraktera sina spelare under så långa kontrakt löper risken att förlora sina spelare till större klubbar vid utgången av kontrakten.⁵

Baksidan av domen är att klubbarna runtom Europa i jakten på de bästa spelarna blivit tvungna att höja sina löner kraftigt. En trend som bevisligen oroar fotbollens ledare, då FIFA:s president Sepp Blatter i en intervju med ett tyskt fotbollsmagasin sa att det är hög tid att klubbarna runtom Europa sänker lönerna så att de inte försätter sig i skuld.⁶

³ Offside - "Tills Glazer skiljer oss åt".

⁴ <http://www.liv.ac.uk/footballindustry/bosman.html>

⁵ <http://www.svenskidrott.se>

⁶ <http://www.liv.ac.uk/footballindustry/bosman.html>

1.1.2 Fotbollens största kris förvandlas till fotbollens främsta framgång

De ekonomiska förutsättningarna för Europeiska fotbollsklubbar har, alltså, genomgått en kraftig förändring de senaste tjugo åren. Inledningen på denna utveckling anses vara fotbollens största katastrof någonsin, Hillsboroughincidenten 1989, då 96 Liverpoolsupportrar miste livet under FA-cup semifinalen mellan Liverpool och Nottingham Forest efter att ståplatsläktaren där liverpoolfansen stod, kollapsat. Denna händelse ledde till att den engelska regeringen insåg att något behövdes göras för att förbättra skicket på de engelska arenorna, och efter förhandlingar beslutades det att staten skulle subventionera restaurationen av de engelska arenorna. Med hjälp av pengarna från "the football trust fund" kunde nu klubbar runt om i landet renovera eller bygga helt nya arenor, som erbjöd klubbarna större möjligheter till att generera större intäkter under såväl matchdagar som de dagar då matcher inte spelades. De nya arenorna tillsammans med toppklubbarnas ambitioner att generera vinster ledde till kraftigt ökande biljettpreiser, och andra kommersiella åtgärder för att attrahera fler supportrar.⁷ Effekten av detta kan man tydligt avläsa i "Deloitte's Annual Review of Football Finance" för säsongen 2003/04, vilken visar att de engelska klubbarna genererade mer än 360 miljoner pund i intäkter under matchdagar, vilket mer än dubbelt så mycket än någon annan liga i Europa⁸. En annan avgörande händelse för att förändra fotbollen till att vara mer sofistikerad och ekonomiskt inriktad var när FA Premier League slöt ett miljardavtal med Sky TV.⁹ Detta sätt att driva sina arenor, medieavtal och klubbverksamhet utvecklades alltså först i England. Denna kommersiella utveckling ledde till att de engelska lagen genererade mer pengar än vad lagen i de övriga europeiska ligorna gjorde, vilket ledde till att klubbarna i de övriga länderna tvingades följa deras exempel för att kunna konkurrera ekonomiskt. Även här i Skandinavien har effekterna av kommersialiseringen varit tydliga, med ett antal bolagiserade klubbar som driver sina egna arenor, och kraftigt ökade ekonomiska intäkter för TV och reklamavtal¹⁰.

1.2 Bakgrund och situationsbeskrivning av ämnet

De klubbar som startade och ledde den här utvecklingen i sina hemländer är dagens dominerande på fotbollsplan. Några exempel på sådana klubbar är Manchester United, AC Milan och Real Madrid som tillhör de absolut främsta och största klubbarna i världen, sett i ett långt perspektiv men framförallt sett över den senaste tio-femtonårsperioden. Dessa stora

⁷ Conn, David. (1997). "The Football Business; Fair Game in the 90's"

⁸ Deloitte Annual Review of Football Finance, 13 ed

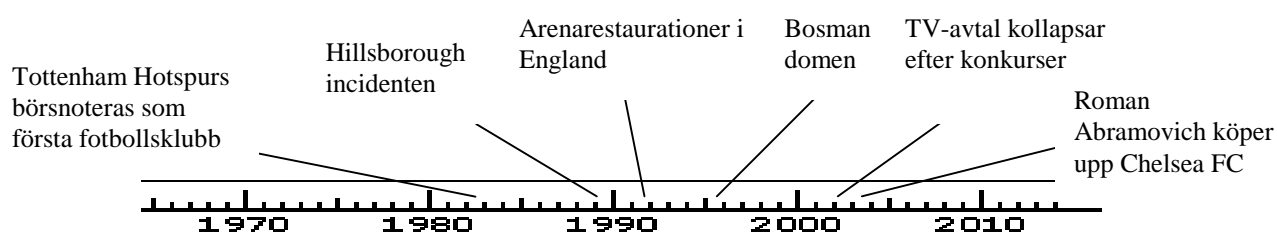
⁹ <http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html>

¹⁰ <http://www.di.se>

klubbar köper de bästa och mest välkända spelarna, viket i sin tur genererar fans och resultat på planen. Odiskutabelt blir de då också mest attraktiva för sponsorer och kan kassera in hundratals miljoner om året i sponsorintäkter¹¹.

Denna pengarusell hos storklubbarna har också påverkat de mindre klubbarnas ekonomi. Även här i Skandinavien och i de andra mindre fotbollsländerna har lönerna och transfersummorna ökat kraftigt, många klubbar har skuldsatt sig eller tagit stora ekonomiska risker, då de ansett att det varit enda sättet att lyckas hänga kvar i högsta divisionerna eller ta sig ut i det lukrativa europaspelet.¹²

Som så ofta när branscher utvecklas väldigt kraftigt och väldigt fort, kommer det förr eller senare en reaktion. I fotbollsvärlden kom denna reaktion när marknadsföringsföretaget ISL samt tv-rättighetsföretagen Kirch mediagroup gick i konkurs samt DTV:s massiva digitalsatsning misslyckades, allting inom mindre än tolv månader 2001/02. Tv-rättighetspriserna ligger idag cirka 30 % lägre än vad de gjorde när de var på sin topp och i många länder faller de fortfarande¹³.



Figur: 1.1 Historielinje över viktiga årtal

Det som hände när reaktionen kom och bubblan sprack var, precis som i många andra branscher, att de stora aktörerna klarade sig ur problemen relativt väl medan de mindre klubbarna drabbades väldigt hårt då de hade anpassat sin budget efter de snabbt ökande intäkterna. När dessa plötsligt slutade växa och istället sjönk kraftigt drabbades många mindre klubbar av stora ekonomiska problem. I post-bosmantiden hade många klubbar runt om i Europa förbundit sig med löneavtal som efter TV-rättighetsföretagens kollaps blev ekonomiskt omöjliga. Många Europeiska fotbollsklubbar hamnade i ekonomiskt trångmål, och kämpar än idag med att betala tillbaka stora skuldbelopp. De pengarna de hade räknat

¹¹ www.news.bbc.co.uk

¹² www.expressen.se

¹³ <http://www.dn.se/ekonomi>

med att få in från TV-avtalen skulle gå till att betala kontrakterade spelarlöner och redan påskrivna övergångsavtal, men plötsligt fanns det inga pengar att tillgå. Att bubblan sprack innebar att klyftan mellan rik och fattig, och stor och liten ökade kraftigt och nu är större än någonsin. En tydlig illustration på detta går att hitta om man till exempel studerar förhållandena i England där;¹⁴

- Omsättningen hos de fem största Premier League klubbarna var större än omsättningen hos resten av de sjuttio två klubbarna i de engelska ligorna.
- De tre största Premier League klubbarna, betalade ut mer i lön än de fyrtioåttio klubbarna i Division 1 och 2 tillsammans.

Analytiker säger att utvecklingen bara kommer att fortsätta och att gapet mellan de små och de stora klubbarna kommer att fortsätta öka. Framtida intäkter inom industrin, såsom Internet och Pay-per-view kommer att tillfalla de stora klubbarna, samma klubbar som i den allt mera globaliserade fotbollsmarknaden har dem starkaste varumärkena och drar till sig klart mest uppmärksamhet.¹⁵

Denna extrema klyfta mellan rik och fattig har lett till att de skandinaviska klubbarna har hamnat kraftigt på efterkälken jämfört med lagen i de stora europeiska ligorna, och att de idag inte har en chans att konkurrera med dessa lag i jakten på de attraktiva spelarna på marknaden. Därför är det av största vikt att de skandinaviska klubbarna verkligen inser vad det är de måste satsa på och samtidigt satsa rätt med de små ekonomiska medel de har att tillgå. Historiskt sett har det visat sig att det går att köpa framgång på fotbollsplanen, men det finns också många exempel på lag som lyckats med att konkurrera med de stora lagen med mindre ekonomiska medel. Detta måste innebära att det finns resurser inom fotbollsklubbar som inte går att förvärva med hjälp av finansiella medel, utan som snarare måste räknas som underliggande osynliga organisatoriska resurser som är svåra om inte omöjliga för de andra klubbarna att kopiera.

¹⁴ <http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html>

¹⁵ Deloitte and Touche (2000) Annual Review of Football Finance, Manchester, Deloitte and Touche

1.3 Problemformulering

Fotbollens kommersiella utveckling lär inte stanna upp utan det nya sättet att styra fotbollsklubbar är idag en realitet både hos de stora och mindre klubbarna. Klubbarna ter sig idag ha en relativ god kontroll och stor kunskap över hur man skaffar sig intäkter och hur man maximerar dessa intäkter. En fotbollsklubbs främsta mål är inte att gå med ekonomisk vinst utan att vara framgångsrika på fotbollsplan och vinna matcher och titlar. Fotbollsklubbar är därför "utility maximizers"¹⁶, vilket betyder att alla organisatoriska val görs för att nå framgång på fotbollsplan. Därmed inte sagt att det inte är viktigt för fotbollsklubbar att tjäna pengar, då pengar är en kritisk resurs för att kunna bli konkurrenskraftig. Nästa steg i utvecklingen, för klubbarna, bör därför vara att klubbarna lyckas finna ut vilka som är de kritiska framgångsresurserna inom företaget, det vill säga vilka resurser inom organisationen som är kritiska för att man med de ekonomiska medel man har ska kunna nå så stor sportslig framgång som möjligt. Därför är det för klubbarna nödvändigt att undersöka hur de pengar som kommer in till klubben faktiskt används och om de kan användas bättre.

Att investera pengar i att skaffa duktig personal, det vill säga ett bra humankapital i form av duktiga spelare och ledare är, självklart, en viktig del i att nå dessa sportsliga framgångar. Men detta förefaller inte räcka, om det vore så enkelt borde två lika stora klubbar, med samma ekonomiska medel och investering i spelartruppen, nå likartade framgångar på fotbollsplanen. Varje säsong, i ligaspel och i de europeiska cuperna, motbevisas denna tes genom att vissa klubbar presterar bättre än andra med liknande eller bättre ekonomi. Frågan är vad det är som gör att vissa klubbar når större framgångar än andra klubbar med likartade möjligheter?

Med dessa tankegångar som grund kommer vi studera hur de skandinaviska klubbarna arbetar för att nå framgång på fotbollsplan, för att därefter finna ut vad de olika klubbarna gör bra respektive dåligt.

Vår grundläggande tanke med denna uppsats är att vi vill försöka ta reda på hur klubbar med mindre ekonomier kan agera för att konkurrera med klubbar med större plånböcker, såsom exempelvis tidigare beskrivna Chelsea FC. De slutsatser som vi drar kan anpassas även på

¹⁶ Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A.S. (1999). "Testing causality between team performance and payroll: the cases of major league baseball and English soccer".

internationellt dominerande och starka klubbar då det, självklart, alltid är positivt att utnyttja sina resurser på bästa möjliga vis. Trots att vår fokus kommer att ligga på att studera icke finansiella resurser anser vi det ofrånkomligt att bortse från de resurser som inbringar kapital till en fotbollsklubb. Därför kommer vi även att presentera resultat som andra forskare har funnit vad gäller finansiella resurser och löpande använda dem i vår uppsats.

1.4 Frågeställning

Vilka är de underliggande organisatoriska resurser som gör att vissa klubbar under långa perioder når större fotbollsmässig framgång än andra klubbar med likvärdiga eller bättre förutsättningar?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skaffa oss kunskap om vilka organisatoriska resurser en fotbollsklubb kan använda sig av för att uppnå sitt främsta mål; framgång på fotbollsplan. Med hjälp av denna kunskap vill vi skapa en övergripande IK-navigator som ska illustrera vilka resurser som kan ligga till grund för framgång.

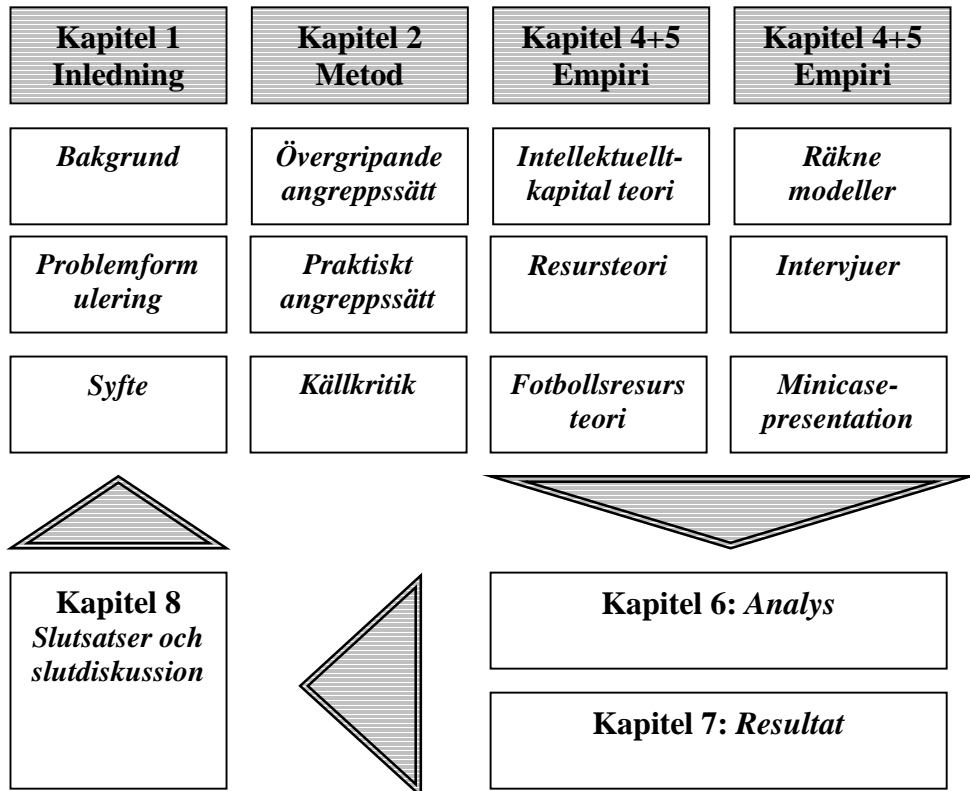
1.6 Avgränsningar

Vi har valt att endast studera skandinaviska fotbollsklubbar. Det finns ett flertal anledningar till att vi gjort detta val. Vi bestämde oss tidigt för att fokusera på de tre största skandinaviska ligorna Danmark, Norge och Sverige. Anledningen till att vi valde dessa ligor var dels att vi redan hade stor kunskap om nationella förhållanden och dels att dessa klubbar är relativt små med europeiska mått mätt, vilket innebär att det är lättare att få kontakt med och information av dessa klubbar. Närheten till klubbarna var också av stor betydelse. Vidare ser vi det som intressant att kunna studera klubbar från tre olika länder och fortfarande ha fördelen av att det är relativt enkelt att dra paralleller mellan dem, då deras omgivande förutsättningar påminner starkt om varandras i form av klimat, kultur, fotbollsintresse och så vidare.

Vidare har vi valt att mäta fotbollsklubbarnas framgång i form av en poängskala som vi konstruerat. Med detta menas att en fotbollsklubb presterat bättre i relation till en annan om

den lyckats spela hem fler poäng på fotbollsplan. Vi bortser därför ifrån klubbarnas finansiella resultat, då vi pratar om framgång, vilket bekräftas av tidigare forskning som säger att klubbar är ”utility maximizers”.

1.7 Disposition



Kapitel 1 Inledning: Avser att inledningsvis ge en förklaring till den kraftiga förändring fotbollen gått igenom och därefter ge en bakgrund till vårt ämnesval. Avslutningsvis redovisas våra frågeställningar, uppsatsens syfte samt dess avgränsningar.

Kapitel 2 Metod: Beskriva den metod vi har använt i uppsatsarbetet för att besvara problemställningen och syftet som redovisats i föregående kapitel. En löpande diskussion förs kring våra metodval och vad dessa får för konsekvenser.

Kapitel 3 Teori: Här presenterar vi vad relevant litteratur säger om ämnet. Begreppet intellektuellt kapital och VRIO-modellen presenteras och beskrivs. Därefter redovisas resultaten från en tidigare uppsats, genom den så kallade resursfotbollen.

Kapitel 4 Undersökningsmodeller: Här presenteras de modeller vi skapat för att beräkna och bedöma de olika klubbarna/minicasen. Vi inleder kapitlet med att redovisa den modell vi utformat rörande utgifter på humankapital satt i relation till fotbollsmässiga framgångar. Därefter fortsätter vi med en genomgång av hur vi skapat en egen variant av IK-multiplikatorn anpassad till fotbollsklubbar.

Kapitel 5 Minicase: Här ges en beskrivning av respektive minicase/fotbollsklubb. Klubbarna presenteras var för sig med en inledande bakgrundsbeskrivning följt av en presentation av våra resultat från de intervjuer vi genomfört med klubbrepresentanter.

Kapitel 6 Analys: Här fortsätter vi den röda tråden genom arbetet genom att analysera de svar och resultat vi fått i minicase med hjälp av litteraturen från teorikapitlet. Klubbarnas resultat kommenteras, jämförs och sätts i relation till varandra.

Kapitel 7 Resultat: Detta kapitel beskriver de resultat vi kommit fram till genom vårt analytiska arbete.

Kapitel 8 Avslutande diskussion och slutsatser: Avslutande kapitel som inleds med att vi presenterar de slutsatser vi nått och som vi menar besvarar vårt syfte och vår problemformulering. Därefter diskuterar vi våra slutsatser, kunskapsbidrag, användningsområde och avslutar med funderingar över vidare forskning i ämnet.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs den metod som har använts i uppsatsarbetet för att besvara det syfte som redovisats i föregående kapitel. En löpande diskussion förs kring våra metodval och vad dessa får för konsekvenser.

2.1 Övergripande angreppssätt

2.1.1 Översikt

Syftet med denna uppsats är att skaffa oss kunskap om vilka organisatoriska resurser en fotbollsklubb kan använda sig av för att uppnå sitt främsta mål; framgång på fotbollsplan, för att sedan med hjälp av denna kunskap skapa en IK-navigator som illustrerar vilka resurser som ligger till grund för framgång, och hur dessa resurser integrerar med varandra. Då vi studerat tidigare forskning upptäckte vi att nästan all forskning helt fokuserar på pengarnas betydelse för framgång. Givetvis kan vi inte bortse från denna variabel, då den är av största vikt, men vi har för avsikt att också studera betydelsen av de andra, icke finansiella variabler som vi anser kan ha betydelse för framgång på fotbollsplan.

Klubbarnas resultat har analyserats över åren 2003/2004. Anledningen till att vi valt just dessa år är att det är de mest aktuella åren för vilka vi kunde använda oss av klubbarnas årsredovisningar. Årsredovisningarna har i sin tur legat till grunden för våra beräkningar av klubbarnas framgångskoefficienter och klubbarnas IK-multiplikator. Vidare valde vi dessa år eftersom fotbollsbranschen är väldigt föränderlig och dessa år är de mest aktuella siffrorna som finns att få tag i.

Den här studien är av explorativ natur eftersom det inte finns någon tidigare forskning om det aktuella problemet. Vi har tagit utgångspunkt från Leif Edvinssons forskning inom intellektuellt kapital för att försöka identifiera vilka faktorer och samband som har betydelse för klubbarnas framgång eller misslyckande.

2.1.2 Metodval

För att undersöka situationen på fotbollsmarknaden har vi valt att arbeta med en kvalitativ metod i denna uppsats. En huvudanledning till att vi använder denna metod är att vi vill skapa en djupare förståelse för de förhållande som fotbollsklubbar befinner sig i och vilka tillvägagångssätt de idag använder sig av för att skaffa och hantera sitt humankapital, samt vilka faktorer som styr detta. Kvalitativ metod är inte inriktad på att pröva om informationen har generell giltighet. Det centrala blir i stället att man genom olika sätt att samla information dels kan skaffa sig en djupare förståelse av det problemkomplex man studerar, dels kan beskriva helheten av det sammanhang som detta ryms i. Genom att använda en kvalitativ metod hoppas vi vidare, kunna beskriva helheten av det sammanhang vi studerar, något som inte är möjligt på samma sätt med en kvantitativ metod, då den kännetecknas av selektivitet och avstånd i förhållande till informationskällan.¹⁷

Vår uppsats har en induktiv förståelseansats, vilket innebär att vi dragit slutsatser utifrån observationer av verkligheten. De slutsatser vi drar har vi baserat på information från litteratur, andra teoretiska källor, såsom årsredovisningar samt empiriska källor såsom intervjuer med klubbrepresentanter

Varje kvalitativ forskningsprocess präglas av den förförståelse, det vill säga de samlade erfarenheter och fördomar forskaren har. Forskningen kan därför aldrig sägas vara helt och hållet objektiv, utan måste sättas i samband med forskaren som individ samt den verklighet han eller hon lever i. Denna uppfattning kallas *hermeneutik*. Då vårt mål är att tolka helheten använder vi oss av den hermeneutiska cirkeln av förståelse, vilket innebär att ett påstående endast kan förstås då den sätts i samband med den helhet som den omges av. Då vi valt att använda oss av en kvalitativ studie som ämnar skapa förståelse, anser vi att, hermeneutikens motsats, *positivismen*, som säger att vetenskapen ska vara helt fri från yttre påverkan, inte fungerar i vår uppsats och därmed kan förkastas.¹⁸

Vi har valt att använda oss av fallstudier eftersom vi ämnar exemplifiera, konkretisera och problematisera ett större och mer abstrakt resonemang. Sharan Merriam definierar i sin bok "Fallstudien som forskningsmetod", den kvalitativa fallstudien som "en intensiv,

¹⁷ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

¹⁸ Ibid.

helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse”. Merriam skriver vidare att fallstudier kan användas då man är ute efter att pröva en teori såväl som när man är ute efter att utveckla nya teorier. Vidare beskriver hon att verkligheten bör ses som en subjektiv historia, som behöver tolkas snarare än mätas. I stället för fakta, utgör åsikter och uppfattningar grunden för varseblivning. Den kvalitativa forskaren är därför intresserad av processer snarare än resultat eller produkt¹⁹. Fallstudier brukar framförallt användas då man ämnar studera komplexa fenomen med många påverkansfaktorer²⁰.

2.1.3 Metodens reliabilitet

Samtidigt som det är av stor vikt att beskriva vår arbetsgång vid skrivandet av vår uppsats, är det minst lika viktigt att beskriva varför vi valt just denna arbetsgång. På så sätt ges läsaren möjlighet att själv bedöma huruvida det insamlade materialet är trovärdigt för den aktuella frågeställningen, och om samma material verkligen kan ligga till grund för de slutsatser som dras. Därför anser vi att man måste ha ett kritiskt förhållningssätt till den information som samlas in. Svaren från intervjuerna kan ha vinklats av intervjupersonernas personliga åsikter, vilket såklart påverkar möjligheterna till en objektiv bedömning. Samtidigt har vi inte tolkat någon information som svart på vitt, utan snarare försökt utläsa tendenser ur det samlade intervjumaterialet som kan ligga till grunden för en rättvis bedömning av branschen som helhet.

2.2 Praktiskt angreppssätt

2.2.1 Arbetsgång

Steg 1: Studien inleddes med insamling av de sekundärdata, som kom att ligga till grund för uppsatsen. Datainsamlingen fokuserades på tidigare forskning om fotbollsklubbers strategier inom dagens moderna fotbollsbransch. Det var vid genomgången av dessa data som vi fram till uppsatsens syfte, då vi blev förvånade av att tidigare forskning i stort sett bortsett från övriga faktorer än pengar.

¹⁹ Merriam, S.B, (1994). ”Fallstudien som forskningsmetod”

²⁰ Gummesson, Evert. (2002). ”relationsmarknadsföring”

Steg 2: Nästa steg var att bestämma vilka klubbar vi skulle använda oss av. Vi valde ut de fem skandinaviska klubbar som presterat bäst resultat och därmed leder utvecklingen i nordn.

Steg 3: Efter att ha bestämt oss för vilken inriktning vi skulle välja i uppsatsen, konstruerade vi en intervjumanual. Efter det kontaktade vi klubbarna, och hörde oss för vilka personer inom klubben som besatt kunskapen vi sökte. Intervjuer genomfördes med de anställda som matchade våra kriterier.

Steg 4: Intervjumaterialet sammanställdes, och låg till grund för tolkandet av vår hypotes angående klubbars underliggande resurser. Delar av intervjumaterialet har sedan legat till grund för vår analys av klubbarna.

Steg 5: Beräkningar och sammanställningar av vårt insamlade material. I detta skede börjar uppsatsen ta form, och våra första modeller färdigställs.

Steg 6: Empiri och teori sammanfogas därefter i analysdelen. Resultaten av vår analys ligger till grund för uppsatsens slutsatser.

Steg 7: Som avslutning kommer vi att presentera två modeller, där vi presenterar våra slutsatser på ett sätt som ska göra det mer lättförståeligt för läsaren.

2.2.2 Datainsamling

2.2.2.1 Insamling av primärdata

Primärdata är den information som samlas in av undersökaren själv genom olika fältundersökningar. Vi har samlat in våra primärdata genom användning av ostrukturerade intervjuer med personer inom samtliga klubbar, vars arbetsuppgifter täcker de områden vår uppsats berör. Ostrukturerade intervjuer består av öppna frågor där respondenten kan svara fritt och på så sätt ge ett djupare material²¹. Dessa har bestått av antingen telefonintervjuer eller e-postenkäter. Våra telefonintervjuer har utformats som öppna individuella intervjuer,

²¹ Christensen, L., et al., Marknadsundersökning – en handbok, (1998)

där vi undersökare och intervjuobjekten samtalat över telefon i form av en vanlig dialog. Det positiva med denna typ av intervjuer är att de går fort att genomföra, och att man får en hög svarsfrekvens, samtidigt som det är lätt för undersökaren att följa upp med frågor i det fall att man missat något vid första intervjun²². Anledningen till att vi även valde att använda oss utav e-postenkäter berodde till en början på att intervjuobjektens föredrog detta. Dock visade sig då vi analyserade svaren från dessa att svaren ofta var mer utförliga än de svar vi samlat in via telefon. E-postenkäter är att föredra då man använder sig av frågor med långa svarsalternativ, och om man vill undgå den intervjuareffekt, det vill säga den styrning från intervjuaren som är ofrånkomlig vid samtal²³.

De personer vi intervjuade var:

- Kim Vilfort: Sportchef i Bröndby IF (Telefon intervju ca.30min)
- Dan Hammer: Commercial director/ Parken FC (E-mailenkät, ca 2 A4 lång)
- Bo Lundquist: Ordförande DIF, (E-mailenkät, ca 1.5 A4 lång)
- Jan-Olov Kinnvall: Administrerande direktör MFF, (Telefonintervju ca. 25 min)
- Nils Skutle: Administrerande direktör Rosenborg BK, (Telefonintervju ca. 30min)

2.2.2.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är information som har samlats in och sammanställts för ett annat syfte än för den aktuella undersökningen. Dessa data kan sedan användas för en jämförelse med insamlad primärdata, för att utveckla förståelsen för problemet och fastställa pålitligheten i det egna resultatet²⁴. Vid vår insamling av sekundärdata har vi gjort sökningar i de olika databaserna, Malin från Malmö stadsbibliotek, samt Lovisa och ELIN från Lunds universitet. Vi har också använt oss av sökmotorer på nätet såsom Google och Altavista. Målet med sökningarna har varit att hitta tillämpbar litteratur, användbara artiklar och andra publikationer, såsom respektive klubbars årsredovisningar.

²² Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997)

²³ Ibid.

²⁴ Christensen, L., et al., *Marknadsundersökning – en handbok*, (1998)

2.2.3 Val av studieobjekt

I vår uppsats har vi valt att studera fem skandinaviska fotbollsklubbar för att försöka uppfylla vårt mål och besvara vårt syfte. Vi har valt att studera de fem nordiska toppklubbarna i form av de två främsta klubbarna från Sverige och Danmark samt den främsta klubben från Norge. De klubbar vi valt att studera är FC Köpenhamn och Brøndby IF från Köpenhamn i Danmark, Malmö FF och Djurgårdens IF från Malmö respektive Stockholm i Sverige och Rosenborg BK från Trondheim i Norge. Dessa klubbar har valts då de är de klubbar från respektive land som presterat bäst resultat under de senaste åren. Anledningen till att vi endast valt att studera Rosenborg från den norska ligan är att denna klubb är i en klass för sig, och att det är svårt att urskilja någon annan toppklubb.

Vi har studerat dessa klubbars resultat över två år, kalenderåren 2003 och 2004 vilka är de två mest aktuella år som är möjliga att räkna på. En annan anledning till att dessa två år valts är att alla de fem lagen har vunnit sin nationella serie minst en gång under dessa två år.

2.3 Källkritik

En svårighet med uppsatser som grundas på kvalitativa data är att tillförlitligheten och objektiviteten i studien kan ifrågasättas på grund av den personliga tolkningen och bearbetningen av den information vi samlat in. För att kunna minimera denna problematik bör man vara självkritisk och noga granska det insamlade materialet samt tolkningen av detta.²⁵

De mest kritiska faktorerna i denna studie är de undersökningsmodeller som vi skapat för att studera de olika klubbarnas strukturkapital. Det var ett svårt arbete att utforma dessa modeller, men vi anser att vi hittat värden som leder till en rättvis bedömning av klubbarna genom att strikt hålla oss till siffror som redovisas i respektive årsredovisningar.

2.3.1 Reliabilitet

Reliabiliteten kan sägas vara hur pass väl forskarens resultat kan upprepas och ge samma resultat gång på gång²⁶. Högre reliabilitet har vi om olika och oberoende mätningar av ett och

²⁵ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, (1998).

²⁶ Merriam S B, *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994).

samma fenomen ger samma resultat eller ungefärligen samma resultat²⁷. Vi menar att vår undersökning har ett ganska högt mått av reliabilitet då våra empiriska undersökningar till största del baserar sig på siffror och fakta tagna ur årsredovisningar, och därför bör ha stora möjligheter att leda till samma resultat även i andra studier.

2.3.2 Validitet

Man kan säga att validiteten är ett mätinstruments förmåga att mäta det som det är avsett att mäta²⁸. Det är viktigt att veta att forskaren fungerar som en översättare och att informationen inte talar för sig själv. Man kan inte mäta en händelse utan att man omskapar den²⁹. Att få information som uppfyller kraven på validitet underlättas om man gör en kvalitativ studie i motsats till om man gör en kvantitativ studie. I den kvalitativa undersökningen skapar vi en mycket större närhet till det objekt som skall studeras. På detta vis kan objektet få möjlighet att själv styra sin medverkan och även ge en tydligare redogörelse.³⁰

²⁷ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

²⁸ Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, ”Att utreda, forska och rapportera” (1997).

²⁹ Merriam S B, *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994).

³⁰ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, (1997).

3 Teori

Här presenterar vi vad relevant litteratur säger om ämnet. Begreppet intellektuellt kapital och VRIO-modellen beskrivs. Därefter redovisas vad vi fått fram i form av ren fotbollslitteratur, vilket är mer fokuserat på det specifika fotbollsämnet.

3.1 Det intellektuella kapitalet

”det som inte kan räknas, räknas allt mer”³¹

Det har i dagens moderna informationssamhälle uppmärksammats en allt större klyfta mellan företags bokförda värden och deras marknadsvärde. Enligt forskare har företag ofta ett marknadsvärde som är tre till fem gånger högre än det bokförda värdet, och detta beror på att de alltmer kunskapsintensiva företagen har en stor mängd intellektuellt kapital som inte får tas upp i balansräkningen. Intellektuellt kapital (IK) är ett samlingsbegrepp för en organisations immateriella tillgångar, och består av: kunskap, information, immateriell egendom och erfarenhet, och det finns på tre platser: hos organisationens anställda, i dess struktur och hos kunderna³².

Det intellektuella kapitalet, kan beskrivas som de bakomliggande dynamiska faktorer som ligger till grund för det synliga företags byggnader och produkter. Forskare har delat upp dessa faktorer i två typiska former³³.

- *Humankapital:* Kombinationen av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmågan hos företagets anställda att utföra sina uppgifter.
- *Strukturkapital:* Hårdvaran, mjukvaran, kundbas, databaser, organisationsstruktur, patent, varumärken och all annan organisationskapacitet som stödjer de anställda i deras produktivitet.

³¹ L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

³² T. A. Stewart (1997) – ”Intellektuellt Kapital”

³³ L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

HUMANKAPITAL
+STRUKTURKAPITAL
INTELLEKTUELLT KAPITAL

I dagens informationssamhälle måste organisationer vara medvetna om vad som händer i deras omgivning, och vara snabba med att utveckla nya och effektivare ledningsverktyg. Nya teknologier är användbara endast om en organisation vet hur de skall exploateras på ett effektivt sätt. Organisationer måste därför lära sig hur man mäter kunskap, hur man ska kunna skapa den för att sedan omvandla den till reala värden. På grund av den snabba utvecklingen på marknaden genomgått de senaste åren, är många av de ledningsmetoder som använts fram till 1990-talet förlegade.

Thomas E. Stewart menar att en organisation om den inte kan mäta och hantera sitt intellektuella kapital handlar i ett tomrum. Människor och deras kompetens utgör en organisations kollektiva intelligens, och en organisations förmåga att mäta intellektuellt kapital och förvalta kunskap kan utgöra skillnaden mellan framgång och misslyckande. Att mäta intellektuellt kapital är svårt, då detta är ett nytt område som fortfarande är föremål för forskning, och än finns det inga beprövade metoder.³⁴

Stewart nämner dock tre grundläggande principer vid mätning av intellektuellt kapital.³⁵

- Håll det enkelt
- Mät det som är strategiskt viktigt för organisationen
- Mät de delar av verksamheten som påverkar utvecklingen av företagets intellektuella tillgångar eller värden.

Edvinsson frågar sig: hur man ska kunna skapa en intellektuell radar för att identifiera och mäta något så komplicerat som intellektuellt kapital? I dagens mer och mer komplexa omgivning behövs desto mer sofistikerade instrument för att man ska kunna manövrera i den, men på samma gång om instrumentet ska vara universellt, måste det också vara enkelt att använda. Enligt Edvinsson, består det första steget i utvecklingen av ett mätinstrument i att

³⁴ T. A. Stewart (1997) – ”Intellektuellt Kapital”

³⁵ Ibid.

inse att inget endimensionellt format kommer att fungera för så skilda typer av information. Man bör se den traditionella redovisningen som ett presentationsverktyg för det förflutna, medan intellektuellt kapital i första hand är ett navigationsinstrument för framtiden. Han talar vidare om vikten av att föra samman det intellektuella kapitalets två former (humankapital och strukturkapital) i ett övergripande format, för att på så sätt skapa en helhetsbild som gör det möjligt för den utomstående läsaren att snabbt och enkelt komma in i presentationen. Det handlar enligt Edvinsson om att lyckas skapa en *navigator*, en slags karta som fångar ett företags alla värden, och undersöker hur de olika elementen i en organisation samspelar. Den kan sedan om den utformas väl användas som ett planerings-, lednings-, och uppföljningsverktyg.³⁶

3.1.1 Navigationsuppgifter

En effektiv IK-Navigator måste på ett ändamålsenligt sätt fullgöra tre uppgifter³⁷:

- **Se inåt och granska måtten** - Navigatorn måste fungera som en guide, dvs. som ett navigationsinstrument för de korrekta måtten och länka ihop dem i kategorier på ett sammanhängande sätt och sedan knyta alla dessa kategorier till en sammanhängande enhet.
- **Se uppåt mot ett metamått** – Navigatorn måste fungera på ett sådant sätt att alla data bearbetas så att de hamnar på en högre abstraktionsnivå för att få perspektiv. Det betyder att en bra IK-Navigator bör skapa en handfull övergripbara siffror som kan användas för att få en snabbbild av ett företags styrka vad gäller intellektuellt kapital, och för att kunna jämföra med andra organisationer.
- **Se utåt mot användaren/omvärlden** – Navigatorn måste utformas på ett pedagogiskt och begripligt sätt, så att den kan utnyttja framtidens presentationsteknologi på ett sätt som gör det överskådligt för åskådaren.

3.1.2 Det intellektuella kapitalets beståndsdelar

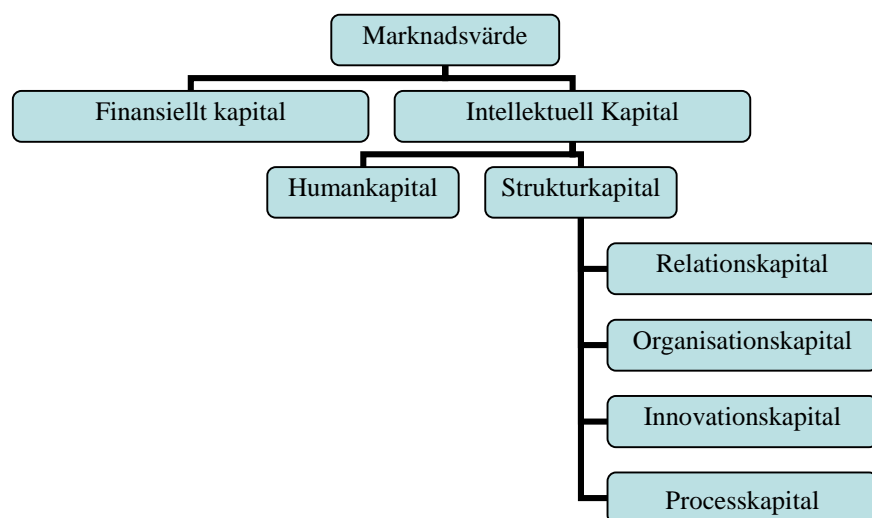
För att kunna göra en rättvis värdering krävs ett schema som särskiljer de olika byggstenarna i det intellektuella kapitalet. Till Skandias årsmöte 1995 publicerade Edvinsson ett dokument

³⁶ L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

³⁷ Ibid.

med titeln ”att synliggöra det intellektuella kapitalet” vilken var avsedd som ett komplement till Skandias årsrapport 1994, se Figur 3.1. Det liknade inte något som affärsvärlden ditintills sett, och i sitt avsiktliga avsteg från traditionell företagsimage, följde rapporten inte de traditionella redovisningsmetoderna. En av värderingsprocessens mål är att belysa ovanliga relationskombinationer, och sedan pröva dem för att se om de kan ge ett oväntat och användbart nytt perspektiv på organisationen. Studien som Edvinsson och Malone presenterade fungerade som ett uppvaknande för företag runt om hela världen, och många företag insåg genom att studera deras värdeschema att humankapitalet var betydligt mindre än strukturkapitalet inom deras organisation. En insikt, som enligt Edvinsson och Malone kan hjälpa företag att omfördela sina resurser och på så vis minimera resursslöseri.³⁸

Edvinsson & Malone anser att det intellektuella kapitalet dolda värden finns i två grundläggande former, nämligen humankapital och strukturkapital. Båda dessa delar kan sedan delas upp i ytterligare underposter, vilket illustreras i figur 3.1.



Figur 3.1: Skandias IK värdeschema³⁹

Strukturkapitalet kan enligt Edvinsson & Malone beskrivas som, allt som finns kvar på arbetsplatsen när de anställda gått hem för dagen såsom databaser, hårdvara, patent och varumärke. Det är viktigt för företag att ha ett starkt strukturkapital, för att de ska lyckas överleva på lång sikt om delar av humankapitalet väljer att lämna företaget. Strukturkapitalet

³⁸ L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

³⁹ Ibid.

kan delas in i fyra olika typer av kapital; relations-, organisations-, innovations- och processkapital. Relationskapitalet kan beskrivas som värdet av ett företags relationer till deras kunder, exempelvis kundlojalitet. Organisationskapital definieras som företagets inre delar, och består av organiserad och systematiserad kompetens. Det kan beskrivas som företagets investeringar i system, verktyg och verksamhetsfilosofi. Ett företags innovationskapital hänförs till den förnyelseförmåga som finns inom företaget. Processkapitalet kan beskrivas som de arbetsprocesser, tekniker och personalprogram som förbättrar effektiviteten i produktionen eller tjänsteleveransen, och beskrivs även som den praktiska kunskap som genererar värde för organisationen.⁴⁰

Edvinsson & Malone beskriver det intellektuella kapitalet som ”rötterna av ett företags värde” och ”de dolda dynamiska faktorer som ligger till grund för det synliga företagets byggnader och produkter”. De beskriver humankapitalet som, en resurs som inte kan ägas av företaget och som är en kombination av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmågan hos företagets enskilda anställda att utföra sina uppgifter. En klar distinktion jämfört med strukturkapitalet som kan ägas och därmed göras affärer med.⁴¹

Under senare år har företag runtom i världen kommit till insikt med och förstått potentialen i att ha en bra överensstämmelse mellan struktur/humankapital. Företagsledare har nu förstått att det gäller att utforma företagets unika strukturkapital på ett sätt som hjälper humankapitalet att utnyttja deras potential till max, men hur går man tillväga då man vill mäta detta förhållande?

Leif Edvinsson föreslår att man ska använda sig av något han kallar ”IK-multiplikatorn”. Denna används för att beräkna förhållandet mellan struktur och humankapitalet.

3.1.3 IK-multiplikatorn = Struktur kapitalet/Human kapitalet

IK multiplikatorn används för att undersöka hur väl strukturkapitalet är uppbyggt i förhållande till humankapitalet. Det är alltså ett verktyg för att mäta korrelationen mellan SK och HK. Om korrelationen mellan SK/HK är <1, visar detta på att företaget har en dålig struktur för värdeskapande, strukturen kan till och med vara värd förstörande. Men om

⁴⁰ L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

⁴¹ Ibid.

korrelationen är >1 excelleras och utvecklas humankapitalet. IK Multiplikatorn ger företag goda möjligheter att beräkna deras prestationer inom IK. Den svåraste uppgiften vid beräkningar är att bestämma vilka kostnadsposter som tillhör strukturkapitalet och vilka som ska belasta humankapitalet.⁴²

3.2 Resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättets utgångspunkt är att ett företag består av delmängder av resurser⁴³. Detta synsätt fokuserar på de kärnresurser ett företag besitter, som är svåra för andra företag att kopiera och därför utgör en konkurrensfördel för företaget. Traditionell strategiforskning har fokuserat mycket på att företag bör söka en strategisk anpassning, *strategic fit*, mellan sina interna karaktärsdrag, *styrkor och svagheter*, och den externa miljön, *möjligheter och hot*, Figur 3.2. I motsats till den traditionella (externa) strategiforskningen, presenterar Barney⁴⁴, *The Resource Based View (RBV)* eller det resursbaserade synsättet, vilken utgår ifrån att det är företagets heterogena allokering, interna resurser och förmågor som står till grunden för varaktiga konkurrensfördelar. Istället för att ett företags strategi skall definieras utifrån den konkurrerande miljön, bör denna alltså snarare påverkas av företagets ackumulerade resurser.

I det resursbaserade synsättet utgår Barney utifrån två antagande angående företag⁴⁵:

- (1) Att företagen inom en industri har en heterogen tillgång till strategiska resurser (resursheterogenitet).
- (2) Att dessa resurser inte är perfekt mobila mellan olika företag, vilket medför att heterogeniteten kan bevaras över en tidsperiod (resursimmobilitet).

Företagen ska sedan utifrån deras unika resurser möta marknaden och dess behov. För att kunna tillgodose behoven måste företaget kunna analysera sina resurser för att på så sätt bli medvetna om vilka av dessa som kan skapa konkurrensfördelar. Till ett företags resurser

⁴² L. Edvinsson, M.S. Malone (1997) – ”Det intellektuella kapitalet”

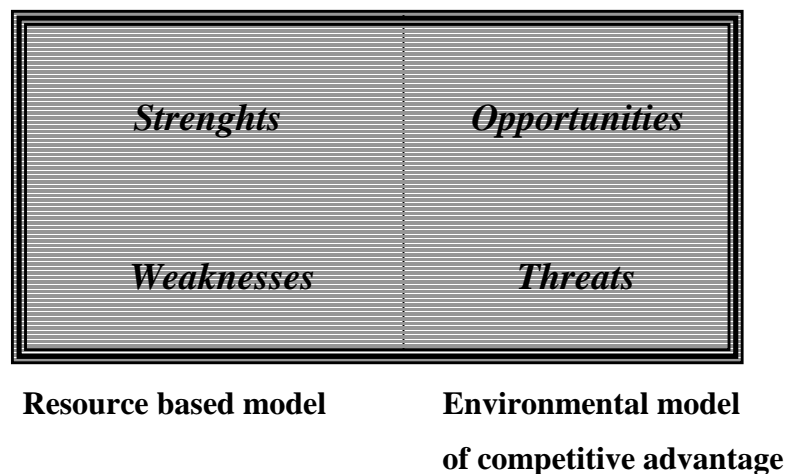
⁴³ Grant, R.M (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage*

⁴⁴ Barney, J. B. (2002). ”Gaining and sustaining competitive advantage.”

⁴⁵ Ibid

räknas de fysiska, finansiella, mänskliga och teknologiska resurser som ligger till grunden för att utveckla, tillverka och leverera produkter och tjänster till företagets kunder.⁴⁶

Det resursbaserade synsättet fokuserar på skillnaderna mellan företag, framförallt mellan företag inom samma bransch. Enligt RBV teoretikerna räcker inte de traditionella teorierna till för att förklara de skillnader i konkurrensfördelar som finns mellan företag. Istället anser dem att man måste fokusera på företagens karakteristika relativt konkurrenterna, och hur dessa kan ligga till grund för för/nackdelar gentemot konkurrenterna.



Figur 3.2 – Företagets interna karaktärsdrag och externa miljö

3.2.1 Vrio

Utifrån dessa antaganden har Barney utvecklat ett ramverk, VRIO-ramverket. I detta ramverk återfinns fyra frågeställningar som måste beaktas oavsett resurs eller förmåga. Syftet med ramverket är att man ska kunna utvärdera vilka attribut det är som ligger till grund för skapandet av konkurrensfördelar i företaget. De olika företagsspecifika resurserna måste dock uppfylla fyra egenskaper för att kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar på marknaden.⁴⁷

Dessa fyra attribut är:⁴⁸

- *V*alue
- *R*areness

⁴⁶ Barney, J. B. (2002). "Gaining and sustaining competitive advantage."

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid

- *I*mitability
- *O*rganization

3.2.2 Value

Den första egenskap ett företags resurser ska uppfylla är att den måste vara värdefull för företaget. Ett företags resurser och kompetenser anses vara värdefulla om de gör det möjligt för företaget att reagera på och neutralisera externa hot och utnyttja möjligheter. Ett företags resurser och kompetenser kan anses vara värdefulla endast om de minskar företagets kostnader eller ökar deras intäkter jämfört med det resultat företaget hade gjort utan dessa resurser och kompetenser. Om resursen har de värdefulla egenskaperna som krävs, kan företaget bli mer effektivt, öka avkastningen och på så sätt skapa konkurrensfördelar som ökar företagets möjligheter att växa. Vid det motsatta förhållandet, dvs. om företagets resurser inte utnyttjar möjligheter eller neutraliserar hot, kommer istället dessa resurser minska intäkter och öka kostnader i jämförelse med om dessa resurser inte utnyttjats.⁴⁹

3.2.3 Rareness

För att en resurs skall anses vara värdefull för ett företag, skall den först och främst skapa varaktiga konkurrensfördelar för företaget och även vara sällsynt hos de andra aktörerna inom branschen, både nu och i framtiden. Om flera andra aktörer på marknaden besitter den värdefulla resursen tappar samtliga företag konkurrensfördelen eftersom den inte kan anses utgöra något unikt värde för någon av dem. Om ett företag inte besitter några unika resurser, måste de arbeta för att försöka utveckla resurser som är unika för dem. Hur ovanlig en resurs behöver vara för att utgöra en konkurrensfördel skiftar från situation till situation. Det visar sig dock ofta att företag som besitter helt unika resurser i förhållande till konkurrenter, ofta har en stor möjlighet att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot dessa.⁵⁰

3.2.4 Imitability

Värdefulla och sällsynta resurser kommer att generera konkurrensfördelar för företaget endast om de företag som inte använder sig av resursen stöter på kostnadsnackdelar då de skaffar sig

⁴⁹ Barney, J.B. 2002. "Gaining and sustaining competitive advantage".

⁵⁰ Ibid.

produkten i jämförelse med de företag som redan besitter produkten. Förutsatt att en resurs uppfyller de två första kriterierna, *valuable*, *rareness*, är förutsättningen för att skapa varaktiga konkurrensfördelar, att resursen inte ska gå att ersätta med ett substitut eller en annan kopia som ger samma effekt som den egna unika resursen. Imitering förekommer antingen i form av kopiering eller i form av substitutiering. Vad som avgör om en konkurrent väljer att överhuvudtaget försöka kopiera eller substituera en resurs är hur kostsamt det kommer att bli för det konkurrerande företaget. Det finns enligt Barney olika faktorer som kan vara orsaken till att en resurs är svår att kopiera eller substituera.⁵¹

Tre av dessa faktorer är⁵²:

- *Unika historiska förutsättningar*: Anledningen bakom att ett företag kunnat få tillgång till eller skapat resurserna till en låg kostnad kan bero på unika historiska förutsättningar inom företaget. I dessa fall kommer det att bli avsevärt mycket kostsammare för de företag som kopierar resursen.
- *Otydligt orsakssamband*: En annan orsak till att ett företags resurser kan vara svåra för konkurrenter att imitera, beror på att det är svårt att utreda exakt vilka resurser det är som utgör företagets konkurrensfördelar. I dessa fall är det både tidskrävande och kostsamt för företag att försöka imitera konkurrenters konkurrensfördelar.
- *Social komplexitet*: Vissa resurser kan vara svåra och kostsamma att imitera eftersom de är socialt komplexa, vilket innebär att resursen är omöjlig för företagsledningarna att hantera, kontrollera och förutspå.

3.2.5 Organization

Ett företags potential för att uppnå konkurrensfördelar beror på det värde, sällsynthet och imiterbarhet deras resurser visar upp. För att företaget på bästa sätt ska kunna bibehålla dessa är det viktigt att de är organiserade på ett sådant sätt att det kan utnyttja och stödja resurserna på bästa sätt. Företagets komplementresurser (Struktur, kontrollsystem, och kompensationsbestämmelser) utgör i sig själva inte några konkurrensfördelar, men i kombination med

⁵¹ Barney, J.B. 2002. "Gaining and sustaining competitive advantage".

⁵² Ibid.

företagets andra resurser och kompetenser kan de ligga till grund för om ett företag lyckas med att utnyttja resurserna på bästa sätt.⁵³

3.2.6 VRIO framework⁵⁴

De fyra parametrarna (value, rareness, imitability och organization) kan sedan sammanfattas i ett ramverk (VRIO-Framework), för att man ska kunna förstå de potentiella konkurrens fördelar som är kopplade till att exploatera ett företags resurser eller kompetenser.

Om ett företags resurser och kompetenser inte är värdefulla, kommer dessa inte kunna användas av företaget för att exploatera möjligheter och neutralisera hot. Väljer företaget att exploatera dessa resurser kommer istället deras kostnader öka samtidigt som deras inkomster minskar. Dessa resurser är svagheter i en SWOT-analys, och ett företag måste antingen se till att förbättra dessa svagheter eller undvika att använda dessa resurser vid val av strategi.

Om ett företags resurser är värdefulla men inte sällsynta, kommer företagets ekonomiska prestationer, om de väljer att exploatera dessa resurser inte bli bättre än normalt. Samtidigt som företagets resultat kan bli sämre än normalt om de väljer att inte exploatera dessa resurser. Dessa resurser tillhör därför styrkor i en SWOT-analys.

Om ett företags resurser är värdefulla och samtidigt sällsynta, men inte kostsamma att imitera, kommer dessa resurser bara leda till en tillfällig konkurrens fördel om företaget väljer att exploatera dessa. De kommer att skaffa sig ett s.k. "first mover advantage", men när konkurrerande firmor upptäcker resursen kommer de att kunna införskaffa sig dessa resurser antingen genom att kopiera dem eller substituera dem, utan att behöva betala mer för dem.

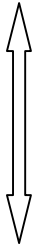
Om ett företags resurser uppfyller kraven på de tre ovanstående (value, rareness, & imitability), kommer dessa leda till att företaget har varaktiga konkurrens fördelar gentemot konkurrenterna som har signifikanta kostnads nackdelar om de väljer att imitera företagets strategi. De kostnads fördelar företaget har kan ha sitt ursprung i företagets unika historia, oklarheter om vilka resurser det är som ligger till grunden för konkurrens fördelarna eller den sociala komplexa naturen hos dessa resurser. För att optimalt kunna utnyttja de resurser som

⁵³ Barney, J.B. 2002. "Gaining and sustaining competitive advantage".

⁵⁴ Ibid

bedöms vara värdefulla, unika, och kostsamma att imitera gäller det för ett företag att vara välorganiserat (organization). Det är viktigt att det finns en tydlig formell struktur, fungerande styrsystem och ett ledarskap som är anpassat efter den verksamhet som bedrivs för att företaget på bästa sätt ska kunna utnyttja sina värdefulla resurser.

Uppfyller företagens resurser dessa fyra egenskaper skall den enligt Barney, ses som en bas för varaktiga konkurrensfördelar enligt nedanstående uppställning.

Värdefull?	Sällsynt?	Kostsam att Imitera?	Effektivt Org?	Konkurrensmässiga Implikationer.	Ekonomisk resultat.
Nej	---	---	Nej	Konkurrensmässig nackdel	Under norm.
Ja	Nej	---		Konkurrens jämvikt	Normal
Ja	Ja	Nej		Tillfällig konkurrens Fördel	Över normal
Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel	Över normal

Tabell 3-1: The VRIO Framework

3.3 Resursfotbollen⁵⁵

Våren 2001 skrev Daniel Grass, Mattias Holst och Bengt Jönsson en D-uppsats på företagsekonomiska institutionen i Lund. Uppsatsen heter ”Competitive Advantages in professional football clubs – a resource-based analysis”. Denna uppsats handlar, liksom vår uppsats, om intellektuellt kapital och resurser i professionella fotbollsklubbar. Dock har vi olika inriktningar på vad vi studerar i form av intellektuellt kapital och resurser. För att ge en heltäckande bild och kunna genomföra en så god och övergripande analys som möjligt i vår egen uppsats kommer vi här redovisa de resultat som denna uppsats kom fram till, vilket är den såkallade ”resursfotbollen”.

⁵⁵ Grass, D. Holst, M. & Jönsson, B (2001). “Competitive Advantages in professional football clubs – a resource-based analysis”

Grass et.al. beskriver i sin uppsats att resursfotbollen består av sex olika resurser; kunder, relationer, miljö, arenan, informationsteknologi och varumärke. Vidare nämner författarna ytterligare resurser som är viktiga för en fotbollsklubb men som de av olika skäl inte inkluderar i resursfotbollen; klubbledning, samt klubbens finanser/vinst. Samtliga dessa resurser kommer att förklaras och beskrivas var för sig nedan. Dock kommer det att läggas mest fokus på de sex resurser som ingår i resursfotbollen.

3.3.1 Kunder

Resursen kunder är uppdelad i fem olika delar, supportern, fotbollsåskådaren, arenabesökaren, marknadskunden och mediebolag. Alla har de olika betydelse och påverkan på klubben. Fotbollssupportern är åskådaren som brinner för klubben, identifierar sig med klubbmärket och är oerhört lojal. Supportern är en av de viktigaste resurserna för en klubb. Supportrarna är en inkomstkälla dels i sig själva som betalande åskådare, souvenirköpare med mera men de är också en del av matchupplevelsen genom sitt engagemang på läktaren. Denna matchupplevelse är något som lockar kundgrupp två, fotbollsåskådaren som ser mycket fotboll, gillar spelet men inte är så starkt knuten till ett lag utan ser på matcher med de stora klubbagen, eller när det går speciellt bra för det aktuella laget. Dessa åskådare är tillsammans med supportrarna viktiga för kundgruppen mediebolag. Mediebolagen är de som köper sändningsrättigheter eller skriver artiklar om lagen, och deras kunder utgörs främst av dessa två grupper.

En fotbollsklubbs marknadskunder, det vill säga sponsorer, attraheras också till klubben och skriver avtal beroende på hur stort intresset för klubben är. Alltså är det återigen supportrarna och till viss del fotbollsåskådaren som lockar även denna kundgrupp. Med andra ord kan man säga att utan supportrar blir det svårt att locka fotbollsåskådare och utan supportrar och fotbollsåskådare är det i princip omöjligt att locka mediebolag och marknadskunder.

Den femte kundgruppen, arenabesökaren, står dock utanför denna relation då arenabesökaren inte är knuten till fotbollen utan använder arenans övriga faciliteter på icke matchdagar, som exempelvis konferenser, restauranger, bowling eller vad mer som kan tänkas finnas i en arena.

3.3.2 Relationer

I fotbollsindustrin, liksom all annan industri är relationer, nätverk och allianser, något som omger industrin. För en fotbollsklubb innebär detta relationer med media, kunder, ägare, andra företag och klubbar, sponsorer och så vidare. Alla dessa relationer är på något vis nödvändiga för klubbens överlevnad genom att de till exempel måste ha konkurrenter att möta, goodwill från media och intäkter från sponsorer, ägare och kunder.

3.3.3 Miljö

En fotbollsklubs omgivning har stor påverkan på dess möjligheter att lyckas. Strukturen på det lokala näringslivet och det lokala samhällets demografi lägger grunden för hur mycket en fotbollsklubb får ut ur samarbetet och relationerna med det lokala näringslivet och sina kunder. En klubb som opererar i en omgivning med mycket människor, många välmående företag och privatpersoner har klart större möjligheter att tjäna pengar på denna omgivning än klubbar som opererar i små städer och regioner med få, inte lika välmående företag.

3.3.4 Arenan

Drivandet av en egen arena är oerhört viktigt för en fotbollsklubb. Arenan och dess faciliteter är en resurs som påverkar möjligheterna för vissa av de andra resurserna. Arenans storlek bestämmer hur många kunder som kan besöka matcherna och därmed bidra till ökad biljettförsäljning. Arenans faciliteter bestämmer hur många kunder arenan får under icke matchdagar, det vill säga kunder som inte är direkt förenade med fotbollen, till exempel restauranggäster och konsertbesökare. Vidare har arenan betydelse för hur pass väl man kan locka lokala företagare till konferenslokaler och loger och på så vis skaffa sig ytterligare intäkter utanför fotbollen. Arenan är en resurs som innebär intäkter genom och utanför fotbollen, samtidigt som den kan stärka relationer till det lokala näringslivet och ens egna kunder, i form av supportrar och fotbollspublik.

3.3.5 Informationsteknologi

Genom att använda informationsteknologin till fullo kan man nå ut med ett budskap till betydligt fler människor till en billigare kostnad än genom traditionella marknadsföringstekniker. Vidare kan klubbarna använda denna teknologi till att utöka

kontakten mellan klubb och medlem/supporter och på så vis stärka relationen. Genom att starta interaktiva affärer kan man på ett billigt och effektivt sätt nå ut till alla de kunder som kan vara intresserade av att köpa souvenirer från klubben, vilket innebär stora besparingar och ökade inkomster.

3.3.6 Varumärke

En klubbs varumärke är symbolen för supportrarnas lojalitet. Klubbarnas varumärke, det vill säga klubbmärke, är laddat med bilder, traditioner och värden som ger klubben goodwill. Denna goodwill är symbolen för alla produkter och all service som klubben levererar. Var klubbs unika klubbmärke är djupt rotat i klubbens traditioner och historia. Klubbmärket är därmed en resurs som bör vårdas försiktigt. Klubben äger varumärkesrättigheterna till symbolen, och har därmed rättighet till de inkomster symbolen genererar. Ett bra varumärke för en klubb lockar inte bara supportrar och åskådare utan även stora sponsorkontrakt och andra affärspartners.

3.3.7 Klubbledning

Klubbledningen är förmodligen den allra viktigaste resursen för en fotbollsklubb då det är de som sköter klubben och tar alla beslut. Det är upp till denna klubbledning att utnyttja och få ut så mycket som möjligt av alla de resurser som är tillgängliga för en klubb. Deras kompetens, kunskap och skicklighet är av största vikt för en klubb. Dock menar författarna till denna uppsats att det är svårt att räkna in klubbledningen i resursfotbollen då de snarare är de som hanterar ”resursfotbollen”.

3.3.8 Klubbens finanser/vinst

Då hela idén med resursfotbollen är att skapa goda finanser och vinst är detta knappt en resurs utan snarare målet man når genom att utnyttja de resurser som ingår i resursfotbollen, därför har författarna valt att inte ta med denna resurs. Det tål dock att nämnas vad författarna säger angående en klubbs finanser, och om de gör vinst samt hur detta påverkar spelartruppen. En klubb som inte har goda finanser har ingen möjlighet att tacka nej till förmånliga erbjudanden från andra klubbar, som önskar köpa deras spelare, vilket kan leda till att klubbens spelarmaterial och resultat på fotbollsplan blir sämre. Har en klubb däremot goda finanser kan

spelarna vara en värd förstörande resurs i den mån att de inte behöver generera direkt vinst i form av försäljning utan mer indirekt genom att långsiktigt bidra till goda resultat på fotbollsplan.

Sammanfattningsvis kan sägas att en klubbledning som tillämpar resursfotbollen på ett effektivt sätt har goda möjligheter till att generera ökade inkomster till klubbkassan, vilket i sin tur kan ligga till grund för investeringar i human- respektive strukturkapital, som i sin tur kan leda till framgångar på fotbollsplan.

4 Undersökningsmodeller

Detta kapitel syftar till att beskriva de modeller vi skapat för att analysera de fem klubbarna.

Vi inleder kapitlet med att redovisa för hur vi utformat vår modell rörande utgifter på humankapitalet satt i relation till fotbollsmässiga framgångar. Därefter fortsätter vi med en beskrivning av vår variant av IK-multiplikatorn för fotbollsklubbar.

4.1 Modell över kostnad per poäng för ett fotbollslag

Som vi tagit upp tidigare i uppsatsen är en fotbollsklubbs främsta syfte att nå framgång på fotbollsplan. Detta skiljer sig rejält från de flesta andra branscher där syftet är att nå så stor lönsamhet som möjligt. Leif Edvinsson menar att man kan mäta hur effektivt ett företags intellektuella kapital är genom att studera skillnaderna i börsvärde mellan två jämnstora företag i samma bransch. Om det ena företaget har betydligt större börsvärde per anställd så kan det till viss del förklaras med en skillnad i intellektuellt kapital. Det är denna tanke vi har haft som grund när vi skapat vår modell över hur väl utformat en fotbollsklubbs strukturkapital är, och vilka förutsättningar detta ger till humankapitalet, fotbollsspelarna.

Vår modell går ut på att vi studerar hur mycket pengar en klubb investerar i sitt humankapital; sina fotbollsspelare, och vilka framgångar detta leder till på fotbollsplan. Genom att genomföra en sådan studie menar vi att vi kan dra liknande slutsatser angående strukturkapital som Leif Edvinsson gör genom att dividera börsvärdet med antalet anställda i ett företag.

Modellen har ett antal grundförutsättningar. Inledningsvis bestämde vi vilka serier och cuper som skulle innefattas i modellen för att mäta klubbarnas fotbollsmässiga framgång. Vi bestämde oss för att studera de nationella serierna, Allsvenskan, Tippeligan och SAS-ligan samt det internationella europaspelet i form av Champions League, UEFA-cupen och de olika kvalen till dessa turneringar. Därefter skapade vi en poängfördelning som gav olika poäng i förhållande till turneringens status. Poängfördelningen visas i tabell 4.1 nedan. Vi valde bort Intertoto-cupen på grund av att den väcker ganska svagt intresse bland klubbarna och vi valde även bort de nationella cuperna då de har väldigt olika status i de olika länderna och därför blir svåra att beräkna i en övergripande modell. Det nordiska mästerskapet Royal League hade

varit intressant att ta med i beräkningen men då denna turnering endast funnits under ett år och avslutades under 2005 var det tyvärr inte möjligt. Vi har vidare valt att likställa de nationella serierna med varandra vilket vi anser oss få stöd av från europeiska fotbollsförbundets rankingsystem som rankar de tre ligorna som närliggande i kvalitet under dessa år⁵⁶.

Poängfördelning	Champions League	Champions league kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien
Vinst	4	2	3	1,5	2
Lika	2	1	1,5	0,75	1

Tabell: 4.1 Poängfördelning

Andra steget i modellens utformande var att beräkna hur mycket klubbarna investerat i fotbollsspelarna som är den resurs som skulle införskaffa den fotbollsmässiga framgången. Helt enkelt hur mycket pengar som lagts på de spelare som representerade klubbarna under de aktuella åren. Denna siffra togs fram genom att vi studerade de olika klubbarnas årsredovisningar och tog reda på klubbarnas lönekostnader för respektive år. Därefter adderade vi ihop dessa siffror med det investerade kapitalet i spelarkontrakt för de aktuella åren. Detta var möjligt tack vare att samtliga klubbar använder sig av avskrivning på sina spelare och dess kontrakt. Det betyder att om en spelare köps för sex miljoner från en annan klubb och han skriver på ett kontrakt som sträcker sig över tre år så skrivs spelarens värde av med $6 \text{ miljoner} / 3 \text{ år} = 2 \text{ miljoner per år}$. Att klubbarna använder sig av denna typ av avskrivning på spelartruppen innebär att det på ett enkelt sätt går att se exakt hur mycket kapital som investerats i en spelartrupp. När även detta steg är genomfört är modellen klar och möjlig att applicera på de olika klubbarna.

Klubbens investeringar i spelartruppen (*Löner + avskrivningar*) / fotbollsframgångar värderat i poäng = kostnad per poäng angivet i Mkr.

Modell 4.1: Kostnad per poäng

4.2 IK Multiplikatorn

För att fortsätta analysen och dra mer djupgående slutsatser fortsätter vi vår studie av de fem klubbarna genom att studera deras resultat i en variant av IK-multiplikatorn. Vårt mål är att

⁵⁶ <http://www.uefa.com> (2005-11-02)

studera hur klubbarna prioriterar investeringarna i sitt human- respektive strukturkapital, det vill säga hur investeringarna i de olika delarna fördelas utifrån årets intäkter, klubbens omsättning. Med de resultat vi når hoppas vi kunna dra slutsatser om hur fotbollsklubbars resultat påverkas av investeringarna i human- respektive strukturkapital.

Att vinster på fotbollsplan är det centrala för en fotbollsklubb, innebär som vi tidigare nämnt att fotbollsklubbarna är så kallade ”*utility maximisers*”⁵⁷. Detta innebär att man kan dra slutsatsen att alla pengar som kommer in till en fotbollsklubb kassa används till att skapa så goda förutsättningar som möjligt för att bli en vinnare på fotbollsplan. Därför kommer vi genomföra en variant av IK-multiplikatorn genom att studera den andel av klubbens årliga intäkter som läggs på strukturkapital och jämföra det med den andel som läggs på humankapital. Med en sådan uträkning hoppas vi kunna peka ut de skillnader det innebär för klubbar som satsar olika mycket på struktur respektive humankapital, och vilka effekter detta har för deras framgångar på fotbollsplan.

Vår IK-multiplikator kommer att räknas ut på följande vis. Humankapitalet, nämnaren i multiplikatorn, fås genom att årets spelarlöner och kontraktsavskrivningar adderas med årets transfers, det vill säga skillnaden av de pengar som betalats in eller ut när spelare under året lämnat och kommit till klubben. Strukturkapitalet, täljaren i multiplikatorn, motsvarar alltså då en restpost bestående av resterande del av årets intäkter och fås fram genom att årets omsättning subtraheras med summan av humankapitalet, modell 4.2. För att kunna analysera och diskutera resultaten på bästa sätt gör vi två uträkningar med och utan transferskillnaden som är klart mer föränderlig än de andra posterna vilka är relativt konstanta, modell 4.3. Ett plustecken i transferskillnad i denna modell innebär att man köpt spelare för mer pengar än vad man sålt för.

$$\frac{\text{Årets inv. i SK (Omsättning - Årets inv. i HK)}}{\text{Årets inv. i HK (spelarlöner, avskrivningar och transferskillnad)}}$$

Modell 4.2: IK-mult. Med transfer.

$$\frac{\text{Årets inv. i SK (Omsättning - Årets inv. i HK)}}{\text{Årets inv. i HK (spelarlöner och avskrivningar)}}$$

Modell 4.3: IK-mult. Utan transfer.

⁵⁷ Hall, S., Szymanski, S., & Zimbalist, A.S. (1999). ”*Testing causality between team performance and payroll: the cases of major league baseball and English soccer*”.

5 Minicase

I detta kapitel kommer vi att beskriva de olika minicasen, klubbarna, vi har studerat i uppsatsen. Deras bakgrund, strategi och arbetssätt kommer att beskrivas. Resultaten av våra undersökningsmodeller kommer att redovisas i slutet av var beskrivning.

5.1 Djurgårdens IF



5.1.1 Bakgrund och historik

Djurgårdens idrottsförening bildades den 12 mars 1891 på ett kafé med adressen Alberget 4 på Djurgården i Stockholm. Klubben tillhör en av de äldsta och mest anrika idrottsföreningarna i Sverige. Idrottsföreningen har många olika sektioner, brottning, fäktning, handboll för att nämna några. Klubben har dock firat störst framgångar inom Sveriges två stora lagsporter fotboll och ishockey. De olika sektionerna är idag helt skilda från varandra och har endast namn och historia gemensamt med varandra. Djurgårdens IF tog sitt första svenska mästerskap 1912, samma år som deras arena, Stockholm Olympiastadion stod färdig. Fotbollsföreningen har vunnit 11 svenska mästerskap och tagit fyra cupsegrar.

Klubben har tre stora framgångsperioder, den första inträffade på 10-talet då fyra svenska mästerskap säkrades. Den andra perioden inträffade under mitten av 50-talet till mitten av 60-talet då klubben vann ytterligare fyra svenska mästerskap. Under denna period firade Djurgårdens största spelare någonsin, Gösta ”Knivsta” Sandberg stora triumfer. Efter flertalet magra år och ständig upp och nedflyttning mellan serierna under 80- och 90-talet inledde Djurgården sin tredje period under 2000-talet då de hittills lyckats vinna tre SM-guld och tre cuptitlar.⁵⁸

⁵⁸ www.dif.se 2006-01-30

5.1.2 Klubbens tankar och strukturella upplägg

För att få stopp på de magra år som 80 och 90-talet inneburit för klubben bestämde sig, 1998, Djurgårdens nya ledning för en nysatsning. Klubbens ledning och företrädare åkte runt i Skandinavien och Europa och besökte klubbar som Ajax, Rosenborg, FC Köpenhamn och så vidare för att ta reda på hur man bygger en modern fotbollsklubb. Resultatet av detta arbete blev det de kom att kalla för DIF-modellen, ”steget före”. Modellen bygger på ett antal grundbultar. Klubben ska främst gå in för att värva unga och utvecklingsbara spelare med god personlig karaktär. De satsar starkt på att ta efter och bygga en egen variant av den så kallade Ajax-modellen som bygger på ett tydligt uttalat 4-3-3 system där spelarna tydligt vet sina roller och spelar en offensiv, bollrullande fotboll med mycket fart. De sökte sig till sin egen hockeysektion för att se hur man kunde förändra sin fysträning, resultatet blev ett hårt styrketräningsprogram med fokus på uppbyggnads och skadeförebyggande träning.⁵⁹ Bosse Lundquist säger att Djurgården tror att organisationen runt laget är mycket viktig och det är något som klubben satsar mycket starkt på. Den organisationen innefattar såväl den kommersiella som den administrativa verksamheten samt coacher, tränare, sjukgymnaster, läkare och materialförvaltare⁶⁰.

På den ekonomiska sidan var DIF fortfarande en rätt liten förening när nyskapandet startade. Klubben tvingades därför att tänka i annorlunda banor. Den medlemsdrivna klubben skapade ett antal bolag som skötte deras elitverksamhet. Lundquist berättar att uppdelningen har skett genom att klubben talar om två olika delar vad gäller finansiella medel, kapital för investeringar och rörelseintäkter. Kapital anskaffar DIF genom riskkapitalbolaget Djurgården Fotboll AB, som vi bildade 1998. Djurgården Fotboll IF äger ca 35 % av rösterna och något mindre än 10 % av kapitalet i detta bolag. I övrigt har bolaget ca 1000 aktieägare, varav fem har satsat mer än 5 miljoner kronor vardera. Bolaget har i uppgift att via s.k. vinstandelsbevis investera i spelare. Riskkapitalet i detta bolag har möjliggjort för Djurgården att köpa spelare av toppklass. Vid försäljning av en spelare får bolaget en större del av en eventuell vinst, en betalning för den risk man tar. Rörelseintäkterna, i sin tur, består i huvudsak av publikintäkter, sponsorintäkter och TV-intäkter. Publikintäkterna är till stor del beroende av det sportsliga utfallet. Sponsorintäkterna kommer genom ett för ändamålet speciellt helägt bolag,

⁵⁹ Grimlund Lars & Pavlidis Frederic, Djurgården - en supporters handbok, (2004)

⁶⁰ Bosse Lundquist intervju 2006-02-02

Djurgården Fotboll Försäljnings AB. I och med denna struktur har Djurgården skapat en organisation som de tycker är nödvändig.⁶¹

I sin vidare satsning planerar DIF på att bolagisera hela sin elitverksamhet år 2006. Dock ska detta bolag fortfarande ägas av medlemsföreningen. DIF jobbar också hårt på att utveckla sitt markandsarbete och söker internationella samarbetspartners samtidigt som man arbetar aktivt på att antingen få bygga om sin nuvarande hemmaplan Stockholm stadion eller bygga en helt ny arena.⁶²

5.1.3 Kostnad per poäng

Djurgårdens IF är den klubb som betalt minst pengar per poäng enligt denna uträkning. De har betalt cirka 481000 kr per poäng. Trots att klubben har mindre finansiella medel, har de lyckats ta ungefär lika många poäng och nått lika stora eller större framgångar som samtliga andra klubbar, undantaget Rosenborg. Något som dock bör nämnas vad gäller Djurgårdens siffror är deras riskkapitalbolag som, beskrivits ovan, används till vissa av deras spelarköp, vilket innebär att Djurgården fotboll har spelare på plan som bidrar till deras resultat men vars kontraktvärde ej ingår i klubbens kostnader. Därför blir Djurgårdens siffror bättre än vad de borde vara. Djurgårdens riskkapitalbolag har bidragit med spelarförvärv för cirka 27 miljoner kr⁶³. Det finns många anledningar att räkna med dessa siffror, men det finns samtidigt anledning att inte göra det då dessa spelare inte tillhör Djurgården och till exempel inte inbringar något värde till klubben vid försäljning eller liknande. Oavsett vilken metod man använder sig av, och om dessa kontraktvärde räknas med eller inte, är Djurgårdens siffror fortfarande lägre än övriga klubbar.

Tävlingsform	Champions League	Champions League kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien	Sammanlagd Poäng
År	03/04	03/04	03/04	03/04	03/04	
Poäng	0+0	2+4=6	0+3=3	0+0	39+33=72	81

Tabell 5.1.1: Poängfördelning DIF

⁶¹ Bosse Lundqvist intervju 2006-02-02

⁶² Grimlund Lars & Pavlidis Frederic, Djurgården - en supporters handbok, (2004)

⁶³ Ibid.

Genomsnittliga lönekostnader	$(29289+29392)/2=29340$
Spelartruppens kontraktvärde	9672
Sammanlagd kostnad	39012
Kostnad/poäng	$39,012/81=0,481$

Modell 5.1.1: Kostnad/poäng DIF (Angivet i Mkr)

5.1.4 IK-multiplikatorn

Djurgården som imponerade i ovanstående undersökning genom att de betalar minst pengar per poäng har en multiplikator som ligger ungefär runt 1,0 både med och utan transfers.

	Med transfers	Utan transfers
Omsättning	61,074	61,074
Lönekostnad	29,34	29,34
Avskrivningar	Ingår i lönekost	Ingår i lönekost
Transferskillnad	1,551	0
Strukturkapital	30,183	31,734
Humankapital	30,891	29,34
IK-Multiplikatorn	0,977	1,082

Modell 5.1.2: IK-Multiplikator DIF (Angivet i Mkr)

5.2 Malmö FF



5.2.1 Bakgrund och historik

Malmö FF är en klubb med en lång och framgångsrik historia. Klubben skapades som en utbrytnad ur IFK Malmö år 1910. Framgångarna var dock inte omedelbara och Malmö FF tog inte steget upp i allsvenskan förrän 21 år senare 1931. Två år senare uteslöts klubben ur allsvenskan för brott mot de svenska amatörreglerna. 1936 tog klubben steget upp igen och har därefter tillhört allsvenskan alla säsonger utom en, år 2000. 1944 vann Malmö FF sitt första av hittills 15 SM-guld. Klubben passade samma år på att ta sin första av hittills 14 cupvinster. Detta facit gör klubben till Sveriges framgångsrikaste förening genom tiderna.

Efter klubbens första guld 1944 har klubben vunnit allsvenskan minst 2 gånger varje decennium, bortsett från 90-talet. Klubbens främsta period var under 70-talet då man vann 5 SM-guld, 4 cupguld och krönte årtiondet med att ta sig till final i europacupen, nuvarande Champions League, 1979. En final klubben dock förlorade med 1-0 mot engelska Nottingham Forest. Även 80-talet var en synnerligen bra period för klubben med stora framgångar på hemmaplan och ute i Europa. Men därefter var framgångarna över för en tid. Klubben hade sitt mörkaste decennium under 1990-talet, och år 1999 föll klubben ur allsvenskan för första gången på 63 år.⁶⁴

5.2.2 Klubbens tankar och strukturella upplägg

Nedflyttningen 1999 blev ett uppvaknande och en nystart för klubben. Man startade nätverket, vilket är en sammankoppling av lokala företag som bidrar ekonomiskt till att få föreningen på fötter. Malmö FF tog året efter steget upp i allsvenskan igen, och har sedan dess utvecklats till att bli den ledande klubben i Sverige vad gäller sponsorintäkter. Jan-Olov Kinnvall berättar att MFF har sex heltidsanställda som arbetar uteslutande inom försäljningsorganisationen, och inbringar idag mer än dubbelt så mycket i intäkter jämfört med tio år tillbaka⁶⁵. Dessa intäkter tillsammans med spelarförsäljningar har gjort så att klubben idag har den bästa ekonomin av samtliga allsvenska klubbar,. Klubben har även de senaste åren jobbat hårt för att skaffa en ny arena, vilket nu blivit en realitet då beslut togs i december 2005 att arenan ska stå färdig år 2009. Att äga sin egen arena kommer vara ett stort steg i rätt riktning för klubbens ambitioner om att bli en etablerad toppklubb med regelbundet spel i Europacuperna. Kinnvall berättar att klubben har höga förhoppningar på att driften av denna arena kommer att ge utökade möjligheter till inkomster. Arenan kommer att drivas i samarbete med världsledande sportevenemangföretaget IMG, vilka samtidigt går in och sponsrar klubben ekonomiskt. Kinnvall tror att IMG:s intresse för MFF till stor del beror på att klubben är lokaliserad i den expansiva öresundsregionen, och att företaget gjort en djupgående analys av marknaden innan de valde just Malmö FF⁶⁶.

Klubbens långa och framgångsrika historia har lett till att klubben har en stark lokalförankring. Detta är något som genom alla tider har avspeglats i klubbens trupper, som alltid har bestått av en till stor del egenfostrade spelare. Malmö FF är Skandinaviens i särklass

⁶⁴ www.mff.se 2006-01-30

⁶⁵ Intervju Jan-Olov Kinnvall 2006-01-25

⁶⁶ Ibid.

främsta plantskola, och har alltid förlitat sig på att bygga sina trupper på egna talanger. Kinnvall menar att det ligger i klubbens intresse av att fortsätta på denna linje att satsa stort på den lokala ungdomssatsningen⁶⁷. De senaste fem åren har klubbens spelarförsäljningar av egenfostrade spelare inbringat mer än 150 miljoner till klubbkassan, och det har blivit en del av klubbens framgångsrecept. Europeiska klubbar är väl medvetna om att de får betala bra för spelarna, och MFF:s långa tradition av att leverera kvalificerade fotbollsspelare har gjort att klubben fått stor erfarenhet av spelarförsäljningar.

5.2.3 Kostnad per poäng

Malmö FF betalade över 1,1 miljon per poäng de tog under dessa två år. Deras 74 poäng är sämst av de klubbar vi studerat. Bristen på europeiska poäng sticker ut här då MFF endast lyckats skrapa ihop 3 poäng i UEFA-cupkval och inga poäng i övriga europeiska tävlingar.

Tävlingsform	Champions League	Champions league kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien	Sammanlagd Poäng
År	03/04	03/04	03/04	03/04	03/04	
Poäng	0+0	0+0	0+0	3+0	34+37=71	74

Tabell 5.2.1: Poängfördelning MFF (Angivet i Mkr)

Genomsnittliga lönekostnader	$(37,873+39,157)/2=38,515$
Spelartruppens kontraktvärde	45,147
Sammanlagd kostnad	83,709
Kostnad/poäng	$83,662/74=1,131$

Modell 5.2.1: Kostnad/poäng MFF (Angivet i Mkr)

5.2.4 IK-multiplikatorn

MFF har en väldigt dålig multiplikator på 0,4 när man räknar in deras transferskillnad och en klart bättre men fortfarande dålig siffra på 0,81 när man inte räknar med spelarköp och

⁶⁷ Intervju Jan-Olov Kinnvall 2006-01-25

försäljningar. En så liten multiplikator som MFF har innebär enligt teorin att MFF:s strukturkapital inte är tillräckligt för att ta hand om humankapitalet.

	Med transfers	Utan transfers
Omsättning	89,857	89,857
Lönekostnad	38,515	38,515
Avskrivningar	10,997	10,997
Transferskillnad	14,66	0
Strukturkapital	25,685	40,345
Humankapital	64,172	49,512
IK-Multiplikatorn	0,400	0,814

Modell 5.2.2: IK-Multiplikator MFF (Angivet i Mkr)

5.3 FC Köpenhamn



5.3.1 Bakgrund och historik

FC Köpenhamn är något så ovanligt i fotbollssammanhang som en nyskapad klubb. Klubben kom till den 1 juni 1992. Klubben skapades genom en sammanslagning av elitlagen hos de två köpenhamnsklubbarna, B1903 och KB vilka båda två tillhör klassikerna i Danmark. Sedan sammanslagningen lever dessa två klubbar vidare, i en mer undanskymd tillvaro. FC Köpenhamn har däremot inte alls varit särskilt obemärkt. Sammanslagningen var början på en storsatsning för att försöka skapa en klubb i Köpenhamnsområdet och Danmark som skulle kunna samla sponsorer och publik bakom sig för en satsning mot europeisk toppnivå.

Succén lät inte vänta på sig och redan 1993 tog klubben sitt första danska mästerskap. Därefter har klubben vunnit ytterligare 3 mästerskap till och tagit hem danska cupen tre gånger. Klubben har även spelat en del i europaspelet, dock utan att nå några nämnvärda framgångar.⁶⁸

⁶⁸ www.fck.dk 2005-11-26

5.3.2 Klubbens tankar och strukturella upplägg

FC Köpenhamn är den klubb i Skandinavien som har högst omsättning. FC Köpenhamns VD Flemming Østergaard var snabb med att inse värdet av att utnyttja ”resursfotbollen” för att få in så mycket kapital som möjligt. Dan Hammer berättar att klubben köpte Danmarks nationalarena 1997 och bolagiserades samma år. Detta gjordes på grund av att FCK inte ville att klubben bara skulle tjäna sina pengar på fotbollen utan även på sidoaktiviteter. Därför har klubben vidare en stor aktivitetsportfölj, med bland annat en hel del egendom vilket betyder att klubbens ekonomi inte påverkas märkbart av en dålig sportslig säsong. Vilket framgår tydligt i Parken AB:s årsredovisning, där det går att läsa att endast 30 procent av klubbens intäkter kommer från fotbollslaget.⁶⁹

Detta upplägg har gjort att klubben idag är Skandinaviens rikaste och är en av de klubbar med högst börsvärde i hela Europa, det tål dock att nämnas att det finns många klubbar som inte är börsnoterade utan är strukturerade utifrån annorlunda ägarformer som till exempel privatägande, medlemsföreningar och så vidare. FC Köpenhamns tränare Hasse Backe säger sig inte se några problem med att fotbollslaget bara är en del i ett stort företag. Han menar att det är ett val som klubben gjort och som innebär att han får förutsättningar som inte finns någon annanstans i Skandinavien. På fotbollsplan är FC Köpenhamn ett bra lag. De tillhör ständigt toppen i danska ligan, vinner titlar och deltar i europeiska cuper. Hittills har resultaten på plan dock inte varit i närheten av resultaten i årsredovisningarna. Tränaren Hasse Backe avslutar sin utläggning om klubben med att erkänna att scoutingverksamheten i klubben måste bli bättre, så att klubben verkligen får de spelare som laget behöver. I en egen jämförelse med Brøndby ser Hasse Backe skillnader i de svenskar som representerar klubbarna. Medan FCK har två väslavlönade svenskar som ligger på gränsen till fotbollsinvalider firar Brøndby stora framgångar med sina svenska spelarimporter, detta är ett problem som Hasse Backe menar behöver förbättras inom FC Köpenhamn.⁷⁰ Dan Hammer säger att klubbens satsningar på organisationen runt laget består av en professionell organisation med läkare, massörer och specialtränare. Vidare har klubben nyligen investerat i en ny träningsanläggning, med moderna styrketräningsfaciliteter, något som man inom klubben tror kommer leda till bättre förutsättningar för spelarna⁷¹.

⁶⁹ Dan Hammer, intervju 2006-02-03

⁷⁰ Roosvald, Ulf, Fotboll enligt Don Ö (2003)

⁷¹ Dan Hammer, intervju 2006-02-03

5.3.3 Kostnad per poäng

Denna undersökningens jumbolag FC Köpenhamn betalar närmare 2 miljoner kronor per poäng, närmare bestämt 1 846 000 kronor. Klubben lägger ner nästan dubbelt så mycket pengar på sin fotbollsverksamhet som till exempel MFF och Brøndby men de lyckas ändå inte ta fler poäng än dessa klubbar. Även Djurgårdens IF har fler poäng trots att de (utan riskkapitalbolag) lagt ner cirka 25 % av vad FC Köpenhamn lagt ner på sin spelartrupp.

Tävlingsform	Champions League	Champions League kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien	Sammanlagd Poäng
År	03/04	03/04	03/04	03/04	03/04	
Poäng	0+0	5+2=7	3+0=3	0+0	29+38=67	77

Tabell 5.3.1: Poängfördelning FCK

Genomsnittliga lönekostnader	$(79,792+82,459)/2=81,1255$
Spelartruppens kontraktvärde	61
Sammanlagd kostnad	142,125
Kostnad/poäng	$142,125/77=1,846$

Modell 5.3.1: Kostnad/poäng FCK (Angivet i Mkr)

5.3.4 IK-multiplikatorn

FC Köpenhamn som hade klart sämst värde i ovanstående beräkningar har en positiv IK-multiplikator. Den lilla skillnad som finns mellan de två multiplikatorerna beror på att FC Köpenhamn nästan har gått +-0 i spelartransfers de aktuella åren.

	Med transfers	Utan transfers
Omsättning	233,065	233,065
Lönekostnad	81,1255	81,1255
Avskrivningar	30,715	30,715
Transferskillnad	0,783	0
Strukturkapital	120,4415	121,2245
Humankapital	112,6235	111,8405
IK-Multiplikatorn	1,069	1,084

Modell 5.3.2: IK-Multiplikator FCK (Angivet i Mkr)

5.4 Brøndby IF



5.4.1 Bakgrund och historik

Denna Danska klubb med flest ligatitlar håller till i Köpenhamns förort Brøndby. Klubben föddes 1964 genom en sammanslagning av Brøndby kommuns två idrottsföreningar, Brøndbyøster och Brøndbyvæster idrottsförening. Brøndby var Skandinaviens första, och världens andra klubb, som bildade aktiebolag då klubben bolagiserades redan 1987. Klubben arbetade sig upp genom divisionerna och 1981 nådde klubben sitt första stora mål, första divisionen. 1982 blev Brøndbyspelaren Michael Laudrup uttagen i det Danska landslaget, som förste Brøndbyspelare någonsin. Michael Laudrup skulle senare visa sig utvecklas till Brøndbys och Danmarks bästa spelare någonsin.

4 år efter att klubben avancerat till högsta divisionen nådde man sitt andra stora mål, den danska ligatiteln. Klubben har därefter visat att detta inte var någon tillfällighet utan har sedan dess lyckats vinna 10 ligatitlar och 5 cupitlar. Brøndby har också varit framgångsrika i europaspelet med en semifinal i UEFA-cupen 1991 och kvartsfinal i UEFA-cupen 1997 som största bedrifter.

5.4.2 Klubbens tankar och strukturella upplägg

Brøndby äger och driver sin egen arena, Brøndby stadion, med goda resultat. De driver ett koncept som bygger på att de ska utveckla och tjäna pengar genom sina kompetensområden som är sport, drift av sportfaciliteter och anordnande av olika idrottsarrangemang. Kim Viltfort berättar att klubben arbetar på att ha en aktiv arena året runt, med mycket events, för att på så sätt inbringa mer pengar till klubbkassan. Klubben arrangerar konserter, bröllop och olika sorters konferenser för att maximalt utnyttja deras lokaler. Brøndby satsar även stort på deras ungdomsverksamhet, och är den danska klubb som fostrat flest klasspelare genom åren. Detta är enligt Viltfort klubbens starkaste resurs, och samtidigt den resurs som klubben kommer att förlita sig på för framtida framgångar.⁷²

⁷² Intervju Kim Viltfort 2006-01-26

Klubben är noga med att poängtera att deras nyckel till ekonomisk framgång inom dessa områden är att hålla sig till de kompetensområden som de behärskar.⁷³ Både sportsligt och kommersiellt har Bröndby ett antal värdegrunder som de bygger sin organisation kring.

- Vilja – vilket betyder mod och fightingspirit
- Ambitioner – Bröndby ska sträva efter att alltid vara offensiva och överskrida sportsliga och kommersiella gränser. Ur ambitionerna får vi en stolthet av det vi uppnått som för oss ännu längre. Det är genom professionell fotboll och företagande som vi kan lyckas med de uppsatta ambitionerna.
- Engagemang – Bröndby ska framhäva glädje och entusiasm som knyter till sig känslan av att folk vill vara en del av Bröndby IF.
- Underhållning – det skall vara en fotbollsfest att vara på Bröndby stadion och se på positiv fotboll med Bröndby på plan.

Klubben har ett speciellt spelkoncept som skall bygga på dessa fyra värdegrunder vilket innebär attackerande, underhållande positiv fotboll som enligt Kim Vilfort bygger på den starka danska fotbollstraditionen. Klubben arbetar hela tiden med att utveckla sin spelstil i riktning mot bollbehandlande positiv fotboll med syfte att förbättra den sportsliga konkurrensen internationellt. Vidare nämner även Vilfort att klubbens starka lokala förankring är en stor resurs. Klubben är verksam inom många olika sporter, och får hjälp av ideella arbetare som har ett stort hjärta för klubben.⁷⁴

Vidare har klubben en vision som säger att man genom positiva fotbollsupplevelser, goda sportsliga resultat och bra ekonomiska resultat kommer att kunna skapa värde för aktieägare, samarbetspartners, åskådare, fans och media. Målet är att klubben skall vara bäst i norden, ha den mest solida ekonomin och ha störst uppbackning bland folket.⁷⁵

⁷³ www.brondby.com 2005-12-07

⁷⁴ Intervju Kim Vilfort 2006-01-26

⁷⁵ www.brondby.com 2005-12-07

5.4.3 Kostnad per poäng

Bröndby är den klubb som tagit näst flest poäng, efter suveränen Rosenborg BK, för dessa poäng har de endast betalat 900 000 kronor i genomsnitt. En i våran undersökning relativt låg siffra.

Tävlingsform	Champions League	Champions league kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien	Sammanlagd Poäng
År	03/04	03/04	03/04	03/04	03/04	
Poäng	0+0	0+0	9+0=9	3+1,5=4,5	39+37=76	89,5

Tabell 5.4.1: Poängfördelning BIF

Genomsnittliga lönekostnader	$(42,179+43,507)/2=42,843$
Spelartruppens kontraktvärde	37,713
Sammanlagd kostnad	80,556
Kostnad/poäng	$80,556/89,5=0,9$

Modell 5.4.1: Kostnad/poäng BIF (Angivet i Mkr)

5.4.4 IK-multiplikatorn

Även i denna undersökning visar Bröndby upp ett mycket bra resultat. Klubben har en mycket bra multiplikator, på hela 3,17 med transfers, vilket dock kan ses som något av en tillfällighet då Bröndby har sålt spelare för 20 miljoner mer än vad de köpt för under dessa aktuella år. En intressant siffra vad gäller värvningsstrategi och ungdomssatsningar, men dock väldigt slumpmässig i detta sammanhang. Bröndbys andra multiplikator är därför den som intresserar mest och även denna är positiv med en siffra på 1,51 vilket är en god siffra.

	Med transfers	Utan transfers
Omsättning	127,978	127,978
Lönekostnad	42,843	42,843
Avskrivningar	8,059	8,059
Transferskillnad	-20,232	0
Strukturkapital	97,308	77,076
Humankapital	30,67	50,902
IK-Multiplikatorn	3,172	1,514

Modell 5.4.2: Kostnad/poäng BIF (Angivet i Mkr)

5.5 Rosenborg BK



5.5.1 Bakgrund och historik

Rosenborg BK skapades 1917, under namnet Odd. Tio år senare bytte klubben namn till sitt nuvarande. 1960 nådde klubben sin första stora framgång genom att vinna den norska cupen. Inte förrän sju år senare, 1967, spelade klubben för första gången i första divisionen. Klubben behövde inte någon längre tid på att acklimatisera sig utan vann ligan redan första året! Därefter vann klubben ytterligare fem ligatitlar fram till 1990. Klubbens riktiga framgångsperiod hade dock inte börjat än. Mellan 1992 till 2004 vann Rosenborg 13 mästerskap i rad, En bedrift i världsklass!

Klubbens europeiska bedrifter under denna tid är också anmärkningsvärda, 1995 gjorde klubben sin debutsäsong i Champions League, vilket inte var en tillfällighet då klubben fortsatt kvalificera sig för och spelade Champions League fotboll varje år, förutom 2003 ända fram till säsong 2005. Deras åtta raka deltaganden i Champions League mellan 1995 och 2002 var rekord fram tills Manchester United kvalificerade sig för nionde raka gången år 2004. Största framgången kom 1996 då klubben slog ut Milan och därmed var klara för kvartsfinal. En kvartsfinal man dock förlorade mot, regerande mästarna och blivande finalisterna Juventus.⁷⁶

5.5.2 Klubbens tankar och strukturella upplägg

”Det verkar vara föga samband mellan duktighet och storleken på plånboken, det är snarare fråga om omvänd proportionalitet. Det jag ser ute på planen är humankapitalinvesterarens seger över fotbollskapitalisterna.”

Orden är Nils Arne Eggens, mannen bakom Rosenborg BK:s framgångssaga de senaste 15 åren. Klubbens storhetstid startade då Nils Arne Eggen tog över som chefstränare år 1988, en post som han skulle behålla fram till år 2002 med undantag från ett sabbatsår i slutet av 90-

⁷⁶ www.rbk.no 2005-11-26

talet. Under hans ledning har Rosenborg utvecklats från en norsk medelklubb till att bli Skandinavien i särklass bästa. Enligt den mångåriga Rosenborgspelaren Bent Skammelsrud gör Nils Arne Eggen i princip allt i Rosenborg utom att möjligen spela matcherna. 1988 när Eggen kom till klubben flyttades förre spelaren och tränaren Arne Dokken upp och blev direktör, en bank gick in med det administrativa kunnandet och pengar. Det första de nya klubbledarna gjorde var att formulera en strategi för Rosenborg BK:s framtid. De lade upp förutsättningarna för spelet på planen och organisationen utanför. Det första man enades om var att klubben skulle spela offensiv och publikvänlig fotboll, något som till och med trycktes på matchtröjorna.⁷⁷

Rosenborg har sedan dess stor fokus på den sportsliga ledningen av klubben. Det innebär att klubben fokuserar på att ha en bra och stark klubbledning vilket innebär att de har större möjlighet att få de bästa spelarna. Man fokuserar starkt på kollektivet och spelsystemet är otroligt viktigt för klubben, då de menar att ett inövat spelsystem innebär att man får ut mer av 11 spelare än vad som annars är möjligt. Summan av kollektivet blir på så vis större än summan av individerna.⁷⁸

Klubben menar vidare att en sådan klar och tydlig filosofi på fotbollsplan gör att det går att utmana de större klubbarna ute i Europa. I Rosenborg anser man det viktigt att gå ut på planen för att själv vara så bra som möjligt men att det är långt viktigare att gå ut på planen för att göra medspelarna så bra som möjligt. Rosenborg bygger dessa idéer på klubbens fem budord. Dessa budord är grunden till alla beslut och styr verksamheten kring Rosenborgs BK.⁷⁹

- Vår framgång är inlärning av färdigheter
- Våra resultatmål är produkten av kontinuerlig prestationsförbättring
- Vi är offensiva och lösningsorienterade
- Vi har humör och temperament
- Vi är folkliga

⁷⁷ Roosvald, Ulf, Rosenborg visar vägen, (2000)

⁷⁸ Intervju Nils Skutle 2006-01-17

⁷⁹ Peronius Olof, Bredeveien Jo Moen, I skuggan av Eggen, (2005)

Rosenborg har stor trygghet i sitt system vilket gör att de hela tiden vågar göra svåra saker. Denna trygghet kommer från att klubben har kontinuitet i ledning, spelsätt och spelartrupp.⁸⁰ Nils Arne Eggen brukade sammanfatta detta genom att säga att i Rosenborg nöjer vi oss med att byta spelare, resten ligger fast.⁸¹

En annan sak som utmärker Rosenborg är deras träningsförhållanden. De har utvecklat ett eget toppmodernt labb med styrketräning och datorer, syftet är att vetenskapligt kvalitetssäkra spelarnas fysiska utveckling och ska leda till att man får ut maximalt ur varje spelare. De har också anställt en mental och en fysiktränare. Syftet är att Rosenborg ska bli bäst på varje liten detalj. Vidare lägger de mestadels av sin träningsenergi på det, enligt dem, svåraste som finns inom fotbollen, att anfalla och göra mål. Rosenborg är också väldigt duktiga på att värva spelare, dels tillåter deras ekonomi dem att värva stjärnspelare från andra skandinaviska klubbar, dels har de väldigt god scouting och kontakt med lokala småklubbar, något som ger så goda resultat att Rosenborg la ner sin ungdomsavdelning under 90-talet. Klubben har alltid varit väldigt noga med sin lokalförankring och har alltid strävat efter att Rosenborg ska vara en klubb för trönder av trönder.

Avslutningsvis kan sägas att klubben har skaffat stora egna finansiella medel via sina framgångar i Champions League, klubben har inom koncernen över 300 miljoner i eget kapital. Detta kapital utvecklar klubben vidare i form av aktivt ägande av egendom, såsom 55 % av sin arena, samt klubbhus, träningsplaner och annan areal utanför arenan. Det finns vidare tankar på att utveckla detta ännu mer för att på så sätt öka de rörliga intäkterna vidare och därmed utveckla den sportsliga kapaciteten ytterligare.⁸²

5.5.3 Kostnad per poäng

Rosenborg är den framgångsrikaste klubben med en ganska bred marginal. I den nationella ligan är de ganska jämna med övriga klubbar sett till vår poängberäkning över dessa år, dock är de bättre även här då de är den enda klubben som har två guld under dessa två år, men deras europeiska poäng är klart bättre än de övriga klubbarna vilket innebär att Rosenborg poängmässigt hamnar i en klass för sig. De betalar 1,46 miljoner kronor per poäng.

⁸⁰ Intervju Nils Skutle 2006-01-17

⁸¹ Roosvald, Ulf, Rosenborg visar vägen, (2000)

⁸² Intervju med Nils Skutle 2006-01-17

Tävlingsform	Champions League	Champions league kval	UEFA-Cupen	UEFA-Cupkval	Nationella serien	Sammanlagd Poäng
År	03/04	03/04	03/04	03/04	03/04	
Poäng	0+4=4	5+6=11	13,5+0=13,5	0+0	42+34=76	104,5

Tabell 5.5.1: Poängfördelning RBK

Genomsnittliga lönekostnader	60,963
Spelartruppens kontraktvärde	91,5135
Sammanlagd kostnad	152,476
Kostnad/poäng	152,476/104,5= 1,459

Modell 5.5.1: Kostnad/poäng RBK (Angivet i Mkr)

5.5.4 IK-multiplikatorn

Rosenborg tog klart mest poäng i vår poängundersökning, här kan vi se att de även har en god IK-multiplikator. Klubben har höga utgifter på spelartruppen men har trots det en bra multiplikator både med och utan transfers inräknat då utgifterna står i god paritet med omsättningen.

	Med transfers	Utan transfers
Omsättning	188,77	188,77
Lönekostnad	60,963	60,963
Avskrivningar	14,285	14,285
Transferskillnad	6,615	0
Strukturkapital	106,907	113,522
Humankapital	81,863	75,248
IK-Multiplikatorn	1,306	1,508

Modell 5.5.2: Kostnad/poäng RBK (Angivet i Mkr)

5.6 Gemensamma nämnare hos klubbarna

Vid våra intervjuer av klubbrepresentanter stötte vi på en del faktorer och åsikter som var gemensamma hos klubbarna. Samtliga klubbar ansåg att de har en klar nackdel gentemot de största europeiska ligorna i många avseenden. I fråga om marknad säger t.ex. Jan-Olov Kinnvall att MFF har en klar nackdel av att agera på en mindre marknad, något som innebär

att det är svårare att få ut klubbens budskap till många, och på så sätt svårare att locka till sig internationella sponsorer⁸³.

⁸³ Intervju Jan-Olov Kinnvall 2006-01-25

6 Analys

I detta kapitel kommer vi, med våra teorier som grund, att analysera den information som vi samlat in och redovisat i ovanstående kapitel. Vi hoppas på så sätt kunna finna samband och sammanhang som leder oss fram till kommande kapitel där vi redovisar våra resultat.

6.1 Inledande beskrivning och sammanfattning

Genom att med hjälp av teorin sätta de siffror och uträkningar vi nått fram till, i relation till den information vi funnit om respektive minicase, klubb, hoppas vi kunna peka ut de resurser som är viktiga och utmärker sig för respektive klubb. I de undersökningar vi gjort fann vi fem olika siffror intressanta, se figur 6.1, från vilka vårt analysarbete kommer att utgå.

SAMMANFATTNING					
Omsättning	61	90	<u>233</u>	127	188
Kostnad per poäng Mkr	<u>0,48</u>	1,13	1,85	<u>0,90</u>	1,46
IK-mult med transfer	0,98	0,40	1,07	<u>3,17</u>	1,31
IK-mult utan transfer	1,08	0,81	1,08	<u>1,51</u>	<u>1,51</u>
Framräknad Poäng	81	74	77	89,5	<u>104,5</u>

Figur 6.1: sammanfattning av undersökningsmodellernas beräkningar

6.2 Omsättning

FC Köpenhamn är den klubb som har högst omsättning av de klubbar vi valt att studera, och tillsammans med Rosenborg står de i en klass för sig själva. FC Köpenhamn, Rosenborg och Brøndby är de tre klubbar som har högst omsättning, och är samtidigt de av de klubbar vi studerat som äger och driver sina egna arenor. Det är därmed ganska enkelt att dra slutsatsen att det är en kritisk resurs för fotbollsklubbar att äga och driva sina egna arenor för att lyckas växa ekonomiskt. Detta stärks ytterligare av det faktum att övriga två klubbar arbetar hårt på att få fram en egen arena som de kan sköta driften av.

Det blir också tydligt då vi studerar omsättningen att miljön har en stor inverkan. FC Köpenhamn och Brøndby är de klubbar som har konkurrensfördelar ifråga om miljön, då båda kommer ifrån Skandinaviens största stad Köpenhamn. Som framkommer i klubbbeskrivningen är just denna faktor anledningen till att FC Köpenhamn skapades, eftersom man ville utnyttja de stora möjligheter som staden Köpenhamn ger. Rosenborg däremot har en klar nackdel jämfört med dessa klubbar då klubben är lokaliserad i en mycket mindre stad, Trondheim. Anledningen till att Rosenborg trots denna nackdel kan konkurrera med de danska klubbarna är att de varit framgångsrika på fotbollsplanen och inbringat mycket kapital från spel i de europeiska cuperna. De nackdelar klubbarna från de mindre städerna har, kan dock vägas upp av att de skaffar sig en stark lokalförankring som innebär att klubben har starka relationer till sin omgivning. Just lokalförankringen och relationer är något som både Rosenborg och Malmö FF jobbar hårt med. Det som skiljer dessa två klubbar från de övriga är att de är de enda elitfotbollsklubbarna i sina respektive städer, vilket verkar vara den bakomliggande faktorn till dessa klubbars goda relationer. Intressant är det här att jämföra dessa två klubbars omsättning med Djurgårdens som kommer från en mycket större stad, Stockholm, men som samtidigt har konkurrens från två andra elitklubbar i staden.

Samtliga fem klubbar har snarlika resurser i form av supportrar då alla klubbars publiksnitt hamnar någonstans mellan 15-20000 per hemmamatch. Klubbarna från de större städerna Köpenhamn och Stockholm har dock en fördel vad gäller kundgruppen fotbollsåskådaren eftersom de har ett större utbud på denna typ av resurs. Detta gäller även kundgruppen arenabesökare. Den sista kundgruppen som är intressant att kommentera är mediebolagen. De svenska klubbarna har en fördel hos denna kundgrupp eftersom Sverige har den största befolkningen av de länder vi valt att studera, vilket innebär den största marknaden.

6.3 Kostnad per poäng

De två lag som utmärker sig i denna undersökning är FC Köpenhamn och Djurgårdens IF. Djurgården utmärker sig genom att betala klart minst per poäng samtidigt som FC Köpenhamn betalar klart mest per poäng. Djurgården samlade ihop 81 poäng i vår undersökning, vilket var mer än FC Köpenhamn som slutade på 77 poäng. Detta är ett starkt bevis på hur en klubb som Djurgården med små finansiella medel kan vara konkurrenskraftig gentemot en klubb som FC Köpenhamn som har mycket större ekonomiska medel. Ett av målen med denna undersökning var att vi ville finna ut hur bra klubbarna är på att omvandla

satsat kapital till framgångar på fotbollsplanen, för att sedan studera de positiva/negativa siffror som sticker ut från de övriga, för att kunna analysera vad det är som klubbarna gör bra eller dåligt. När man studerar dessa två klubbar ser man väldigt stora skillnader i deras strategiska upplägg. Medan FC Köpenhamn har stark fokus och är framgångsrika på att införskaffa pengar, är Djurgårdens fokus istället att försöka distribuera de små finansiella medel de har på ett så bra sätt som möjligt. Det som utmärker Djurgården och deras strategiska upplägg är främst tre saker: De ha ett väl utarbetat spelsystem, de har stark fokus på värvningsstrategi och scoutingverksamhet, samtidigt som de lagt mycket kraft på att utveckla ett framgångsrikt träningskoncept. Vi anser att vår undersökning tyder på att det är dessa tre faktorer som skiljer Djurgården från FC Köpenhamn, och att Djurgården genom att satsa på denna strategi, kan nå likartade framgångar trots deras klart sämre förmåga att införskaffa pengar till klubben.

Den klubb som betalar näst minst per poäng är Brøndby IF. En klubb som liksom Djurgårdens IF har stor fokus på att ha ett eget spelsystem och ett bra träningskoncept. Något som enligt oss ytterligare styrker hur viktiga dessa faktorer är. Brøndby är vidare den klubb som lyckats samla ihop flest poäng av alla efter suveränen Rosenborg. Rosenborg har precis som Djurgården och Brøndby stark fokus på spelsystem, värvningsfilosofi och träningskoncept, trots detta betalar de rätt mycket per poäng. Vi menar dock inte att detta är ett tecken på att de har ett dåligt hanterat strukturkapital, utan vill snarare dra slutsatsen att man för att lyckas konkurrera på den europeiska scenen krävs att man investerar mer pengar i sin spelartrupp. Detta innebär för Rosenborgs del att de inhemska poängen blir kostsammare i vår undersöknings utformning. Vi misstänker dock att Rosenborg betalar lite per poäng om de skulle jämföras med de klubbar som de ställs mot ute i det europeiska cupspelet.

Avslutningsvis kan nämnas att Malmö FF och Brøndby har stark fokus på sina plantskolor, vilket enligt oss, innebär att de har möjlighet att konkurrera på en högre nivå än vad de haft om de inte besuttit denna resurs.

6.4 IK-multiplikatorn

Ett mycket intressant resultat av vår undersökning är att de två lag med den bästa IK-multiplikatorn, Rosenborg och Brøndby, är de två klubbar som tagit flest poäng i vår undersökning. Detta visar, enligt oss, på att vår IK-multiplikator är ett bra och tydligt mått på

hur pass välstrukturerade klubbar är, och att det är något som fotbollsklubbar bör fundera över för att utveckla sin egen verksamhet. En välstrukturerad klubb, med god IK-multiplikator, arbetar hela tiden efter samma mål, och har klara organisatoriska fördelar gentemot ostrukturerade klubbar. Klubbar som Malmö FF med en dålig multiplikator pressar sig själv väldigt hårt vad gäller spelarkostnader vilket innebär att det inte finns utrymme för att förbättra strukturkapitalet och därmed sin multiplikator utan att, tillfälligt tappa i konkurrensen. En klubb som Brøndby har däremot goda möjligheter att öka investeringarna på spelarsidan och fortfarande ha tillräckligt strukturkapital för att ta hand om dessa humankapitalinvesteringar på bästa sätt.

Skillnaderna mellan de olika IK-multiplikatorerna, med och utan transferskillnader, är intressanta då denna skillnad visar hur kraftigt förhållandet mellan human- och strukturkapital kan förändras genom spelarförsäljningar. Till exempel i Malmö FF:s fall skulle klubben, få en kraftigt högre multiplikator vid en studie över fler år då Malmö FF är den klubb som är bäst på att producera och sälja vidare spelare för stora pengar. Just under de åren vi studerat skedde inga stora försäljningar från MFF:s sida vilket är ovanligt. Av denna anledning är det en intressant siffra att ha med, i övrigt analyserar och studerar vi främst IK-multiplikatorn utan transferskillnader.

7 Resultat

Detta kapitel syftar till att på ett övergripande sätt redovisa de resultat vi funnit. Vi fortsätter den röda tråden genom arbetet genom att hela tiden basera resultaten på ovanstående kapitel, analysen

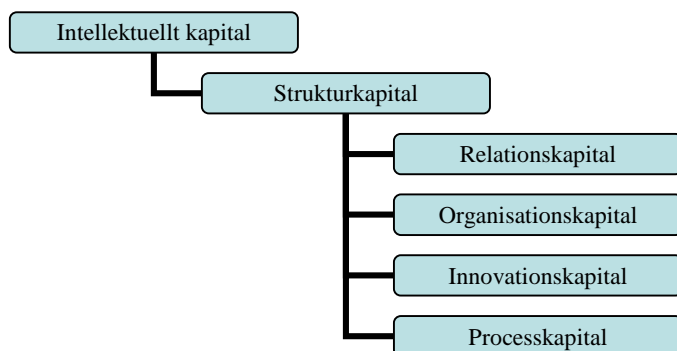
7.1 Organisatoriskt upplägg

Ett fotbollslag behöver göra mål för att vinna sina matcher. Utan mål blir det inga segrar. Men om det enda man gör är att anfalla och inte tänker på det defensiva arbetet är det väldigt lätt hänt att motståndarna, vid matchens slut, gjort fler mål än det egna laget tack vare det egna lagets sämre defensiv. För att vara ett vinnande lag krävs det därför istället att man gör en avvägning mellan det defensiva och offensiva arbetet och på så sätt ser till att göra mål som man därefter förvaltar på bästa sätt genom att även vara duktig på att försvara det egna målet så att man inte släpper igenom för många anfall och mål för motståndarlaget.

Ungefär på samma sätt, menar vi, att det fungerar för en fotbollsklubbs organisation utanför plan. För att ha möjlighet att nå framgång krävs det att klubbarna är offensiva och ”gör mål”, det vill säga att de införskaffar så mycket pengar som möjligt till föreningen. Hur en klubb bör tänka och fokusera för att lyckas med detta har vi förklarat med hjälp av resursfotbollen som ingår i vår teori. Vi kommer nedan att fortsätta använda oss av resursfotbollens olika delar genom att först beskriva på vilket sätt de olika delarna uppfyller VRIO-modellens krav på att vara en resurs. Därefter kommer vi att fortsätta resultatkapitlet genom att med hjälp av VRIO-modellen beskriva de resurser vi själva, med hjälp av analysen av de olika lagen, funnit bör ingå i det vi kommit att kalla defensiven i en fotbollsklubbs organisation. Det defensiva strukturkapitalet beskriver alltså hur väl klubbarna förvaltar ”de mål de gör” i form av de pengar de införskaffar och vad för resurser det är som hjälper dem med detta. I modell 7.1 och 7.2 nedan presenteras vilka klubbar som besitter de olika resurserna.

För att på ett tydligt sätt visa hur vår uppdelning av det offensiva och det defensiva strukturkapitalet står i relation till teorin om intellektuellt kapital, kommer vi att lägga upp bilder och förklara var och på vilket sätt de olika resurserna passar in i de olika delarna av IK-

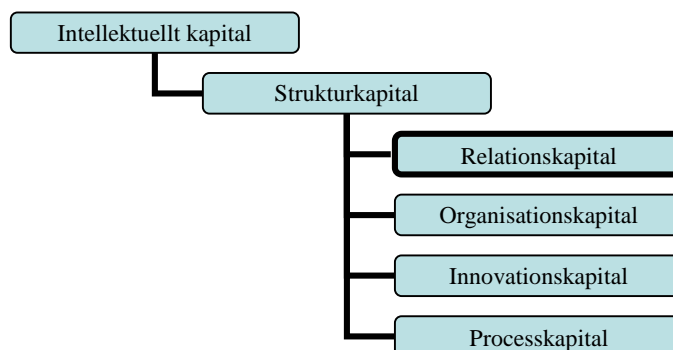
värdeschemat. En fullständig redovisning av IK-värdeschemat går att finna på sidan 24. I vår studie har vi valt att studera det strukturella kapitalet som består av relations-, organisations-, innovations- och processkapital, vilka beskrivs mer ingående i teorikapitlet. Denna uppdelning av strukturkapital är anpassad efter hur vi anser att fotbollsklubbar fungerar, och behöver därför inte ha en fullständig överrensstämmelse med hur en uppdelning av strukturkapitalet fungerar inom andra branscher.



7.2 Det offensiva strukturkapitalet

Det offensiva strukturkapitalet kan jämföras med ”*the environmental model of competitive advantage*”, företagets externa miljö. I vårt IK-värdeschema sorteras samtliga av det offensiva strukturkapitalets resurser in under relationskapitalet. Relationskapital definieras som värdet av ett företags relation till deras kunder, och består av resurser med koppling till företagets externa relationer. Det offensiva strukturkapitalets sex resurser presenteras i resursfotbollen och är följande:

- Kunder
- Relationer
- Miljö
- Arena
- IT
- Varumärke



Kunder – en förenings kunder är en resurs då de är värdefulla i den mening att de är grunden till en stor del av intäkterna en klubb får. Utan supportrar och åskådare får klubben vare sig publikintäkter eller sponsorintäkter. Antalet supportrar är den avgörande faktorn för hur stor inkomst en klubb får totalt från de övriga kundgrupperna, sponsorer, mediebolag och fotbollskonsumenter. Att ha en stor supporterbas är därför väldigt viktigt och samtidigt ovanligt och svårimiterbart.

Relationer – alla relationer en klubb har är unika för just den klubben, därmed är de både ovanliga och svårimiterbara. Att de är värdefulla är en självklarhet då klubben inte överlever utan sina relationer.

Miljö – det som lägger grunden till en klubs relationer är dess omgivande miljö. Att till exempel komma från en storstadsomgivning med fler företag och människor är därför värdefullt för en klubb. Alla klubbar har olika omgivning och därmed är miljön och omgivningen också ovanlig och omöjlig att imitera.

Arena – en arena ger stora möjligheter att generera intäkter till en klubb. Därmed är det väldigt värdefullt att äga och/eller driva sin egen arena. I Skandinavien är det väldigt ovanligt att äga och driva sin arena samtidigt som det är svårt att imitera då det är mycket kostsamt att skaffa en egen arena.

IT – Informationsteknologi är en del av resursfotbollen. Vi menar dock att detta inte är något som påverkar de klubbar vi studerar och väljer därför att inte kommentera denna resurs något vidare.

Varumärke – Styrkan i klubbarnas varumärke har en stor inverkan på hur pass mycket pengar en klubb genererar i sponsorintäkter och intäkter från mediebolag. Styrkan i ett lags varumärke är starkt relaterat till antalet supportrar, och kontentan är att de lag med starkast varumärken har störst inkomster.

Offensivt strukturkapital	
Kunder	
Relationer	
Miljö	
Arena	
Varumärke	

Tabell 7.1: Klubbresurser: Offensivt strukturkapital (Ej inbördes ranking)

7.3 Det defensiva strukturkapitalet

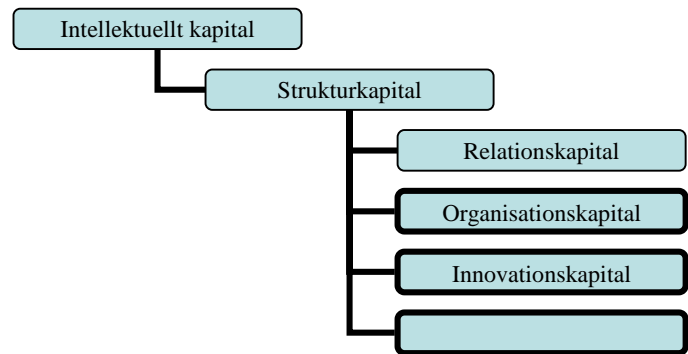
Det defensiva strukturkapitalet kan relateras till Barneys ”resource based model”, det vill säga företagens interna resurser som är de resurser som vi har valt att fokusera på i denna uppsats. I vårt IK-värdeschema sorteras dessa interna resurser in under organisationskapital, innovationskapital eller processkapital. Organisationskapital definieras som företagets inre delar, och består av organiserad och systematiserad kompetens. En väl uppbyggd IK-multplikator är ett bra mått på klubbarnas värdeskapande kompetens och sorteras därför in under denna post.

Processkapitalet kan beskrivas som de arbetsprocesser, tekniker och personalprogram som förbättrar effektiviteten i produktionen eller tjänsteleveransen. Våra resurser spelsystem och värvningsstrategi är exempel på systematiskt, organiserade arbetssätt som syftar till att förbättra effektiviteten, därför har vi valt att placera dessa under denna post.

De två sista resurserna plantskolor och träningsupplägg sorteras under posten innovationskapital. Innovationskapitalet kan hänföras till den begåvning som används för att skapa nya produkter. Då plantskolor, och träningsupplägg handlar om att förnya och utveckla spelare för framtiden, sorteras denna resurs in under innovationskapitalet. Vid analyserna av de fem olika klubbarnas strategier för att nå framgång har vi upptäckt fem olika resurser som

kan ligga till grund för framgång. Som vi nedan presenterar utifrån Barneys teori angående VRIO. De fem defensiva resurserna är:

- Plantskolor
- IK-Multiplikator
- Spelsystem
- Värvningstrategi
- Träningsupplägg



Plantskolor – Att ha möjlighet att få spelare mer eller mindre gratis till sitt lag är självklart en styrka. Att dessutom kunna tjäna pengar vid eventuell försäljning bevisar detta ytterligare. Att lyckas med att få fram talanger är ovanligt, att lyckas med det ofta är väldigt ovanligt. Att lyckas organisera en framgångsrik ungdomsverksamhet kräver mycket tid och kunskap och är därför mycket svårt att imitera.

IK-multiplikatorn – beskriver hur väl strukturkapitalet är uppbyggt för att ta hand om humankapitalet. Att ha en positiv multiplikator är därmed en klar styrka då det innebär att klubben har en god grund för sitt humankapital genom att fokusera på strukturkapitalet. En klubb med en bra multiplikator är helt enkelt en klubb med en välgenomtänkt och god organisation med långsiktighet. Hos de flesta fotbollsklubbar är detta ovanligt då många har för stor fokus på snabba resultat och därför gärna investerar för mycket i spelartruppen, humankapitalet. Vidare är det svårt för klubbar med en dålig multiplikator att omvandla organisationen så att man får en positiv multiplikator då detta skulle innebära att klubben blir tvungen att minska lönerna och förmodligen inledningsvis tappa i konkurrens. Att genomföra en sådan omvandling av klubben tar lång tid och är svårt att genomföra, vilket bevisar hur svårt det är att imitera.

Spelsystem – Det har i vår undersökning visat sig att de klubbar som har ett fastslaget och inövat spelsystem gör bättre ifrån sig. Detta tyder på att det är en styrka att ha ett eget system där spelarna känner sig trygga och vet vad som gäller. Ett spelsystem kan lätt förenklas genom en sifferkombination (eg. 4-3-3), men innefattar väldigt mycket mer. Alla tränare och lag har olika spelsystem men det som är ovanligt för de klubbar vi studerat som besitter

resursen är att spelsystemet är något som tillhör klubben och inte bara den tränare som företräder klubben just nu. Det är möjligt att försöka imitera ett sådant här upplägg men att fullt igenom implementera ett spelsystem i en hel förening innebär stora förändringar och tar väldigt lång tid då tränare, spelartrupp, träningsmetoder o.s.v. behöver förändras. Därför är det väldigt svårt att imitera ett spelsystem.

Värvningsstrategi – att ha bra scouting och god kontroll över sina värvningar är oerhört viktigt för en klubb då de kan spara enorma summor pengar på detta. En god värvningsstrategi i form av att man värvar rätt typ av spelare samtidigt som man har bra scoutingverksamhet så att man hittar denna spelartyp kräver dels erfarenhet och kunskap men framförallt ett bra nätverk. Ett sådant nätverk och erfarenhet är ovanligt och svårt att imitera då det tar lång tid att bygga upp.

Träningsupplägg – samma tre klubbar som använder sig av ett eget spelsystem, har också fokuserat på att skaffa sig egna träningsupplägg. Dessa träningsupplägg beskrivs som genomarbetade och tycks vara etablerade med syftet att vara bättre än andra klubbar. Detta tyder på att det är en resurs. Att ha ett eget utarbetat träningsupplägg är ovanligt inom skandinavisk för att inte säga all europeisk fotboll. Hur svårimiterbart det är tål att diskuteras, dock kräver det en del arbete och tid innan man vet att det fungerar och därmed är träningsupplägget åtminstone en tillfällig resursfördel.

Defensivt strukturkapital	
Plantskola	
IK-Multiplikator	
Spelsystem	
Värvningsstrategi	
Träningsupplägg	

Tabell 7.2: Klubbresurser: Defensivt strukturkapital (Ej inbördes ranking)



Modell 7.1: ”Startelvan”

7.4 Startelvan

I modell 7.1 ovan sammanfattar vi våra tankar om defensivt och offensivt strukturkapital i en ”startelva”. För att ett fotbollslag ska prestera bra, är det viktigt att man har en bra offensiv och defensiv, samt att dessa två delar samarbetar och hjälper varandra. Precis som när en tränare tar ut sin startelva inför en match, är det viktigt att ledningen inom en fotbollsklubb förstår vilken samverkan klubbens olika resurser har, och på vilket sätt dessa resurser kan ligga till grunden för varaktiga konkurrensfördelar. Som vi illustrerat ovan i ”startelvan”, och beskrivit i föregående kapitel, handlar det för en fotbollsklubb om att ha en bra balans mellan

de olika resurser de besitter, då ingen enskild resurs, i sig själv, kan utgöra varaktiga konkurrensfördelar.

Det defensiva strukturkapitalet styrs till stor del av IK-multiplikatorn (målvakten). En bra IK-multiplikator tyder på att klubben har en bra harmoni och överensstämmelse mellan inkomster och utgifter. Gemensamt för de klubbarna med en bra IK-multiplikator i vår undersökning, är att de arbetar långsiktigt och medvetet med deras defensiva strukturkapital. Detta är en indikator på att dessa klubbar har ett starkt organisationskapital. Vidare arbetar dessa klubbar efter ett tydligt processtänkande vad gäller värningsstrategi och spelsystem. Att ha en god multiplikator är även viktigt om man ska satsa på sitt innovationskapital; träningsupplägg och plantskola, eftersom detta kortsiktigt sett är en kostsam strategi.

Det offensiva strukturkapitalet är det som ligger till grund för det defensiva strukturkapitalet. Precis som i en fotbollsmatch, där offensiven kan avlasta defensiven genom att göra många mål, så är det, det offensiva strukturkapitalet som inbringar de finansiella medel som krävs för att bygga upp ett effektivt defensivt strukturkapital. En klubb med ett starkt ”mittfält” (kunder, arena, relationer, miljö och varumärke), ger goda möjligheter för anfallaren (finansier/vinst) att göra mål. Samtliga dessa resurser kan räknas till klubbarnas relationskapital, vilket är de resurser som ligger till grund för att inbringa de finansiella medel som är ett måste för att bli konkurrenskraftiga.

Slutligen är det upp till klubbledningen (tränaren), att formulera framgångsreceptet. Precis som när en tränare tar ut sin startelva, är det upp till ledningen att se till att dessa olika delar samverkar på ett optimalt sätt. Om klubbledningen (tränaren) lyckas med detta, anser vi att en klubb har goda möjligheter till att nå framgång (vinna matcher).

8 Avslutande diskussion och slutsatser

Vi tänkte avsluta denna uppsats genom att sammanfatta de resultat vi nått i en IK-navigator och därmed redovisa våra slutsatser och besvara vårt syfte. Avslutningsvis kommer termer som användningsområden, utvecklingsmöjligheter, vidare forskning och så vidare att kommenteras och diskuteras.

8.1 Sammanfattning

För att på ett tydligt och enkelt sätt knyta ihop denna uppsats väljer vi att inleda detta kapitel genom att återupprepa vår frågeställning och syfte. Vår frågeställning löd:

Vilka är de underliggande organisatoriska resurser som gör att vissa klubbar under långa perioder når större fotbollsmässig framgång än andra klubbar med likvärdiga eller bättre förutsättningar?

Detta menar vi att vi har besvarat i ovanstående kapitel där vi redovisar de resultat vi kommit fram till och räknar upp och förklarar de resurser som utmärker sig hos de klubbar vi studerat. Vi har dock inte slutfört vårt arbete än, då syftet ännu inte är uppfyllt. Syftet löd:

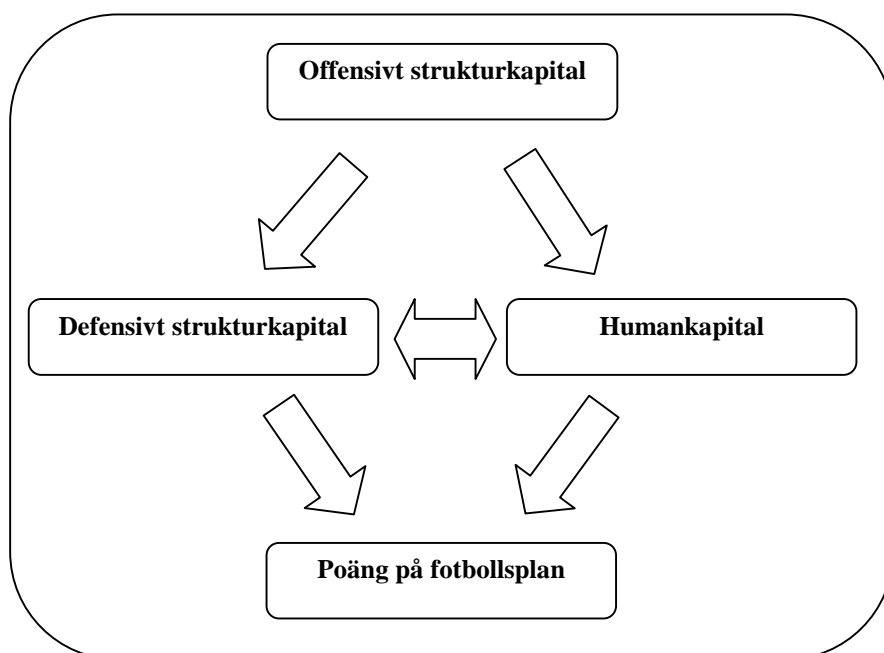
Syftet med denna uppsats är att skaffa oss kunskap om vilka organisatoriska resurser en fotbollsklubb kan använda sig av för att uppnå sitt främsta mål; framgång på fotbollsplan. Med hjälp av denna kunskap vill vi skapa en övergripande IK-navigator som ska illustrera vilka resurser som kan ligga till grund för framgång.

Genom att binda samman de resultat vi presenterat i kapitel 7, med humankapital och fotbollsklubbarnas huvudsyfte, att ta poäng på fotbollsplan, kommer vi nu att presentera en IK-navigator som slutför arbetet och besvarar vårt syfte.

8.2 IK-navigator

Vår IK-navigator är alltså ett redskap som ska guida läsaren genom hur de olika delarna i en fotbollsklubb fungerar och samspelar med varandra. Vi har valt att dela upp de olika resurserna i tre olika kategorier för att på sått göra modellen lätthanterlig, och samtidigt försöka framställa den på ett pedagogiskt och begripligt sätt utan att modellen för den delen förlorar i relevans. De fyra kategorierna representerar de olika resurser som har en stor påverkan på den fjärde kategorin; resultat på fotbollsplan.

Det offensiva strukturkapitalet representerar de resurser som gör att klubben får in pengar till att driva klubben. Dessa resurser är arena, relationer, kunder, miljö och varumärke. De pengar som kommer in till klubben används till att finansiera humankapitalet, bestående av spelartrupp, tränare och övrig personal, och det defensiva strukturkapitalet, består av spelsystem, värningsstrategi, träningsupplägg, plantskola och IK-multiplikator. Samspelet mellan de två kategorierna, defensivt strukturkapital och humankapital, leder i sin tur till att en klubb når framgång på fotbollsplan. Vi vill betona att det är just samspelet och förmågan att hantera alla tre olika kategorier som gör en fotbollsklubb framgångsrik. I denna uppsats har vi funnit bevis på att klubbar som bara har styrkor på någon eller några av de här tre olika delarna inte levererar resultat i den utsträckning de skulle kunna göra om de varit starka inom samtliga tre kategorier.



Figur 8.1: IK-Navigator

8.3 Användningsområden

De slutsatser vi kommit fram till och den IK-navigator vi skapat var inledningsvis tänkt som ett redskap för klubbedare att använda som en mall eller underlag för hur en klubb kan skötas och vilka resurser som är viktiga för att lyckas skapa ett vinnande och framgångsrikt lag. Vi menar dock att denna IK-navigator kan användas även av andra aktörer på fotbollsmarknaden. Navigatorn skulle kunna fungera väldigt väl som ett analysredskap för sponsorer, sportklädesföretag och andra samarbetspartners till fotbollsklubbar som funderar på att ta sig in på en marknad genom att skapa en relation med en fotbollsklubb men inte vet vilken klubb de helst samarbetar med. Genom att analysera ett antal olika klubbar med hjälp av denna IK-navigator vågar vi påstå att man har stora möjligheter att välja en välskött klubb med långsiktig strategi och förmodad framgång, något som är viktigt för dessa aktörer. Vi anser även att vår IK-navigator kan användas om man är intresserad av att köpa aktier i en klubb. Att investera i en klubb som uppfyller de kriterier vår navigator ställer, kan enligt oss anses vara en god investering.

Navigatorn är anpassad för fotbollsklubbar och skapad efter en studie av fotbollsklubbar, dock finns det mycket i navigatorn som skulle kunna vara intressant även för klubbar i andra lagsporter. Det finns säkert delar av navigatorn som skulle kunna förändras för att anpassas bättre till olika sporter och denna navigator skulle förmodligen kunna fungera som en god grund för ett sådant omvandlingsarbete.

Spelare och tränare som är på väg att byta klubb och har förmånen att stå inför en valsituation skulle också kunna utnyttja denna navigator som ett stöd när de ska välja klubb. Att göra fel klubbval kan påverka en spelar- eller tränarkarriär mycket negativt medan ett bra val kan ge din karriär en rejäl skjuts framåt. Genom att på ett aktivt sätt analysera de klubbar som erbjuder kontrakt har dessa spelare och tränare något handfast att förhålla sig till innan de tar sitt beslut.

8.4 Vidare forskning och utvecklingsmöjligheter

Vi har, efter egen förmåga, genomfört en så omfattande och övergripande studie som möjligt under den givna tid på tio veckor som vi haft på oss. Denna tidsbegränsning innebär dock att studien inte blir så omfattande som den annars skulle kunna bli. Därför skulle ett större

analysarbete med fler klubbar och en ännu djupare granskning av dessa klubbar kunna innebära att man upptäckte fler resurser och att man därmed hade kunnat skapa en mer omfattande navigator. Själva analysarbetet hade också kunnat utökas genom att studera fler lag från olika marknader och länder vilket hade gett en intressant bredd på undersökningen.

8.5 Vårt Kunskapsbidrag

Som nämnts redan i inledningen har all tidigare forskning vi hittat inom ämnet fokuserat på hur fotbollsklubbar gör eller kan göra för att få in pengar. Genom att sätta denna tidigare forskning i ett större sammanhang och fokusera på klubbarnas interna förhållande har vi visat hur fotbollsklubbar kan agera för att få ut så mycket som möjligt av de pengar som tjänas in. Genom uträkningen av vår IK-multiplikator och upptäckten att de framgångsrikaste klubbarna också är de med bäst multiplikator har vi också pekat på hur viktigt det är för en fotbollsklubb att ha kontroll över relationen mellan humankapital och strukturkapital. Något som vi förstått att många fotbollsklubbar inte funderar särskilt mycket på.

Sammanfattningen av vårt kunskapsbidrag och hela vår uppsats skulle kunna presenteras i form av en omskrivning av det Nils Arne Eggen citat vi presenterat tidigare. Eggen menade att han och hans Rosenborg var ett bevis på humankapitalinvesteringarnas seger över fotbollskapitalisterna. Vi skulle vilja påstå att denna uppsats pekat på:

– ”*Strukturkapitalinvesteringarnas seger över fotbollskapitalisterna*” –

9 Litteraturförteckning

9.1 Publicerade källor:

Andersen, Ib. (1998). *"Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod."* Lund: Studentlitteratur

Barney, J.B. (2002). "Gaining and sustaining competitive advantage". 2ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Christensen, L, et.al. (1998). *"Marknadsundersökning – en handbok"*, Studentlitteratur: Lund

Conn, D. (1997). *"The Football Business: Fair Game in the '90s"*. Edinburgh: Mainstream. pp. 40-55.

Deloitte and Touche (2001). *"England's Premier Clubs"*, Deloitte and Touche Sport, Manchester.

Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1998). *"Det intellektuella kapitalet"*, Liber ekonomi, Malmö

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

Grant, R.M. (1991). *"The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"*. California Management Review, 22, 114-135.

Grimlund, L., & Pavlidis, F. (2004). *"Djurgården - en supporters handbok"*, Stockholm: Bokförlaget DN.

Gummesson, E. (2002). *"Relationsmarknadsföring från 4P till 30R"*. Liber AB, Kristianstad

Holme, I. M & Solvang, B. K (1997): *"Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder"*. Lund: Studentlitteratur

Jones, D. (2004). *"Deloitte Annual Review of Finance"*. Deloitte & Touche LLP – United Kingdom

Merriam, S.B. (1994). *"Fallstudien som forskningsmetod"*. Lund: Studentlitteratur

Stewart, T., A (1999). *"Intellektuellt kapital: organisationers nya förmögenhet"*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

9.2 Artiklar:

Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.

Barney, J. B. & E. J. Zajac. 1994. "Competitive organisational behaviour: Toward an organisationally-based theory of competitive advantage." *Strategic Management Journal*, 15 (Winter): 5-9.

Grant, R.M (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California Management Review, Vol. 33 Issue 3, p. 114-135

Hall, S, Szymanski, S & Zimbalist, A, (2002). "Testing the Casualty Between Team Performance and Payroll: The Cases of Major League Baseball and English Soccer". *Journal of Sports Economics* 3, (May 2002) 149-68

Hoehn, T, et. Al (1999) "*Economic Policy*", Vol. 14, No. 28 (Apr., 1999) , pp. 203-240

Christenson, M. (nr 5/2005). "*Tills Glazer skiljer oss åt*" *Offside*, s.35, Göteborg, Offside press AB

Peronius, O, Bredeveien J. M, (2005) "*I skuggan av Eggen*", Offside press AB

Roosvald, U, (2003), "*Fotboll enligt Don Ö*", Offside press AB

Roosvald, U, (2000) "*Rosenborg visar vägen*", Offside press AB

9.3 Elektroniska källor:

Björk, Carl "Svindlande summor för fotbollens affärer"
www.di.se/Index/Nyheter/2001/07/19/27989.htm, (2005-11-18)

Feldreich, Sten "Idrotten viktig för EU"
<http://www.svenskidrott.se/tidningen/t2.asp?p=61190>, (2005-12-03)

Football Industry Group, "*The Transformation of Football in the 1990s*"
<http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html>, (2005-11-23)

Jonsson, Jonas "Miljonerna fortsätter att rulla"
www.di.se/Index/Nyheter/2002/04/09/46344.htm, (2006-01-11)

Nilsson, Mikael "Typiskt för Tottenham"
<http://www.spurs.se/?sid=article&pid=read&id=1237&setScreenWidth=&setScreenHeight=&setLanguage=2>, (2006-02-08)

Pearson, Geoff "The Bosman case, EU law and the transfer system,"
<http://www.liv.ac.uk/footballindustry/bosman.html>, (2005-12-03)

Warshaw, Andrew "No regrets for Bosman"
<http://www.uefa.com/magazine/news/Kind=128/newsId=292815.html>, (2005-11-23)

"Broadcasters battle for football"
http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/the_economy/393636.stm, (2005-11-23)

"FCK:s historie"
www.fck.dk/klubinfo/historie.asp (2005-11-26)

"Fra Odd till Nordens stolthet"
<http://www.rbk.no/stats/infoArticle.jhtml;jsessionid=44NBQ2NP1HOA1QFIMUDCFEQ?articleID=38321> (2005-11-26)

"Historien om Brøndby IF"
<http://www.brondby.com/article.asp?aid=40>, (2005-12-07)

"Historien om MFF"
<http://www.mff.se/himmelsblatt/historien.asp> (2006-01-30)

"Smått och gott ur DIF:s fotbolls historia"
<http://www.dif.se/sidor/historia/smattgott.asp> (2006-01-30)

www.brondby.biz (2005-12-07)

<http://www.dn.se/ekonomi> (2005-11-14)

<http://www.uefa.com> (2005-11-17)

9.4 Andra uppsatser:

Grass, D. Holst, M. & Jönsson, B (2001). "*Competitive Advantages in professional football clubs – a resource-based analysis*", Lunds universitet

9.5 Intervjuer:

Hammer, Dan

Commercial director/ Parken FC

Intervjun genomfördes 2006-02-03

Kinnvall, Jan-Olov

Administrerande direktör MFF

Intervjun genomfördes 2006-01-25

Lundquist, Bo

Ordförande DIF 2006-02-02

Intervjun genomfördes 2006-02-02

Skutle, Nils

Administrerande direktör Rosenborg BK

Intervjun genomfördes 2006-01-17

Vilfort, Kim

Sportchef i Brøndby IF

Intervjun genomfördes 2006-01-26

Appendix A

Intervjufrågor angående fotbollsuppsats!

Vi är två studenter från Lunds Universitet som för närvarande skriver en uppsats i företags ekonomi angående skandinaviska fotbollsklubbars strategiska upplägg. Vi har valt att studera de två främsta fotbollsklubbarna från Danmark, Norge respektive Sverige de senaste åren. Vi hoppas på att med er hjälp och era svar på de här frågorna få in material angående hur er klubb arbetar och tänker inom de områden vår uppsats täcker, samt hur ni ser på de skandinaviska klubbarnas nuvarande situation och framtid.

Vi har medvetet valt att hålla frågorna på en öppen abstrakt nivå för att vi ska få fram så mycket av era tankar som möjligt, för att på så sätt inte låsa fast er i våra tankebanor.

Vi är väldigt tacksamma för er hjälp, och uppskattar all information som vi kan få, känn er därför fria att skriva hur mycket ni vill.

1. Vilka strategiska åtgärder tillämpar ni inom klubben för att inbringa finansiella medel, och vilka är era viktigaste bakomliggande resurser till att få in finansiella medel? Vilka anser ni är de resurser, som ni saknar inom klubben för att växa ännu mer?
2. Vi förutsätter att ni håller med om att spelarmaterialet är den viktigaste resursen för att nå framgång på fotbollsplan. Men förutom denna resurs, vilka resurser menar ni ligger till grunden för att nå resultatmässig framgång, det vill säga hur arbetar ni för att få era spelare att prestera så bra resultat som möjligt på plan?
3. Funderar ni inom klubben på hur stor del av er omsättning som läggs på spelarlöner? Hur stor andel av klubbens omsättning anser ni ska läggas på spelarlöner, och anser ni er ha en norm angående hur stor andel av klubbens årliga omsättning som maximalt kan läggas på denna kostnadspost?
4. Vilka politiska och nationella fördelar respektive nackdelar påverkas ni av, då ni är verksamma på den skandinaviska marknaden?
5. Rosenborgs BK är den enda skandinaviska klubb som regelbundet haft framgångar i de europeiska cuperna det senaste decenniet. Vilka tror ni är de bakomliggande faktorer som gjort att de andra skandinaviska toppklubbarna inte blivit konkurrenskraftiga i europaspelet? Vi som författare drar paralleller med t.ex. de Belgiska topplagen, och vi undrar vilka de faktorer är som gör så att dessa klubbar lyckas mycket bättre än skandinaviska klubbarna, då vi anser att de skandinaviska klubbarna vid en första anblick har ungefär likvärdiga yttre förhållanden som dessa klubbar.

