



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET**

**Kandidatuppsats
HT 2006**

Hur ska svenska fotbollsklubbar bli framgångsrika i Europa?

- En analys av fotbollsklubbarnas framgångsfaktorer

Handledare
Robert Wenglén

Författare
Jeff Kantus 790520-0619
Niklas Malmberg 810520-3999
Ruben Sanchez Jennergård 821231-7450

SAMMANFATTNING

- Titel:** Hur ska svenska fotbollsklubbar bli framgångsrika i Europa?
- En analys av fotbollsklubbarnas framgångsfaktorer
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne/Kurs:** Frontlinjer – strategi, organisation och ledarskap,
Kandidatuppsats, FEK 582, 10 poäng
- Författare:** Jeff Kantus, Niklas Malmberg, Ruben Sanchez Jennergård
- Handledare:** Robert Wenglén
- Fem nyckelord:** Framgångsfaktorer, Fotboll, Arena, Strategi och Kompetens
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att genom vår analys formulera vilka faktorer som ligger till grund för att lyckas att skapa konkurrenskraftiga fotbollsklubbar i Sverige gentemot Europa
- Metod:** Kvalitativ metod med induktiv ansats
- Teoretiska perspektiv:** Vi har utgått från relevant fakta inom strategi för att djupare gå in på ”Key Success Factors”-modellen.
- Empiri:** Vi har erhållit data från elva intervjuer som hållits med nyckelpersoner inom fotbollsbranschen.
- Resultat:** Fotboll som underhållning kommer alltid att vara beroende av moderna anläggningar och en uppdaterad kompetens för att kunna erbjuda sina publik det den vill ha och på sätt nå framgångar.

ABSTRACT

- Title:** How will Swedish Football Clubs Become Successful in Europe?
- An Analysis of the Clubs' Key Success Factors
- Seminar date:** 18-01-2007
- Course:** Frontlines – Strategy, Organization and Leadership,
FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration,
10 Swedish credits (15ECTS)
- Authors:** Jeff Kantus, Niklas Malmborg, Ruben Sanchez Jennergård
- Advisor/s:** Robert Wenglén
- Key words:** Key Success Factors, Football, Stadium/Facilities, Strategy and Competence
- Purpose:** The purpose of this thesis is to formulate which factors work as a basis for creating competitive football clubs in Sweden to compete in Europe.
- Methodology:** Qualitative method with inductive approach.
- Theoretical perspectives:** An initial description about Strategy and a further presentation of the “Key Success Factors” theory.
- Empirical foundation:** A compilation of information obtained from eleven interviews held with key persons within the football industry in Sweden.
- Conclusions:** Football as an entertainment will always be dependent of modern facilities and an up-to-date competence in order to satisfy its audience and to succeed.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 Vad är UEFA?	8
1.1.2 Hur påverkas klubbarna av ett deltagande i Champions League?	9
1.2 Problemdiskussion	11
1.2.1 Sportsliga faktorer	11
1.2.2 Ekonomiska faktorer	12
1.3 Problemformulering	14
1.4 Syfte	14
1.5 Avgränsningar	14
1.6 Disposition	15
2. Tillvägagångssätt.....	16
2.1 Kvalitativ metod.....	16
2.1.1 Vägen till problemformuleringen.....	16
2.1.2 Val av relevanta undersökningsobjekt	17
2.2 Presentation av intervjuobjekten	18
2.2.1 Klubber	18
2.2.2 Journalister	19
2.2.3 Organisationer	20
2.2.4 Sponsorrelaterade företag.....	21
2.3 Intervjuprocess	22
2.4 Val av teori	23
2.5 Källkritik	23
2.5.1 Källkritik till intervjuerna.....	23
2.5.2 Källkritik till vår valda teori.....	24
3. Strategikapitel.....	25
3.1 Key Success Factors.....	28
3.1.1 Vad vill konsumenterna ha?	29
3.1.2 Vad behöver organisationen för att kunna överleva konkurrensen?	29
4. Empiri/analys.....	31
4.1 Vad vill fotbollskonsumenter ha?	33
4.1.1 Upplevelser.....	33
4.1.2 Komfort	34
4.2 Vad behöver organisationen för att kunna överleva konkurrensen?	35
4.2.1 Långsiktighet.....	35
4.2.2 Varumärket.....	36
4.2.3 Sponsorskap	38
4.3 Key Success Factors	39
4.3.1 Arena	39
4.3.2 Kompetens.....	41
5. Slutsatser	43
5.1 Sammanfattning	43
5.2 Vad kan svenska fotbollsklubbar lära sig av denna uppsats?.....	43
5.3 Vad kan svenskt företagande lära sig av denna uppsats?.....	45
5.4. Vidareforskning inom ämnet.....	46

BILAGA 1	49
BILAGA 2	50

FÖRORD

Vi vill i detta förord rikta ett stort tack till samtliga personer som har hjälpt oss på ett eller annat vis under arbetets gång. Vi vill i synnerhet nämna några specifika för att de tog sin tid och ställde upp på intervju. Utan dessa och deras bidrag hade inte denna uppsats blivit verklighet. Ett hjärtligt tack till Tommy Theorin, Johan Nilsson, Artur Bliding, Johan Esk, Christer Lidman, Niklas Olovzon, Jan Larsson, Simon Bank, Bengt Madsen, Åke Stolt och Svante Samuelsson.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Robert Wenglén.

Lund, Januari 2007

Jeff Kantus

Niklas Malmberg

Ruben Sanchez Jennergård

BEGREPP

FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Associations</i> Världsomfattande fotbollsförbund som tillhandahåller regler och förordningar för dess medlemmar
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i> Europas gemensamma fotbollsförbund som tillhandahåller regler och förordningar för dess medlemmar.
SvFF	<i>Svenska Fotbollsförbundet</i>
SEF	<i>Föreningen Svensk Elitfotboll</i> Intresseorganisation för alla lag i Allsvenskan och Superettan
Elitfotboll/klubbar	Med dessa begrepp menas de 30 lag som är medlemmar i SEF
Allsvenskan	Sveriges högsta serie inom fotboll. 14 lag
Superettan	Divisionen under Allsvenskan. 16 lag
KSF	Key Success Factors. (Nyckel framgångsfaktorer)

1. Inledning

I detta kapitel vill vi skapa en bild av svenska fotbollsföreningarnas position i fotbolls Europa. Vi förklarar även de europeiska cuper som finns idag och vad ett deltagande medför rent ekonomiskt. Vidare beskriver vi förhållandet i den europeiska fotbollsbranschen jämfört med den svenska för att sedan komma fram till vår problemställning. Slutligen redogör och framställer vi vårt syfte och våra avgränsningar samt disposition avslutningsvis.

1.1 Bakgrund

Den 2 augusti 2006 satt svenska fotbollsintresserade framför TV:n för att konstatera ytterligare ett svenskt nederlag i UEFA Champions League-kvalet. Den här gången var det Djurgårdens IF som stod för misslyckandet. Besvikelsen över misslyckandet känns igen då inget svenskt klubbtag har lyckats kvala in de senaste sex åren.

Sedan år 2000 har således inget svenskt lag lyckats gå vidare till gruppspelen i den ekonomiskt största och mest prestigefyllda fotbollsturneringen i Europa, UEFA Champions League. Även i, den något kvalitetsmässigt sämre, Uefacupen har framgångarna lyst med sin frånvaro. Halmstad BK, säsong 2005-2006, är det enda svenska lag som lyckats ta sig till gruppspelen i Uefacupen i dess nuvarande format¹.

1.1.1 Vad är UEFA?

UEFA är Europas gemensamma fotbollsförbund som tillhandahåller regler och förordningar för dess medlemmar. Organisationen står även för att främja och utveckla europeisk fotboll. UEFA anordnar också fotbollsturneringar där medlemsländernas respektive klubbtag tävlar mot varandra. UEFA arrangerar idag två olika turneringar som heter UEFA Champions League (Champions League) och UEFA CUP (Uefacupen). Dessa turneringar finansieras av

¹ <http://www.uefa.com>

intäkter från TV- och sponsoravtal som UEFA distribuerar ut till de deltagande lagen beroende på prestation.²

”Från att tidigare varit en turnering enbart för mästarlag deltar sedan säsongen 1997/1998 även flera andra- och tredjeplatsplacerade lag från de största ligorna varje år baserade på en ranking av respektive liga. Mindre ligors mästare, däribland den svenska, måste däremot kvala för att ta sig till Champions League.”³

”The UEFA Champions League is UEFA's most prestigious club competition. It was originally created as the European Champion Clubs' Cup for the 1955/56 season, before its format and name were changed in 1992.”⁴

Som utdragen ovan nämner är Champions League den turnering där de främsta klubbagen i Europa, som antingen kvalar in eller blir direktkvalificerade, tävlar mot varandra om titeln Europas bästa lag. Denna turnering anses som den främsta av de två och då den mest prestigefulla och bästa klubbtävlingen i Europa. Följaktligen är intresset för Champions League och den ekonomiska ersättningen därefter.

Den andra fotbollsturneringen i Europa, Uefacupen, anordnas liksom Champions League, en gång per säsong. I denna turnering deltar de lagen som har slutat på tabellplatserna efter Champions League-platserna i respektive inhemska liga. Antal lag per land är begränsat och fastställt av UEFA och beslutet baseras på deras egna ranking för europeiska klubbmästerskap⁵.

1.1.2 Hur påverkas klubbarna av ett deltagande i Champions League?

Att kvalificera sig till ett gruppspel i Champions League eller Uefacupen är alltså väldigt intressant och positivt för Europas fotbollsklubbar och dess intressenter. Vad är det då som

² <http://www.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html>

³ <http://sv.wikipedia.org/wiki/UEFAChampionsLeague>

⁴ <http://www.uefa.com/competitions/ucl/format/index.html>

⁵ <http://sv.wikipedia.org/wiki/UEFA-cupen> ; <http://www.uefa.com/competitions/uefacup/format/index.html>

gör det så intressant och positivt att delta? Som vi ser det finns det två huvudaspekter som påverkar klubbarna i och med ett deltagande i Champions League eller Uefacupen.

Den första och den mest självklara aspekten är den sportsliga, där spelarna får chansen att jämföra sig mot sina jämlika och utmana sig mot de bästa och på sätt utvecklas som fotbollsspelare. Detta skapar en positiv spiral där sluteffekten blir bättre fotbollsspelare och följaktligen spelas bättre fotboll. Detta kan sammanfattas som att produkten fotboll blir bättre och mer attraktiv för publiken att titta på och för företag att investera i.

Den andra delen, som blivit alltmer betydelsefull och påtaglig de senaste åren, är den ekonomiska aspekten. Den ekonomiska ersättningen för t ex medverkan i Champions League har ökat år efter år och antas även öka i framtiden. Enbart att delta i gruppspelen idag ger klubben 3,54 Miljoner € och sedan tillkommer även en fastsatt prispeng på 322 580 € för varje match. Dessa prispengar delas mellan klubbarna vid ett oavgjort resultat eller tilldelas helt det vinnande laget. Sedan delas även en totalsumma ut vid turneringens slut som bygger på lagens antal TV-sända matcher och dess marknadsstorlek.⁶

Som vi kan läsa är det ofantligt stora summor som delas ut till de deltagande klubbarna. För en klubb som Malmö FF som har en omsättning på 87 miljoner kronor (Malmö FF Årsredovisning 2005) skulle 3,54 miljoner € innebära en ökning av ca 40 % av nuvarande omsättning. Då de flesta klubbar ute i Europa drivs och sköts som vilket större företag som helst så är det självklart ur både ett ekonomiskt perspektiv och marknadsföringssyfte väldigt intressant och lukrativ att medverka i dessa turneringar.

Även om svenska klubbar troligtvis inte kan mäta sig med toppligorna i Europa, dvs. England, Frankrike, Tyskland, Italien eller Spanien, (Deloitte's *Annual Review of Football Finance 2006*) så har Sverige lyckats producera klubbtag som kunnat utmana, eller åtminstone nå gruppspelen, i de europeiska cuperna. Ett bra exempel på detta är 90-talet då Sverige hade deltagande lag i sju av tio upplagor av Champions League. IFK Göteborg var med fem säsonger (91-92, 92-93, 94-95, 96-97, 97-98) medan AIK (99-00) och Malmö FF (90-91) deltog varsin säsong. Säsongen 00-01 var den senaste gången Sverige var

⁶ <http://www.uefa.com/uefa/keytopics/kind=16384/newsid=459059.html>

representerat i Champions League då Helsingborgs IF lyckades kvala sig in genom att slå ut Internazionale Milano i kvalet.⁷

1.2 Problemdiskussion

Den högsta serien i svenskfotboll benämns Allsvenskan och har fallit från en 14:e plats mellan 1995-97 till en horribel 26:e plats 2006 på UEFA:s europeiska klubbblagsrankning⁸. Denna ranking, som bygger på de fem senaste årens Europacupspel⁹, är det verkliga beviset på att svenska klubbtag har fått det allt svårare mot europeiskt motstånd de senaste åren.

Detta har medfört problem för svenska klubbar som har gått miste om både ekonomiska resurser och sportslig erfarenhet som är väldigt viktiga i dagens konkurrensutsatta fotbollsklimat. Klubbarnas sponsorer drabbas också av dessa motgångar då deras ”exponering” ej befinner sig på önskvärd nivå. Detta medför i sin tur att klubbarna får sämre sponsoravtal vilket genererar sämre ekonomiska förutsättningar. För klubbarnas supportrar har detta också medfört besvikelser då klubben inte har den status, image och kvalitet som de hade önskat sig. Detta leder till en neråtgående spiral som gör svenska fotbollsklubbar mindre konkurrenskraftiga på den europeiska fotbollsmarknaden.

1.2.1 Sportsliga faktorer

De faktorer som lyftes fram i media när Djurgården blev utslaget i somras var bl.a. dess dåliga teknik, taktik, tempo och fysik¹⁰. Helt enkelt handlade det om bristen på kunnande från spelare och ledare. Detta var även fallet när Malmö FF blev utslaget året innan och när Djurgårdens IF misslyckades för två år sedan.

En rad olika anledningar till de återkommande misslyckandena har lagts fram av journalister och andra involverade inom branschen. Här följer en rad exempel:

⁷ <http://www.uefa.com>

⁸ <http://www.uefa.com/uefa/news/kind=16384/newsid=92221.html>

⁹ <http://www.xs4all.nl/~kassiesa/bert/uefa/data/method3/crank2006.html>

¹⁰ <http://www.aftonbladet.se/vss/sport/story/0,2789,866288,00.html>

- Svenska klubbar kan inte behålla talanger tillräckligt länge. I vissa fall går de redan innan de har hunnit debutera i Allsvenskan. (Bengt Madsen, intervju)
- Spelare känner att de kan utvecklas bättre i mittenlag ute i Europa. (Åke Stolt, intervju) Det är främst mittenlag i ligor som Holland och Belgien, alltså ligor som inte tillhör de fem främsta. Det går till och med så långt att etablerade spelare i Allsvenskan väljer att gå till näst högsta serier ute i Europa. Det senaste exemplet är Djurgårdens spelare, Tobias Hysén, som gick till Sunderland i andra divisionen i England.
- Hemvändande proffs går inte längre till svenska klubbar utan de väljer att gå till Danmark där det finns mer pengar att tjäna. (Tommy Theorin, intervju)
- Spelare som vill vidare ut i Europa gör ett stopp i sina karriärer i Danmark och Norge innan de går vidare ut i Europa, istället för att stanna kvar i Allsvenskan tills dess de blir proffs i Europa. (Artur Bliding, intervju)

Vad är det då som ligger bakom dessa företeelser?

1.2.2 Ekonomiska faktorer

Det är alltid sportsliga faktorer som framträder när man ska analysera varför en klubb ej lyckas nå framgång på fotbollsplanen. Frågan är om man inte måste ta analysen snäppet högre och ta hänsyn till andra faktorer än de sportsliga, dvs. faktorer som påverkar klubbens intäkter och som kan skapa goda ekonomiska förutsättningar för att lyckas.

Vi kan "benchmarka" svenska klubbtag mot andra lag i Europa som regelbundet lyckas ta sig vidare för att se vad som skiljer sig. De europeiska lagen som tar sig vidare har betydligt bättre ekonomi än de svenska lagen som försöker kvalificera sig. Real Madrid, Chelsea, Juventus och Manchester United för att nämna några få, är goda exempel på sådana klubbar med god ekonomi och som regelbundet är med i Champions League.

Klubbarnas ekonomi är den viktigaste aspekten och det kan svenska klubbtag ej konkurrera med i nuläget. I förhållande till svensk klubbtag har man på senare tid märkt en rejäl

ökning av europeiska klubbars ekonomi. Detta beror till stor del på stora intäktsökningar från marknadssidan, matchintäkter och tv-avtal. Exempelvis visas i boken ”*Florentino Pérez. Discursos 00/06*” (2006) hur Real Madrid har ökat sin omsättning under de senaste åren till totalt 275,6 miljoner € (exklusive spelarförsäljningar) tack vare stor satsning på marknadssidan som har resulterat i ökad tröjförsäljning och förbättrade sponsoravtal (Se diagram 1.1, bilaga 1). Samtidigt visar Malmö FF i sin senaste årsredovisning för 2005 att dess omsättning uppgår till 87 miljoner kronor exklusive spelarförsäljningar (127 miljoner inklusive spelarförsäljningar). Av dessa 87 miljoner är 29 % matchintäkter och 40 % sponsor- och reklamintäkter. Posterna övriga intäkter (23,4 %), souvenirintäkter (6,2 %), medlemsavgifter (1,1 %) och bingo-intäkter och bingo-lotto (0,3 %) utgör resten (*Malmö FF Årsredovisning 2005*). Skillnaderna är tydliga. Medan ett ledande allsvenskt lag omsätter 87 miljoner kronor så ligger europeiska klubbar på en nivå mellan 83 och 276 miljoner €. (Deloitte Football Money League. Februari 2006)

Man behöver dock inte resa så långt som till Madrid eller London för att hitta framgångsrika klubbar. Det finns andra goda exempel som ligger oss närmare och som är mer lika de svenska lagen vad gäller ekonomiska förutsättningar. Rosenborg (Norge) och på sistone FC Köpenhamn (Danmark) är exempel på nordiska lag som lyckas ta sig vidare till Champions League och skapat goda ekonomiska förutsättningar.

Jämfört med det svenska skattesystemet så är de utländska skattesystemen ofördelaktiga för svenska klubbar som får det svårare att konkurrera om fotbollsspelare. I Danmark t ex betalar en utländsk spelare endast skatt på 30 procent av inkomsten de tre första åren i landet plus att klubben slipper betala arbetsgivaravgifterna under denna period. I Norge undantas 15 procent av bruttoinkomsten för utländska spelare de fyra första åren i landet. Artistskatten finns också i Sverige men den sträcker sig bara i 6 månader efter vilka skattskyldigheten tillkommer retroaktivt. Enligt Bo Lundqvist ”*hade vi behövt betala dubbelt om vi skulle haft en chans*”¹¹.

Detta kan dessvärre ej bestridas på kort sikt eftersom skatteförutsättningarna i Sverige är annorlunda. Det finns dock andra faktorer som man kan försöka kopiera för att hinna ikapp utvecklingen och som idag ej är lika bra.

¹¹ <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=647&a=198487>

1.3 Problemformulering

Som vår inledning och problemdiskussion påvisat har svenska fotbollsklubbar inte lyckats att nå framgång mot övriga europeiska klubbar. Detta har medfört att svenska fotbollsklubbar har hamnat på efterkälken både sportsligt och ekonomiskt. Enligt oss måste denna negativa spiral brytas för att inte svenska klubbar ska komma efter ännu mer och då kanske aldrig mer kunna konkurrera om prestige och kapital ute i Europa. Således blir vår problemformulering följande:

Hur ska svenska fotbollsklubbar bli framgångsrika i Europa?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom vår analys formulera vilka faktorer som ligger till grund för att lyckas att skapa konkurrenskraftiga fotbollsklubbar i Sverige gentemot Europa.

1.5 Avgränsningar

I början av denna uppsats nämnde vi att de faktorer som präglar analysen av ett misslyckat Champions League-kval oftast bara är sportsliga. Vi är medvetna om att dessa är minst lika viktiga som dem vi har som ändamål att studera men det är ingenting som vi kommer att behandla i denna uppsats. Vi är även medvetna om att utan sportsliga framgångar är ekonomin, graden av bekvämlighet och storleken av en arena helt obetydliga. Vi vill dock begränsa studien till sådana avseenden som är av intresse utifrån ett ekonomistategiskt perspektiv. Av denna anledning kommer beslut som berör sportsliga förhållanden ej att behandlas i denna uppsats utan överlämnas till klubbarnas respektive sportsansvarig, såsom tränare och sportschefer. Vi går heller inte vidare med att förklara eller analysera den europeiska fotbollsbranschen mer i detalj. Det som redan presenterats anser vi som tillräckligt för vårt syfte. Således beskriver vi endast de förhållanden som vi anser vara viktiga för oss och läsaren för att kunna fullfölja vårt syfte.

1.6 Disposition

LAGUPPSTÄLLNING

Kapitel 1 – Inledning

I detta kapitel vill vi skapa en bild av svenska fotbollsföreningarnas position i fotbolls Europa. Vi förklarar även de Europeiska cuper som finns idag och vad ett deltagande medför rent ekonomiskt. Vidare beskriver vi förhållandet i den europeiska fotbollsbranschen jämfört med den svenska för att sedan komma fram till vår problemställning. Slutligen redogör och framställer vi vårt syfte och våra avgränsningar.

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel går vi igenom hur vi gått tillväga med vår uppsats och vilka metodologiska övervägande vi haft. Vi beskriver även hur arbetsprocessen har gått till. En presentation av våra intervjuobjekt kommer också att ges. Vi kommer att förklara varför vi har valt viss teori och avslutningsvis kommer vi att behandla källkritik.

Kapitel 3 – Teori

I detta kapitel presenterar vi ett underlag till konkurrensstrategi, samt grund till och effekter av dessa. Detta ska sedan mynna ut i vår teoretiska ansats "Key success factors", vilka syftar till att skapa förståelse för hur svenska fotbollsklubbar kan arbeta med sin strategiska utveckling för att nå framgång i Europa. Vår teorimodell använder vi oss av för att analysera och formulera empirin och på så sätt ge svar till vår problemformulering.

Kapitel 4 – Empiri/Analys

I detta kapitel kommer vi först att presentera fotbollsbranschens utmärkande drag och hur publikintresset utvecklats de senaste åren. Därefter kommer vi att analysera vår empiri med hjälp av vårt val av teori. Således kommer vi att formulera Key Success Factors för svenska klubbtag som syftar till att skapa en grund för att kunna nå framgång i Europa

Kapitel 5 - Slutsatser

Vi tänkte inleda detta kapitel genom att upprepa vårt syfte för att sammanfatta hur vi har lyckats fullfölja det och besvara vår problemformulering. Därefter kommer vi att lägga fram de slutsatser vi har fått fram genom vår forskning. Avslutningsvis kommer vi att ge förslag på vidare forskning som vi anser vara intressant.

2. Tillvägagångssätt

I detta kapitel går vi igenom hur vi gått tillväga med vår uppsats och vilka metodologiska övervägande vi haft. Vi beskriver även hur arbetsprocessen har gått till. En presentation av våra intervjuobjekt kommer också att ges. Vi kommer att förklara varför vi har valt viss teori och avslutningsvis kommer vi att behandla källkritik.

2.1 Kvalitativ metod

För att få en fördjupad förståelse av problemen inom den svenska fotbollsbranschen valde vi att intervjua de verksamma inom den. Våra frågor krävde utförliga och beskrivande svar då vi inte visste vad de exakta problemen var från början. Det var viktigt för vår del att få reda på vad de intervjuade själva hade för uppfattning av problemen. Enligt Bryman & Bell, använder man sig då av en kvalitativ forskning. Med anledning av detta så valde vi att använda oss av en kvalitativ metod för att angripa våra problem. Den kvantitativa metoden var ej av intresse för oss då vi inte grundar vår studie på statistik och hårddata. Vi var heller inte ute efter att pröva någon teori eller beskriva ett beteende som är exempel på kvantitativa metoder (Bryman & Bell, 2005).

2.1.1 Vägen till problemformuleringen

Vi utgick från vårt eget intresse inom klubb fotbollen för att finna att inget svenskt klubb lag deltagit i Champions League eller Uefacupen de senaste sex åren, med undantag för Halmstad säsongen 05-06 då de deltog i Uefacupens grupp spel. Detta gjorde oss intresserade av vidare studier inom ämnet. Vi var angelägna om att få kunskap om och förståelse för den svenska klubb lags branschens struktur och förutsättningar för att nå framgång i Europacuperna.

Vårt syfte blev då att identifiera, analysera och formulera vilka faktorer som ligger till grund för att svenska klubb lag ska kunna nå framgång i Europa. Därmed syftar vår studie till att skapa förståelse och ge en beskrivande bild av ämnet, dvs. en deskriptiv ansats (Bryman &

Bell, 2005). Vi kommer inte att angripa problemet med en normativ ansats då detta kräver en mer djupgående analys av situationen i branschen.

Vårt angreppssätt på denna uppsats har varit att utgå utifrån empiri och grunda teorin utifrån insamlad data, en så kallad induktiv ansats (Rienecken & Jørgensen, 2004). Primärdata i denna studie kommer från våra intervjuer och det är dessa som ligger till grund för vår uppsats.

Sekundärdata, såsom artiklar och Internet, har främst använts för att beskriva bakgrundsfakta och som stöd för vår analys.

2.1.2 Val av relevanta undersökningsobjekt

För att få en djupare inblick i branschen valde vi att intervjua nyckelpersoner inom relevanta fotbollsklubbar, fotbollsorganisationer och övriga intressenter kring svensk elitfotboll. Intervjuobjekten var sportjournalister, personer med aktiva roller i klubbar eller personer anställda i företag som är knutna till svensk elitfotboll.

Vi har intervjuat sportchefer, marknadschefer och klubbdirektörer inom svenska fotbollsklubbar för att få en insyn hur dessa jobbar med strategiska frågor inom organisationen. För att åstadkomma så god validitet som möjligt anser vi att det var viktigt att få åsikter och beskrivningar från de olika skikten i den svenska elitfotbollen. Med detta menar vi klubbar som har skilda förutsättningar för att nå framgång. Dessa olikheter kan avspeglas i kapital, marknadsstorlek och resurser.

Det var av intresse för oss att få reda på hur Svensk Elitfotboll (SEF) och Svenska Fotbollsförbundet (SvFF) ser på det strategiska arbetet inom de svenska elitklubbarna. Vi ville även få reda på deras syn på klubbarnas uteblivna framgångar i Europacuperna och deras eget arbete kring detta.

Istället för att kontakta en specifik sponsor till elitklubbarna så valde vi att intervjua företag som arbetar kring sponsring av svensk elitfotboll. Vi känner att vi då får en bättre helhetsbild av hur utbytet av sponsring mellan klubbar och företag ser ut.

Sportjournalister har intervjuats för att få en kritisk röst. Vi tyckte det var viktigt att få synpunkter från de personer som faktiskt granskar ämnet. Vi inriktade oss på sportskribenter som är välkända inom svensk fotboll.

Sammanlagt intervjuade vi elva personer. Valet av vilka specifika personer vi skulle använda oss av har dels skett genom rekommendationer och dels genom eget researcharbete. Vi kan stolt säga att vi har fått större delen av våra önskade personer att ställa upp på intervjuer.

2.2 Presentation av intervjuobjekten

2.2.1 Klubbar

Bengt Madsen, Malmö FF

Malmö FF bildades den 24:e februari 1910. MFF har sedan 1931 spelat i Allsvenskan varje år förutom 2000 och 1933 -1936. Under dessa 71 säsonger i den högsta divisionen har klubben blivit svenska mästare 15 gånger och cupvinnare 14 gånger.¹²

Bengt Madsen har suttit i Malmö FF:s styrelse i 25 år och blev 1999 ordförande. Dessförinnan var han vice ordförande i 10 år. Bengt har även varit ordförande i SEF i 15 år och vice ordförande i SvFF i ca 15 år (Föreningen Svensk Elitfotboll 75 år 1928-2003-jubileumsnummer). Han är även aktiv i näringslivet med en rad olika styrelseuppdrag. (Bengt Madsen, intervju)

Svante Samuelsson, Kalmar FF

Kalmar FF bildades den 1:e oktober 1910 under namnet IF Göta.¹³ Klubben har spelat 19 säsonger i Allsvenskan och 48 i Superettan. Kalmar FF har de senaste tre åren lyckats sluta på övre halvan av tabellen i Allsvenskan.¹⁴

Svante Samuelsson blev klubbchef för Kalmar FF i maj 2005 efter att ha varit fotbollsspelare i Brann (Norge), Örgryte, AIK och Kalmar FF. I Göteborg läste han ekonomprogrammet

¹² <http://www.mff.se> ; http://sv.wikipedia.org/wiki/Malm%C3%B6_FF

¹³ <http://www.kalmarff.se/default.php?page=article/showArticle&articleID=906>

¹⁴ http://sv.wikipedia.org/wiki/Kalmar_FF

samtidigt som han spelade i ÖIS och har sedan dess jobbat med ekonomi samtidigt som han spelat fotboll. (Svante Samuelsson, intervju)

Johan Nilsson, Landskrona BoIS

Landskrona BoIS bildades den 7 februari 1915 och var ett av tolv lag som var med och spelade den första allsvenskan 1924¹⁵. Sedan dess har Landskrona BoIS spelat 34 säsonger i Allsvenskan och 44 i Superettan. 1972 blev laget svenska cupvinnare.¹⁶

Johan Nilsson är marknadsansvarig och har arbetat för Landskrona BoIS sedan 1998 (Johan Nilsson, intervju)

2.2.2 Journalister

Simon Bank, Aftonbladet

Aftonbladet är en rikstäckande dagstidning som varje dag har 1,4 miljoner läsare i Sverige.¹⁷ Simon Bank har jobbat som journalist i olika former sen 1990. Han är nu krönikör på Aftonbladets sportredaktion som i tidningsformat heter Sportbladet (Simon Bank, intervju)

Johan Esk, Dagens Nyheter

Dagens Nyheter är, liksom Aftonbladet, en rikstäckande dagstidning och har ca 900 000 dagliga läsare.¹⁸

Johan Esk är sportkrönikör på Dagens Nyheter sedan 2004 men har jobbat på tidningen sedan 1999. Först jobbade han som reporter, sedan som avdelningschef, nattchef och slutligen som krönikör. (Johan Esk, intervju)

Åke Stolt, Sydsvenska Dagbladet

Sydsvenskan är en regional morgontidning för sydvästra Skåne som utges i Malmö. Tidningen har ca 300 000 läsare per dag.¹⁹

¹⁵ <http://www.landskronabois.se/historia.htm>

¹⁶ http://sv.wikipedia.org/wiki/Landskrona_BoIS

¹⁷ <http://koncernen.aftonbladet.se/tidningen/> ;

http://www.dagspress.se/uploaded/document/2006/3/8/TS_upplagor_2005.pdf

¹⁸ <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=602&a=493183&previousRenderType=6> ;

http://www.dagspress.se/uploaded/document/2006/3/8/TS_upplagor_2005.pdf

Åke Stolt är sportchef och krönikör på Sydsvenskan sedan 1989 efter att ha varit sportchef för Östgöta Correspondenten i 20 år. (Åke Stolt, intervju)

Artur Bliding, Skånska Dagbladet

Skånska Dagbladet är en regional morgontidning med utgivningsort i Malmö som har 100 000 läsare varje dag.²⁰

Artur Bliding är Skånska Dagbladets sportchef och har varit på tidningen sedan 1998. (Artur Bliding, intervju)

2.2.3 Organisationer

Tommy Theorin, Svensk Elitfotboll (SEF)

SEF är en ideell intresseorganisation som arbetar med främjandet av elitfotbollen i Sverige. Föreningen bildades 1928 och har idag trettio medlemmar. Dessa medlemmar är samtliga lag i Allsvenskan och Superettan, 14 respektive 16 klubbar. De anslutna klubbarna skall, enligt SEF:s stadgar, samarbeta för gemensamma intressen inom fotbollen. (SISU Idrottsböcker, *Perspektiv på Sports Management* s.270).

Tommy Theorin blev generalsekreterare 1994 efter att ha varit ordförande för Malmö Ishockey Förening i 8 år. (Tommy Theorin, intervju)

”SEF är intresseorganisation för alla föreningar i allsvenskan och superettan. SEF:s uppdrag är att genom gemensamma avtal bidra till att ge elitföreningarna ekonomiska förutsättningar för elitfotboll med siktet inställt på internationella framgångar för svensk klubbfotboll i Royal League och i de europeiska cuperna.

*SEF medverkar genom marknadsföring och kommunikation till att skapa publikintresse för klubbfotboll på elitnivå”.*²¹

¹⁹ <http://sydsvenskan.se/globalinfo/article93896.ece> ;

http://www.dagspress.se/uploaded/document/2006/3/8/TS_upplagor_2005.pdf

²⁰ <http://www.skanskadagbladet.se/apps/pbcs.dll/article?AID=/99999999/OMDAGBLADET/50303002> ;

http://www.dagspress.se/uploaded/document/2006/3/8/TS_upplagor_2005.pdf

²¹ <http://www.svenskelitfotboll.se/>

Jan Larsson, Svenska Fotbollsförbundet (SvFF)

SvFF bildades den 18:e december 1904 och har idag 3 274 medlemmar i form av föreningar. SvFF arbetar med att utveckla och förvalta den organiserade fotbollen i Sverige samt att representera den utomlands. SvFF är medlem i både FIFA och UEFA och ska därmed följa dessas respektive stadgar och regler.²²

*”Svenska Fotbollsförbundet har till uppgift att främja och administrera fotbollen i landet och att företräda den utom landet. Så många som möjligt av våra bästa föreningar skall vara med i UEFA:s klubb tävlingar”.*²³

Jan Larsson har varit marknadschef sedan 2003 och har arbetat på SvFF sedan 1999.(Jan Larsson, intervju)

2.2.4 Sponsorrelaterade företag**Niklas Olovzon, S&B**

Sport & Brands startades 2001 av Niklas Olovzon och Daniel Hegborn. De insåg affärsmöjligheterna som ”strategikonsulter” inom idrottsbranschen efter att ha skrivit en magisteruppsats om idrottsvarumärken.(Niklas Olovzon, intervju)

*”S&B har som mission att stärka dess kunders varumärken genom kunskap och kreativitet”.*²⁴

Niklas Olovzon är Creative Director för S&B och är en utav landets främsta varumärkesexperter.²⁵

Christer Lidman, Morkman

Morkman är en PR-byrå som arbetar med att hjälpa sina kunder att växa via reklam och PR. Bland företagets kunder kan man nämna Peugeot, Electrolux, Djurgårdens IF och Yahoo!.²⁶

²² <http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=152178>

²³ <http://www.svenskfotboll.se/t2svff.aspx?p=152178>

²⁴ <http://www.s-b.se>

²⁵ <http://www.aftonbladet.se/vss/sport/story/0,2789,778885,00.html>

²⁶ <http://www.morkman.se>

Christer Lidman har varit PR-konsult i Morkman sedan 2003 efter att ha jobbat i olika reklam- och PR-byråer.(Christer Lidman, intervju)

2.3 Intervjuprocess

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att vi hade en flexibel intervjuguide där vi anpassade vissa frågor efter de intervjuades olika roller och deras insikt i vårt behandlade ämne (Bryman & Bell, 2005). Vi var även flexibla med de frågor som ställdes och anpassade våra följdfrågor beroende på respondentens svar.

Vid vårt tillämpande av semistrukturerade intervjuer var det viktigt att ha personliga intervjuer. Anledningen var för att få en bättre kontakt med den intervjuade för att lättare kunna ställa följdfrågor. Den tekniska faktorn med inspelning underlättas även den vid personlig intervju. Även intervjumiljön blir till en fördel vid personliga intervjuer (Bryman & Bell, 2005), som i sin tur kan förväntas bidra till en bättre intervju. Alla intervjuer utom en, Svante Samuelsson i Kalmar, var personliga intervjuer. Den intervjun skedde över telefon på grund av tidsbrist.

Vi valde att spela in alla våra intervjuer. Detta var något vi alltid frågade innan vi startade intervjuerna. Genom detta sätt kunde vi lätt gå tillbaka och lyssna vid osäkerhet. Det underlättar även vid citering. En annan fördel, enligt Bryman & Bell, är att man kan koncentrera sig helt på den intervjuade personen. Detta var speciellt viktigt då vi var tvungna att snabbt kunna ställa följdfrågor som inte alltid gick att planera in i förtid.

Intervjuerna tog ungefär en timme att genomföra. Detta informerade vi respondenten om i förväg för godkännande. Vi skickade även ut en intervjubeskrivning i förväg för att låta respondenten förbereda sig (se bilaga 2). Genom detta så fick vi även ut maximalt av den begränsade tiden. Alla våra intervjuade personer gick även med på att intervjuas eller kontaktas vid ett senare tillfälle. Detta var viktigt då vi var tvungna att ställa fler frågor eller gå djupare in på redan ställda frågor. I vissa fall var det även aktuellt att få rekommendationer till intervjuer.

För att undvika intervjuareffekt har vi ställt väldigt breda frågor där den intervjuade har fått säga vad de tycker utan vägledning. Vägledning har vi bara använt oss av för att hålla den intervjuade personen inom vårt önskade ämne. Med det menar vi att intervjuobjektet i vissa fall kunde spåna vidare alltför mycket på våra frågor så att vi hamnade utanför ämnet. Vi märkte ganska snabbt att intervjuerna kunde utvecklas till rena samtal om fotboll i allmänhet. Fotboll är som bekant ett ämne som engagerar väldigt mycket. Därför var det viktigt att vi höll oss kvar inom ramarna för ämnet vi behandlade.

2.4 Val av teori

Vi anser att KSF-teorin passar vårt ämne väl. Den ger oss det verktyg som vi behöver för att kunna analysera och beskriva den bild av den svenska fotbollsbranschen som vi erhållit genom empirin. Följaktligen ger de frågor som analysen bygger på oss en möjlighet att arbeta efter ett akademiskt ramverk och använda begrepp som våra intervjuobjekt ej uttryckt direkt.

Vårt syfte med KSF blir då att tolka och analysera de svar som vi fått från de intervjuade och således formulera vilka faktorer som ligger till grund för att skapa långvariga framgångar för de svenska fotbollsklubbarna.

2.5 Källkritik

2.5.1 Källkritik till intervjuerna

Självklart har vi varit tvungna att vara kritiska mot våra intervjupersoner vad gäller informationen vi har fått. Vi anser dock att vi kommit ifrån detta genom att vi har intervjuat så

pass många personer så att missvisande fakta skulle ha upptäckts. Då skulle detta kontrasterats med övriga intervjuer men så var inte fallet. Ett annat problem som vi fick ta itu med var att anpassa frågorna så att de intervjuade verkligen hade kunskap om de specifika delar inom ämnet som vi eftersökte.

Vi var i Stockholm under tre dagar och intervjuade fem personer. Resten av intervjuerna skedde i närområdet Malmö och Landskrona. Även om våra intervjuobjekt var så geografiskt begränsade så känner vi att vi fick en bra bredd på intervjuerna.

2.5.2 Källkritik till vår valda teori

Fördelen med KSF är att det är en väldigt heltäckande teorimodell eftersom att den delar upp den studerade branschen eller marknaden i två omfattande dimensioner som annars hade krävt flera olika modeller. Det är just denna ”enkla” uppdelning i efterfråge- och konkurrensanalys som utgör styrkan av denna modell. Den sammanfattar på ett enklare sätt vad som annars hade krävt flera mer komplicerade modeller som exempelvis Porters konkurrensstrategiteorier (Porter, Michael E.(1989): *Konkurrensstrategi*). Porters modeller är mer detaljerad och kräver en mer ingående och komplicerad analys vad gäller antal dimensioner och företeelser. Dessutom är Porters teorier mer fokuserade på branschen och tar inte hänsyn till kundernas egenskaper på samma sätt som KSF gör. Vi är också medvetna om att modellen har brister. Det kan sägas att teorimodellen saknar ett riktigt djup och har istället fokuserat på bredden av analysen, dvs. att modellen endast skrapar på ytan vad gäller en analys av konkurrensfördelarnas byggstenar. Men vi anser att det problemet först blir gällande vid en större och en ännu mer djupgående analys av branschen än vår egen.

3. Strategikapitel

I detta kapitel presenterar vi ett underlag till konkurrensstrategi, samt grund till och effekter av dessa. Detta ska sedan mynna ut i vår teoretiska ansats Key Success Factors, vilka syftar till att skapa förståelse för hur svenska fotbollsklubbar kan arbeta med sin strategiska utveckling för att nå framgång i Europa. Vår teorimodell använder vi oss av för att analysera och formulera empirin och på sått sätt ge svar till vår problemformulering.

”Varje företag som konkurrerar inom en bransch har en konkurrensstrategi, antingen uttalad eller outtalad. Strategin kan ha tagits fram medvetet genom en planeringsprocess eller vuxit fram indirekt genom de åtgärder företagets olika, funktionella avdelningar vidtagit.” (Porter, 1989)

Som Porter skriver i texten ovan använder alla företag i en konkurrensutsatt bransch sig av strategier på något sätt. Då vi anser att fotbollsklubbar kan och bör betraktas som företag blir även en konkurrensstrategi oundviklig för dessa. Vi vill således ge en bakgrund till strategiarbete och strategibegrepp samt visa på olika skolor och metoder inom konkurrensstrategianalys, för att sedan komma in på vår egna teoretiska ansats: KSF. Detta skapar en bättre helhetsbild och ökar förståelsen för olika faktorer och angreppssätt som kan påverka och förklara strategiska analyser i en organisation.

Konkurrensstrategi

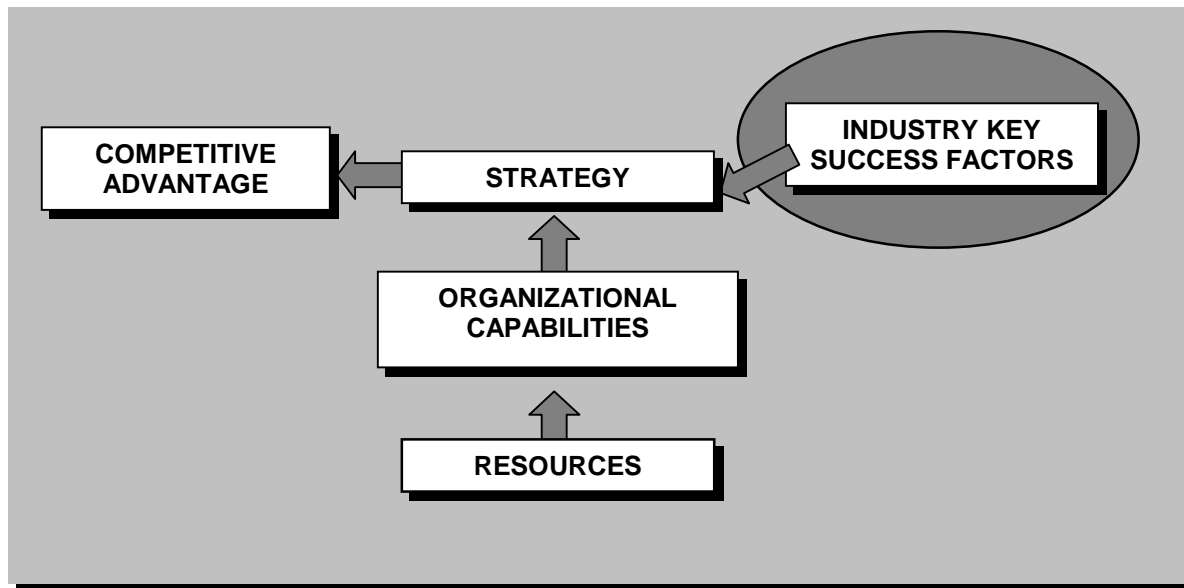
Den generella formel för hur en organisation skall konkurrera grundar sig på vilka dess syften bör vara och vilken politik som behövs för att realisera dess mål. I det klassiska, normerande, sättet att formulera konkurrensstrategi används ett ”ramverk” och ett ”konkurrensstrategihjul”.

Ramverket inom vilken konkurrensstrategin formuleras består allmänt utav fyra nyckelfaktorer som sätter gränser för vad organisationen framgångsrikt kan uppnå. Dessa kan delas upp i externa och interna faktorer som berör varsina två faktorer. De externa

nyckelfaktorerna bestäms av branschens utvecklingsmöjligheter och hot, omgivningens förväntningar på sociala åtaganden och normutveckling samt politiska påbud. De interna faktorerna är organisationens profil av tillgångar och färdigheter och personalens egna värderingar som utgörs av dess motivation och behov. Detta är det som utgör organisationen styrka och svaghet i förhållande till konkurrenterna (Porter, 1989).

Konkurrensstrategihjulet är en metod för organisationen att sammanfatta sin uttryckta konkurrensstrategi på ett blad och göra det lätt och övergripligt att överblicka. Hjulets nav består utav organisationens mål, både ekonomiska och icke-ekonomiska, och dess allmänna definition på hur de vill konkurrera. Hjulets ekrar är de grundläggande verksamma handlingsscheman som organisationen försöker nå dess mål med (Porter, 1989).

Figur 3.1 (Modifierad)



Källa: Grant, Robert M. (2006): *Contemporary Strategy Analysis*, s. 139

Konkurrensfördelar (Competitive Advantage)

Det har skrivits mycket om organisationers sätt att åstadkomma och behålla konkurrensfördelar. Men vad betyder egentligen konkurrensfördelar? Enligt Grant kan följande definition göras gällande:

”När två eller flera organisationer konkurrerar inom samma bransch så besitter en organisation en konkurrensfördel om vinsten är kontinuerligt högre än dess konkurrenter” (Grant, Robert M., 2006: Contemporary Strategy Analysis).

Således är den grundläggande faktorn till att organisationer arbetar med, och efter, strategier att åstadkomma konkurrensfördelar för att uppnå den största möjliga vinsten.

Konkurrensfördelar uppkommer enligt Grant genom balansstörningar i branschen. Dessa störningar har sitt ursprung i externa och interna förändringar. Konkurrensfördelar uppstår och består då en extern händelse, t ex förändring av efterfrågan eller teknologin, påverkar aktörerna på olika sätt. Detta beror på att aktörerna i branschen har olika resurser, förmågor och strategiska positioner. Effekten och längden på störningarna påverkas också av aktörernas förmåga att anpassa sig till förändringarna, dvs. bättre anpassningsförmåga leder till mindre och kortare effekt. Den interna förändringen härstammar enligt Grant från innovationer som skapas inom organisationerna och således skapar nya, och rubbar existerande, konkurrensfördelar. Dessa tar således längre för konkurrerande företag att anpassa sig till. (Grant, 2006)

Resurser & Organisationsförmågor (Resources and Organizational Capabilities)

Vad är resurser? För att svara på denna fråga måste vi först skilja på vad som är en resurs för organisationen och vilka som är organisationens förmågor. Grant (2006) menar att en resurs är en produktiv tillgång som ägs av organisationen medan förmågor är vad de kan göra med dem. Målet med att analysera ett företags resurser bygger inte på att organisationen i fråga ska värdera sina tillgångar utan att skapa en förståelse för dess potential att generera konkurrensfördelar.

För att hjälpa en organisation att lättare identifiera och överblicka sina resurser görs tre följande uppdelningar: (Grant, 2006)

1) Konkreta resurser

- Finansiella
- Fysiska

2) Icke-konkreta resurser

- Teknologi
- Rykte
- Kultur

3) Humankapital

- Färdigheter/Kunskap
- Kommunikation och samarbets kapacitet
- Motivation

Denna resursuppdelning hjälper organisationen att analysera dess styrkor och svagheter. Detta görs för att de olika områdena ska kunna fokuseras på, eller förstärkas, vid behov för att skapa konkurrensfördelar till de mål som organisationen har. De konkreta resurserna är lättast att urskilja då de är påtagliga och normalt ingår i balansräkningen. Poster som skulder, kassa och pengaflöde är alla nyckelindikationer på finansiella resurser. Fysiska resurser är anläggningstillgångar där värde, ålder, storlek och flexibilitet är mått på tillgångarnas styrka eller svaghet. De icke-konkreta resurserna består till stor del av tillgångar som ej finns med i bokslutet, t ex varumärkes värdet, framgångsrik kultur, patenter, handelshemligheter osv. och således svårare att analysera. Humankapitalet kan förklaras som den produktiva service som människor ger i form av dess skicklighet, kunskap, och resonerings- och beslutsförmåga. Detta menas med de anställdas kompetens och samarbetsförmåga blir en avgörande faktor för organisationens framgång.

3.1 Key Success Factors

I *Contemporary Strategy Analysis* (2006) beskriver Robert M. Grant att syftet med KSF är att en organisation ska identifiera och skaffa sig kunskap om de faktorer som är de nödvändigaste, eller rent av avgörande för överlevnad, för att lyckas i en bransch. Dessa faktorer är alltså grunden enligt Grant till att skaffa sig konkurrensfördelar, som syftar

till att dra till sig kunder och skaffa sig positionsöverlägen mot sina konkurrenter i en specifik bransch eller marknad där organisationen är verksam.

För att kunna identifiera KSF måste företaget enligt Grant (2006) ställa sig två huvudfrågor:

- Vad vill konsumenterna ha?
- Vad behöver organisationen för att kunna överleva konkurrensen?

Dessa två frågor ger svar på två kriterier; att erbjuda vad konsumenterna efterfrågar samt att överleva konkurrensen. Dessa två kriterier måste uppfyllas enligt Grant för att ett företag ska kunna vara framgångsrikt i en bransch eller på en marknad.

3.1.1 Vad vill konsumenterna ha?

Den första frågan kan verka lätt att besvara men här krävs det en noggrann analys av vilka som är ens kunder, deras behov och hur de bemöter konkurrerande produkter/tjänster. Denna bas som endast syftar till kundernas preferenser är endast det första steget i en mer djupgående analys. Analysen ska alltså identifiera och skapa en bättre förståelse för vilka som är företagets kunder, vad som driver dem och hur företaget ska tillfredsställa deras behov på ett optimalt sätt. På detta sätt urskiljer företaget vilka som är de vinstdrivande faktorerna i dess bransch. Som sagts tidigare är vi medvetna om att fotbollsbranschen är annorlunda då en fotbollsförening inte bedöms av dess intressenter främst på dess ekonomiska vinst utan på dess resultat på fotbollsplanen. Men vi anser också att båda faktorer är starkt sammankopplade och inte klaras att uppfyllas på egen hand och därför blir svaret på denna fråga viktig för oss att analysera.

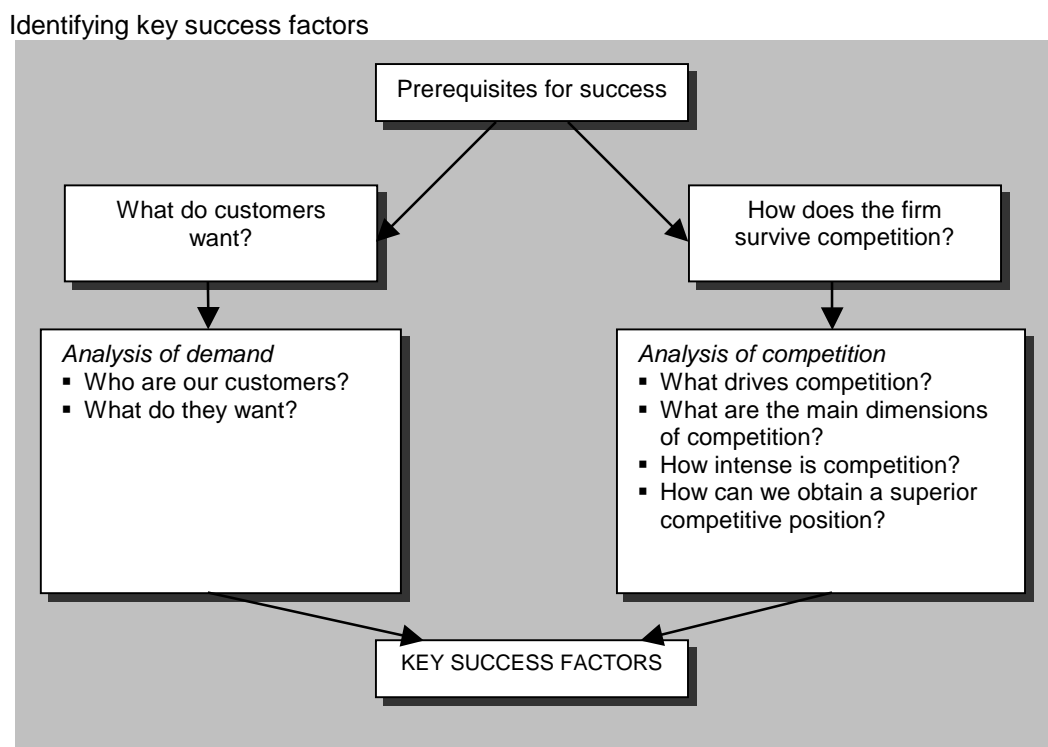
3.1.2 Vad behöver organisationen för att kunna överleva konkurrensen?

För att överleva i en konkurrensutsatt bransch behövs kunskap och förståelse om dess struktur och dynamik. Ett företag måste alltså enligt Grant (2006) analysera branschens specifika

egenskaper och förstå hur den är uppbyggd och fungerar. De underfrågor som måste analyseras och besvaras för att företaget ska kunna överleva konkurrensen i branschen och lyckas skapa framgång är enligt Grant (2006):

- Vad driver konkurrensen?
- Vilka är nyckelmetoderna till att konkurrera?
- Hur konkurrensutsatt är branschen?
- Hur kan företag nå en hållbar framgångsrik position?

Dessa två huvudfrågor ligger enligt Grant (2006) som underlag för hur en organisation, i vinstdrivande syfte eller med andra avsikter, kan komma fram till hur konkurrensfördelar kan skapas och var i branschen de används bäst. Analysen består utav två delar som kan delas upp i en utredning av efterfrågan och hur konkurrensen ser ut i branschen (se figuren nedan). Denna analys ska således leda fram till KSF i branschen.



Källa: Grant, Robert M. (2006): *Contemporary Strategy Analysis*, s. 93

4. Empiri/analys

I detta kapitel kommer vi först att presentera fotbollsbranschens utmärkande drag och hur publikintresset utvecklats de senaste åren. Därefter kommer vi att analysera vår empiri med hjälp av vårt val av teori. Således kommer vi att formulera Key Success Factors för svenska klubb lag som syftar till att skapa en grund för att kunna nå framgång i Europa.

Branschspecifikt

Vi har tittat på en tidigare studie²⁷ som har analyserat fotbollsbranschens särdrag jämfört med andra branscher. I denna nämns en rad faktorer som skiljer fotbollen från övriga branscher. Vi har sammanfattat två punkter nedan som vi anser vara relevanta för vår uppsats:

- Anhängarnas lojalitet och hängivenhet till varumärket/klubben uppnår nivåer som inte kan jämföras med någon annan bransch utanför idrotten.
- Supportrar som konsumenter är väldigt prisokänsliga: Dvs. att supportrar inte är reagerar på prisförändringar på samma sätt som traditionella konsumenter: Det är endast deras egna ekonomi och behov som sätter gränserna. Branschens aktörer konkurrerar alltså inte genom prissättning utan det är annat som styr konkurrensvillkoren.

Allt detta gör supportrarna till mer än bara kunder.

Intresset för fotbollen

Kvaliteten på fotbollen i Allsvenskan har enligt Johan Esk inte ökat. Däremot om man gör en jämförelse, mellan åren 2000 och 2006, av publiksiffrorna så kan man konstatera att intresset emellertid har ökat. År 2000 hade Allsvenskan ett publiksnitt på ca 7 000 åskådare medan

²⁷ Grass D, Holst M, Jönsson B (2002): *Competitive Advantages in Professional Football Clubs - A Resource-Based Analysis*

2006 låg på hela 9 423²⁸. Ökningen har alltså skett under en period där svenska klubb lag knappt har deltagit i Europacupspel. Niklas Olovzon säger att Allsvenskan som produkt upplevs som bättre för att man har lyckats marknadsföra den mer och på ett proffsigare sätt. Detta eftersom att en produkts upplevda kvalitet är en effekt av dess varumärke som sitter på produkten, förklarar Niklas Olovzon.

”Det är ett av lyckodragen vi har gjort när vi gick ifrån att spela helomgång till att flytta fram matcherna på lördag, söndag, måndag och tisdag i Allsvenskan och likadant i Superettan.” (Tommy Theorin, Intervju)

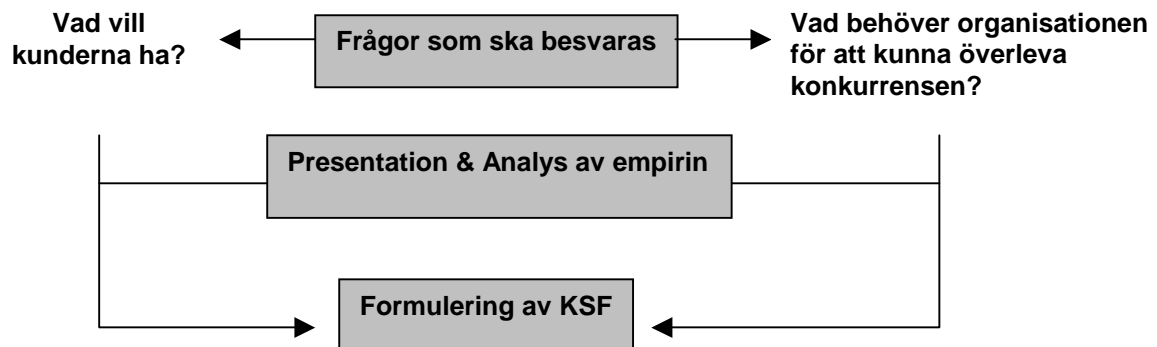
Det var ett strategiskt beslut som SEF jobbade fram för att öka exponeringen av elitfotbollen och således öka intresset. Detta gjorde att all form av media skrev, visade och pratade om elitfotbollen nästan varje dag, istället för som tidigare då det detta skedde mer bundet till den specifika speldagen.

Med detta vill vi säga att intresset för en produkt inte behöver avspeglas i dess kvalitet. Detta tycker vi är en bra beskrivning på svensk elitfotbolls utveckling de gällande åren, då den inhemska bevakningen och intresset för elitfotbollen nästan aldrig varit större. Samtidigt som vår ranking och våra resultat från europacupspel visar på en allt sämre sportslig produkt.

Då vår teorimodell kräver analyser som utgår ifrån två grundläggande frågor så kommer vi att presentera och analysera empirin utifrån dessa . Vi kommer således att analysera och besvara frågorna separat för att sedan knyta samman till en eller flera formulerade KSF.

²⁸ <http://www.svenskfotboll.se/t2all.aspx?p=241645> ;
http://www.svenskelitfotboll.se/sefaktuellt/2006/publikligan_dec.htm

Figur 4.1



4.1 Vad vill fotbollskonsumenter ha?

"Vi är i Show-business och är man i Show-business så får man ge folk vad folk vill ha!"

(Tommy Theorin, intervju)

4.1.1 Upplevelser

Det finns enligt Pine II & Gilmore (2001) ett tredje ekonomiskt element förutom varor och tjänster, nämligen upplevelser där man tar betalt för känslan som kunderna är med om och som i vårt fall består utav en fotbollsmatch.

Johan Nilsson tar upp som exempel när han frågade en bekant som hade varit i Spanien för att titta på en fotbollsmatch. Hans enda reaktion på frågan om matchen var att beskriva känslan av att vara i en stor och modern arena. Själva resultatet kommer han knappt ihåg.

Med detta menar Johan Nilsson att endast upplevelsen att vara på en fin arena kan väga lika mycket som en bra fotbollsmatch. Detta gäller kanske främst för de som inte är fullblodiga fotbollssupportrar. Och det är framförallt dem som man vill locka till de svenska arenorna.

Dessa utgör en viktig ekonomisk aspekt enligt Simon Bank på grund av att fullblodssupportrarna kommer på matcherna ändå.

Det är en förutsättning att gräsplanerna som fotbollen spelas på måste vara välskötta för att huvudprodukten, fotbollen, ska kunna utföras på ett korrekt sätt. Hanteringen av gräsplanerna tar Åke Stolt upp som en faktor som klubbarna måste ta på allvar. Vissa matcher spelas på en leråker medan det spelas golf tre mil bort på perfekta greener. Vi anser att det inte finns något intresse i att betala pengar för att titta på fotboll som mer liknar ett gäng vuxna män som sparkar tovor ute på åkern.

4.1.2 Komfort

”Även om publiksnittet har ökat med 6000, från 1994 till 2006, så har den allmänna bilden varit att det är obekvämt på arenorna.” (Tommy Theorin, intervju)

Vad är det då för komfort kunden är ute efter? Faktorer som spelar in här enligt Tommy Theorin är framförallt säkerhet, bekväma sittplatser under tak och att det ska finnas möjlighet att kunna äta och dricka gott. Dessa är enligt honom förutsättningar som förväntas finnas när man går på vilken underhållning som helst.

Säkerheten utanför arenan är en polisangelägenhet men inne på arenan är det klubben som ska garantera den. Folk vill kunna gå på matcher och känna sig säkra. Man ska inte behöva fråga sig själv på matchdagen om det är säkert nog att ta med sin son på fotboll. Debatten huruvida man ska ha ståplats eller ej upfattas av Tommy Theorin som att majoriteten endast vill ha sittplatser. Men i slutändan är det upp till varje enskild klubb att besluta om ståplats ska finnas kvar på arenorna eller inte. En annan faktor som kan spela in är att det är förbjudet att ha ståplatssektioner på Europacupmatcher enligt UEFA.

Klubbarna måste erbjuda sin publik komfort genom bekväma sittplatser under tak. Klubben ska kunna erbjuda en bekväm underhållning under alla väderförhållande. Detta är speciellt viktigt för Europacupspel då den spelas under perioder då klimatet för fotboll i Sverige inte är optimalt, nämligen september-december och februari-maj.

Enligt Tommy Theorin bidrar även en sådan tillsynes enkel sak som att det finns bra toaletter på arenorna att komforten ökar. Just detta var den främsta anledningen till att fler tjejer/kvinnor inte gick på matcher enligt SEF:s uppfattning.

Publiken ska kunna erbjudas att äta och dricka gott i stadions lokaler. Det skulle exempelvis kunna vara att äta en trevlig middag före matchen. Som det ser ut idag så är det enkla maträtter som korv med bröd och hamburgare på meny. Det serveras folköl i plastmuggar från enkla stånd och kiosker. I flesta fall finns inga lokaler att kunna sätta sig i för att äta eller avnjuta en drink.

4.2 Vad behöver organisationen för att kunna överleva konkurrensen?

4.2.1 Långsiktighet

Även fast fotbollsbranschen skiljer sig från traditionella branscher så krävs det långsiktiga mål för att kunna följa en vald strategi. Dessa borde då vara ekonomiska mål som klubben utgår ifrån för att på så sätt kunna sätta upp och förverkliga de sportsliga mål som laget vill uppnå. Detta innebär inte att klubbarna enbart ska tänka och agera på långsikt utan också vara beredda på att parera och agera på de externa förändringar som sker i branschen.

”Det oroväckande är att klubbarna alltid talar om långsiktighet men den försvinner alltid efter ett år”. (Johan Esk, intervju)

”Vi har en femårsplan, men den ruckar vi på. Svårt att ha en långsiktig plan i den här branschen.” (Bengt Madsen, Malmö FF)

Det är lätt för klubbarna att säga att de använder sig av långsiktiga mål men det är svårare att verkligen jobba efter dem. De långsiktiga målen får oftast stiga till sidan till förmån för de kortsiktiga. Detta tror vi beror på att man vill tillgodose supportrarna så snabbt som möjligt och således uppnå kortsiktiga sportsliga mål. Men som Artur Bliding säger:

”Man måste ju ha någon strategi för att veta vart man vill komma och vad som behövs för att åstadkomma det.”

Planering måste ske i andra termer än sådana som är beroende av resultatet på planen. Niklas Olovzon tar upp en rad exempel under intervjun:

”När det gäller målsättningar, visioner och verksamhetsplan och den typen av normala företagsekonomiska strategier så saknas det på väldigt många håll och kanter. Man har lite halvfärdiga dokument och någon som har försökt lite själv men tyvärr så, vissa klubbar har kommit längre, finns det en avsaknad av allt detta.”

Olovzon menar att långsiktigheten ska struktureras upp i ekonomiska målsättningar och inte enligt sportsliga termer som t ex att klubben ska vinna SM-guld eller kvalificera sig till de europeiska cuperna.

”Man ser att de klubbar som har bäst ekonomi vinner SM-guld, i alla fall på lång sikt.”. (Niklas Olovzon, intervju)

4.2.2 Varumärket

En väsentlig aspekt för klubbarna när det kommer till att skaffa sig intäkter utanför kärnverksamheten eller utöka de befintliga är att bygga upp ett varumärke. Det är därför viktigt att känna till värdet av det egna varumärket. Enligt Christer Lidman saknar många klubbar förståelse om värdet på dess klubbmärke och säljer det för billigt.

”Landskrona BoIS är det största varumärket i Landskrona. Man kan göra mycket mer med det.” (Johan Nilsson, Intervju)

Ett viktigt jobb är att få staden att förstå vilket slagkraftigt varumärke klubbmärket verkligen kan vara och är. Detta är speciellt viktigt i mindre städer, där det oftast bara finns ett lag, då

ett starkt klubbvarumärke kan symbolisera staden och även gå så långt som till att placera

staden på kartan. Då även möjligheterna till sponsorer och publikintäkter är mindre blir detta arbete desto viktigare. Jan Nilsson berättar hur svårt detta jobb kan vara.

När Landskrona BoIS låg i toppen av allsvenskan, 2002, så gjorde BBC ett inslag om laget som sändes i 138 länder runtom i världen. När sedan Landskrona Bois la fram det till kommunen, för att kunna bearbeta det till stadens fördel, så hade de svårt att hantera det. De trodde först att det var 138 människor som hade sett inslaget och kommenterade det hela med att säga, ”ja, ja, det är kul, men vi har ju trådbussar”.

Niklas Olovzon menar även att det finns allsvenska klubbar i dagsläget som inte har en tydlig strategidokumentation om sina kärnvärden trots att det är livsviktigt inom fotbollsvärlden att veta vad ens varumärke står för. Enligt hans uppfattning är detta otänkbart i övriga branscher, där företag har en oerhört tydlig bild av deras varumärken och vad dessa står för. Niklas Olovzon får medhåll från Simon Bank:

”En långsiktig etablering av klubbarnas varumärke, både internt och externt, vilka är vi, vad står vi för, är avgörande ” (Simon Bank, intervju)

Klubbarna måste jobba med att profilera vad klubbmärket står för. Både hur man jobbar inom klubben och hur det uppfattas utåt. Är man en klubb som bygger på egna talanger eller inköpta spelare. Ska man spela en attraktiv fotboll eller kommer resultaten i första hand. Det är väldigt viktigt att klubben inte hamnar någonstans mittemellan utan verkligen förmedlar det som man vill stå för, då detta är grunden till klubbens varumärke.

”Klubbarna måste bygga upp ett större värde i sitt varumärke och tjäna mer pengar på det så att företagen får starkare associationer i sitt sponsorskap.”
(Niklas Olovzon, intervju)

Om klubben har ett starkt klubbmärke så är det lättare för sponsorer att ställa sig bakom klubben och de blir mer benägna att lägga ut pengar. Detta tillåter att klubbarna kan dra ner på antal sponsorer och fortfarande få in motsvarande belopp. Olovzon menar under vår intervju

att antalet reklamtryck på tröjorna är så pass stort att man knappt kan särskilja klubbens eget varumärke.

”I Sverige syns knappt klubbmärket för all reklam.”

Det är inte optimalt vare sig för företagen eller för klubbarna, då företagens budskap försvinner i bruset och klubbarnas varumärke (klubbemblemet/färgerna) inte syns tillräckligt. Som vi gick in på i föregående kapitel så skapar detta en negativ spiral då klubbarna får mindre betalt för reklamplatsen på tröjorna som ett exempel och klubbarna stärker heller inte sitt eget varumärke.

Rent juridiskt måste dessutom kostnaden för varje enskild skylt eller klubbmärke som används i ett sponsoravtal vara specificerade. Detta förekommer dock inte ofta enligt Niklas Olovzon, som menar att det vanligen sätts en klumpsumma i slutet av avtalet.

4.2.3 Sponsorskap

Som vi visat på ovanför så är ett starkt varumärke grunden till ett ekonomiskt bra sponsoravtal. Detta är också således grunden till en trygg och lönande inkomst för klubben. På detta sätt blir sponsring för fotbollsklubbar, stora som små, viktig för dess överlevnad. Detta då den är den enskilt största inkomstkällan vid sidan av matchintäkter och TV-pengar för de allra flesta klubbar. I Malmö FF står t ex sponsring för över 40 % av dess inkomst och är således den största inkomstkällan. Detta innebär att arbetet med sponsorintäkter spelar en avgörande roll för klubbens ekonomiska framgång. Vad vill då sponsorer få ut av denna relation?

”Vi kan inte bara be företagen att lägga 100 000 kr utan dem måste få något för det.” (Bengt Madsen, intervju)

Klubbarna kan inte gå till företag och be om pengar bara för att de ska vara snälla mot klubben. Företagen måste få något i gengäld för att de ska göra en större investering. Enligt

Svante Samuelsson är det inget bidrag som sponsorerna ger till klubben utan menar på att de ska få ut ett värde av denna sponsoring.

”Sitter man i ett större företag och vill satsa på fotboll så vill man naturligtvis kunna ha affärsmöten, ta kunder dit och då vill man sitta i en lounge bekvämt och ta en drink. Man vill erbjuda komfort och bra överblick över arenan, erbjuda en bra produkt.” (Artur Bliding, intervju)

”Förbundet har en långsiktig tanke med sina sponsorer och är väldigt noggranna med valet av dem. Klubbarna är mer kortsiktiga när det gäller sponsorerna.” (Jan Larsson, intervju)

Sponsorhantering är således en till aspekt där klubbarna måste bli bättre och tänka mer långsiktigt. Detta är något som klubbarna behöver utveckla för att kunna tillfredsställa sponsorerna på ett bättre sätt och ge en fördelaktigare avkastning på deras investeringar. På detta sätt kan man förhoppningsvis ta mer betalt för ett sponsorskap.

4.3 Key Success Factors

Efter att ha analyserat vad supportrarna (kunderna) vill ha och vad organisationen måste göra för att överleva har vi kommit fram till två framgångsfaktor. Nämligen att äga sin egen arena och att ha rätt kompetens i föreningen. Dessa ser vi som grunden till för att a priori lösa kundernas önskemål samt branschens krav för överlevnad och slutligen skapa förutsättningar för att svenska klubb lag ska bli framgångsrika och konkurrenskraftiga.

4.3.1 Arena

”Folk vill ha komfort, arenan i sig drar till sig folk.” (Johan Nilsson, intervju)

Vi vill börja med att upprepa att en arena inte är en helig gral som löser alla problem av sig

själv. Men den ger däremot förutsättningar och är utgångspunkten för en ljusare framtid för svenska klubbtag. En egen ägd arena, tillsammans med den ovannämnda rätta kompetensen, ska ge våra klubbtag ekonomiska och därmed sportsliga framgångar.

Den viktigaste aspekten i situationen som uppstår av att äga sin egen arena är att man får driva den själv till skillnad från nuläget där man bara hyr av kommunen. Detta innebär i sin tur att klubbarna själva får stå för de kostnader som arenan ger upphov till. Samtidigt har man tillgång till de inkomster som stadion kan generera. En viktig fördel av att äga sin arena är att klubben i större utsträckning kan påverka önskade investeringar. T ex blir gräsplanen klubbens eget ansvar och detta tillåter att man kan investera i rätt kompetens för att skaffa bra gräs så att spelet kan utövas på ett optimalt sätt.

Att äga en arena tillåter klubbarna att kunna göra mycket mer än att bara spela fotboll i den. Evenemang, som t ex konserter, som genererar sidoinkomster är en möjlighet som uppkommer av att äga sin arena. Svenska klubbar kan ta utländska arenor som exempel och bygga lokaler som är avsedda för att kunder ska kunna umgås även när det inte är matchdag. Exempel på detta kan vara konferenssal, restauranger, pubar och dylikt. Vip-lounger med exklusiva förtäringsmöjligheter utvidgar även marknaden till andra segment under matchdagen. Dessa är av stort ekonomiskt intresse för klubbarna och är i nuläget en oanvänd möjlighet för många klubbar.

Vi visade tidigare på att fotbollsintresset har ökat de senaste åren och detta har skett trots att kvaliteten på spelet anses ha blivit sämre. Den nya utmaningen som uppstår blir då dels att behålla dessa åskådare samt att locka till sig nya.

En ny arena med säkerhet, säkrare och bekvämare läktare under tak samt ökade och förbättrade faciliteter lockar till sig folk. Komfort och säkerhet är incitament för nya åskådare som inte velat besöka arenan tidigare och även för att behålla den nuvarande publiken.

Klubbmärket påverkas också positivt av detta faktum. Klubbmärket lyfts av att ha ett eget hem. På en egen arena kan man exempelvis även investera på en souvenirbutik där man kan marknadsföra klubbmärket på ett effektivare sätt, framför allt på matchdagar.

För att kunna genomföra och vidmakthålla dessa förbättringar krävs det kompetens i klubbarna. Att investera i en egen arena innebär en viktig psykologisk faktor som gör att klubben måste bli mer professionell för att kunna driva en sådan anläggning. Dessutom återstår det att få ut en vinst för att denna investering ska kunna bli lönsam.

4.3.2 Kompetens

”Även om vi får mer publik och mer sug och att det därmed kommer in mer pengar så måste man använda de pengarna på rätt sätt.” (Artur Bliding, intervju)

Självklart behövs hjärta och passion inom organisationen men inte bara gamla fotbollsspelare och ledare, utan också professionella kunskaper som man hämtar från annat håll. Klubbarna måste få in personer med erfarenhet från näringslivet för att bygga upp en stark och professionell organisation. Enligt Åke Stolt befinner vi oss just nu i ett gränsland av både proffs och amatörer. Med det menar Åke att en del klubbar vill ha både och. Både ha stöd från kommunen men också att vilja sköta klubben som ett företag. Klubbarna måste bestämma sig för antingen eller.

Klubbarna måste våga satsa pengar på själva organisationen bakom fotbollen då det är dessa som lägger grunden till framgång. Enligt Niklas Olovzon så kan klubben få en kompetent marknadschef från näringslivet för de pengarna som läggs på en bänkspelare idag. Klubben prioriterar alltså de sportsliga bitarna framför de organisatoriska istället för att först bygga upp en stark organisation som kan generera inkomster.

Enligt Niklas Olovzon så är klubbarna fortfarande kvar i modellen; spelar vi bra fotboll så kommer folk till läktarna och då tjänar vi pengar.

”Det funkar inte så, det är tvärtom egentligen. Det är helt andra målgrupper idag och ett helt annat medieklimat. Allt som händer utanför planen skapar egentligen sportsliga och ekonomiska framgångar och inte tvärtom. Man måste tänka i företagsekonomiska termer och då måste man också ta kostnader för att få intäkter.” (Niklas Olovzon, intervju)

Niklas Olovzon påpekar vikten av att ha starka individer i organisationen även om detta kräver att man tar in folk från näringslivet. Det är viktigt att sprida kompetensen inom organisationen så att man har rätt person på rätt plats.

”Man kör mycket på magkänsla och väldigt mycket individer som lyckas dra ett tungt lass. Tar oftast in en stark man i en klubb som t ex Bo Lundquist i Djurgårdens IF som gör ett väldigt tungt arbete och om en sådan person lämnar klubben så blir det oftast ett stort vakuum för att så lite är nertecknat.” (Niklas Olovzon, intervju)

Kompetensen i klubbarna sitter alltså inte i organisationen utan i vissa individer. De positioner som främst menas är ordförande och sportchef. Sportchefen har oftast en alltför stark position i klubbarna och är med och bestämmer över andra områden såsom marknadsdelen, där då marknadschefen får en undersatt roll. Detta är något som enligt Niklas Olovzon inte skulle ske i ett vanligt företag. Alltså att en personalchef gick in till marknadschefen och sa till honom hur han skulle sköta sitt jobb. Man måste lita på kompetensen hos varje anställd och även förankra kompetensen i organisationen istället för att den sitter hos ett fåtal individer.

”Det stora och grundläggande problemet är att Svensk fotboll står med det ena benet kvar i folkrörelsetänkandet med ideellt arbetande föreningar osv, och med andra foten så vill man ta klivet in i marknadsekonomin och ”big business”. Detta speglar även av sig på hur klubbarna styrs och vilken sorts människor du får in i klubbarna. Jag tror att för att en enskild klubb ska lyckas så väl som möjligt i Sverige, så tror jag att man skulle må allra bäst av att få in affärsmän som vet hur man bygger ekonomiskt starka organisationer.” (Simon Bank, intervju)

Klubbarna måste bestämma sig helhjärtat för om man vill sköta klubben som ett företag eller sköta den som en förening med inblandning av kommun . Som det är nu så vill man sköta klubben professionellt men även få hjälp ekonomiskt av kommunen.

5. Slutsatser

Vi tänkte inleda detta kapitel genom att upprepa vårt syfte för att sammanfatta hur vi har lyckats fullfölja det och besvara vår problemformulering. Därefter kommer vi att lägga fram de slutsatser vi har fått fram genom vår forskning. Avslutningsvis kommer vi att ge förslag på vidare forskning som vi anser vara intressant.

5.1 Sammanfattning

”Syftet med denna uppsats är att genom vår analys formulera vilka faktorer som ligger till grund för att lyckas skapa konkurrenskraftiga fotbollsklubbar i Sverige. Detta ska vi göra med hjälp av ”Key Success Factors” teorin som vi applicerar på den svenska fotbollsbranschen. Det slutliga syftet blir då att försöka skapa förståelse för vad som behöver förbättras och utvecklas inom svenska klubbar för att kunna konkurrera och nå framgång i Europa.”

Med hjälp av KSF-modellen har vi i föregående kapitel analyserat vilka element som behöver utvecklas för att svenska fotbollsklubbar ska bli framgångsrika och konkurrenskraftiga. Detta mynnade ut i två slutliga framgångsfaktorer som besvarar vår problemformulering om hur svenska fotbollsklubbar ska bli framgångsrika i Europa, nämligen egen arena och kompetens i organisationen.

5.2 Vad kan svenska fotbollsklubbar lära sig av denna uppsats?

Denna uppsats är ingen mall för hur svenska klubbar ska vinna Champions League. Som vi tidigare skrev är inte arenan i sig lösningen till alla problem men vi ser det som en förutsättning som sätter grunden till en både ekonomiskt och sportsligt ljusare framtid.

Vår uppsats är ett försök att få svenska fotbollsklubbar att resonera ur strategiska perspektiv och lägga fokus på sådana faktorer som de faktiskt kan påverka. Man har i nuläget exempelvis

inte råd att behålla Afonso Alves, som var den senaste stora försäljningen från Allsvenskan. Men man kan däremot sätta upp ekonomiska mål för att kunna ha råd inom ett antal år. Svenska fotbollsklubbar måste börja tänka mer strategiskt, ur ett ekonomiskt perspektiv, och låta det sportsliga gynnas av detta.

Vi går inte in och bedömer om kommunerna hade kunnat göra mer än vad de gör idag. Klubbarna måste ha förståelse för att kommuner har andra sporter och branscher att bry sig om och kan därmed inte lägga all sin kraft på fotbollen. Av denna anledning måste klubbarna förstå att, liksom vilka företag som helst i andra branscher, måste de finansiera detta själva. Tanken slog oss när Jan Larsson nämnde att man inte kan låta skattebetalarna bekosta en arena som ska ägas av en fotbollsklubb.

Under forskningens gång har vi märkt att svensk elitfotboll lider av en extrem konservatism. Att vi använder ordet lider beror på att vi anser att det hindrar svensk elitfotboll från att utvecklas. En rad av våra intervjuobjekt nämner att det existerar en viss träningsoverallmentalitet i klubbarna. Alltså att den gamla idrottsföreningen ska stå sig stark och göra Sverige till en stark fotbollsnation. Det instämmer vi helt med att den gör, men det behöver inte betyda att man utesluter det andra. Med det andra menar vi att klubbarna ska bygga upp sina organisationer på ett liknande sätt som företag och skötas därefter. Precis som det är i de stora ligorna ute i Europa. Man kan fortfarande bedriva samma starka talangutveckling och fina föreningsliv, som Sverige verkligen har, som förut men inte i eliten/toppen.

Här kommer även problemet in med att Sverige har en lag/regel som säger att klubbarna måste ägas till 51 % ideellt och får således bara bolagiseras till 49 %. Detta gör att det ideella styr vilket motverkar det vi vill uppnå med klubbarna. Det motverkar också möjligheten till att någon rysk oljemiljardär går in och köper en klubb och pumpar in kapital. Vem vill gå in och köpa en klubb som du inte får majoriteten av ägarskapet i?

Framgångsfaktorerna som vi nämner är som sagt ingen garanti i sig för framgång. Men det som gör vår analytiska slutsats intressant är att dessa faktorer redan har fungerat som framgångsfaktorer historiskt sett. Detta var på 50 och 60-talet då det hittills högsta

publiknittet²⁹ noterats i Sverige (13 369) och Europacupresultaten var lysande jämfört med dagens. Svenska lag nådde kvartsfinalsomgången fler år (Föreningen svensk Elitfotboll 75 år) Vad berodde detta då på? Under denna tid gjordes det en stor satsning på fotbollsanläggningar, då framförallt Råsunda Stadion byggdes till fotbolls VM 58 som spelades i Sverige, och utveckling av kompetensen kring fotboll. Detta kan sammanfattas med att fotboll som underhållning alltid kommer vara beroende av moderna anläggningar och en uppdaterad kompetens för att kunna erbjuda sina publik det den vill ha och på sätt nå framgångar.

5.3 Vad kan svenskt företagande lära sig av denna uppsats?

Det är lätt att stirra sig blind på att klubbar måste lära sig att ge något i utbyte till sina sponsorer. Vi anser även att de svenska företagen måste lära sig att utnyttja den stora potential som faktiskt finns i de svenska klubbarna. Ett bra exempel på det är det omtalade avtalet som Malmö FF slöt med IMG. Det var enorma summor för svensk fotboll.

Med den begränsade tid vi har haft till den här uppsatsen så har vi inte kunnat gå in djupare på vad exakt denna potential innefattar. Men vi vill ändå påvisa att företagen måste lära sig att förstå potentialen i svenska klubbar. Detta är något som både näringslivet och klubbarna skulle tjäna på och framförallt skapa ännu bättre förutsättningar för svenska framgångar i Europacupspel. Därför känner vi att det är viktigt att få med denna synvinkel.

Ett generellt intryck vi fick när vi gjorde den här uppsatsen var det engagemang och eldsjälur som fanns ute i klubbarna och organisationerna. Dessa personer brinner verkligen för sin uppgift. Detta är kanske något som svenskt företagande kan försöka eftersträva med sin personal.

²⁹ <http://www.svenskfotboll.se/t2all.aspx?p=164958>

5.4. Vidareforskning inom ämnet

På grund av att vi letade efter problem med våra intervjuer så fann vi under denna studie en mängd med frågor som hade varit av stort intresse att undersöka vidare. Dessvärre är tiden

mer en begränsning än en resurs när man forskar om ett så spännande ämne som fotbollsbranschen. Tio veckor tillät oss inte att studera andra frågor i den utsträckning som hade varit till vår belåtenhet.

Som vidareforskning till denna uppsats hade det varit av intresse att om några år göra en studie på vad nya arenor har inneburit för svenska klubbar och vilka direkta intäkter som dem genererat. Har dem påverkat klubbarna så mycket som dem räknat med?

En annan intressant vidareforskning hade varit att gå djupare in på förhållandet mellan bredd och elitfotboll. Är detta en nödvändighet för att skapa framgång för svenska klubblag i Europacupspel.

Vi har varit inne på att arenan och att få in mer kompetens i klubbarna är två avgörande faktorer för att lyckas. Men vem är det som driver utvecklingen framåt inom svensk elitfotboll? Är det klubbar, förbund eller starka individer?

I Sverige har vi ett skattesystem som är missgynnsamt för dem svenska klubbarna i jämförelse med resten av Europa. Hur hade en ändring av det skattesystem ändrat förutsättningarna för klubbarna? Även exakt hur missgynnsamt är detta skattesystem jämfört med övriga Europa?

Hur ser kommunens roll ut vid ett byggande av en ny arena? Kan kommunen gå in med pengar även fast arenan ska skötas privat och ha sidoevenemang jämte fotbollen som generar intäkter.

KÄLLFÖRTECKNING

Elektroniska källor

Uefa

www.uefa.com

Wikipedia

www.wikipedia.org

Aftonbladet

www.aftonbladet.se

Inofficiell hemsida om UEFA

www.xs4all.nl/~kassiesa/bert/uefa/data/method3/crank2006.html

Dagens Nyheter

www.dn.se

Malmö FF

www.mff.se

Kalmar FF

www.kalmarff.se

Landskrona BoIS

www.landskronabois.se

Dagspress – Fakta och statistik om dagstidningar

www.dagspress.se

Sydsvenska Dagbladet

www.sydsvenskan.se

Skånska Dagbladet

www.skanskadagbladet.se

Svensk Elitfotboll (SEF)

www.svenskelitfotboll.se

Svenska fotbollsförbundet (SvFF)

www.svenskfotboll.se

S&B

www.s-b.se

Morkman
www.morkman.se

Skriftliga källor

SISU Idrottsböcker, *Perspektiv på Sports Management*, 2004

Deloitte's *Annual Review of Football Finance 2006*

Deloitte Football Money League, Februari 2006

Florentino Pérez. *Discursos 00/06*, 2006

Föreningen Svensk Elitfotboll 75 år 1928-2003, jubileumsnummer

Litteratur

Bryman, Alan; Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder* s.322

Rienecker, Lotte; Jørgensen, Peter Stray (2004): *Att skriva en bra uppsats*.

Porter, Michael E.(1989): *Konkurrensstrategi*

Grant, Robert M. (2006): *Contemporary Strategy Analysis*

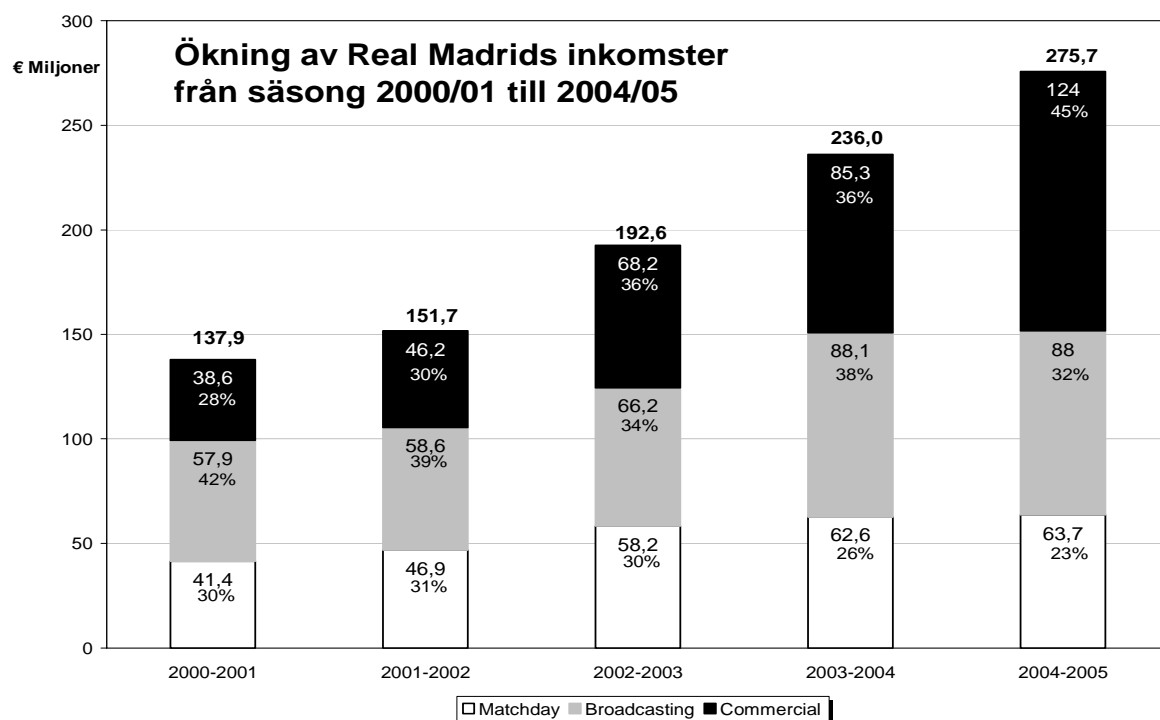
Artiklar

Pine II B.J., Gilmore J.H. (2001): *Welcome to the Experience Economy*

Andra Uppsatser

Grass D, Holst M, Jönsson B (2002): *Competitive Advantages in Professional Football Clubs - A Resource-Based Analysis*

BILAGA 1



Källa: Real Madrid (2006), Florentino Pérez. Discursos 00/06

BILAGA 2

INTERVJUBESKRIVNING

Våra intervjuer består utav ett antal grundfrågor som syftar till att skapa en förståelse för branschen och det strategiska arbetet för utvecklingen av svensk elitfotboll. Vi är väldigt flexibla gällande frågorna beroende på vem vi intervjuar då personerna har olika positioner, bakgrund och kunskap om ämnet i sin organisation. Vi har alltså inte ett syfte eller problemformulering helt fastställt utan det ska växa fram under arbetets gång.

Vi vill alltså undersöka hur klubbar, organisationer och intressenter av olika slag tänker och arbetar med strategi inom svensk elitfotboll (syftar till de 30 lag i allsvenskan och superettan). Strategi är ett väldigt brett begrepp men det vi är ute efter är hur man arbetar med att utveckla svensk elitfotboll, alltså förbättra de sportsliga och de finansiella förutsättningarna för att skapa en bättre svensk fotbollsprodukt och att lyckas bättre i de europeiska cuperna.

Inledningsvis vill vi veta hur personen i fråga arbetar med dessa frågor, om alls, och hur väl det bemöts av organisationerna i branschen och om det finns problem eller något som kan utvecklas. Även om personerna har några egna exempel på hur ett sådant arbete kan ha gått till. Vi vill också veta vem som bär det yttersta ansvaret och driver fram dessa frågor i Sverige, enligt er, och hur ni ser på deras arbete. Har rätt beslut fattats? Osv.

Har ni några andra frågor så ser vi gärna att ni hör av er

Tack på förhand!

Vänliga Hälsningar

Jeff Kantus, Niklas Malmberg, Ruben Sanchez Jennergård
Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Intervjufrågor

(Fråga personen i fråga om det är okej att vi spelar in intervjun och berätta att vi kommer att använda materialet i vårt uppsatsskrivande. Vi kommer även att berätta lite om oss själva.)

1. Information/fakta om intervjuobjektet. Bakgrund (hur länge, vad har ni gjort innan, varför just detta företag/denna organisation?). Vad är din personliga roll i organisationen?
2. Kan du beskriva företagets bakgrund och historia, hur kom organisationen till och vad var tanken med den?
3. Hur arbetar ni med strategiska frågor inom ert företag för främjandet av svensk elitfotboll? Hur går den byråkratiska processen till?
 - 3a. Kan du beskriva ett konkret exempel där ni har drivit fram frågan och hur gick då processen till?
4. Vem/vilka driver de strategiska frågorna inom svensk elitfotboll (ej org. SEF)? Finns det andra organisationer?
5. Hur ser företagets målsättningar ut? (På kort och lång sikt?) Vilka begränsningar för svensk elitfotboll anser du att det finns? Hur kommer ni att gå tillväga för att uppnå era målsättningar?
6. Använder ni er av någon strategisk/sports management litteratur när ni arbetar med frågor gällande svensk elitfotbolls framtid? Gör ni t ex någon branschanalys för att titta på hot från andra sporter, om publiken t ex, eller något annat som skulle kunna vara intressant?
7. Vem har det yttersta ansvaret (tycker du) för svensk elitfotbolls utveckling (ej org. SEF)? (Vi kommer att visa på att de senaste fem åren har ingen svensk klubb kvalificerat sig till Champions league och inte heller riktigt lyckats i Uefacupen) Fråga om de anser att den/de har lyckats med att realisera sina strategier hittills?
 - 7a. Om de inte har lyckats: Vad kan det bero på? Är det faktorer som ni inte kunnat påverka, vilka är det i så fall?
8. Vem/vilka påverkar de strategiska besluten inom den svenska elitfotbollen? Vilka yttre faktorer/intressenter finns det som påverkar?
9. Anser ni att samarbetet mellan de olika organisationerna (Svff, SEF, mm) fungerar väl? Hur kan det förbättras?
10. Vad ser ni för problem/motsättningar?