



Lunds Universitet
Magisteruppsats FEK591
2007-01-18

Från förening till företag

- sportslig kontra ekonomisk framgång

Handledare

Gösta Wijk

Författargrupp

Tom Christiansen, 811231-3914

Jonatan Elofsson, 820509-2730

Johan Pagels, 720404-4155

Fredrik Sundgren, 800711-4716

Sammanfattning

- Titel:** Från förening till företag – Sportslig kontra ekonomisk framgång
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne och Kurs:** FEK 591, Magisteruppsats i Marknadsföring/Strategi, 10 poäng
- Författare:** Tom Christiansen, Jonatan Elofsson, Johan Pagels,
Fredrik Sundgren
- Handledare:** Gösta Wijk
- Fem nyckelord:** Framgång, Förening, Affärsmodell, Diversifiering, Arenaägande
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka vad framgång är i dagens skandinaviska elitfotbollsklubbar och vilka strategier som är användbara för att uppnå denna.
- Metod:** Primärdata har insamlats genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer vid möten och via telefon. Sekundärdata har främst baserats på vetenskapliga artiklar, rapporter och teoretisk litteratur.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har baserat vårt teoretiska perspektiv utifrån teorier inom Sport management, Komplexitetsteori samt The crisis curve.
- Empiri:** Primärdata har insamlats genom kvalitativa semi-strukturerade intervjuer med FC Köpenhamn, Malmö FF och genom telefonintervjuer med IF Elfsborg. Intervjuerna kompletterades även med en enkät som skickades till samtliga Allsvenska fotbollsklubbar.
- Resultat:** Vi har kommit fram till att en professionell fotbollsklubb med helt klart tjänar på att först bygga upp en organisatorisk och ekonomisk grund för att sedan kunna nå sportsliga framgångar.

Abstract

- Title:** Shift from association to corporation – success on the field versus economic success
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK591, Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Tom Christiansen, Jonatan Elofsson, Johan Pagels, Fredrik Sundgren
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key words:** Business strategy, Arena, Diversification, Success, Association
- Purpose:** The purpose of the dissertation is to examine what success is for top Scandinavian football clubs and what strategies are useable in order to reach that.
- Methodology:** The primary data has been collected mainly through qualitative semi-structured interviews at meetings and via phone. The secondary data is mostly based on scientific articles, reports and theoretical literature.
- Theoretical perspectives:** We have based our theoretical perspective from theories within Sport Management, complexity theory as well as the crisis curve.
- Empirical foundation:** Our primary empirical data has been collected through interviews with FC Köpenhamn, Malmö FF and through phone-interviews with IF Elfsborg. An inquiry that was sent to all clubs in the Swedish top-league (Allsvenskan) works as a supplement to the interviews conducted.
- Conclusions:** We have reached the conclusion that a professional football club would benefit substantially from building a strong organisational and economical foundation before anything else. That foundation can then be used in order to reach great results on the pitch as well.
-



Förord

Denna magisteruppsats har skrivits under hösten 2006 på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Vi vill tacka de personer som tagit sig tid att medverka i våra intervjuer. FC Köpenhamns marknadsansvarige Dan Hammer, Malmö FF:s administrationsansvarige Jan-Olov Kindvall, IF Elfsborgs sportchef Stefan Andreasson, IF Elfsborgs klubbchef Thomas Nyberg och övriga respondenter.

Vi vill också tacka vår handledare Gösta Wijk för hans goda råd och synpunkter som har guidat oss genom skapandet av uppsatsen.

/ Lund, januari 2007

Tom Christiansen
Jonatan Elofsson
Johan Pagels
Fredrik Sundgren



Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1	Bakgrund	7
1.2	Problemdiskussion	9
1.3	Perspektiv	11
1.4	Frågeställning	11
1.5	Syfte	11
1.6	Avgränsningar	12
1.7	Disposition	13
2.	Undersökningsdesign	15
2.1	Angreppssätt	15
2.2	Informationsbehov	15
2.3	Typ av studie	16
2.4	Insamling av information	17
2.5	Val av intervjuobjekt	18
2.6	Begränsningar	19
3.	Teori.....	20
3.1	Disposition över teoretiskt ramverk	20
3.2	Grundläggande för framgång i elitfotbollsklubbar.....	21
3.2.1	Sportslig framgång	22
3.2.2	Ekonomisk framgång	22
3.2.3	Framgång i symbios	23
3.3	Sport management – The business strategy of football.....	23
3.3.1	Fotbollens affärsstrategier	24
3.4	Urgency for action: The crisis curve	26
3.4.1	Relevans	26
3.4.2	The crisis curve	26
3.5	Komplexitet, kompetens och visioner	29
3.5.1	Relevans	29
3.5.2	Introduktion.....	30
3.5.3	Dissipativa system som metafor.....	30
3.5.4	Dissipativa system i ett affärssammanhang	31
3.5.5	Strategiska implikationer.....	33



4.	Presentation av fallföretag.....	34
4.1	FC Köpenhamn	34
4.2	Malmö FF.....	35
4.3	IF Elfsborg.....	35
5.	Analys	37
5.1	Val av teman.....	37
5.1.1	En komplex miljö	38
5.2	Framgång.....	40
5.2.1	Sportslig framgång	41
5.2.2	Ekonomisk framgång	41
5.2.3	Positionering (Sportslig kontra ekonomisk framgång)	42
5.3	Eget arenaägande och dess positiva effekter.....	47
5.4	Strategi för framgång	50
5.4.1	Sportslig strategi.....	50
5.4.2	Ekonomisk strategi	52
5.5	Övriga allsvenska föreningar	58
5.6	Sportslig och ekonomisk framgång via statistik	59
6.	Slutsatser	62
6.1	Tillbakablick.....	62
6.2	Diskussion	63
6.2.1	Framgång.....	64
6.2.1.1	Vad innebär ”framgång” för en elitfotbollsklubb? (Hypotes 1)...	65
6.2.2	Strategi	65
6.2.2.1	Hypoteser (2-6) för framgång inom elitfotbollsklubbar.....	65
6.3	Teoriutveckling	67
6.3.1	Teoretiskt/Praktiskt bidrag	70
6.3.2	Överförbarhet	71
6.3.3	Förslag till fortsatt forskning.....	71
7.	Källförteckning.....	72
Bilaga 1	76
Bilaga 2	77
Bilaga 3	79
Bilaga 4	80

1. Inledning

Uppsatsens inledande kapitel ämnar ge läsaren en förståelse för och en inblick i det aktuella ämnets problematik. Detta leder sedan till en problemdiskussion och vidare till uppsatsens syfte, frågeställning och positionering samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

" A firm which performs better than other firms in its industry of profitability and growth is said to have a Competitive Advantage (CA)." (Allan T. Malm, 11/9-06)

Att dagens fotbollsföreningar alltmer kan likställas med företag¹ har troligen inte undgått någon. Detta förstärks även av det faktum att ett flertal fotbollsklubbar runt om i världen genomgått en bolagisering och börsnoterats. Exempelvis är åtta av tjugo klubbar i den Engelska högsta divisionen, Premier league, börsintroducerade och sex av tolv klubbar i den Danska SAS-ligan. Omsättningarna i de europeiska fotbollsklubbarna har genomgått en *boom* de senaste åren. Detta speglas inte minst i Premier league-klubbarnas totala omsättning som ökat från £ 71 miljoner 1991/92 till £ 1,3 miljarder 2003/04 ([http://www.deloitte.com, 061115](http://www.deloitte.com,061115)).

Enligt Westerbeek och Smith (2003) har idrotten i stort präglats av en överhängande kommersialisering redan sedan 1950-talet. Författarna framhåller att idrott alltid har handlat om och alltid kommer att handla om *business*. Broberg (2004) menar att en kommersialisering av den svenska fotbollen inleddes 1967 i samband med Riksidrottsförbundets (RF) avskaffande av amatörregeln. Avskaffandet innebär att idrottsutövare i Sverige kan erhålla ekonomisk ersättning för sina prestationer. Professionaliseringen i sin tur medför följaktligen ett genomgripande ekonomiskt behov för fotbollsklubbarna (Broberg, 2004).

Kommersialiseringen av fotbollen leder till att klubbarna fordrar mer och mer kapital för att kunna nå idrottsliga framgångar. Detta i sin tur fungerar som en katalysator i förhållande till fotbollsklubbarnas utveckling emot att allt mer likställas med företag. I likhet med vad som framhålls av det inledande citatet måste klubbarna likt ett företag via strategiska val skapa sig en s.k. *Competitive Advantage*.

¹ Det faktum att elitfotbollsföreningar allt mer kan likställas med företag är inte direkt kopplat till en bolagisering av föreningen. Transformeringsen ligger främst i den ökade kommersialiseringen av fotbollen vilket leder till en omstrukturering av organisationen, vilket allt mer kan likställas med hur ett företag är organiserat.

"I tio år var IFK Göteborg förebilden. Sedan kom ett decennium då alla klubbledare reste till Trondheim för att inspireras. I dag är det FC Köpenhamn som visar vägen i den skandinaviska fotbollen." (Offside, nr. 2/2003, sid. 22)

"Elfsborgs mål är att inom en femårsperiod ha en årlig omsättning på 200 miljoner kronor. (...) Som vanligt i sådana här sammanhang är det FC Köpenhamn som är modellen." (Sportbladet, 061025, sid. 5)

Ovanstående citat speglar hur kommersialiseringen av nordiska fotbollsklubbar genomgår en konstant ökning. Malmö FF (MFF) och IF Elfsborg (IFE) är i dagsläget två av Allsvenskans toppklubbar, både ekonomiskt och sportsligt. Trots detta ligger klubbarna väldigt långt efter våra danska grannar FC Köpenhamn (FCK). FCK ligger ekonomiskt och sportsligt hästlängder före svensk fotboll. Klubben omsatte 640 miljoner kronor 2005, samtliga allsvenska klubbar tillsammans omsatte 616 miljoner kronor (Sportbladet, 061025, sid. 5). Även det faktum att FCK är tre gånger så rikt som den italienska storklubben Juventus, visar på klubbens storhet vid strategiska val och ekonomiska framgångar (Svt sporten, 061101).

År 1997 börsintroducerades företaget Parken Sport & Entertainment, FCK:s ägare. FCK ökade det egna kapitalet med 700 procent via en aktieemission. En börsnotering av klubben har varit en stor del av FCK:s framgång (Nygaard & Bengtsson, 2002). Trots att de sportsliga framgångarna gått upp och ner har FCK-aktien genomgått en lysande utveckling. En stor bidragande orsak till aktiernas uppgång är klubbens ägande av arenan Parken. Detta medför möjligheter att skaffa sig intäkter via olika typer av evenemang (Veckans Affärer, 001120, sid. 56).

Parken Sport & Entertainment har sedan företagets börsintroduktion lagt stort fokus på att utvidga evenemangsmöjligheterna kring Parken och på så sätt fördela den ekonomiska risken. Enligt Flemming Östergaard får företaget inte bli beroende av sportsliga framgångar. Fotbollen ska stå för högst 40 procent av intäkterna och resten måste komma från annat håll, exempelvis från vattenlandet Lalandia och konserter (<http://www.parken.dk>, 061211). FCK:s stora framgångar framförallt vad gäller ekonomin, har lett till att de i dagsläget allt som oftast figurerar som modell för omstrukturering och utveckling av idrottsföreningar.

Enligt Parken Sport & Entertainments VD Flemming Östergaard ligger svensk fotboll väldigt långt efter. Man är alldeles för konservativa inom omstrukturering och utveckling av klubbarna, vilket även visar sig i klubbarnas omsättning (Svt sporten, 061101). Detta är något som även Johansson (1994) framhåller i sin bok, *Sport och Pengar*. Johansson (1994) menar att det i svenska klubbar råder en "lagom är bäst" mentalitet. Det finns dock tendenser till att även svenska fotbollsklubbar börjar satsa allt mer kommersiellt för att kunna nå ekonomiska och sportsliga framgångar (Coquard, Vig & Berntorp, 2005). Tydliga exempel på detta är IFE med sitt mål att inom en femårsperiod öka omsättningen från 35 till 200 miljoner och MFF

som de senaste åren omsättningsmässigt placerat sig cirka 20 miljoner ovanför övriga allsvenska fotbollsklubbar (<http://www.aftonbladet.se>, 061131).

1.2 Problemdiskussion

Det faktum att idrottsvärlden till sin natur handlar om idrott, snarare än strategi och ekonomi, har troligen präglat tillgången på forskning som relaterar idrott eller ännu hellre fotboll till bakomliggande strategiskt tänkande. Vi ska dock inte bortse från att den ökade kommersialisering som fotbollen på senare år genomgått har bidragit med en del forskning kring ämnet. Szymanski (1998) menar att fotboll numera är ett så pass omfattande affärsområde att det av egen kraft är värt att studera närmare. Han framhåller vidare att det ännu inte gjorts någon systematisk undersökning av fotbollsindustrin ur ett affärsperspektiv. Szymanski (1998) bidrar här med att studera bakgrunden till Manchester Uniteds framgångar mot bakgrund av konstaterandet att fotboll är ett perfekt laboratorium att studera framgång i. Enligt Szymanski (1998) kan forskare lära sig mycket av att studera fotboll ur det här perspektivet då konkurrensen är strukturerad och resultaten av konkurrensen klart mätbara. Vinnarna är med andra ord lätta att skilja från förlorarna. Szymanski (1998) relaterar emellertid främst till engelsk fotboll och de förhållanden som karakteriserar densamma vilket innebär att resultaten av hans undersökningar sannolikt blir något mindre tillämpbara i en skandinavisk kontext. Detta beror främst på att den engelska fotbollen genomgått en mer omfattande utveckling p.g.a. att fotbollen som idrott introducerades avsevärt tidigare i England än Skandinavien. Även det faktum att fotbollen i England omfattas av en kultur som skiljer sig mot den skandinaviska.

Guzmán (2006) å sin sida har intresserat sig för framförallt professionella fotbollsklubbar i Spanien mellan 2000-2002. Han identifierar dem som speciella i förhållande till vanliga företag då de måste uppnå framgång på två olika håll; dels på fotbollsplanen men också som företag. Syftet med Guzmán's forskning var att mäta effektivitet, via finansiella mått då Guzmán anser att ekonomisk framgång förväntas leda till sportslig framgång, och ekonomisk tillväxt hos dessa klubbar. Enligt Guzmán är effektivitetsanalys inom sport ett relativt outforskat område på grund av dålig tillgång på data. Pinnuck & Potter (2006) söker en koppling mellan sportslig och finansiell framgång. Genom att studera den australienska fotbollsligan under perioden 1993-2002 kan de konstatera att publiksiffror är positivt korrelerade med både kort- och långsiktig framgång hos fotbollsklubbar men också till hur jämn dvs. spännande matchen förväntas bli. I övrigt framgår det att medlemskap är bestående och positivt korrelerat med framgång hos klubben. Även marknadsföringsutgifter samt den vinst som skapas genom marknadsföring under de två föregående åren är starkt kopplad till klubbens framgång. Pinnuck & Potter (2006) menar att mycket av den forskning som bedrivs kring ekonomiskt beteende hos professionella sportklubbar, fokuserar på brittiska eller europeiska fotbolls- eller rugbyklubbar och syftar till att antingen uppskatta efterfrågan på

professionella lagsporter eller att identifiera den objektiva funktion lagen fyller. De tillägger dock att viss forskning gjorts kring finansiella prestationer.

Cross & Henderson (2003) identifierar fotbollsbranschen som en omfattande högprofils-industri men, i likhet med flera andra forskare inom området, likväl som undermåligt utforskad på akademisk nivå. Mot bakgrund av detta analyserar nämnda forskare brittiska fotbollsklubbar utifrån en *strategic management*-modell som appliceras på de strategiska utmaningar som fotbollsklubbarna utsätts för. Det framgår bland annat att framgång på fotbollsplanen kan ha negativa effekter på klubbens strategiska framtid och att miljöfaktorer (externa faktorer) spelar en viktig roll för en klubbs affärsframgångar. Barros & Leach (2006) håller med om att framgång på plan inte behöver betyda finansiell framgång. De menar vidare, då finansiella motgångar stramar åt möjligheterna till sportslig framgång, att kopplingen mellan sportsliga och finansiella aktiviteter är av största betydelse för en fotbollsklubs konkurrenskraft. Genom att via DEA (data envelopment analysis) utvärdera engelska premier league-klubbar från 1998-2003 utifrån både sportsliga och finansiella variabler kan författarna fastställa hur olika klubbar presterar relativt *best practise*.

Strategiskt tänkande som är betydelsefullt för professionella fotbollslag handlar enligt Couvelaere & Richelieu (2005) även om att utveckla och implementera en *brand strategy*. Då prestationerna på plan är viktiga för ett fotbollslags *brand equity* behövs ett starkt varumärke för att klara sig igenom tider av svaga prestationer i det här avseendet. Couvelaere & Richelieu (2005) har studerat franska fotbollsklubbar mot bakgrund av detta. Det ska nämnas att en studie av svenska idrottsklubbers varumärken i tider av bland annat ökad kommersialisering har gjorts av Hegbron & Olovzon (2001). Syftet med deras studie var att analysera och beskriva intressenters relation till en idrottsklubb och att sedan undersöka hur en idrottsklubb arbetar och kan arbeta med sitt varumärke för att möta förändrade krav från dessa intressenter.

För att återkoppla till Couvelaere & Richelieu; om *brand strategy* är främst en extern strategi, ska vi inte bortse från hur fotbollsklubbar ser ut på insidan. Enligt Wilkesmann & Blutner (2003) liknar fotbollsklubbar alltmer företag i hur de är organiserade och hur beslut fattas vilket innebär att medlemmarnas intressen alltmer sammanfaller med organisationens mål. Wilkesmann & Blutner (2003) har via en studie av fotbollsklubbar i tyska Bundesliga kommit fram till detta även om de också kunnat påvisa att organisationsstruktur inte är sammankopplat till framgång på fotbollsplanen.

En mjukare approach till vad som ligger bakom framgång för fotbollsklubbar finner vi i Holt & Dunn (2004). Dessa har identifierat och analyserat psykosociala kompetenser hos unga elitfotbollsspelare i syfte att presentera en grundad teori för vilka faktorer som styr framgång inom fotboll. Nämda författare kommer fram till att disciplin, åtagande, återhämtningsförmåga och socialt stöd är faktorer av vikt i det här avseendet.

Efter en genomgång av den forskning som finns tillgänglig inom ramen för det område som är av intresse i den här uppsatsen, det vill säga framgång hos fotbollsklubbar kopplat till strategiskt tänkande, visar det sig att den övervägande består i olika utvärderingar av engelska fotbollsklubbars status i finansiella/sportsliga termer. Den forskning vi funnit som behandlar strategi och framgång för fotbollsklubbar i en skandinavisk kontext består i en studie av vilka organisatoriska resurser en fotbollsklubb kan använda sig av för att uppnå framgång på planen (Wallén & Wiklund, 2005). Det vill säga ett angreppssätt baserat på "the resource-based view". Det tomrum den här uppsatsen avser att fylla består således i ett studium av professionella danska/svenska fotbollsklubbar i termer av finansiell/sportslig framgång, kopplingen dem emellan och hur de kan uppnås, men ur ett nytt perspektiv.

1.3 Perspektiv

Studien kommer att genomföras utifrån ett administrativt ledningsperspektiv, det vill säga ur ett internt företagsperspektiv. Vi kommer med andra ord att anta ett perspektiv som bygger på att ekonomisk framgång ligger till grund för sportsliga framgångar.

1.4 Frågeställning

Problemdiskussionen har mynnat ut i nedanstående frågeställning:

- Vad är framgång för en professionell fotbollsklubb och vilka strategier är användbara för att uppnå denna?

1.5 Syfte

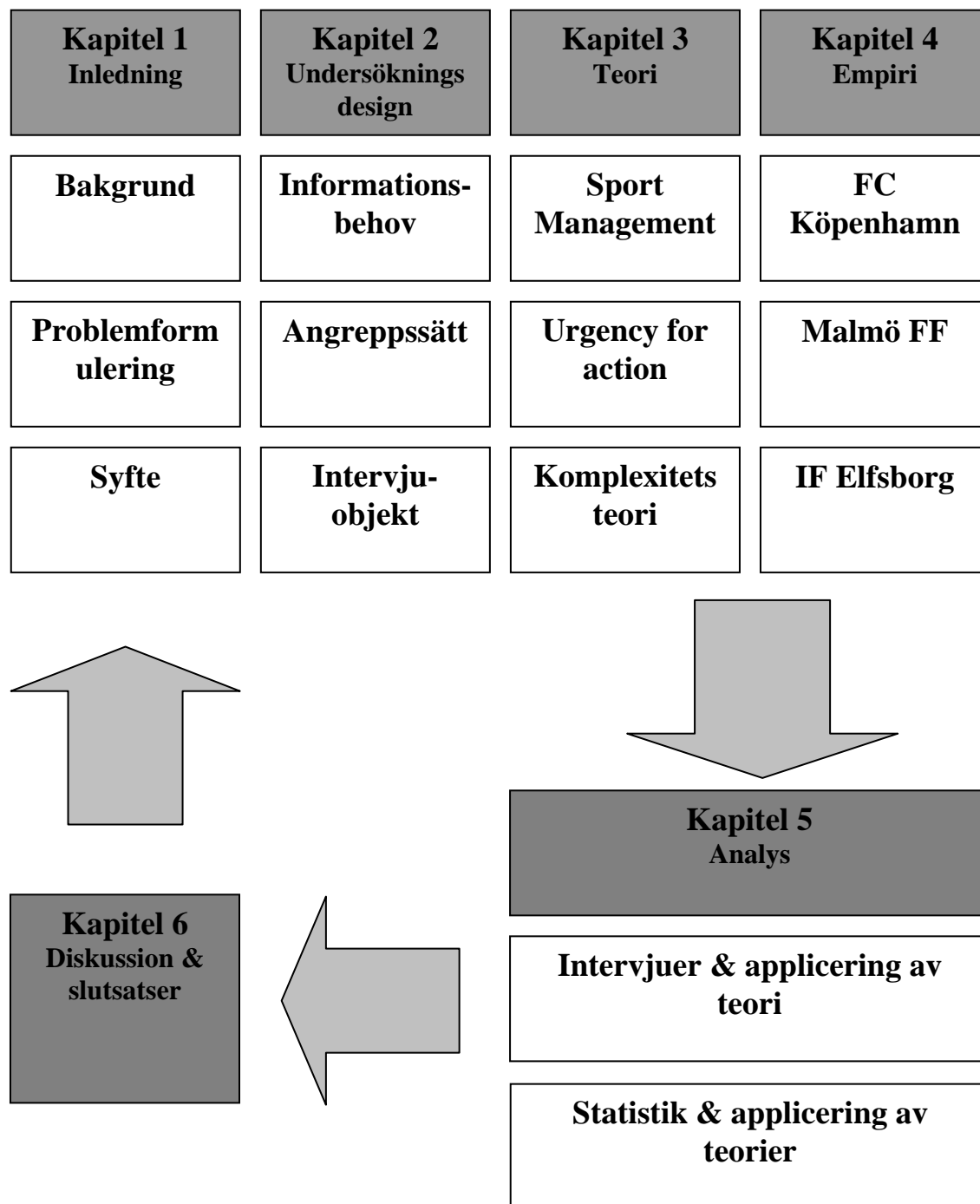
Syftet med uppsatsen är att undersöka vad framgång är i dagens skandinaviska elitfotbollsklubbar och vilka strategier som är användbara för att uppnå denna. Via en hypotetisk modell har uppsatsen för avsikt att peka på de fokus i det strategiska arbetet som enligt undersökningen förefaller viktiga att tillgodogöra sig i syfte att uppnå framgång. Utöver modellen avser vi presentera ett antal hypoteser, varav en består i vad framgång för en fotbollsklubb borde vara och de övriga i grundade framgångsfaktorer för fotbollsklubbar.

1.6 Avgränsningar

Vi kommer i den här uppsatsen främst att behandla tre aspekter av hur en professionell fotbollsklubb kan arbeta med strategiska frågor i syfte att uppnå framgång. Dessa aspekter är: den *sportsliga*, den *ekonomiska* och den *organisatoriska*. Anledningen till detta är dels att vi resursmässigt inte har möjlighet att studera alla tänkbara aspekter av klubbarna och dels att det interna perspektivet är det som främst väckt vårt intresse. Dessutom är de externa delarna av professionella fotbollsklubbar ofta utsatta för mycket insyn vilket innebär att studier kring dessa troligen har lägre nyhetsvärde. Ambitionen är givetvis att bidra med ett så högt nyhetsvärde som möjligt. Vi är även väl medvetna om att ett delat fokus dvs. vikten av framgång på olika plan förekommer inom andra organisationer så som hjälporganisationer, friskolor, privata vårdinstitutioner etc. Detta är dock något som vi valt att avgränsa studiens ifrån p.g.a. begränsade resurser.

Studien kommer vidare att begränsas geografiskt till Skandinavien; dels har det gjorts mindre forskning kring fotbollsklubbar här, dels är det inte praktiskt möjligt för oss att utföra intervjuer med mer avlägset belägna fotbollsklubbar.

1.7 Disposition



Kapitel 1 Inledning: Har för avsikt att redogöra för den förändring som präglat fotbollen samt ge en bakgrund till vårt ämnesval. Inledningen inkluderar även studiens frågeställning, syfte, avgränsningar samt en introduktion till och en definition av begreppet framgång.



Kapitel 2 Undersökningsdesign: Behandlar den metod som använts i studien för att besvara frågeställning och syfte. Kapitlet innefattar även den rådande diskussion som förts kring valet av metod och dess konsekvenser.

Kapitel 3 Teori: Kapitlet presenterar den teoretiska referensram som vi valt att använda för att tolka och analysera studiens empiri. Studiens huvudsakliga teorier utgörs av: Sport management, Komplexitetsteori samt The crisis curve.

Kapitel 4 Presentation av fallföretag: Studiens empiridel ger en beskrivning av studiens huvudfallobjekt och den rådande situationen för de valda objekten. Fallobjekten utgörs av fotbollsklubbarna FC Köpenhamn, Malmö FF och IF Elfsborg.

Kapitel 5 Analys: I studiens analys presenteras, kommenteras och jämförs den data som samlats in. Respondenternas svar ställs även i relation till varandra samt analyseras via valda teorier.

Kapitel 6 Diskussion & slutsatser: Det avslutande kapitlet utgörs av de resultat som framkommit i studien samt en diskussion och slutsatser kring dessa.

2. Undersökningsdesign

I syfte att bringa klarhet i hur vi gått tillväga vid insamling och analys av data presenterar vi i det här avsnittet vårt val av undersökningsdesign samt förklarar varför vi valt att gå tillväga på detta sätt. En annan avsikt med det här avsnittet är att påvisa graden av tillförlitlighet, objektivitet, överförbarhet och relevans i våra slutsatser.

2.1 Angreppssätt

Mot bakgrund av vårt intresse för fotboll och det faktum att FC Köpenhamns affärsmodell verkligen tycks ha gett enorm utdelning kan vi omöjligen påstå oss arbeta helt utan förutfattade meningar. Samtidigt är givetvis vår ambition att anta ett kritiskt förhållningssätt. Även om FC Köpenhamns modell i våra ögon förefaller mycket framgångsrik innebär det inte att den är applicerbar på alla professionella fotbollsklubbar då varje klubb befinner sig i en mer eller mindre unik situation. Vi kan vidare inte påstå att vi är helt induktiva i vår ansats även om det är eftersträvänsvärt. Sannolikt har vi påverkats av det material vi tagit del av i upptakten till den här studien varför vi inte kan hävda att vi utgår från noll. Utifrån vår forskningsfråga och vårt syfte ansåg vi oss behöva anta ett kvalitativt förhållningssätt till informationsinsamling. Detta grundar sig således i att studiens forskningsfråga och syfte i likhet med angreppssättet efterfrågar en djup och nyanserad bild av verkligheten.

För genomförandet av studien ansågs en fallstudie fördelaktigt, en fallstudie som med komparativa inslag dessutom troligen skulle öka bredd och överförbarhet. Modellen vår studie mynnar ut i är en normativ strategisk modell som bygger på en uppfattning om vilka fokus en professionell fotbollsklubb med siktet inställt på framgångar både på plan och rent ekonomiskt förhoppningsvis skulle finna viktiga. Genom fallföretagen IF Elfsborg och Malmö FF fick vi olika synpunkter på framgång och kunde avgöra i vilken omfattning FC Köpenhamns modell var applicerbar på dessa Allsvenska klubbar.

2.2 Informationsbehov

Den information vi behöver för att svara på vår grundläggande forskningsfråga och uppfylla vårt syfte ligger till grund för vårt val av datainsamlingsmetoder. Informationsbehovet är representerat i de intervjuguider vi använt (se bilaga 1, 2, 3 & 4) och består i korthet av information som leder till en förståelse för hur fotbollsklubbarna arbetar med strategi.

Mer ingående behöver vi veta hur inflytelserika personer i klubbarna ser på strategi och framgång, kopplingen mellan de två, vilka missioner/visioner som finns, varifrån merparten av intäkterna kommer och hur klubbarna arbetar och ser på intressentrelationer. Det blir i högsta grad aktuellt att anta ett perspektiv som bygger på ett studium över tid. Vi är nämligen medvetna om att strategi och dess konsekvenser inte kan utläsas ur en ögonblicksbild utan kräver att vi undersöker hur dessa utvecklats under en tidsperiod. Frågornas utformning uppkom efter att vi studerat sekundärdata och satt dessa i relation till vilka resultat vi förväntade oss med denna studie (se bilagor).

2.3 Typ av studie

Det finns två grundläggande anledningar till varför vi valt att utföra vår studie i form av en fallstudie. Den första och största anledningen är att FCK av egen kraft utgör ett mycket intressant fall att belysa. Dels på grund av deras nytänkande inom strategiarbete i det sammanhang de befinner sig i, men också då deras strategi lett till fantastiska ekonomiska framgångar. Samtidigt är det onekligen intressant att koppla ekonomisk framgång till sportslig och se hur dessa hänger samman. Mot bakgrund av FCK:s ekonomiska framgångar blir det aktuellt att fråga vad som egentligen är framgång för en fotbollsklubb.

Den andra anledningen bottnar i det faktum att ovan beskrivna informationsbehov pekar på behov av information som vi anser oss kunna finna genom att utföra en fallstudie. Den klassiska fallstudien som enligt Bryman (2005) bygger på ett studium av ett enda fall är dock troligen inte tillräcklig för att uppnå våra mål. Vi har därför förutom FCK som fallföretag även studerat MFF och IFE och utnyttjat de två senare som jämförelseobjekt i förhållande till huvudobjektet FC Köpenhamn (se även avsnitt 2.6). En komparativ fallstudie bygger enligt Bryman (2005) på tillämpande av i princip identiska metoder vid studium av de olika fallen samtidigt som syftet är att skapa en bättre förståelse av en företeelse genom att just införa en jämförande aspekt. Då fallföretagen skiljer sig åt i organisation, strategi, ledarskap etc skiljer sig våra frågemallar åt beroende på vilket företag de gäller. Efter hand som studien utvecklades insåg vi ett behov av att komplettera den information vi erhöll via intervjuerna med information från fler elitfotbollsklubbar, bl a för att se hur pass applicerbar FCK:s affärsmodell var på svenska fotbollsklubbar. Detta ledde till att vi valde att även genomföra ett enkätutskick till resterande Allsvenska fotbollsklubbar via e-post. Tyvärr fick vi svar från endast tre andra klubbar, ett faktum som bl.a. hämmat vår förmåga att ta fram välgrundade hypoteser.

Bryman (2005) menar att flerfallsstudier underlättar teoriutveckling och bidrar till bättre förståelse vilket får fungera som ytterligare ett argument till att en flerfallsstudie borde vara fördelaktig.

2.4 Insamling av information

Insamlingen av information började med en genomgång av artiklar, tidskrifter, tidningar och information på Internet i syfte att skapa en allmän förståelse för ämnet. Insikterna ledde till bra fokus och bättre förmåga att avgöra vilken förstahandsinformation vi var i behov av och vilka personer som skulle intervjuas från varje organisation. Urvalet grundade sig i en blandning av accessmöjlighet och en uppfattning om respondenternas förmåga att svara utförligt på våra frågor. Det är naturligtvis så att ju fler intervjuobjekt, företag och respondenter, desto fler infallsvinklar. Ju fler infallsvinklar, desto lägre risk för avsaknad av aspekter relevanta för det vi ämnar undersöka. En begränsning vi är alltför medvetna om är det faktum att vi arbetar med väldigt begränsande resurser; kanske framförallt tidsmässigt men även ekonomiskt. Vi valde således att intervju marknadsdirektören i FCK:s bolagsstyrelse, IFE:s sportchef och klubbchef samt MFF organisationens administrationsansvarige.

Kvalitativa intervjuer fyller enligt Bryman (2005) krav på flexibilitet, de ger detaljerade och djupa svar, ger utrymme för följdfrågor samtidigt som intervjuaren kan avvika från en förutbestämd frågeguide. Dessa egenskaper hos kvalitativa intervjuer tillsammans med det faktum att respondenten ges möjlighet att beskriva hur händelser i det förflutna utvecklats fram till en viss punkt gjorde att vårt val av datainsamlingsmetod föll på just kvalitativa intervjuer. Vidare efterfrågade vi först och främst en generell uppfattning om respektive företags svar på våra frågor. Det är viktigare med beskrivande, djupgående svar på de frågor som under varje intervju framstår som avgörande än att erhålla svar på exakt varje fråga som ingår i varje frågeguide. Semi-strukturerade intervjuer föreföll härvid vara ett försvarbart val av intervjutyp.

Vi var flexibla såtillvida att vi inte var låsta till en viss mall, om en intervju tog en oväntad inriktning. Semi-strukturerade intervjuer gav vidare stort utrymme för indirekta, tolkande frågor men också för uppföljnings- och fördjupningsfrågor vilka vi misstänkte skulle komma att behövas i flera fall. Det var också troligt att vi lättare skulle kunna jämföra resultat från de olika intervjuerna om vi använde semi-strukturerade intervjuer, i förhållande till om vi skulle ha använt ostrukturerade intervjuer. Vid samtliga intervjutillfällen användes den så kallade *critical incident*-tekniken (dvs vi lät respondenten erinra kritiska händelser i organisationens förflutna) för att få respondenten att reflektera och fritt beskriva vad som påverkat organisationen genom tiderna.

Intervjun med MFF:s administrationsansvarige och intervjun med FCK:s marknadsdirektör genomfördes båda av två personer varav en ställde frågor och följdfrågor och den andra tog anteckningar.

Vi valde även att använda bandspelare vid intervjuerna för att minska risken för felcitering och på så sätt öka tillförlitligheten. Av geografiska skäl skedde intervjun med sportchefen och klubbchefen i IFE via telefon vilket innebär att andra krav ställdes på utformning av frågeguiden. Denna var därför mer strukturerad och förlitade sig mindre på intervjuaren och den person som antecknade. Även denna intervju spelades in via bandspelare. De enkäter som skickades ut till resterande Allsvenska fotbollsklubbar var kortfattade och strukturerade för att minimera missförstånd och p.g.a. dess korthet öka svarsprocenten.

De fyra personerna som intervjuades var:

- Dan Hammer: Marknadsdirektör i FC Köpenhamn (Personlig intervju, ca 120min)
- Jan Ove Kindvall: Administrationsansvarig i Malmö FF (Personlig intervju, ca 60min)
- Stefan Andersson: Sportchef i IF Elfsborg (Telefonintervju, ca 25min)
- Tomas Nyberg: Klubbchef i IF Elfsborg (Telefonintervju, ca 25min)

2.5 Val av intervjuobjekt

Intresset för att göra en studie av fotbollens förändring via ett mer affärsinriktat fokus och arbetssätt väcktes av ett intressant reportage som sändes i Sveriges Television den 23/10-06. Reportaget bestod av en intervju med FCK:s ordförande Flemming Östergaard, vilken innehöll en kort förklaring till föreningens framgångar de senaste åren, både inom den ekonomiska världen men även inom den sportliga. Östergaard gav även en del kritik till hur de svenska fotbollsklubbarna arbetade för att nå framgång. Detta gav oss ett intressant angreppssätt för en studie kring hur en professionell fotbollsklubb idag finner nya strategiska modeller för att nå framgång. Vi bestämde oss därför för att FCK var ett intressant studieobjekt som vi kunde bygga vår studie kring. Det som gjorde FCK intressant för oss var inte enbart de senaste årens sportliga framgångar utan även deras fokus och utveckling inom det finansiella området. Föreningens nya arbetssätt har lett till att FCK omsätter mer pengar än vad samtliga föreningar i den svenska högsta ligan (Allsvenskan) gör tillsammans.

MFF:s och IFE:s medverkan i studien kan förklaras med att det är två av de största föreningarna i Allsvenskan. Men en kanske viktigare anledning till deras deltagande är att de arbetar med nya intressanta strategier inom den svenska fotbollen. Föreningarna kompletterar även studien väl med tanke på att alla tre (FCK, IFE och MFF) befinner sig i olika stadier i sin utveckling vad det gäller eget arenaägande. FCK har under ett par år stått som ägare till sin arena Parken. IFE har nyligen fått en ny arena, Borås Arena och MFF står inför byggandet av en ny arena.

IFE och MFF har även genomgått organisatoriska förändringar under de senare åren vilket gjort valen av studieobjekt än mer intressanta.

Förutom den nya arenan har IFE arbetat efter nya strategier mot sina intressenter som kan likställas vid FCK:s arbetssätt. MFF har även de arbetat med ett nytt strategiskt arbetssätt där de byggt upp ett nätverk med sina sponsorer. Föreningen har t ex ingått ett samarbete med det multinationella managementföretaget IMG.

2.6 Begränsningar

Begränsningarna med den här studien är framförallt relaterade till den brist på resurser i form av tid och accessmöjligheter vi som forskare är utsatta för. Detta fick effekter först och främst på antalet personer vi hade möjlighet att intervjua vilket bland annat innebar att vi tvingades förlita oss på den bild som respektive intervju gav oss av varje företag. Risker att vi inte var helt objektiva har vi varit inne på tidigare. Dock fanns en medvetenhet om detta och allt arbete utfördes med detta i åtanke.

Det är vidare tänkbart att det inte finns en absolut sanning som beskriver hur verkligheten är eller bör vara, en tanke som vi anammar och som ligger i linje med vad Bryman (2005) lyfter fram. Överförbarheten i våra resultat är kopplad till kvaliteten på dem snarare än till vad vi undersökt. Slutligen bedömer vi studien som relativt svår att replikera då kvalitativ forskning till sin natur är ostrukturerad och till viss del färgad av forskarnas intressen och bedömningar (Bryman, 2005).

3. Teori

Detta kapitel presenterar de teorier vi valt att inkludera i uppsatsens teoretiska referensramar samt vad de bakomliggande besluten till valda teorier. Studiens huvudsakliga teorier utgörs av teorier samt diskussioner berörande Framgång i elitfotbollsklubbar, Sport Management, Komplexitetsteori samt The crisis curve.

3.1 Disposition över teoretiskt ramverk

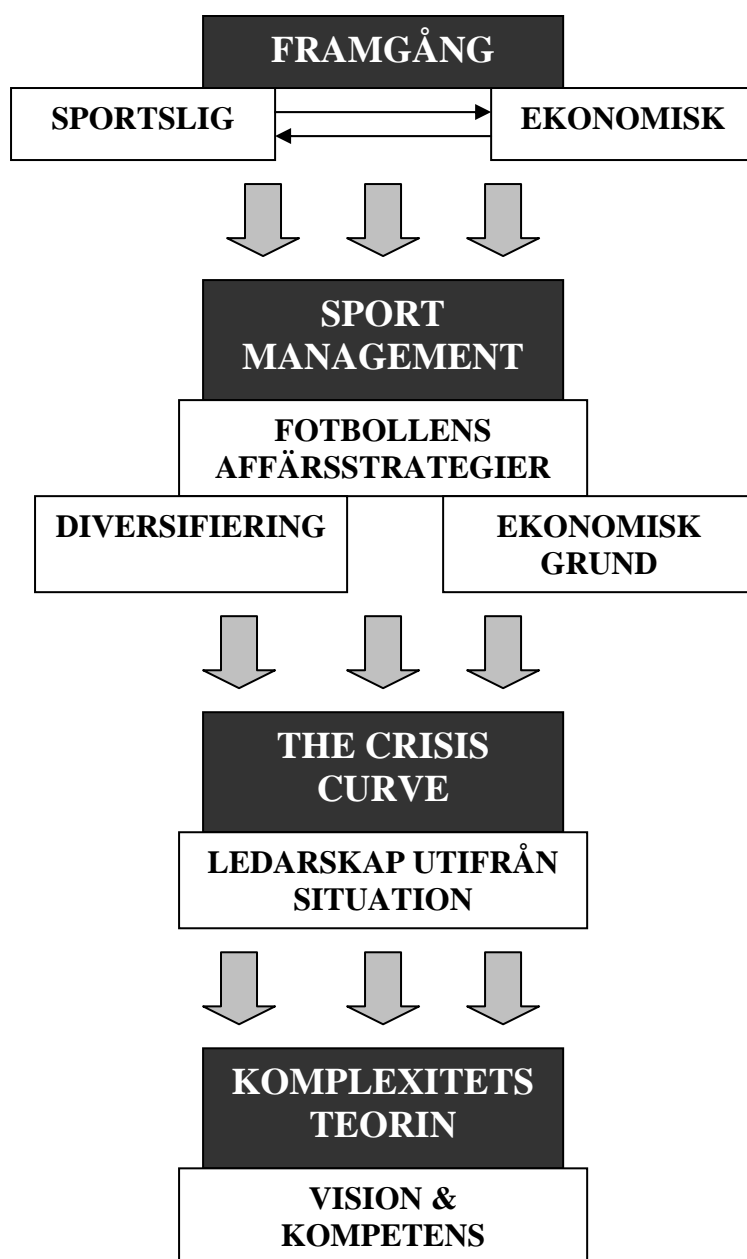
Studiens teoretiska ramverk grundar sig främst i teorier kring *Sport Management* och affärsstrategier inom fotbollsindustrin. Avsnitt inleds dock med en teoretisk grund och definition kring begreppet, framgång, som är en central punkt i studien. Vidare följer även presentationer av *The crisis curve* och *Komplexitetsteorin*, där utvalda delar av teorierna används för att analysera och behandla studiens empiriska data.

Den inledande diskussionen kring framgång berör aspekterna ekonomisk och sportlig framgång samt den symbios som finns mellan begreppen. Det väsentligaste i avsnittet berörande framgång är framförallt att framgång är något som endast kan mätas utifrån föreningens rådande kontext. Det är även viktigt att framhålla att ekonomisk samt sportlig framgång fungerar som varandras katalysatorer. (Coquard et al, 2005)

Studiens huvud teorier berörande Sport Management samt affärsstrategier inom fotbollen visar främst på att det är av största vikt för en fotbollsförening att diversifiera sig. Föreningarna måste finna inkomstkällor som inte endast är relaterade till matchdagen. Teorin visar även på att en förening först bör satsa på en ekonomisk grund för att sedan erhålla sportsliga framgångar. (Malcolme & Rowe, 2000; m.fl.)

För att ge studien ett ytterligare djup har vi valt att även använda *The crisis curve* för att påvisa vikten av att föreningar likväl som andra organisationer måste veta var de befinner sig i för situation. Föreningen måste således ledas på ett sådant sätt som lämpar sig för den rådande situationen. (Fry & Killing, 1986)

Vi har framförallt valt att tillämpa komplexitetsteorin utifrån det faktum att en organisation måste genomsyras av en gemensam vision och ha tillgång till en god kompetens för att överleva eventuella instabila situationer. (Eneroth & Malm, 2000; m.fl.)



3.2 Grundläggande för framgång i elitfotbollsklubbar

Innan vi kan göra anspråk på att skapa en insikt om vad framgång innebär för en professionell fotbollsklubb och vilka strategier som kan användas för att uppnå framgång behöver vi dela in begreppet i två delar. Begreppet är ytterst komplext och det finns en rad olika sätt att se på och definiera framgång. Vi har valt att ge en grundläggande definition av framgång utifrån två olika aspekter, dels sportslig framgång och dels ekonomisk framgång, vilket är de två typer av framgång som en elitfotbollsklubb strävar efter enligt bl.a. Pinnuck & Potter (2006) och Barros & Leach (2006).

Vi vill med detta avsnitt ge läsaren kunskap kring begreppet och dess komplexitet, vilket är en förutsättning för att läsaren ska kunna tillgodose sig en djupare förståelse rörande den rådande problematiken samt studiens resultat.

3.2.1 Sportslig framgång

Begreppet sportslig framgång är som tidigare nämnts ytterst komplext och varierar oftast från fall till fall. Exempelvis ses det som en väldigt stor sportslig framgång om ett Allsvenskt lag bara skulle kvalificera sig till gruppspelen i Champions League vilket i sin tur för ett lag som FC Barcelona ses som en självklarhet snarare är en framgång. En sportslig framgång i deras fall skulle kunna likställas med att vinna Champions League eller ligan, kanske till och med båda samma år för att kunna benämna det som framgång.

Sportslig framgång är således något som allt som oftast är individuellt för varje förening. Framgång i detta fall bör följaktligen definieras utifrån varje enskild situation med rådande möjligheter och förutsättningar. Olika föreningar verkar i sin egen kontext vilket skapar förutsättningarna för definiering av sportslig framgång (Coquard et al, 2005).

3.2.2 Ekonomisk framgång

Vad som definierar ekonomisk framgång är även det ganska komplext. Grundläggande för vad som kan benämnas som ekonomisk framgång inom svenska elitfotbollsföreningar är att klara elitlicensen, vilket delvis reducerar komplexiteten. Elitlicensen fastställdes år 2001 av Svenska fotbollsförbundet (SvFF) som ett led i UEFA:s krav på att respektive nationella förbund måste formulera ekonomiska referensramar och regler för landets elitklubbar.(<http://www.svenskfotboll.se>, 061201)

Den svenska elitlicensen innebär i korthet att medverkande klubbar i Allsvenskan, Superettan och Damallsvenskan inte får uppvisa ett negativt eget kapital vid årsbokslutet. Om fallet skulle vara att föreningen inte uppvisar neutralt eller positivt resultat ges föreningen först chansen att upprätta en strategi och en handlingsplan på hur det egna kapitalet skall uppnå minst noll. Om föreningen uppvisar en tydligt orealistisk handlingsplan måste de den 1/9 inkomma med en kontrollbalansräkning den 30/6.

Visar även kontrollbalansräkningen på ett negativt eget kapital kommer föreningen degraderas i seriesystemet, dvs. flyttas ner en serie, nästföljande år (<http://www.svenskfotboll.se>, 061201).

Troligen nöjer många av dagens elitfotbollsforeningar sig inte med att enbart uppnå ett noll resultat vad gäller det egna kapitalet. Detta visar sig i Coquards et al, (2005) studie, *Fotboll i förändring*. Studien visar bl.a. på att foreningarna ämnar tillhandahålla sig en god ekonomi och ett eget kapital som motsvarar mer än noll för att ge en stabil ekonomisk grund för sportsliga framgångar.

3.2.3 Framgång i symbios

Det är viktigt att poängtera att de sportsliga och ekonomiska framgångarna verkar i symbios. För att en klubb skall kunna nå sportsliga framgångar krävs en gemensam strävan mot ekonomiska framgångar och vice versa (Coquard et al, 2005). En av klubbarnas absolut viktigaste intressenter är publiken. Publiken är i sig en av de största intäktskällorna för klubbarna men även indirekt en väldigt stor inkomstkälla p.g.a. att publiken allt som oftast är orsaken till olika företags sponsorsarbeten med klubbarna ([http://www.svenskfotboll.se, 061201](http://www.svenskfotboll.se,061201)). Med andra ord kommer klubbarna att gå miste om stora kapitalltillskott om det inte finns något sportsligt intresse kring klubben. I sin tur krävs det i dagens fotboll stora ekonomiska tillgångar för att kunna ställa ett sportsligt konkurrenskraftigt och framgångsrikt lag på planen (Coquard et al, 2005).

3.3 Sport Management – The business strategy of football

Det svenska foreningslivet är som tidigare nämnts tämligen konservativt och har inte anammat Sport Management-begreppet i lika stor utsträckning som många andra delar av Europa, t ex England. Det finns dock tendenser till att Sport Management-begreppet börjar få en genomslagskraft även inom svensk idrott, framförallt hos elitforeningar. För att kunna ge läsaren och oss själva den rätta förståelsen kring tankarna inom sportbranschen anser vi att det är av största vikt att återge Sport Management-teorin och dess tillämpningsområden. Det är betydelsefullt att förstå hur den bör tillämpas och komplexiteten mellan ekonomisk och sportslig framgång.

Sport Management-begreppet behandlades redan för tretton år sedan inom den svenska litteraturen i boken *Sport och Pengar*, av Johansson (1994). Johansson (1994) menar att svenska idrottsklubbar bör använda sig av det synsätt som finns inom Sport Management och på så sätt kunna arbeta mer effektivt och förtjänstfullt inom de områden där klubbarna redan verkar. Detta synsätt överensstämmer med de tankar kring Sport Management-begreppet som Pitts & Stotlar (2002) lyfter fram i sin bok, *Fundamentals of sport marketing*. Författarna framhåller i boken att Sport Management handlar om hur idrottsforeningar och klubbar arbetar med kommersiella möjligheter inom sportbranschen, oavsett idrottslig nivå.

Konceptet kring Sport Management grundar sig i den engelska termen, *Matchday income*, dvs. att inkomsterna genereras under evenemangsdagen i samband med evenemanget (Malcolme & Rowe, 2000). Dagens tankar kring Sport Management är vidsträckta. Det läggs allt större fokus på de kringaktiviteter som klubbarna och föreningarna bedriver de dagar då det inte är något evenemang. Klubbarna och föreningarna har inte längre råd att låta endast själva evenemangsdagen vara inkomstbringande (Parks & Quarterman, 2003).

3.3.1 Fotbollens affärsstrategier

En ständigt återkommande fråga är var klubbarna och föreningarna ska ta sin utgångspunkt? Vilken av idrottsbranschens framgångskriterier, dvs. sportsliga och ekonomiska framgångar, ligger till grund för den andra eller är det rent av så att de verkar parallellt och måste skapas samtidigt i någon form av symbios?

Som tidigare påvisats växer fotbollen som industri explosionsartat och omsätter uppskattningsvis £150 miljarder världen över. Med fotbollsindustrins boom som utgångspunkt har författarna Szymanski & Kuypers (1999) skrivit boken, *Winners and Losers*. Författarna applicerar i nämnda bok företagsekonomiska analyser på styrandet av engelska fotbollsklubbar och deras organisationer. Enligt Szymanski & Kuypers (1999) kan en engelsk fotbollsklubb i dagsläget likställas med vilket företag som helst och bör därmed styras och organiseras på ett liknande sätt.

“All the problems surrounding the running of a football club appear in one form or another in the business world. Like any business, clubs must generate revenues by selling their product to the paying customers: they must engage in advertising, marketing and promotion.”
(Szymanski & Kuypers, 1999, s.7)

Enligt Szymanski & Kuypers (1999) måste således fotbollsklubbarna investera i faciliteter som ger dem möjligheten att sälja sin produkt i rätt miljö. Klubbarna måste även investera i talanger och betala lön till redan förskaffade spelare för att öka vinstmöjligheterna, dels för sin egen skull och dels för att erbjuda publiken en attraktiv produkt (Szymanski & Kuypers, 1999). Likt ”vanliga” företag verkar fotbollsklubbarna i en fientlig miljö som präglas av ett stort antal konkurrenter. Fotbollsklubbarna måste dock samarbeta med sina konkurrenter i syfte att driva fotbollsindustrin framåt (Szymanski & Kuypers, 1999).

Szymanski & Kuypers (1999) har genomfört en statistisk undersökning som grundar sig i data berörande 40 engelska fotbollsklubbar över 40 år och studerat olika förhållanden. Det första förhållandet som är av intresse för studien är att en klubbs sportsliga placering i tabellen kan förklaras till 92 procent av spelarnas lönenivå. Det andra förhållandet som är av intresse är att en klubbs ekonomi kan till 89 procent förklaras av den sportsliga placeringen. Även Guzmán (2006) studie inom spanska elitfotbollsklubbar visar på att ekonomiskframgång leder till



framgång på det sportsliga planet som i sin tur främjar klubbens ekonomi. Detta ger med andra ord en utgångspunkt till svaret på om en klubb kan köpa sig till framgång inom fotboll och om klubben köper sig till framgång, får de då även bättre ekonomi?

Det måste dock understrykas att en fotbollsklubb är *utility maximizers*, dvs. de strategiska samt organisatoriska beslut som görs kan i grund och botten kopplas till viljan att nå framgång på fotbollsplanen (Hall, Szymanski & Zimbalist, 1999). Den främsta visionen för en fotbollsklubb är således att erhålla sportsliga framgångar och inte att vara vinstgivande rent ekonomiskt. Författarna framhåller dock att detta inte minskar vikten av ekonomisk framgång.

Klubbarna måste ha en solid ekonomi eftersom det är en kritisk punkt vad gäller konkurrenskraft inom fotbollsindustrin. Hall, Szymanski & Zimbalist (1999) anser att kapitalet bl.a. kan användas för att skaffa sig konkurrensmässiga fördelar via anskaffandet av humankapital såsom spelare, ledare, men även administrativ personal.

Enligt Szymanski & Kuypers (1999) och Guzmáns (2006) kan en fotbollsklubb köpa sig till sportslig framgång, men Szymanski & Kuypers (1999) poängterar att klubben aldrig vet när den kommer att komma. Författarna menar att det för klubbarna handlar om att komma in i den positiva spiral som en god ekonomi kan medföra. En grov förenkling av förhållandena menar att en bra fotbollsspelare vinner fler matcher än en dålig men kommer även att medföra en större ekonomisk utgift. Detta ger dock fog för att köpa dyra fotbollsspelare för att i efterhand inbringa inkomster. Det stora problemet i det ovanstående sambandet är dock att om det endast dras bort ett år från korrelationen så försvinner mycket av sambandet. En fotbollsklubb kan således få vänta allt mellan ett och tjugofem år på att deras dyra spelarförvärv ska ge avkastning.

En fotbollsklubb kan följaktligen köpa sig till sportslig framgång, men klubben vet inte när den kommer att komma. Det handlar om att med hjälp av en god ekonomisk och organisatorisk grund köpa sig in i spiralen. En fotbollsklubb måste således vara organiserad så att de erhåller en så pass god ekonomi att de kan investera i duktiga fotbollsspelare men även kunna finansiera de år som de måste vänta på den sportsliga framgången. När klubben sedan skapat den sportsliga framgången via en god ekonomisk grund kommer de båda framgångskriterierna att främja varandra. (Szymanski & Kuypers, 1999; Guzmáns, 2006)

3.4 Urgency for action: The crisis curve

Utvecklingen inom dagens näringsliv går allt snabbare och alla verksamheter blir i takt med detta alltmer tidspressade. Beslutsfattarna inom företagen har också högre krav på sig att leverera positiva resultat och i likhet med marknaden ska detta också ske med hög hastighet. Tiden komprimeras alltså i alla verksamheter och vi har därför valt att använda oss utav en teori som tydliggör var företag/föreningar befinner sig i sitt utvecklingsstadium och hur agerandet i de olika stadierna bör se ut. Valet av teori ämnar ge läsaren en bättre förståelse för hur komplexa olika situationer kan vara som beslutsfattare ställs inför.

3.4.1 Relevans

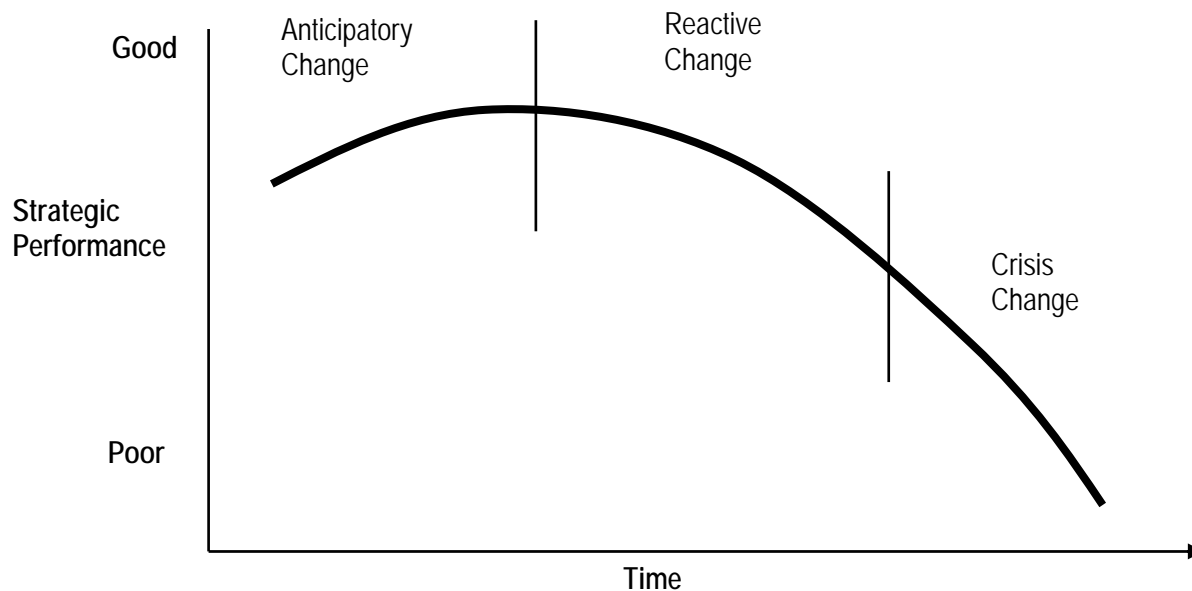
Det bidrag som *The crisis curve* kan medföra vid analysen av studiens empiriska data är dess förmåga att förklara vikten av att veta var föreningen befinner sig. Problemet i fotbollsbranschen är att alla (fans, sponsorer och press) vill tala om för föreningen att den är någon annanstans än var den i själva verket är. I princip är det en konstant press på fotbollsklubbar bestående av dessa faktorer.

Om föreningen tror att den t.ex. ligger i krissituationen men i själva verket är i den proaktiva situationen och sedan förlorar två matcher införskaffar kanske föreningen en forward som är alldeles för dyr. Detta leder till en dålig ekonomi, spelaren är inte vad som förväntades och det förbättrar inte resultatet utan det blir bara värre och värre. Istället bör föreningen inte köpa utan bara resonera att det är bättre att hålla sig lugn. Hela ledarskapet i fotbollsklubben handlar om att stå emot denna press men självklart även inse när den är i kris. En beslutsfattare i organisationen vet mycket bättre var organisationen befinner sig än vad redaktören på sportsidorna gör. Om föreningen tror på vad som står i tidningen är de i kris varje gång de förlorar en match. Vet ledningen var de befinner sig kan de arbeta efter en långsiktig plan.

3.4.2 The crisis curve

Fry & Killing (1986) beskriver i sin modell, *The crisis curve*, olika stadier som en verksamhet kan befinna sig i. Det sker hela tiden förändringar i verksamheter och beslutsfattarna måste därför agera olika beroende på vilken situation de befinner sig i. Det komplexa problemet är dock att veta var ens företag befinner sig i dagsläget.

Fry & Killing (1986) delar in verksamheters olika situationer enligt modellen nedan.



(Fry & Killing, 1986, sid. 174)

Författarna menar att förändringsangelägenheten är en dimension som erbjuder en användbar klassifikation av vilken typ av press ledningen är under i förändringsplaneringen. Modellen ovan delar in förändringsangelägenheten i tre olika stadier; proaktiv förändring (*anticipatory change*), reaktiv förändring (*reactive change*) och förändring under kris (*crisis change*).

Den bästa situationen är givetvis den proaktiva eftersom fasen innefattar förutspådda händelser, både möjligheter och problem, även om de är osäkra. Osäkerhet är vad som kännetecknar denna situation. Det svåra med denna situation är bedömningen av hur mycket de olika krafterna kommer att påverka organisationen och när den kommer att påverkas (Fry & Killing, 1986).

Vid den proaktiva förändringen gäller en speciell ledarstil, för man vet att någon gång i framtiden kommer det en ny teknologi, en liberalisering, en ny marknad eller något annat. Det kommer någon förändring som organisationen ska genomföra men det är svårt att förstå det vid den här tidpunkten. Här är lönepressen enorm för allt går bara bättre och bättre innan förändringen sker. För att applicera detta på fotbollsbranschen så är det en stor press på beslutsfattarna. De sportsliga och ekonomiska framgångarna inom förening är på topp och pressen att vidareutvecklas är stor. Vid detta tillfälle är det väldigt lätt att det bildas ett slags övermod där föreningen expanderar utöver sina faktiska resurser.

När förändringen sedan kommer blir det väldigt svårt att finansiera de expansionskostnader som föreningen ådrog sig i den positiva fasen.

Vid den reaktiva situationen uppkommer det klara indikationer om att något är på gång att ske som kräver en förändring, dock behöver förändringen inte ske som om det skulle vara en krissituation, dvs. omedelbart. Det som påkallar ledningens uppmärksamhet kan bl.a. vara en ny affärsmöjlighets uppkomst, vilket givetvis är positivt men även negativa anledningar kan vara orsaken till att det uppstår en reaktiv situation. Ett exempel på negativa orsaker kan vara minskade intäkter. Det finns emellertid under den reaktiva fasen tid att agera och planera ifall problem upptäcks i god tid. Samtidigt måste dock förändringstakten noga övervägas och åtgärderna måste anpassas för att motsvara den externa pressen på förändring (Fry & Killing, 1986).

Fry & Killing (1986) påpekar vidare att en krissituation kännetecknas av ett akut förändringsbehov som kan ha uppkommit genom något problem. Några exempel på detta kan vara att en affärsmöjlighet håller på att försvinna, försäljningen kollapsar, finansinstituten är på väg att återkalla lånen med mera. Vid en krissituation krävs det en heltäckande och korrektiv lösning på problemet.

Det som genomsyrar hela modellen och teorin är verksamhetens tidsdilemma. Idealt ska alla förändringsprogram bli initierade i den proaktiva situationen. Förändringar kan då ske innan organisationen känner av kostnaderna av prestationsförsämringen. Genom att agera efter den proaktiva situationen ökar merkostnaderna till följd av den försenade förändringen. Det finns dock ett dilemma hos ledningen gällande vetskapen om merkostnaderna på grund av den försenade förändringen. En sida av detta är svårigheterna med att initiera och implementera förändringar i en proaktiv situation. Den andra sidan är när ledningen väntar på en krissituation innan det sker en förändring. Det senare fallet bidrar till avsevärt större merkostnader och risken blir även större att organisationen misslyckas med sina åtgärder (Fry & Killing, 1986). Denna problematik kan kopplas till teorier kring *time pacing* kontra *event pacing* (t ex Eisenhardt & Brown, 1998). Även om *event pacing* (reaktivt förhållningssätt till strategi) är det bästa alternativet för vissa företag kan *time pacing* (proaktivt förhållningssätt till strategi) för företag verksamma på snabbt föränderliga marknader erbjuda många fördelar. Fördelar med *time pacing* kan vara förmågan att sätta takten för konkurrens, undvika att bli lämnad bakom konkurrensen eller att ta mark genom att utnyttja takt och övergångar.

Fry & Killing (1986) menar alltså att den proaktiva ansatsen är den bästa ur ett ledningsperspektiv. Vidare hävdar de att ansatsen kräver vision såsom självförtroende och möjligheter att hantera otydliga behov vid konfrontationer med påtagliga hinder, vilket delvis kan kopplas till komplexitetsteorin (se 3.3).

Det har dock visat sig att många av de företag som befinner sig i krissituationer helt enkelt inte lyckats hantera förändringsproblemen i den proaktiva situationen. Det som är viktigt är att beslutsfattaren förstår var på kurvan verksamheten befinner sig. Den som gör det har störst chans att uppnå framgång med sitt projekt. Det är också viktigt att organisationen kan argumentera för sitt agerande.

3.5 Komplexitet, kompetens och visioner

Komplexitetsteori har växt fram ur naturvetenskapliga studier och har på senare tid kommit att på olika sätt appliceras på olika fenomen i affärsvärlden. Även om olika författare har applicerat den på vitt skilda sätt kan ett antal gemensamma nämnare urskiljas. Enligt komplexitetsteori är en verksamhets historia betydelsefull för framtida utveckling. Ordning växer fram ur oordning och även om det går att förstå de delar som utgör t ex en organisation för sig går det inte att förstå helheten på grund av dess komplexitet. En klar strategisk identitet med en vision som styrinstrument anses vara nyckeln till framgång. Vi har valt att använda oss av komplexitetsteorin för att peka på vikten av en tydlig vision och en gedigen kompetens i dagens elitfotbollsklubbar som allt som oftast präglas av en unik historia. Den miljö som dagens elitfotbollsklubbar verkar i är oerhört komplex på grund av kraven på både sportsliga och ekonomiska framgångar, vilket ökar vikten av en strategi som kan styra klubben genom perioder då sportslig och/eller ekonomisk framgång stagnerat.

3.5.1 Relevans

Det finns ett antal lärdomar att dra utifrån komplexitetsteori vilka kan appliceras på den empiri vi tagit fram i den här studien. På andra punkter är dock komplexitetsteori direkt motsägelsefull till den teoriutveckling vi bidrar med. Vi har därför valt att låta komplexitetsteori endast utgöra ett komplement till övriga teorier. Där övriga teorier är tillkortakommande kan komplexitetsteori ibland utgöra ett tillskott som skapar en bättre förståelse om fenomenet ifråga. Eneroth & Malms (2000) syn på komplexitetsteori kan bl a bidra med en förståelse för komplexa miljöer, vikten av kompetens och hur den utvecklas, visioner som instrument för organisationer att fokusera och ta sig över instabila tillstånd. Det framgår också att en organisations historia är betydelsefull för dess framtid.

3.5.2 Introduktion

Enligt komplexitetsteori fungerar ett företags vision, efter att den accepterats av organisationens medlemmar, som en katalysator i det att organisationen stänger ute omvärlden och fokuserar på att utveckla sig själv och bilda en *strategic identity* (Eneroth & Malm, 2000). Via vision och att applicera kärnkompetenser på densamma kan en given organisation återskapa sig själv över tid. Eneroth & Malm (2000) menar att vision skapar en koppling mellan en organisations förflutna och dess framtid; en vision blir inte framgångsrik om den inte framstår som pålitlig i förhållande till organisationens förflutna och dess nuvarande identitet. Eneroth & Malm (2000) lyfter, i relation till föregående resonemang, fram visioner som ”morgondagens minnen”, det vill säga som framåtblickande minnen.

Komplexitetsteori är ett förhållandevis nytt forskningsområde som främst på senare tid börjat användas för analys av organisationer (Murray, 1998). Det är tydligt att komplexitetsteori har flera användningsområden. I kontrast till Eneroth & Malm (2000) lyfter Murray (1998) fram dess koppling till *management* bland annat i det faktum att det är svårt att beskriva hur medlemmar i en organisation kommer att bete sig över en lång period även om deras beteende på *micro level* kan analyseras.

Nedan följer två kapitel som är nödvändiga för att ge läsaren en *övergripande* förståelse för komplexitetsteori. Det är emellertid viktigt att notera att detta inte betyder att alla delar av dessa avsnitt är direkt applicerbara på våra fallföretag. Vi menar inte att fotbollsklubbar fungerar som precis som dissipativa system men att det finns paralleller att dra mellan vissa punkter.

3.5.3 Dissipativa system som metafor

I syfte att skapa en bättre förståelse för hur vision, identitet och kompetens hänger samman och hur organisationer förändras är detta avsnitt tillägnat teorin om dissipativa system.

Teorin om dissipativa system härstammar från naturvetenskapen och utgör där ett tillägg till teorier om öppna system såtillvida att de kan förklara utveckling mellan olika tillstånd eller ett visst tillståndets natur (Eneroth & Malm, 2000). Eneroth & Malm (2000) jämför vad som händer med vattenstrålen om man håller en hand under en öppen vattenkran med dissipativa system; dvs. vattenflödet förändras och tar ett nytt oförutsägbart utseende. Den form vattnet flyter på efter handens inverkan beror inte bara på kranens öppning utan även på utgångsförhållandena och vattenstrålens historia. Dessa fenomen kallas för dissipativa system då energi skingras (eng. *dissipate*) till omgivningen utan att falla sönder och istället skapas nya strukturer.

För att dissipativa system ska uppkomma krävs ett öppet system långt ifrån jämvikt och icke-linjär påverkan. Den miljö en fotbollsklubb verkar i är både komplex och föränderlig, påverkan utifrån är spontan och ”fluktuerar” kraftigt.

Snarare än att vara strukturellt uppbyggd förnyar vattenstrålen sig själv kontinuerligt och kontrolleras således under perioder av stabilitet genom självorganisering. Att dra parallellen mellan komplexa system och väderprognoser är ett annat sätt att skapa förståelse för fenomenet. Murray (1998) gör just detta och konstaterar bl a att det framförallt är helheten som är komplex och att det är svårt att avgöra orsak-verkan-förhållanden. Samtidigt menar Murray att komplexitetsteori tydligen ska ha framkommit ur just studier av vädret även om Brodbeck (2002) refererar Tesfatsion (2000) i det att komplexitetsteori är sprungen ur studier av immunsystem, nervsystem, multicell-organismer, ekologiska system och insektsamhällen.

Fluktuationer bidrar till utveckling och består av plötsliga, spontana förändringar i variabler som beskriver systemets tillstånd (Eneroth & Malm, 2000). Små fluktuationer hanteras av systemet genom negativ feedback medan tillräckligt stora fluktuationer till sist når ett tröskelvärde där positiv feedback förstärker desamma för att skapa en ny struktur. Systemets tillstånd kring detta tröskelvärde karaktäriseras av instabilitet och kallas också systemets bifurkationspunkt. Olika vägar är nu möjliga och ofta kan små fluktuationer bestämma systemets framtida väg. En bifurkationspunkt för en fotbollsklubb kan vara ett tillstånd där t ex de ekonomiska prestationerna går i botten.

3.5.4 Dissipativa system i ett affärssammanhang

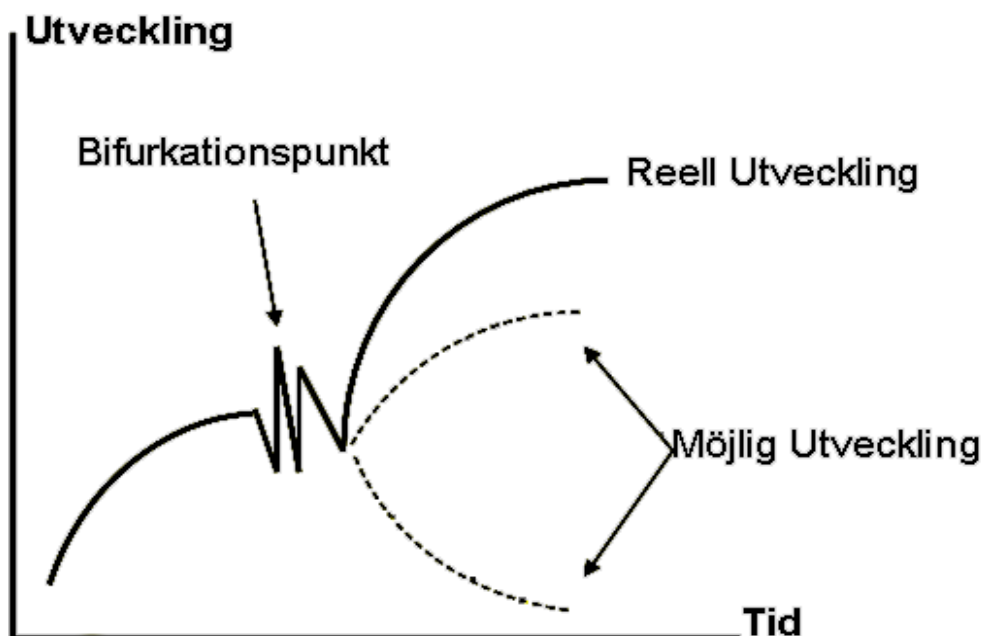
Enligt Murray (1998) kännetecknas komplexitetsteori av bl a komplex anpassningsförmåga. Användande av teorin om dissipativa system som en metafor för förståelse av hur kompetens och strategi utvecklas i ett företag ger en del insikter samtidigt är det viktigt att framhålla människors förmåga till reflektion och förväntan (Eneroth & Malm, 2000). Hur kan då resonemanget kring dissipativa system förstås i ett affärssammanhang? Förståelsen går att dela upp i tre delar; dels behöver vi veta vad som styr utvecklingen under stabila perioder, men också vad som motsvarar fluktuationer och bifurkationspunkter i affärsvärlden och slutligen förstå kopplingen mellan två stabila faser.

Eneroth & Malm (2000) identifierar uttryck som *deep structure* och *dominant logic* som kännetecknande för det som styr och förstärker ett system under stabila perioder. Till dessa uttryck adderar Eneroth & Malm vision som framstående i denna fas. *Deep structures* (dvs. de val på vilka en organisation är byggd) och visioner kan via negativ feedback säkerställa ett stabilt system även då mindre fluktuationer förekommer, vilket vanligen är fallet. Stabila perioder är enligt Eneroth & Malm (2000) viktiga då de ger organisationen tid till att utveckla

strategier och att förändra sig, en jämförelse med dissipativ självorganisering innebär att organisationen får tid att bli mer som sig själv.

Effekterna av de flesta fluktuationer försvagas genom negativ feedback, som sagt, och kan till exempel vara en förändring i den miljö som omger ett företag. Ofta krävs det något som skadar företagets ekonomiska prestation och misslyckande att hantera situationen för att en *deep structure* ska destabiliseras (Eneroth & Malm, 2000). Samtidigt kan dock även nya idéer som får fotfäste få samma konsekvenser (jmf med arenaägande). Fluktuationer beskrivs härmed av Eneroth & Malm (2000) som oförutsedda händelser som antingen kan hanteras av *deep structures* eller inte; i det senare fallet uppkommer en s.k. bifurkationspunkt. I en sådan punkt öppnar ett antal strategiska vägar upp sig; den nya strategiska inriktningen kan härigenom komma att bestämmas av små slumpvisa händelser som ses som *the chance elements of evolution* (Eneroth & Malm, 2000). Hur mycket som krävs för att skapa ett instabilt tillstånd varierar från företag till företag. Medan slumpvisa händelser utgör en del av utvecklingen som kan klassas som slumpartad utgörs den andra delen (den deterministiska) av den kompetens som finns att tillgå i företaget. Kompetens är en tillgång men drar också gränsen för vilka tillstånd som är möjliga, vid en given tidpunkt, i nästa stabila fas.

För att illustrera teorin ovan visas en bild nedan.



(Eneroth & Malm, 2000, sid. 128)

3.5.5 Strategiska implikationer

Strategisk identitet definieras som en slags kollektiv identitet hos en organisations medlemmar och utgör *what we think we are* medan vision ses som *what we want to become* (Eneroth & Malm, 2000). Om kärnkompetenser i ett företag fungerar som stabiliserande i en given situation verkar kompetenser även som de gränser som avgör vilka möjligheter vilka erbjuds i samband med en s.k. bifurkationspunkt. Schmitt (1998) menar att komplexitet kan ses som förmågan att fungera effektivt även när osäkerhet och oordning råder (Brodbeck, 2002). Enligt Brodbeck (2002) har mer traditionella idéer fått ge vika för uppfattningen att framgång och förmåga till förändring nås genom *empowered employees*. Vikten av kompetens är stor. Det är också viktigt att förstå kopplingen mellan strategisk identitet, vision och kompetens. Strategisk identitet är grunden för visioner och för kompetensutveckling. Visioner hjälper en organisation att se kopplingen mellan vart den befinner sig (strategiskt) och vart den kan eller vill vara om en viss tid. Visioner måste vara grundade väl i den strategiska identiteten om de ska framstå som trovärdiga och därmed uppnå framgång. Implikationer för ledningen blir att inse vikten av visioner och hantering av desamma men också att inse deras begränsade livstid. Även om organisatoriskt liv delvis är självorganiserande finns utrymme för förberedelser, förväntningar, olika taktiker för att försena eller snabba på destabilisering samtidigt som managers kan styra ett företag i den riktning de önskar (mot mer intressanta *chance events*). Valmöjligheterna för en manager är som störst när instabilitet råder och det bästa sättet, enligt Eneroth & Malm (2000), för att förbättra ett företags förmåga att reagera på oförutsedda händelser är att utöka kompetensen.

4. Presentation av fallföretag

Studiens empiriska kapitel syftar till att ge läsaren en historisk och nutida bild av uppsatsens tre huvud fallobjekt. Avsnittet är således uppdelat i tre stycken nämligen; FC Köpenhamn, Malmö FF och IF Elfsborg.



4.1 FC Köpenhamn (FCK)

Föreningens sportsliga aktiviteter inom fotbollen började 1992 med etableringen av Football Club Köpenhamn (FCK). Detta skedde genom en sammanslagning av fotbollsföreningarna B1903 och KB. KB har totalt vunnit Danska mästerskapen 15 gånger och har därmed vunnit flest mästerskap genom åren. B1903 har genom tiderna vunnit 7 mästerskap. Bakgrunden till FCK:s etablering var en önskan om att kunna skapa ett fotbollslag i Köpenhamn som skulle kunna dra till sig intresse från ett större antal åskådare och sponsorer. Detta var grunden för ett professionellt fotbollslag. (<http://www.fck.dk>, 061201)

Byggnationen av Parken, 1991-92, var en av orsakerna till att FCK blev riktigt etablerat. I och med byggnationen av den moderna stadion ansågs den ideala grunden för en sammanslagen Köpenhamnsklubb vara gjuten. Sedan FCK:s etablering har laget vunnit Danska mästerskapet fyra gånger, och Landspokalturneringen tre gånger. 1997 blev föreningen börsintroducerad på Köpenhamns Fondbörs och fick mer än 6500 nya aktieägare och en solid ekonomi. Sedan börsintroduktionen har föreningsledningen fokuserat på att utveckla föreningens aktiviteter och intäktsbas, så att föreningens ekonomi inte längre behövt vara beroende av de sportsliga framgångarna. Som ett led i denna strategi förvärvade föreningen 1998 Parken med över 40 000 åskådarplatser samt alla dess tillhörande faciliteter. Dessa faciliteter innefattar allt från konferensanläggning till sportcafé och bowlinghall. (<http://www.fck.dk>, 061201)

Genom köpet av Parken och utvecklingen av koncernens intäktsbas har mindre än hälften av koncernens intäkter de senaste åren varit relaterade till FCK. Av denna anledning ändrades föreningens namn 1999 från Football Club Köpenhamn A/S till Parken Sport & Entertainment A/S. (<http://www.parken.dk>, 061201)



4.2 Malmö FF (MFF)

Malmö FF bildades 1910 och har sedan dess nått ett flertal framgångar, men även motgångar. Nämnvärt kan vara att MFF spelat i UEFA Champions League 11 gånger, Uefacupen 14 gånger, Cupvinnarcupen 6 gånger och Intertotocupen 28 gånger. Den bästa internationella placeringen är dock 2:a platsen i Europacupen 1979, som ledde till att MFF tilldelades Svenska Dagbladets guldmedalj samma år. Allsvensk debut gjorde MFF 1931, men utslöts ur samma serie 1933 då man inte följt amatörbestämmelserna. MFF återvände till Allsvenskan 1936 och spelade där fram till 1999, då MFF åkte ur högsta ligan ner i Superettan under ett års tid. Sedan 2001 spelar MFF dock åter i Allsvenskan. (<http://www.mff.se>, 061202)

MFF:s storhetstid inleddes under slutet av 1960-talet, under den här tiden dominerade klubben svensk fotboll. År 1967 vann MFF Allsvenskan och tog under 70-talet ett flertal SM- och cupguld. Det var den engelska tränaren Bob Houghtons defensiva zonspel med hög press, vilket kom att dominera svensk fotboll decennier framåt, som var den sportsliga nyckeln till framgång. Detta ledde fram till 2:a platsen i Europacupen 1979. Även under 1980-talet var MFF mycket framgångsrika, de vann Allsvenskan fem år i rad (1985-1989). Sedan 1989 infann sig en mindre svacka där MFF ofta nådde topplaceringar i Allsvenskan men ändå inte tog guldet. År 1998 fann MFF sig i en ovan situation, att kämpa för att hålla sig kvar i Allsvenskan. Det höll inte så länge, 1999 åkte MFF ner i Superettan en säsong, efter 60 år i Allsvenskan. MFF:s senaste SM-guld vanns 2004, efter att de varit med i toppstriden 2002 och 2003. Motståndare 2004 var IF Elfsborg. (<http://www.mff.se>, 061202)



4.3 IF Elfsborg (IFE)

Boråslaget IF Elfsborg (IFE) spelar sedan 1926 i Allsvenskan, dock med ett par avbrott. IFE har vunnit SM fem gånger; 1936, 1939, 1940, 1961 samt 2006 (<http://www.elfsborg.se/>, 061202). IFE:s första storhetstid var i slutet av 1930-talet, då de vann tre SM-guld på ett par år. 1961 var första gången ett lag blivit uppflyttat från division 2 och gått hela vägen till att bli svenska mästare, detta lag var IFE. Efter 1961 nådde IFE under ett antal år sin bästa placering 1977, då som förlorande finalister mot MFF. 1984 var det tid att lämna Allsvenskan igen, och igen 1987, för att återkomma 1996. Åren fram till millennieskiftet var en kamp för IFE, en kamp om att få stanna kvar i Allsvenskan. Tränaren som sedan efter millennieskiftet vände den negativa trenden var B-A Strömberg. Tragiskt nog hade IFE glömt att registrera spelare för spel och blev därför av med poäng i Allsvenskan och dömdes till förlust i Uefacupen (<http://www.elfsborg.se>, 061202).



2005 blev det stora rubriker om IFE då de köpte hem storspelare till laget och satsade på att bygga en ny arena. Borås Arena ersatte Ryavallen inför Allsvenskan 2005 och är en modern arena utan löparbanor. Arenan byggdes med hjälp av kommunen som finansierat byggnationen tillsammans med ett IFE-kontrollerat bolag. 2006 vann IFE återigen Allsvenskan och fick sitt femte SM-guld (<http://www.elfsborg.se>, 061202).

5. Analys

I studiens analys presenteras, kommenteras och jämförs den data som införskaffats. Respondenternas svar ställs i relation till varandra samt analyseras via tidigare valda teorier. Analysen är uppdelad i sex avsnitt; En komplex miljö, Framgång, Eget arenaägande och dess positiva effekter, Strategi för framgång, Övriga allsvenska föreningar samt Sportslig och ekonomisk framgång via statistik. Indelningen i olika avsnitt är baserad på de områden som lyfts fram som viktiga under intervjuerna.

5.1 Val av teman

Studiens empiriska data har valts att presenteras och analyseras under de teman varvid vi även valt att förtydliga respondenternas tankar via citat. Val av teman grundar sig i den information som framkom i samband med intervjuerna och den teori som använts i studien. De teman som vi ansåg var av störst vikt att presentera och analysera för att uppfylla studiens syfte var *En komplex miljö, Framgång, Eget arenaägande och dess positiva effekter, Strategi för framgång, Övriga allsvenska föreningar samt Sportslig och ekonomisk framgång via statistik.*

Det inledande temat visar på den komplexitet som råder i miljön föreningarna verkar i och vilka svårigheter det medför samt vad den komplexa miljön kräver av föreningarna. Analysens andra tema presenterar respondenternas tankar kring sportslig och ekonomisk framgång samt hur de resonerar när det handlar om ifall en förening bör bygga sin grund på det sportsliga eller det ekonomiska.

Under det tredje temat behandlas de fördelar som ett eget arenaägande kan medföra, vilket vi anser är av stor betydelse för att peka på viktiga faktorer i en framgångstrategi. Det sista temat som inkluderar studiens tre huvud respondenter presenterar deras syn på en lämplig strategi för framgång inom en elitfotbollsklubb. I de två avslutande teman presenterar dels de svar som vi erhöll via enkäterna till de övriga föreningarna i Allsvenskan, dels presenteras statistisk data över sportslig och ekonomisk framgång på FCK, MFF och IFE för att ytterligare tydliggöra deras rådande situation.

Eftersom respondenterna valde att inte besvara vissa frågor så saknas det i analysen svar från någon förening. Exempelvis fick vi inget svar av IFE vad ekonomisk och sportslig framgång är för dem i dagsläget. Vi är medvetna om att detta inte är optimalt men vill ändå använda oss av de valda teman eftersom de svar som presenteras är av stor tyngd för studien.

5.1.1 En komplex miljö

De intervjuer som genomförts i samband med uppsatsen har visat på att det råder en väldigt komplex miljö inom idrottsindustrin. Vi har valt att presentera respondenternas tankar kring den rådande kontexten för att förtydliga dagens dilemman.

”På 90-talet började cirkulationen av spelare att ske, för att sedan explodera på 2000-talet. Bosman-domen innebär att man inte tar betalt för kontraktsfria spelare. Kontraktsfria spelare är fria att förhandla själv.”

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Hela den här karusellen har förstärkts i samband med EU vilket bland annat har medfört att spelare nu kan röra sig på ett annat sätt över nationella gränser. Världen har blivit mindre, att köpa en spelare från Afrika och/eller Brasilien var en komplicerad och tidskrävande process för 20 år sedan. (Intervju; J-O Kindvall, 061205)

J-O Kindvall poängterar att det måste noteras att omvärlden erbjuder mycket men att det förekommer ett omfattande brus, vilket försvårar möjligheten att överblicka situationen. Det är många agenter på marknaden som erbjuder spelare och ibland chansar MFF och köper in en spelare även om de kanske i vissa fall har en lika bra spelare på hemmaplan som lika väl kunnat ta platsen. Detta är inte direkt optimalt. J-O Kindvall menar att det är viktigt att strategin är tydlig och att MFF behöver bli bättre på att formulera och agera efter en tydlig strategi på det här planet. Murray (1998) menar att även om delarna i ett system kan förstås var för sig är ofta helheten för komplex i detta avseende. MFF vet kanske ungefär vilken typ av spelare de behöver men på grund av marknadens komplexa natur är det likväl svårt att välja rätt. Eneroth & Malm (2000) lyfter fram vision som en viktig ingrediens för att nå dit man vill. Vad J-O Kindvall refererar till när han säger strategi kan kopplas till detta, MFF behöver veta *what they think they are* och *what they want to become*.

I likhet med J-O Kindvall anser D Hammer att dagens elitfotbollsklubbar verkar i en ytterst komplex miljö som ställer oerhört höga krav på en tydlig och väl genomtänkt strategi.

”De problem som finns i fotbollsbranschen om man betraktar den som en industri är att man har två lika viktiga succékriterier. Har man ett vanligt bolag så har man ju ett mål att skapa en profit. Inom idrotten har man även ett krav från den sportsliga succén.”

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

D Hammer menar att dessa två succékriterier är varandras motsatser på kort sikt, dvs. ju mer man spenderar på fotbollspelare ju sämre blir ekonomi, vilket kan styrkas med Szymanski & Kuypers (1999) forskning kring dagens fotbollsindustri. Ett stort problem för en fotbollsklubb är att spelarmarknaden är en effektiv marknad, vilket innebär att man får vad man betalar för och som leder till att klubbarna tvingas betala ett högt pris om de vill skaffa en bra spelare. D Hammer understryker att spelarmarknaden är en väldigt riskfylld marknad och klubben vet aldrig hur spelarens utveckling kommer se ut. Detta ligger i linje med det faktum att sportsliga framgångar är beroende av finansiella framgångar (Coquard et al., 2005). En elitfotbollsklubb måste troligen ha råd att testa sig fram till viss del. Samtidigt ökar kompetensen vilket enligt komplexitetsteori ökar möjligheterna och därmed förutsättningarna för smartare spelarköp i framtiden (t.ex. Eneroth & Malm, 2000).

"[...] ibland blir de en stjärna och ibland blir de ingenting."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Det är allmänt känt att en bra fotbollsspelare vinner mer matcher än en som är sämre. Detta ger enligt D Hammer ofta alibi för att först köpa dyra spelare för att försöka vinna många matcher och sedan få betalt i efterhand. D Hammer menar dock att det finns ett stort problem i denna typ av strategier eftersom man aldrig vet när avkastningen kommer att komma. Det kan ta allt från en säsong till 25 år för investeringarna i dyra spelare att löna sig. Precis som i komplexitetsteori finns det inget självklart samband mellan orsak och verkan. D Hammer poängterar att fotbollsindustrin idag är uppbyggd på ett sådant sätt att klubbarna kan köpa sig till framgång, men att man aldrig vet när den kommer att komma eftersom klubbarna bara köper sig in i spiralen. Ur ett företagsperspektiv är det onekligen allt annat än fördelaktigt att inte veta när en investering ska generera vinst. Att ha en klar strategisk identitet och att koppla visioner till denna kan dock begränsa riskerna. I det här fallet kanske detta innebär att investera i annat än nya (dyra) spelare i syfte att nå sportslig framgång i slutändan.

"Ja man kan köpa sig till succé i fotboll, men 'you never know when it will come'."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Det som är av intresse för fotbollsklubbarna är om det finns någon eller några faktorer i dagens komplexa miljö som kan påverka klubbarna att hamna över medel.

D Hammer anser att det givetvis kan vara faktorer som t.ex. att lag tror de aldrig kan vinna på Brøndby Stadion eller en tränare som får lag att överprestera. Dessa faktorer är allt som oftast förankrade i den kultur som råder inom klubben. Men enligt D Hammer är de generella faktorerna inom fotbollsindustrin tid och pengar. Fotbollsindustrins stora dilemma är att många just överser tidsfaktorn, vilket skapar stora problem.

"[...] det enda man inte har i fotbollsbranschen är tid. Och varför har man inte tid? Det har man inte för att fotbollsbranschen är ett glashus, alla tittar in och det finns några faktorer som gör att tiden komprimeras."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

En fotbollsklubb på 2000-talet utsätts för enorm press från en rad olika håll; däribland massmedia, sponsorer, fans men även från spelarna själva. Idrottsbranschen är även olik andra affärsbranscher på så sätt att dess kunder visar sitt missnöje direkt på plats och om man inte levererar då kommer de inte nästa gång.

D Hammer understryker att det inom fotbollsbranschen alltså handlar om att veta var klubben befinner sig i sin utveckling och agera utifrån det. Problemet är dock, som nämnts tidigare, att det finns en rad olika intressenter som vill tala om var klubben befinner sig. Ofta har dessa intressenter dessutom fel för sig eftersom de inte har tillgång till full information om klubben och den rådande situationen. Detta är helt i enlighet med vad Fry & Killing (1986) framhåller i sin diskussion kring *The crisis curve*.

Det råder uppenbarligen en motsättning mellan dels den sportsliga verksamheten som vill ha snabba resultat och den finansiella sidan som kräver långsiktig planering. När trycket från intressenter är stort blir det extra viktigt att veta exakt vart man befinner sig och vart man vill vara om, t ex fem år. Enligt Eneroth & Malm (2000) fungerar ett företags vision, efter att den är förankrad i organisationen, som en katalysator i det att den stänger ute omvärlden och låter organisationen fokusera på att utveckla sig själv och skapa en strategisk identitet. Nedan följer FC Köpenhamns ambitioner (som fanns 1992 när klubben skapades och alltså gällande).

*"- At være blandt de tre øverste i den danske Superliga og/eller vinde
Landspokalturneringen og derved kvalificere sig til de europæiske turneringer hvert
år.*

- At have en sund økonomi*
- At opbygge en stor fanskare og etablere et omfattende sponsornetværk*
- At spille attraktiv og underholdende fodbold*
- På lang sigt at få sat Danmark på det europæiske klubfodboldlandkort"*

(<http://www.fck.dk>, 070110)

Fungerar dessa ambitioner som visioner?

5.2 Framgång

Som tidigare nämnts har vi valt att behandla ordet framgång utifrån sportslig och ekonomisk framgång. Nedan tydliggör vi respondenternas och deras klubbs syn på vad framgång är för dem utifrån sportslig och ekonomisk, men även hur de positionerar sig vad gäller de olika fenomenen.

5.2.1 Sportslig framgång

MFF

"MFF:s sportsliga vision är att spela så bra så att vi är ute och representerar i Europa och att vara etablerade i Europa, som Rosenborg och FCK."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Sportslig framgång för MFF är således att vara det lag som representerar svensk fotboll i Europa, men även att vara tillräckligt bra för att etablera sig inom den europeiska fotbollen.

FCK

"Framgång är utveckling!"

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

FCK:s sportsliga framgångskriterier har sedan 1997 varit att kvalificera sig till Champions League. Klubbens strävan vad det gäller det sportsliga är grundlägganden att hela tiden ta ett steg framåt dvs. att det sker en sportslig utveckling.

Enligt komplexitetsteori spelar en organisations historia roll för vad som är möjligt inför framtiden (Eneroth & Malm, 2000). MFF:s vision är ur det här perspektivet ganska djärv, risken finns att den kan vara svår att förankra i organisationen. FCK:s vision å sin sida är delvis relativ, vilket ligger i linje med begreppet självorganisering men också delvis specifik vilket innebär att resultaten är lätta att se.

5.2.2 Ekonomisk framgång

MFF

"Ekonomiskt ligger en framgångsrik arena och ett gott samarbete med IMG högt på listan."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Ekonomisk framgång för MFF anses i dagsläget vara att bygga en arena som är inkomstbringande även utanför det sportsliga och värna som sitt samarbete med managementbolaget IMG. Ekonomiskt sett vill MFF även bredda sin bas och tittar därför en del på ishockeyklubbarna. Många ishockeyklubbar omsätter mer än MFF, till exempel Modo,

HV71 och Frölunda. Främst de som byggt egna hallar (t ex Färjestad) har ett koncept som liknar MFF:s. Vidare nämner J-O Kindvall olika *happening*s som viktiga för att attrahera åskådare, särskilt de som inte är jätteintresserade av sporten.

FCK

FCK har lika höga avkastningskrav på sitt fotbollslag som på sina övriga verksamheter. Skillnaden är dock att klubben inom fotbollen tittar på omsättningen över en period på fem år.

"Vi har som mål att på en femårsperiod antingen kvalificera oss till Champions league eller sälja en stor spelare."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

För MFF kommer den kompetens som finns i organisationen sannolikt spela en stor roll framöver. Oavsett om arenabygget utlösts av dåliga ekonomiska prestationer eller andra oförutsedda händelser kan den liknas vid en s.k. bifurkationspunkt. Eneroth & Malm (2000) menar att organisationens kompetens i en sådan punkt står för både möjligheter och begränsningar. MFF satsar verkligen för att skapa en arena som är levande även när det inte är match, det återstår att se hur väl de lyckas. Kompetensutveckling under stabila perioder ökar organisationens förmåga att anpassa sig och hitta nya vägar när förutsättningarna ändras.

5.2.3 Positionering (Sportslig kontra ekonomisk framgång)

J-O Kindvall menar att förutsättningarna för att nå sportslig framgång i dagens fotboll har genomgått en rad förändringar sedan MFF:s glansdagar under 70- och 80-talet. Några av de stora påverkansfaktorerna har varit EU vilket tillsammans med Bosman-domen har skapat den explosionsartade ökningen av spelarcirkulation under 2000-talet.

EU ligger även bakom skapandet och utformandet av dagens elitlicens, vilket leder till att klubbarna idag även har ekonomiska krav på sig för att kunna spela i den högsta serien.

Enligt J-O Kindvall är den sportsliga framgången grundstenen i en fotbollsförening på elitnivå. J-O Kindvall anser att utan den sportsliga framgången kvittar det hur du positionerar dig ekonomiskt. MFF skulle inte kunna inbringa det kapital som behövs, oavsett vilken försäljnings- och marknadsstab som finns internt, om klubben ramlar ner i Superettan.

"Det sportsliga är A och O!"

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Detta är ett synsätt som författarna Szymanski & Kuypers (1999) anser vara väldigt riskfyllt. En klubb som bygger sin grund på sportsliga framgångar kan få vänta allt mellan ett och tjugofem år på att deras dyra spelarförvärv ska ge avkastning. Om klubben inte har någon annan form av intäktsbringande aktiviteter blir väntan väldigt lång och mödosam (Szymanski & Kuypers, 1999). Å andra sidan menar Hall, Szymanski & Zimbalist (1999) att den främsta visionen för en fotbollsklubb är att erhålla sportsliga framgångar och inte att vara vinstgivande rent ekonomiskt. Författarna framhåller dock att detta inte minskar vikten av ekonomisk framgång.

Till skillnad från MFF så anser ledningen i FCK och IFE att det är den ekonomiska framgången som bör ligga till grund för klubben och dess tillväxt. Under skapandet av en organisation eller vid en omstrukturering bör klubben först köpa en duktig administratör och sedan en bra forward även om det kan ta hårt på de sportsliga framgångarna i början. D Hammer menar att fotbollsklubbarna måste hitta rätt kompetens för att kunna driva denna typ av industri. Om klubben bara har gamla fotbollsspelare som administratörer så vill de bara vinna matcher och förstår inte detta. FCK:s organisation präglas av väldigt kompetent personal från t.ex. Coca Cola och en VD som kommer från Carlsberg. Kopplingen till (Eneroth & Malm, 2000); att kompetens är en förutsättning för nya möjligheter, är tydlig.

"[...] ekonomisk succé kan skapa sportslig succé, men sportslig succé kan inte skapa ekonomisk succé, dvs. 'you got to get the things in the right order'."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

"Först en ekonomisk grund som sedan kan användas till sportsliga satsningar (spelartuppen), enligt den affärsmässiga principen."

T Nyberg,
Klubbchef Elfsborg IF

FCK:s och IFE:s tankar kring hur en klubb bör positionera sig är helt i linje med vad Szymanski & Kuypers (1999) framhåller. Författarna menar att en engelsk fotbollsklubb i dagsläget kan likställas med vilket företag som helst och bör därmed styras och organiseras på ett liknande sätt, dvs. genom att först skapa en solid ekonomisk grund och en stabil organisation. Szymanski & Kuypers (1999) menar vidare att en klubb kan köpa sig till framgång men de vet aldrig när den kommer att komma. Det som en fotbollsklubb måste göra och som FCK samt IFE anammat är att köpa sig in i den goda spiralen. En fotbollsklubb måste således vara organiserad så att de erhåller en så pass god ekonomi att de kan investera i duktiga fotbollsspelare men även kunna finansiera de år som de måste vänta på den sportsliga framgången (Szymanski & Kuypers, 1999).



Hall, Szymanski & Zimbalist (1999) påpekar att fotbollsklubbar är *utility maximizers*, dvs. de strategiska samt organisatoriska beslut som görs kan i grund och botten kopplas till viljan att nå framgång på fotbollsplanen. Detta är troligen ett faktum i både MFF, FCK samt IFE trots att de valt olika utgångspunkter och vägar för att nå dit.

T Nyberg påpekar att IFE säsongen 2005 hade en väldigt stor ekonomisk framgång utan de sportsliga framgångarna, vilket bl.a. kan grunda sig i den nya arenan och Anders Svenssons hemkomst. Under denna period lade IFE den ekonomiska grunden för att nästkommande säsong kunna satsa på det sportsliga. Framgången kom säsongen 2006 och beror enligt T Nyberg på den ekonomiska grund som byggdes upp tidigare år.

"Det går inte att realistiskt ha en målsättning att vinna allsvenskan med en omsättning på 30´´ som vi hade 05, men när IFE närmade sig en omsättning på 50´´ hade vi en målsättning om att nå topp 4. [...] Malmö är nog den enda klubben som idag rent ekonomiskt kan sikta på att ta SM-guld, för andra lag är det inte ett realistiskt mål."

T Nyberg,
Klubbchef Elfsborg IF

Detta hänger troligen delvis samman med vikten av att förankra en målsättning (vision) i den nuvarande organisationen, det vill säga; organisationens historia är inte att underskatta (Eneroth & Malm, 2000). Det skall dock poängteras att även om J-O Kindvall anser att de sportsliga framgångarna är byggstenen i en fotbollsförening så är MFF väl medvetna om att en ekonomisk framgång är av stor vikt för att kunna nå sportsliga framgångar. Ekonomisk stabilitet ökar rymden i vilken MFF kan agera. Det är viktigt att kapitalet förvaltas på ett bra sätt bland annat vid spelarköp, affärer som till sin natur troligen kan vara ganska komplicerade.

"Det är ett mått på hur MFF kan agera, men kapitalet måste förvaltas på ett bra sätt. Vid köp av spelare är det viktigt att veta mycket om nyförvärven och att de kan ses som investeringar."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Samtidigt som J-O Kindvall även inser att de ekonomiska framgångarna är av stor vikt poängterar D Hammer att de är medvetna om vikten av sportsliga framgångar. D Hammer menar att det är viktigt att förstå att inget kan ersätta kvalitet, även om ABBA skulle återförenas i pausen skulle inte en till köpa en biljett till matchen.

Därmed inte sagt att man inte kan ha en popstjärna i pausen, men det viktiga är att kärnprodukten, fotbollen, är det bästa av det bästa. Detta kan man aldrig komma runt, man kan inte marknadsföra sig med ett dåligt fotbollslag. Detta är FCK mycket medvetna om vilket D Hammer påvisar via klubbens årsredovisning som tyder på att FCK köper in för mer än vad de säljer, vilket är ett uttryck för att klubben försöker bli bättre hela tiden. Meningsskiljaktigheterna mellan klubbarna ligger inte i det faktum att sportslig och ekonomisk framgång verkar i symbios utan i var man bör lägga grunden, det vill säga vad som ska prioriteras vid uppstarten/nystarten.

J-O Kindvall medger att MFF genom åren har gjort en del värvingar som medfört mycket problem både administrativt och medialt, vilket inte är önskvärt utifrån synsättet att se spelarna som en investering.

För att återgå till kopplingen mellan sportslig och ekonomisk verksamhet menar J-O Kindvall att ju fler ben man står på desto mindre beroende blir man av sportslig framgång i syfte att trygga en ekonomisk stabilitet.

"[...] idag är MFF:s största inkomstkällor sponsorintäkter, publikintäkter, årskort och bidrag från svenska fotbollsförbundet. Dessa inkomster utgör tillsammans cirka 50-60 miljoner av den 80 miljoner stora omsättningen, förutom spelarköp. Denna typ av inkomstkällor är ju beroende av de sportsliga framgångarna. Den dagen MFF kan få intäkter från konferens- och evenemangsmässigt har vi ett par ben till att stå på och blir lite mer som FCK är idag."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Enligt J-O Kindvall har FCK möjlighet att vara ekonomiskt framgångsrika utan att den sportsliga framgången ligger till grund eftersom deras ekonomi till stor del kommer från andra aktiviteter. J-O Kindvall menar att exempel på aktiviteter som bidrar till detta är de melodifestivaler som anordnas i Parken två gånger per år. Logiken i J-O Kindvalls resonemang bygger på att MFF idag har tre till fyra ben att stå på, men att de kommer att utöka antalet till omkring 10 ben när den nya arenan står klar. Detta innebär att de tre till fyra ben som MFF ursprungligen förlitat sig på blir mindre viktiga än vad de är idag.

För att kunna nå framgång inom den komplexa miljö som råder finner D Hammer att ledandet av en fotbollsklubb handlar om att köpa sig tid för att mekanismerna i branschen ska jobba för och inte emot klubben. En förutsättning för detta är att klubben har ordning på sin ekonomi, om det råder en dålig ekonomi i klubben blir den väldigt utsatt och pressen ökar ytterligare.



Problemen vid uppbyggandet av en god ekonomi är att klubben först måste ta sig in i de positiva looparna, dvs. de ska kunna investera först. I likhet med J-O Kindvall menar D Hammer att en god ekonomi i fotbollsbranschen handlar mycket om sportsliga resultat, vilket är väldigt osäkert och ett problem. D Hammer anser att det handlar om att på något sätt få sin ekonomi linjär och inte ständigt svängande vilket kan likställas med de tankar som J-O Kindvall lyfter fram kring att utöka antalet ekonomiska ben som MFF bör stå på.

D Hammer bedömer att det finns två stora fördelar med en linjär ekonomi. Det ena är att pressen minskas, dvs. chansen att agera rationellt ökar med alla dess goda effekter. Det andra är att det är lättare att motstå pressen och säga nej till dåliga affärer, med en stabil ekonomi i ryggen. Om en klubb inte har en tillförlitlig ekonomi ökar risken markant att den t.ex. gör dåliga spelarförsäljningar bara för att klara sig för stunden.

"Om du inte har en stabil ekonomi så har du svårt att säga nej, t.ex. om en klubb kommer och fråga dig 10 min innan du ska avlägga din årsrapport om du vill sälja din bästa spelare, om du har en god ekonomi säger du nej eller sätter ett högt pris, om du har dålig ekonomi så är priset på denna spelare exakt det underskott som finns för att avlägga en positiv årsrapport. Vi har köpt många spelare i december när många av våra konkurrenter skulle avlägga räkenskaper, för priset på denna spelare blir till sist så att de klubbarna precis kommer upp till plus minus noll."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Det är bara att gå tillbaka till egen erfarenhet för att konstatera att det aldrig är särskilt fördelaktigt att vara i en desperat situation inför ett köp. Försöken att stävja den ekonomiska utvecklingen kan jämföras med negativ feedback i dissipativa system som enligt Eneroth & Malm (2000) låter ett system (organisation) befinna sig i ett stabilt tillstånd. FCK försöker ändra på förhållandet mellan *the chance element of evolution* och *the deterministic element of evolution* till fördel för det senare. Komplexa system i naturen skiljer sig nämligen från komplexa system i ett affärssammanhang då människor kan reflektera, förvänta och styra utvecklingen mot önskvärda utfall.

5.3 Eget arenaägande och dess positiva effekter

Vid de intervjuer som genomförts har vikten av ett eget arenaägande kunnat skönjas. Detta avsnitt kommer förtydliga klubbarnas nuvarande status vad gäller eget arenaägande samt lyfta fram fördelarna med ett eget ägandeskap.

D Hammer menar att den centrala faktorn för att kunna skapa en linjär ekonomi hos en fotbollsklubb är att klubben äger sin egen arena. Detta möjliggjorde FCK genom sitt förvärv av Parken 1997. Klubben köpte arenan för 138 miljoner kronor av ett avvecklingsbolag, en arena som var värd ca 900 miljoner. FCK var vid det här laget väl medvetna om att det fanns en oändlig potential i ägandeskapet av en arena. Enligt D Hammer satsade FCK allt på ett kort och köpet Parken trots att klubben vid det laget endast hade en årsomsättning på 45 miljoner.

"Det som talar för oss när det gäller sponsring är att vi är en storstadsklubb med en fantastisk stadion. Vi har möjligheter för våra sponsorer, vi har landskamper, konserter, mässor med mera."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

I dagsläget spelar MFF på Malmö Stadion som förvaltas och ägs kommunalt. MFF kommer dock att påbörja arbetet med uppbyggandet av en ny arena någon gång under mars/april 2007. Arenan kommer att placeras framför den gamla arenan, placeringen är vald i syfte att underlätta för logistik till och från arenan. J-O Kindvall är väl medveten om de fördelar som ett eget arenaägande medför. MFF kommer att äga arenan tillsammans med PEAB och Pålsson Teknik och projektering, varibland PEAB går in som största ägaren. Avtal är knutna med IMG rörande alla marknadsrättigheter och delar av MFF:s säljstab kommer att jobba för IMG. MFF:s försäljning kommer att ske uteslutande genom IMG. Loge- och stolsförsäljning och försäljning av sponsorpaket är redan nu i full gång, detta för att kunna behålla sponsorerna även 2007 och 2008 då MFF är måna om att behålla sina sponsorer tills det att arenan förväntas bli klar 2009. J-O Kindvall menar att timingen av arenan är väl avvägd med tanke på årets dåliga resultat, skulle arenan inte varit på gång skulle kanske många sponsorer inte stanna kvar.

Malmö FF har enligt J-O Kindvall studerat andra klubbar som byggt egna arenor inför bygget av arenan i Malmö. Sverige är på det stora hela efter övriga Europa där länder som Tyskland, Holland och Danmark ligger långt före på det här planet. FC Köpenhamn har t.ex. haft en egen arena länge vilket dessutom säkert har gjort andra klubbar intresserade. J-O Kindvall säger att MFF:s arena kommer att vara den finaste, om det innebär att den kommer röna ännu större framgångar än Elfsborg som med sin lågbudgetvariant har skapat både sportsliga och

ekonomiska framgångar, återstår att se. Bland annat hade Elfsborg råd att köpa hem Anders Svensson, dock finns det säkert en psykologisk effekt inblandad.

Enligt Eneroth & Malm (2000) är ofta dålig ekonomisk prestation det som utlöser ett tillstånd av instabilitet och oordning. Tydligt har den kompetens MFF besitter (*benchmarking*, kunskap om branschen) kunnat vända detta till något positivt genom att satsa på en egen arena. Exakt vad som gjorde att beslutet togs kan vi inte avgöra men det kan mycket väl ha varit en mindre slumpartad händelse. Kanske var det till och med så att MFF sökte vad Rosenhead (2001) kallar *the edge of chaos* i syfte att få igång något nytt (Brodbeck, 2002). Detta kan tyckas motsägelsefullt i förhållande till hur Fry & Killing (1986) skulle ha resonerat, samtidigt är det spekulationer där bristfällig information innebär att det inte går att vara helt säker på hur det ligger till. En motsägelse kan som bekant inte existera i verkligheten. Tanken är att knyta samman resonemanget i slutdiskussionen (se avsnitt 6).

I likhet med FCK blev IFE 2005 ägare av sin egen arena, Borås Arena. Arenan ägs till 100 procent av ett dotterbolag till IFE, Borås Arena AB och drivs tillsammans med kommunen. Enligt T Nyberg hade IFE hamnat efter i konkurrensen och kvalitén samt komforten i den gamla arenan (byggd 1941) motsvarade inte publikens eller sponsorernas krav, det gick inte att utveckla den till en riktigt bra verksamhet. Skillnaden mellan FCK:s nuvarande samt MFF:s framtida situation gentemot IFE är att IFE endast hyr arenan som vilken arrangör som helst. Detta medför att IFE inte erhåller några intäkter från olika kringaktiviteter på arenan.

"[...] vi är inte MFF, FCK eller IFK Göteborg. Det går inte att driva en konkurrerande evenemangsverksamhet, utan det gäller att göra fotbollen riktigt bra!"

T Nyberg,
Klubbchef Elfsborg IF

J-O Kindvall menar att det sker en *benchmarking* i samband med byggnationen av den nya arenan. Ett tydligt exempel på detta är enligt J-O Kindvall IFE:s nya arena, som troligen delvis ligger till grunden för de framgångar som laget har skapat i år (2006). SM-guldet och mycket av dynamiken kring den nya arenan har skapat ett ökat intresse från företag och åskådare.

"Vinden har vänt för Elfsborg sedan den nya arenan byggdes trots att det inte är en påkostad arena. Mycket av dynamiken kring den nya arenan har troligen lett till ett ökat intresse från företag och åskådare."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

En stor fördel med den nya arenan, vilket J-O Kindvall framhåller, är att arenan kommer användas varje dag för olika aktiviteter. MFF ämnar även att dagligen utnyttja de VIP-loger och konferensutrymmen som kommer att finnas på den nya arenan vilket enligt D Hammer är

helt i enlighet med den strategi FCK använder sig av för att maximera intäkterna från sin arena, Parken. J-O Kindvall förklarar att MFF kommer att fungera som huvudoperatör, men att många delar kommer arrenderas ut, t.ex. catering. Det positiva med att vara ägare eller delägare av sin arena är att MFF oavsett kommer att ta del av intäkterna från de utarrenderade delarna genom sitt delägarskap.

"Man får in en hel del av intäkterna genom sitt delägarskap, men också genom att MFF är största hyresgäst på arenan, dvs. genom deras underhyresgäster som hjälper MFF att betala sin hyra."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

Det är följaktligen en tydlig strategi från såväl FCK, MFF att det ska vara full aktivitet på arenan och inte bara när det är match utan på kontinuerlig basis. MFF har förhoppningar om satsningar på andra arrangemang än fotboll på arenan, precis som FCK gör i dagsläget. Även om det är inte är något som är budgeterat eller planerat i nuläget är det högst troligt att så kommer bli fallet, enligt J-O Kindvall.

J-O Kindvall framhåller i likhet med D Hammer att ett eget ägande av sin hemmaarena återger en rad olika positiva effekter. Det mest centrala och det som av klubbarna lyfts fram mest är det egna ägandeskapets förmåga att minska behovet av sportsliga toppresultat för att inbringa en god ekonomi, vilket kan kopplas samman med de mest centrala delarna i dagens Sport management teori (Johansson, 1994; Pitts & Stotlar 2002; Parks & Quarterman, 2003). D Hammer menar att det finns tre riktigt stora fördelar med en egen arena:

1. Klubben har tillgång till enormt många människor som var och en är väldigt värdefulla i form av tid och exponeringsmöjligheter.
2. De dagar arenan inte används till det sportsliga finns det goda möjligheter att skaffa sig intäkter via andra aktiviteter.
3. Klubben minimerar pressen på sportslig framgång.

Eftersom MFF endast kommer att gå in som delägare i sin arena understryker J-O Kindvall att de naturligtvis inte kan förvänta sig intäkter i den storleksordning som FCK har från verksamheter som inte är direkt kopplad till fotbollen. Parken har dessutom till skillnad från MFF:s nya arena möjlighet att täckas över med tak. J-O Kindvall menar avslutningsvis att Parken givetvis är en förebild för framgångsrika diversifierade strategier och som ett breddat koncept med fler kringverksamheter vilka ger intäkter som kan användas till fotboll och till att bli ett bättre fotbollslag.

Anledningen till att MFF väljer att endast gå in som delägare i den nya arenan, trots att de vet vilka möjligheter det finns att tillgodose sig enorma intäkter via ett eget ägandeskap, är helt

enkelt enligt J-O Kindvall att de inte har de ekonomiska resurserna. Kommunen har lovat att bidra med ungefär 125 miljoner, PEAB bygger arenan och ser det troligen som en investering. Pålsson Teknik och PEAB ses som investerare. J-O Kindvall betonar dock att MFF kommer att vara ansvariga operativt, även om de också blir den minsta ägaren initialt. MFF ser på arenan som en investering inför framtiden som förväntas ge avkastning på kapitalet. J-O Kindvall bedömer att slutsumman för arenabygget hamnar på omkring en halv miljard kronor.

5.4 Strategi för framgång

Ett av studiens huvudsakliga syften är att belysa och kartlägga vad som är en lämplig strategi för framgång hos en elitfotbollsklubb. Eftersom fotbollsindustrin är av den karaktären att den kräver både sportslig och ekonomisk framgång har vi delat upp respondenternas tankar kring val av strategi i sportslig och ekonomisk strategi.

5.4.1 Sportslig strategi

MFF

För att kunna nå framtida sportlig framgång handlar det enligt J-O Kindvall om att MFF måste bestämma sig för hur de vill göra och agera rörande värvningar samt skaffa en tränare som passar in i organisationen och till laget. MFF måste även skapa en gemensam uppfattning om hur de vill spela. Sammanfattningsvis menar J-O Kindvall att klubben måste ta kommando över sin egen framtid, vilket till viss del kan sammankopplas med tankarna kring komplexitetsteorin. J-O Kindvall tror att detta är en klar strategi. Frågan som internt måste ställas är; hur MFF vill jobba med sin a-lags- och ungdomsfotboll? Utifrån detta skall klubben anställa passande personal och göra lämpliga värvningar. J-O Kindvall och MFF:s strategi för att nå sportslig framgång kan likställas med de tankar som T Nyberg i IFE presenterat.

"[...] sportsligt, att koncentrera sig på rätt saker. Att göra saker bättre än andra. Nyckelpersoner är oerhört viktiga inom fotbollen, man kan prata organisation i förbannelse men har man inte rätt personer faller det, även inom spelartruppen. Helheten är det viktigaste."

T Nyberg,
Klubbchef Elfsborg IF

Samtidigt som helheten tros vara det viktigaste är den samtidigt enligt både komplexitetsteori och vad som framgått ur våra intervjuer också ytterst komplex. Återigen vill vi trycka på vikten av en genomarbetad vision kopplad till organisationens nuvarande och historiska utseende. Att se till att alla vet i vilken riktning organisationen vill röra sig och att ta hänsyn till organisationens/verksamhetens historia blir utmaningarna.

Det blir således allt viktigare att organisationen styrs på ett sådant sätt som är anpassat till den rådande situationen (Fry & Killing, 1986)

J-O Kindvall påpekar att om han tittar i backspeglarna har MFF gjort en del felaktiga värningar och anställningar. Det handlar om att skapa en spelartrupp efter en mönstermall, som också tränaren passar in i. Skulle en spelare försvinna kan och bör man leta efter samma attribut och egenskaper hos den nya spelare som ska värvas för att ersätta den förra. Troligen har MFF försökt att orientera sig i en alltför komplex värld och misslyckats.

Vidare är MFF:s fotbollsskola en strategi för att skapa/forma och plocka upp talanger inom klubben. J-O Kindvall anser att de vill ta upp ännu fler och misstänker samtidigt att UEFA och de olika förbunden vill ha upp fler spelare från de egna leden. MFF har startat fotbollsakademin och satsar på elitträning tidigt i åren, redan från 13 års ålder tränas det varje dag. Kulturell och lokal mångfald är vanligt och anses helt klart vara styrkor hos denna strategi. Att skolresultaten är godkända är ett krav för att få spela varvid MFF även kan sägas ta ett visst socialt ansvar.

Ungdomar upp till 16 år betalar som spelare mycket själv, till exempel halva sina resekostnader. Vid 18 års ålder skrivs sedan kontrakt och kostnaden som MFF tar på sig ökar (Marcus Rosenberg kostade cirka en halv miljon). Samtidigt är ofta de lokala spelarna populära hos publiken. MFF försöker skriva så långa kontrakt som möjligt med deras egna spelare, så att de först blir a-lagsspelare här och inte åker ut i världen och misslyckas, vilket de har sett prov på flera gånger. J-O Kindvall menar att de endast bör köpa spelare de inte själv lyckats skapa till en speciell position. En styrka är att de har gott om spelarmaterial som kommer från mindre bra sociala/ekonomiska förhållanden, vilka ofta satsar hårdare för att de har allt att vinna och inget att förlora. (MFF:s strategi kring unga talanger kan kopplas till investeringar i intellektuellt kapital, vilket skulle vara väldigt intressant att undersöka närmare men som också ligger utanför ramarna för den här uppsatsen.)

Som tidigare påvisats bygger FCK till skillnad från MFF först upp en stabil ekonomi som de sedan använder sig av för att skapa sportslig framgång. D Hammer menar att när klubben anser sig vara organiserade till den grad att de klarar av en sportslig katastrof utan att det påverkar det ekonomiska markant är det läge för att investera i det sportsliga. FCK:s sportsliga strategi för framgång grundar sig således i klubbens enorma ekonomiska fördelar. Precis som Hall, Szymanski & Zimbalist (1999) anser, ligger det en enorm konkurrensmässig fördel i att klubben står på en solid ekonomisk grund.

"Vi har köpt många spelare i december när många av våra konkurrenter skulle avlägga räkenskaper, för priset på denna spelare blir till sist så att de klubbarna precis kommer upp till plus minus noll."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

D Hammer betonar att de ligger en väldigt stor vikt på en god ekonomi även när det gäller det sportsliga. Det ligger ett väldigt stort värde i att kunna säga nej, både när det gäller att sälja och köpa spelare.

"Arsenal ringer oss och vill köpa en spelare så tittar vi på marknadsvärdet och får vi inte minst det säger vi nej och behåller spelaren."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Förmågan att säga nej är troligen en av flera faktorer som präglar FCK och som hjälper till att skapa en strategisk identitet, en identitet som är viktig för en organisation som är verksam i en komplex kontext.

5.4.2 Ekonomisk strategi

"Vi är nästan de enda som faktiskt tjänar pengar. Fotbollsbranschen är designad på ett sådant sätt så att det nästan är omöjligt att tjäna pengar."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

I likhet med vad som lyfts fram i avsnittet som berör den komplexa miljö som dagens fotbollsklubbar verkar i, är fotbollsbranschen uppbyggd på ett sådant sätt att det är väldigt svårt för en klubb att skapa lönsamhet. FCK har trots flertalet negativa faktorer inom fotbollsbranschen lyckats väldigt väl med att skapa avkastning. De huvudsakliga anledningarna till klubbens framgång är enligt D Hammer deras affärsidé och affärsmodell.

"Det som är unikt med FCK är mycket enkelt; det är vår affärsidé och vår affärsmodell samt vår grundläggande föreställning om vad det är som gör fotbollsbranschen oattraktiv. Vi har byggt upp en affärsmodell som kringgår de problem som finns i fotbollsbranschen."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Det som enligt D Hammer gjort att klubben har kunnat leva upp till och genomföra sin affärsidé och modell är att de har en enormt stark ordförande som sitter på flertalet av aktierna i deras aktiebolag. D Hammer menar att klubben minimerar de interna diskussionerna och skapar en vision och en god anda inom organisationen via ett oerhört precist ledarskap.

Ett långsiktigt tänkande och en klar vision gör att klubben på så vis lättare kan hantera olika former av yttre och inre press. Fluktuationer som neutraliseras av negativ feedback och *double loop learning* som ökar kompetensen vilket förbättrar organisationens chanser att hitta nya vägar som är bra om så skulle behövas (Eneroth & Malm, 2000). D Hammer anser att en fotbollsklubb kommer in i de positiva looparna via kapital och tålmod.

"Vi läser bara tidningarna, det betyder inget för oss vad de skriver för vi vet att vi satsar långsiktigt och alla förstår det."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Det centrala i att kunna genomföra FCK:s affärsmodell är enligt D Hammer att de äger sin egen stadion. Som nämnts tidigare i analysen menar D Hammer att dagens fotbollsklubbar först måste skapa en stabil organisation innan klubben kan börja bygga ett lag. Fotbollsklubben måste med andra ord vara uppbyggd på en stabil grund som håller även om de sportsliga resultaten sviker. Något som i termer använda av Eneroth & Malm (2000) troligen skulle heta att organisationen måste vara byggd på en gedigen *dominant logic*.

MFF är även de medvetna om fördelarna i att äga sin egen arena. J-O Kindvall menar att MFF:s ekonomiska strategi har sin utgångspunkt i den arenan som ska byggas. I år omsätter MFF runt 120-130 miljoner kronor inklusive spelarförsäljningar som uppgår till omkring 40 miljoner. MFF räknar med en ökning på ungefär 50 procent dels genom den nya arenan och dels via IMG. MFF ser nämligen på IMG som en ny partner som kan nå företag utöver de lokala vilka varit de enda MFF själva lyckats med hittills. Det kan till exempel handla om multinationella företag, samarbete med vilka kan ge betydligt mer än befintliga lokala mindre företag kan ge. MFF räknar med att växa i paritet med IMG. Där IMG tar över MFF:s försäljning blir MFF de som vårdar och uppehåller kundrelationer. MFF tror sig växa inom de närmaste fyra till fem åren och att många nuvarande anställda i framtiden kommer att vara anställda i separata bolag eller i IMG.

D Hammer understryker att FCK:s affärsmodell ofta är missförstådd inom internationell fotboll. Det är många som tror att klubben *make the money somewhere and then spend it on football*, vilket är det grundläggande felet i missförståndet. De har den felaktiga uppfattningen att en klubb måste engagera sig i olika affärsområden som kan ge avkastning och sen förlora den på fotbollen. Detta är enligt D Hammer givetvis en helt felaktig uppfattning av deras affärsmodell.

"Så dumma är våra aktieägare inte, för om det var så att man tjänade bra med pengar på olika verksamheter så skulle aktieägarna sätta stopp för fotbollen."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Om en fotbollsklubb via kapital och tålmod kommer in i de positiva looparna är det enligt D Hammer en enormt solid affär att driva en fotbollsklubb. Oavsett vad klubben gör inom andra affärsområden kommer de aldrig att uppnå en profit som den fotbollen gjort den här hösten (2006).

"Den här hösten kan jag säga att det har varit en jävligt, jävligt, jävligt bra affär."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

FCK:s affärsidé och affärsmodell bygger med andra ord på att skapa sig en linjär ekonomi via olika affärsområden utanför fotbollen, där D Hammer poängterar att fotbollen inte är någon förlustmaskin utan drivs med samma krav på avkastning som all annan verksamhet. Klubbens kringaktiviteter är således inte till för att skapa kapital som kan förkastas på fotboll utan dels som hjälp för att skapa en linjär ekonomi. T Nyberg menar att det inom IFE finns planer på att förändra sin organisation och likt FCK använda sig av ett tredje ben för att skapa en som D Hammer uttrycker det; linjär ekonomi.

Fotbollen präglas således av väldigt höga avkastningskrav, men klubben mäter det inte säsong för säsong. D Hammer menar att det vore dumt att själva sätta den pressen på klubben och dess ekonomi. FCK mäter istället avkastningen löpande över en femårsperiod. Med de kapitaltillskott som klubben har nu från t.ex. sponsorer och publikintäkter behöver FCK endast kvalificera sig till Champions League eller sälja en storspelare på 50 miljoner en gång per fem år för att täcka förlusterna de övriga fyra åren oavsett sportsliga resultat dessa år. Enligt komplexitetsteori går det inte att planera långsiktigt då det inte går att förutsäga vad som ska hända, kanske är det då bättre att ge organisationen utrymme att utvecklas under 5-årsperioder. På fem år kan mycket hända som påverkar särskilt de sportsliga framgångarna, både negativt och positivt. Olyckliga slumpartade händelser som får negativa konsekvenser ges möjlighet att kompenseras av positiva slumpartade händelser. Organisationen ges på det här sättet tid att reagera och om organisationen har de hjälpmedel den behöver stabiliseras utvecklingen via negativ feedback eller tar nya vägar via tillgänglig kompetens. Samtidigt blir mätningarna mer realistiska då en spelare kan prestera kanonresultat en säsong för att nästa säsong endast prestera mediokra resultat.

"Vi har ingen fotbollsklubb för att förlora pengar utan för att faktiskt tjäna pengar, men vi gör det på fem års sikt."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Detta är i motsägelse till vad T Nyberg menar. Han anser att det inom en fotbollsklubb är svårt att använda sig av en framförhållning som sträcker sig över två år. Fem år är enligt honom detsamma som en evighet.



Framgångarna i FCK:s affärsmodell bygger mycket på en synergieffekt. Många klubbar tror att det bara är att gå ut och expandera i andra affärsområden tillfälligt, vilket enligt D Hammer är helt förkastligt. FCK expanderar endast i affärsområden där de resurser och den kunskap som redan finns inom organisationen innebär att affärsområdet kan drivas över medel. Klubbens grundläggande tanke är allt som oftast att expandera kunden i andra affärsområden och utnyttja de 700 sponsorer och den enorma publik som klubben har till fullo. Detta är helt i linje med vad Johansson (1994) menar i sin bok, *Sport och pengar*. Johansson (1994) anser att idrottsklubbarna måste arbeta effektivt samt förtjänstfullt inom de områden som klubbarna redan verkar.

Dagens Sports management handlar om att inbringa intäkter även de dagar som inte är matchdagar (Parks & Quarterman, 2003). Detta är något som FCK har utvecklat väldigt väl, de är långt ifrån en klubb som förlitar sig enbart på *Matchday income*. Exempelvis så har Parken VIP-lokaler som klubben kanske använder 30 dagar om året. Klubben använder därför dessa lokaler även som konferenscenter de 330 resterande dagarna på året, där folk hyr in sig. D Hammer poängterar att det dock inte betyder att klubben är tillräckligt kompetenta till att driva ett konferenscenter, om någon vill sälja ett konferenscenter i Malmö säger FCK direkt nej. Klubben är mycket medveten om att anledningen till att det görs en bra affär på konferenscentret i Parken beror på att de kan använda sig av de resurser och kompetenser som redan finns på plats.

När det gäller olika affärsområden utanför arenan är strategin densamma enligt D Hammer. FCK har bl.a. expanderat i biljettbolag och en semesterby. Synergien i semesterbyn Lalandia ligger i att det dricks oerhört mycket öl på Lalandia. När klubben diskuterar priser på öl med Carlsberg får de den miljonen liter öl till ett annat pris än alla andra. När de vill ha en sponsor på sina bröst (tröjor) är Carlsberg mycket intresserade för klubben är en stor kund hos dem. D Hammer menar att FCK tänker mycket i dessa banor samt att de även tänker mycket i ny ekonomi eftersom de har tillgång till kunder i form av publik.

"[...] folks tid är det mest värdefulla som över huvudtaget finns idag. En av de synergier som vi är mycket uppmärksamma på är att vi har tillgång till många människor, stora volymer, det handlar om nätverksekonomi. Vi har dem exempelvis i många timmar på Lalandia eller på Parken vi kan påverka dem oerhört mycket under denna tid. För att få nätverket riktigt på plats har vi nu köpt ett fitnesscenter (SATS) där folk stannar otroligt länge och med upp till 5000 medlemmar. Vi har tillgång till miljontals människor under ganska lång tid."

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

FCK:s och till viss del MFF:s samt IFE:s strategi att bygga en linjär ekonomi kring fotbollen är helt i linje med den Sports management teori som presenteras i uppsatsen (Johansson, 1994; Pitts & Stotlar 2002; Parks & Quarterman, 2003).

Enligt D Hammer minimerar FCK sin ekonomiska sårbarhet genom att inte endast binda upp den i sportslig framgång utan istället använda sig av den kompetens som finns i organisationen för att verka inom andra områden. Om kompetens sätter gränserna för vad en fotbollsklubb kan göra så har åtminstone FCK till fullo insett detta (Eneroth & Malm, 2000).

I övrigt anser J-O Kindvall att MFF har implementerat ett nätverkstänk även när det gäller MFF:s organisation. Han menar att de säkerligen kommer att stöta på en stor partner till inför/under arenabygget och att de måste ha ett arenabolag som sköter arenan. För fem år sedan var MFF en liten förening med helt annorlunda kompetens än den kompetens som finns i MFF idag, det var bland annat många som var anställda på basis av arbetsmarknadsåtgärder. Organisationen var inte vidare professionellt uppbyggd och mer likt en mindre förening. Idag går rekrytering till precis som på vilket företag som helst, d.v.s. utifrån vilken kompetens som behövs vilket överensstämmer med de grundtankar som D Hammer framhåller kring anskaffandet av kompetent personal. Klubben måste därför styras och organiseras av en ledare som vet var klubben befinner sig och hur de bör agera utifrån situationen (Fry & Killing, 1986). Samtidigt noteras att föreningar är komplexa, särskilt när det gäller den personal som inte verkar på den professionella nivån. Kopplingarna till komplexitetsteori är tydliga här.

"Uppbyggnaden under 2000-talet av försäljnings- och marknadsavdelningar tillsammans med vissa spelarförsäljningar har gjort att MFF växt och blivit den ekonomiskt starkaste föreningen i Sverige just nu."

J-O Kindvall,
Administrationsansvarig Malmö FF

För att kunna utveckla klubben ytterligare och bli mer slagkraftiga ekonomiskt menar J-O Kindvall att det inte är helt omöjligt att en bolagisering av elitverksamheten kan komma att ske och att det faktiskt diskuteras, men att en börsintroduktion antagligen inte är aktuell. Det noteras att AIK är den enda svenska fotbollsklubben som är börsintroducerad och att det i Danmark är ganska vanligt. Samtidigt medger dock J-O Kindvall att en börsintroduktion kan bli nödvändig på grund av den nya arenan och att det handlar om momsfrågor. Säljer MFF mycket blir det inte lönsamt att bolagisera. Som förening kan MFF inte dra av momsen och behöver därför inte momsskatta spelarförsäljningar. Sker en bolagisering sker den troligen i samband med arenabygget då det förväntas uppkomma en hel del nya transaktioner .

Vid arbetet gentemot sponsorer anser D Hammer att företagen först och främst blir en del av klubben. Givetvis ges de tillgång till arenan och matcherna men det viktigaste i samarbetet är att företaget med hjälp av FCK:s färger förmedlar vilka de är. För att uppnå önskad effekt arbetar FCK oerhört hårt med sin *branding* och att hela tiden vara *top of the mind*. Enligt D Hammer använder sig FCK av en blandning mellan Simon Spices och trovärdighet, dvs. att alltid vara i fokus men på ett trovärdigt sätt.

Fotbollsindustrin är utformad på så sätt att en klubb och dess varumärke oftast hatas eller älskas. Enligt D Hammer utnyttjar FCK detta fenomen till fullo genom att hela tiden högt poängtera att de är stolta över vad de gör. D Hammer undertrycker nämligen de affärsmässiga fördelarna med att hellre ha två som hatar klubben och en som älskar den, än att ha tre som inte bryr sig. Det gäller att skapa ett ställningstagande bland folket och det redan i ung ålder vilket är en av anledningarna till att FCK anskaffade Lalandia. Diversifiering som är tänkt ska hjälpa FCK indirekt, med andra ord.

D Hammer är även väl medveten om att dagens fotboll allt mer kan likställas med underhållningsindustrin. Inom underhållningsindustrin finns det enligt D Hammer ett fenomen som bygger på att där många människor är dit kommer det många. Detta är något som FCK försöker utnyttja fullt ut genom att t.ex. placera sina supporters på långsidan mitt i TV-kamerans blickfång; de är en produkt som säljer.

Förutom att bara skrika högst och synas mest betonar D Hammer vikten av att klubben agerar oerhört professionellt.

När vi gör något så gör vi det ordentligt!

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

Enligt D Hammer finns det utöver FCK:s affärsmodell och affärsidé tre viktiga faktorer som ligger till grund för klubbens ekonomiska och således även sportsliga framgångar, nämligen:

1. FCK respekterar att fotbollen måste vara så bra som möjligt.
2. Klubben är väldigt duktiga på att marknadsföra sig och tänker långsiktigt.
3. FCK har fått effekten av att där många människor är dit kommer många människor.

D Hammer gör det dock tydligt att FCK:s affärsidé och modell är rätt för dem i den tidpunkt de nu befinner sig i, vilket leder till att andra klubbar inte endast kan kopiera modellen och tro på direkt framgång. En fotbollsklubb måste således styras av ett ledarskap som är anpassat till varje enskild situation i likhet med vad Fry & Killing (1986) understryker. Klubben måste reflektera över var de befinner sig internt och externt. Det är även väldigt viktigt att inse att det inte går att ha två identiska bolag i samma miljö (intervju; D Hammer, 2006).

"En bra ide för Barca, är en dålig ide för Örgryte!" – måste vara anpassad till dig.

Dan Hammer,
Kommerciel direktør FC Köpenhamn

5.5 Övriga allsvenska föreningar

Förutom studiens tre huvudrespondenter i form av FCK, MFF och IFE gjordes ett utskick via mail till samtliga allsvenska föreningar. Nedan har vi sammanställt de svar vi fick in för att återge en bild av deras tankar kring framgång och strategi.

Den allsvenska föreningen Kalmar FF har som ekonomisk strategi att utveckla egna spelarprodukter som i framtiden kan inbringa en försäljningsintäkt. De är även likt MFF, FCK och IFE väl medvetna om fördelarna med en egen arena och ligger i planeringsstadiet för att på så sätt kunna tillhandahålla merintäkter. De sportsliga framgångarna för klubben handlade förra säsongen om en femteplats men ekonomiskt anser de sig ligga på nedflyttningsplats. Kalmar FF anser sig i dagsläget vara en mix av förening och företag. De konkurrerar på kommersiella villkor, men är beroende av stora ideella resurser. Klubbens övergripande mål är att etablera laget på den övre halvan av tabellen och erhålla en sund ekonomi. (Frågeformulär, Kalmar FF 061221)

IFK Göteborg har en ekonomisk strategi som liknar Kalmar FF:s på så sätt att de helt förlitar sig på intäkter kopplade till det sportsliga; såsom publikintäkter, sponsorintäkter och TV-intäkter. Klubben har likt MFF knutet ett avtal med managementbolaget IMG och räknar med att på fyra år fördubbla sina sponsorintäkter. Även IFK Göteborg kommer att 2008 inviga sin nya arena. IFK Göteborg anser sig vara en klubb som är väldigt starkt förankrad i föreningsvärlden, men företagskulturen gör sig dock allt mer påmind och det anses vara en utveckling som kommer fortlöpa. Styrelsen i IFK Göteborg har en övergripande målsättning att klubben ska vara det ledande fotbollslaget i nordn. (Frågeformulär, IFK Göteborg 070105)

Den ekonomiska strategin i Trelleborgs FF bygger på tre ben; sponsorintäkter, biljettintäkter, Tv-avtal/centrala sponsorer via Svenska Fotbollsförbundet. Trelleborgs FF anser sig vara en förening, men att det finns inslag av en företagskultur som hjälper till att skapa de ekonomiska förutsättningarna. Trelleborgs FF låg förra säsongen i Superettan men ska inför nästa säsong spela i Allsvenskan. Klubben anser att de i dagsläget både har en sund ekonomisk och sportslig situation, men att det återstår att se inför graderingen. Målet inom klubben är att bli en stabil allsvensk förening med god ekonomi. (Frågeformulär, Trelleborgs FF 061227)

Ovanstående klubbar visar på en förståelse kring vikten av en god ekonomi i dagens fotboll. De är väl medvetna om att det krävs oerhörda resurser för att kunna vara med och konkurrera i toppen. Utifrån detta har de skapat sig realistiska målsättningar och vill överlag bli ett stabilt mittenlag.

Det stora som skiljer dessa tre klubbar gentemot studiens huvudrespondenter är att de främst ser sig som föreningar och förlitar sig på resurser kopplade till det sportsliga. Ett genomgående antagande är dock att klubbarna allt mer börjar få upp ögonen för vikten av en egen arena och dess fördelar. Det är väldigt tydligt att samtliga ovanstående klubbar bör använda sig av ett vidare Sport management-tänk, något som Johansson (1994) redan poängterade i början av 1990-talet. En större del av klubbarnas inkomst bör vara grundad i andra aktiviteter som inte är matchdagsrelaterade, s.k. *Matchday income* (Parks & Quarterman, 2003).

5.6 Sportslig och ekonomisk framgång via statistik

Detta avsnitt syftar till att ge läsaren en överskådlig bild över hur framgångsrika, i sportsliga och ekonomiska termer, de tre huvudfallobjekt har varit under de senaste åren. Den data som presenteras under stycket är således ämnat som ett kompletterande till den data som erhållits via studiens respondenter.

Nedan följer en tabell (tabell 1.) som visar hur respektive lag placerat sig i respektive liga under perioden 2001-2006

Tabell 1.

Klubblag/säsong	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Malmö FF	9	2	3	1	5	7
Elfsborg IF	10	10	10	9	7	1
FC Köpenhamn	1	2	1	1	2	1

(www.sportpress.com, 2007-01-08)

Ovanstående tabell ger en ganska bra bild över vilka sportsliga framgångar Malmö FF, Elfsborg IF och FC Köpenhamn rönt under de senaste åren nationellt sett. I syfte att komplementära ovanstående resultat med internationella prestationer valde vi att studera de tre lagen utifrån hur de presterat i de inhemska högsta-ligorna och ute i Europa. Nedan följer en tabell (tabell 2.) som visar hur vi viktat resultat från dels de inhemska ligorna, dels turneringarna ute i Europa. Själva viktningen grundar sig på inbördes status turneringarna/ligorna emellan eller kvaliteten på de lag som ingår i turneringen i fråga. Idén till att skapa en sammanställning av den här typen fick vi från Wallén & Wiklund (2005).

Tabell 2.

Poängfördelning	Nationella ligor	Champions League	Champions League,kval	UEFA Cupen	UEFA Cupen,kval	Royal League
Vinst	3	6	3	4,5	2,25	3,75
Oavgjort	1	2	1	1,5	0,75	1,25

(http://www.uefa.com, 070109)

Att valen föll på just dessa turneringar bottnar framförallt i det faktum att det är dessa turneringar som väcker störst intresse hos klubbarna, eventuellt med undantag av *Royal League* som är relativt ny och uppskattningsvis mindre prestigefull.



Dock är den troligen en större prövning för klubbarna än spel i den nationella ligan. De nationella ligorna värderas lika högt då vi anser att de fluktuationer som förekommit ligorna emellan enligt UEFA:s rankinglistor kan försummas i det här fallet. Under perioden 2003-2006 har det inte skiljt mer än som mest fyra placeringar (2004) mellan Allsvenskan och SAS-ligan enligt nämnda ranking (<http://www.uefa.com>, 070109). Då varje lag i den danska ligan spelar sju matcher mer än vad svenska lag spelar under en säsong har vi viktat de svenska lagens poäng med hänsyn till detta. Nedan presenteras resultaten (tabell 3.) i form av antal poäng per klubb under tiden 2004-2006 avrundat till tre gällande siffror.

Tabell 3.

Klubblag	Poäng
Malmö FF	188
Elfsborg IF	166
FC Köpenhamn	272

(<http://www.uefa.com>, 070109)

Mot bakgrund av resultaten i tabell 3 är det ganska tydligt att FC Köpenhamn enligt den här uppställningen är det mest sportsligt framgångsrika klubb laget under tidsperioden 2004-2006. Samtidigt har Malmö FF totalt sett skrapat ihop fler poäng än Elfsborg IF även om skillnaden dem emellan är tämligen liten. Det ska också nämnas att FC Köpenhamn varit mest framgångsrikt både nationellt och internationellt sett. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att den första tabellen visar lagens nationella framgångar i absoluta termer under perioden 2001-2006 medan tabell tre visar hur de presterat både nationellt och internationellt men i relativa termer under perioden 2004-2006.

En granskning av klubbarnas omsättning under 2006 visar att FCK även när det gäller de ekonomiska framgångarna ligger på en annan nivå gentemot de två svenska klubbarna. Detta till trots att MFF är den klubb som omsätter mest i Allsvenskan. Värt att poängtera är även att FCK:s omsättning uppgår till 640 miljoner, vilket är 24 miljoner mer än vad alla de Allsvenska klubbarna omsatte tillsammans under samma period (se tabell 4.).

Tabell 4.

Klubblag	Omsättning (Mkr)
Malmö FF	89
Elfsborg IF	65
FC Köpenhamn	640
Totalt i Allsvenskan	616

(<http://www.uefa.com>, 070111)

Ovanstående förhållande kan troligen delvis kopplas samman med Szymanski & Kuypers (1999) förhållande att en klubbs sportsliga placering till 92 procent kan förklaras av spelarnas lönenivå. Detta eftersom spelarnas lönenivå kan ha stor inverkan på klubbens omsättning. Szymanski & Kuypers (1999) menar även att en klubbs ekonomi till 89 procent kan förklaras av den sportsliga placeringen, frågan är om så är fallet här. I likhet med vad Hall, et al. (1999) anser, är de ekonomiska framgångarna hos fotbollsklubbarna en konkurrensfördel. Kapitalet kan bl.a. användas för att skaffa sig konkurrensfördelar via anskaffandet av humankapital såsom spelare, ledare, administrativ personal, men även vid etablerandet av exempelvis en egen arena och olika former av kringaktiviteter.



Det ska poängteras att statistiken ovan inte sträcker sig över en längre tid men att vi likväl anser att den förtydligar den bild över ekonomisk och sportslig framgång som vi fick under studiens intervjuer.

6. Slutsatser

I det här avsnittet presenterar och diskuterar vi uppsatsens övriga delar utifrån vår grundläggande forskningsfråga. Relevansen i de teorival vi gjort diskuteras, liksom praktiskt/teoretiskt bidrag, överförbarhet och förslag till fortsatt forskning. Vi bidrar även med en modell för framgångsrikt strategiarbete i professionella fotbollsklubbar.

6.1 Tillbakablick

I inledningen av studien presenterades den rådande problematik som finns inom det valda ämnesområdet. Problemdiskussionen mynnade ut i följande forskningsfråga:

- *Vad är framgång för en professionell fotbollsklubb och vilka strategier är användbara för att uppnå denna?*

Det finns två grundläggande frågetecken rörande ovanstående frågeställning som måste rätas ut innan vi kan besvara själva forskningsfrågan. Vi insåg att först och främst måste vi välja ett perspektiv; vad framgång egentligen betyder skiljer sig nämligen åt avsevärt beroende på vilket perspektiv som väljs. Då vi inte kunde hitta någon tidigare forskning kring professionella fotbollsklubbar i Sverige/Danmark utifrån ett företagsperspektiv valde vi att skapa denna uppsats just utifrån detta perspektiv. Även om flertalet klubbar går från förening till företag i flera avseenden, är på föreningsnivå alltså framgång på fotbollsplanen den ultimata målsättningen, av förklarliga skäl ska vi kanske tillägga. Vi antar till skillnad från detta alltså ett synsätt som bygger på en grundföreställning om att ekonomisk vinst måste vara det överordnade målet med verksamheten. Detta synsätt är delvis sprunget ur hur FCK styrs. För det andra går det inte att behandla framgång som *ett* begrepp utan vi måste dela upp det i två underkategorier; ekonomisk och sportslig framgång. Vårt val av perspektiv är med andra ord sammanlänkat med hur vi definierar framgång.

På forskningsfrågan har vi applicerat tre övergripande teorier; (1) *Sport management – The business strategy of football*, (2) *Urgency for action: The crisis curve* och slutligen (3) Komplexitetsteori & Strategisk Identitet. De två första teorierna är konventionella i det här sammanhanget medan den tredje kanske framstår som mindre självklar. Användandet av komplexitetsteori bottenar i antagandet av utmaningen att anta ett nytt tillvägagångssätt och att försöka bidra med ett nytt perspektiv. Dess användningsområde har alltså gått från naturvetenskapen till affärsvärlden och nu mer specificerat till fotbollsvärlden.

Vi anser oss ha hittat ett antal aspekter i den strategiska delen av fotbollsvärlden som med fördel kan analyseras utifrån denna modell. Det ska dock noteras att vi är fullt medvetna om komplexitetsteorins begränsningar i den här studien, vissa delar är till och med motsägelsefulla i förhållande till övriga teorier. Vi har följaktligen endast använt vissa aspekter ur denna teori.

6.2 Diskussion

För att återgå till svaret på forskningsfrågan ovan kan vi kortfattat konstatera att det finns olika vägar att gå för att uppnå åtminstone sportslig framgång i en fotbollsklubb. Frågan är hur man kan uppnå framgång i symbios. Ett hinder på vägen till den perfekta framgångsstrategin utgörs av den komplexa miljö professionella fotbollsklubbar verkar i. D Hammer (intervju, 061209) menar att fotbollsindustrin skiljer sig från andra branscher på så sätt att det ständigt handlar om att tillfredsställa två succékriterier, sportlig och ekonomisk framgång, vilka är varandras motsättning på kort sikt (Szymanski & Kuypers 1999, D Hammer 2006). Samtidigt gör Bosman-domen spelare rörliga på ett helt annat sätt än vad som var fallet för 20 år sedan, enligt J-O Kindvall (intervju, 061209). I en komplex miljö där delarna kan förstås men inte helheten, behövs enligt Eneroth & Malm (2000) en klar och tydlig vision. För att minimera risken att göra felaktiga val och för att veta vad *you want to become* måste man veta *what you think you are*. Här har FCK lyckats bättre än exempelvis MFF, även om MFF verkar vara på uppgång. En ytterligare motsättning finner vi i branschens komplexitet kontra fördelarna med möjligheter till *trial-and-error*. Det behövs en stark ekonomisk grund för att ha råd att ta chanser och att i värsta fall misslyckas samtidigt som *trial-and-error* troligen ökar kompetensen som i sin tur, enligt Eneroth & Malm (2000), ökar klubbens möjligheter i tider av t.ex. ekonomisk instabilitet. *Trial-and-error*-fenomenet kan med fördel kopplas till begreppet *double loop learning* inom komplexitetsteorin, det vill säga det handlar inte bara om att rätta till fel utan även om att förebygga fel. Även om spelarköp och spelarförsäljningar är oundvikliga och nödvändiga är dessa enligt D Hammer (intervju, 061209), J-O Kindvall (intervju, 061209), Szymanski & Kuypers (1999), inte nyckeln till framgång för en fotbollsklubb, åtminstone inte på lång sikt. Som D Hammer (intervju, 061209) säger: "[...] ibland blir de en stjärna och ibland blir de ingenting.". Det är ingen hållbar strategi att köpa sig till framgång på det här sättet eftersom man inte vet när den kommer, särskilt inte ur ett företagsperspektiv. Samtidigt är det en stor press på fotbollsklubbar utifrån; D Hammer (intervju, 061209) menar att "*alla tittar in*". Olika intressenter kräver snabba resultat och tror de vet bäst. Lösningen på detta är enligt Eneroth & Malms (2000) applikation av komplexitetsteori att se till att förankra sin vision i organisationen. En väl förankrad vision som tar hänsyn till organisationens historia fungerar nämligen som en katalysator vid skapandet av en strategisk identitet i det att den stänger ute omvärlden och låter organisationen fokusera på sig själv.

Detta är inte specifikt för fotbollsbranschen men sannolikt än mer betydelsefullt på grund av det oerhörda tryck klubbar är utsatta för inte minst i massmedia, något som bland andra D Hammer (intervju, 061209) bekräftar.

Vision är onekligen ett viktigt begrepp i det här sammanhanget, det har vi visat på genom resans gång. Om vi jämför FCK med MFF är FCK:s sportsliga vision relativ (*"framgång är utveckling"*) vilket både kan vara en fördel och en nackdel. De löper inte risken att visionen inte är väl förankrad i organisationen och därmed trovärdig, samtidigt kan det vara svårt att mäta hur klubben ligger till i förhållande till en oprecis vision. MFF:s vision, *"att representera Sverige i Europa och etablera sig i Europa"*, å sin sida ger en tydlig bild av vart MFF vill vara i framtiden. Tidshorisonten är dock oklar samtidigt som visionen kan tyckas ganska djärv i förhållande till hur MFF presterat den senaste tiden. Enligt Eneroth & Malm (2000) är vision något som kontinuerligt måste förnyas. Kanske kan man dra slutsatserna att FCK bör precisera sin vision och att MFF bör undersöka om deras vision är tillräckligt förankrad i organisationen. Allting kan bli bättre, även om FCK med sitt recept verkar gå från klarhet till klarhet. Att ha studerat de båda lagens ekonomiska visioner (MFF; framgångsrik arena, FCK; att under en femårsperiod antingen kvalificera sig till Champion's League eller sälja en stor spelare) har gett oss framförallt två insikter; dels att även MFF insett fördelarna med diversifiering och dels att ett långsiktigt perspektiv på framgång i en professionell fotbollsklubb är ett måste då kortsiktighet inte är realistiskt. Långsiktighet betyder emellertid inte långsiktig planering, vilken troligen är fruktlös i den komplexa miljö fotbollsklubbar verkar.

6.2.1 Framgång

MFF har till skillnad från FCK och IFE uppfattningen att det sportsliga måste vara grunden. Detta är enligt Szymanski & Kuypers (1999) en riskfylld approach. Återigen gör sig tidsaspekten gällande; en klubb som investerar i det sportsliga vet inte när de kan förvänta sig att investeringen ska ge avkastning. Samtidigt framgår det att den främsta visionen för en fotbollsklubb är att nå sportsliga framgångar snarare än att vara vinstgivande ekonomiskt (Hall, Szymanski & Zimbalist, 1999). Detta rimmar givetvis väl med ett föreningsperspektiv, utifrån ett företagsperspektiv är det dock ohållbart. Även om sportsliga framgångar måste finnas bör de enligt D Hammer (intervju, 061209) vara byggda ur ekonomiska framgångar. Det är tydligt vilket perspektiv D Hammer (intervju, 061209) har på FCK. Även IFE använder en affärsmässig princip som bygger på samma principer som FCK:s. D Hammer (intervju, 061209) menar att det är viktigt att hitta rätt personer med rätt kompetens, det går inte att ha gamla fotbollsspelare som driver organisationen. Kompetens innebär dels rätt värderingar men också utökade möjligheter (Eneroth & Malm, 2000). D Hammers (intervju, 061209) uppfattning ligger helt i linje med vad Szymanski & Kuypers (1999) lyfter fram, nämligen att en engelsk fotbollsklubb kan likställas med ett företag och därmed bör organiseras och styras

på samma sätt. Engelska fotbollsklubbar skiljer sig dock från typiska skandinaviska på ett flertal punkter (se avsnitt 6.3.2 om överförbarhet). Samtidigt har FCK lyckats sätta sig själv på kartan genom att vara djärva ekonomiskt och att bryta mönster. Att utvecklingen bland klubbarna i Skandinavien går från förenings- till företagstänk är dessutom ganska tydligt.

Kanske hänger det samman med en insikt om vikten av att organisera sig så att tider utan sportsliga framgångar (vilka är oundvikliga) kan finansieras via en stabil ekonomi. Något som enligt Szymanski & Kuypers (1999) är väldigt viktigt. Hall, Szymanski & Zimbalist (1999) menar att fotbollsklubbar är s.k. *utility maximizers*, det vill säga allt de gör syftar till att i slutändan nå sportslig framgång. Vad vi kan konstatera är att FCK, MFF och IFE alla givetvis vill nå sportslig framgång men att de ämnar nå den via olika vägar. Samtidigt har de olika personerna vi intervjuat olika perspektiv på sina respektive klubbar vilket innebär att de rangordnat ekonomisk och sportslig framgång lite olika även om alla tre inser vikten av att inte bortse från varken den ena eller den andra. J-O Kindvall (intervju, 061209) är t.ex. fullt medveten om fördelarna med att ha fler ben att stå på. Det är enligt honom just det som gjort det möjligt för FCK att förlita sig på det ekonomiska i första hand.

Att ha vad D Hammer (intervju, 061209) kallar för en linjär ekonomi innebär vidare att det stora tryck från t.ex. massmedia som ständigt gör sig gällande i större mån kan tas med en nypa salt. Detta är en stor fördel och innebär att organisationen kan koncentrera sig på sig självt och utveckla en strategisk identitet. Riskerna för förhastade beslut minskar avsevärt, menar D Hammer (intervju, 061209). En solid ekonomisk bas skulle alltså kunna sägas verka lite på samma sätt som negativ feedback i dissipativa system. Den bibehåller stabilitet i organisationen och fungerar tillsammans med kompetens som avgörande för en fotbollsklubb totala framgång.

6.2.1.1 Vad innebär framgång för en elitfotbollsklubb? (Hypotes 1)

Svaret på den första delen av forskningsfrågan är troligen att det beror på. Framgång för en fotbollsförening är främst sportsligt relaterad och kan bestå i att vinna ligan eller att kvala in till *Champion's League*. Framgång ur ett företagsperspektiv (vårt perspektiv i den här uppsatsen) är att via en solid ekonomisk bas, grundad på förslagsvis diversifiering, skapa möjligheter för sportslig framgång och göra det möjligt att kringgå motsättningen mellan sportslig och ekonomisk framgång på kort sikt.

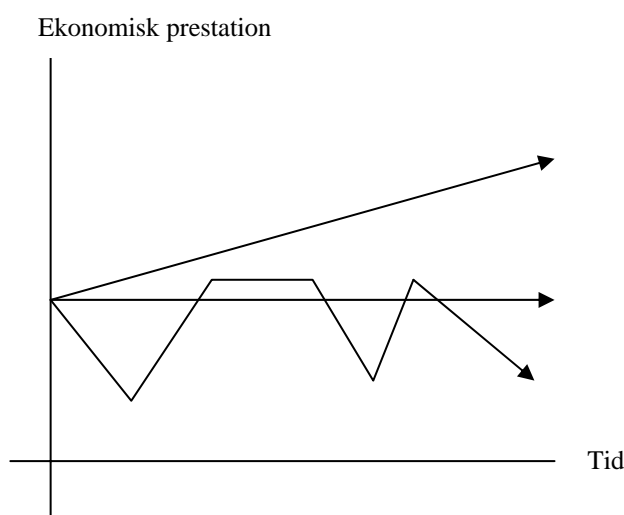
6.2.2 Strategi

Det gäller som D Hammer (intervju, 061209) framställer det; att se till att ha: "[...] byggt upp en affärsmodell som kringgår de problem som finns i fotbollsbranschen.". Fotbollsklubbarna måste med andra ord skapa en organisation/vision och finna en strategi som dels minimerar

tidsproblemet, dvs. extern samt intern press, och dels se till att ekonomin inte är direkt avhängig sportsliga framgångar. D Hammer (intervju; 061209) och Eneroth & Malm (2000) är överens om vikten av en tydlig vision här.

Det viktigaste är enligt D Hammer (intervju, 061209) att finna en ledare som vet var klubben befinner sig och vad som är ett framgångsrikt agerande i den rådande situationen. Det handlar med andra ord om, precis som Fry & Killing (1986) framhåller, att styra organisationen på ett sätt som är anpassat till den rådande situationen. Det är följaktligen av större vikt att vid uppstarten/omstarten (bifurikationspunkt) skaffa en duktig administratör än en duktig forward (D Hammer, intervju, 061209). Värt att poängtera är att alla klubbar befinner sig i en individuell situation, något som enligt D Hammer (intervju, 061209) passar en viss fotbollsklubb kan vara helt förkastligt för någon annan (vi återkommer till detta i avsnitt 6.2.3 om överförbarhet).

Klubbarna kan reducera de ekonomiska framgångarnas koppling till de sportsliga genom att som J-O Kindvall (061205) framhåller; ”*stå på flera ben*”. Strategin bör sålunda grunda sig i en diversifiering där den totala risken minskas genom att inte lägga alla ägg i samma korg. Detta är, enligt D Hammer (intervju, 061209), ett sätt att skapa en linjär ekonomi över tiden eller ännu bättre; en linjärt stigande (se figur nedan).



Figur 1, Christiansen et al, 2006

Det centrala i denna del av den totala strategin är enligt respondenterna att äga sin egen arena, vilket skapar förutsättningar för inkomster som inte är matchdags-relaterade, det vill säga inte direkt sportsligt relaterade. Följande tankar är även helt i linje med den Sport management-teori som presenterats i studien. Det centrala i att kunna genomföra FCK:s affärsmodell är enligt D Hammer (intervju, 061209) att de äger sin egen stadion. Som nämnts tidigare i analysen menar D Hammer (intervju, 061209) att dagens fotbollsklubbar först måste skapa en stabil organisation innan klubben kan börja bygga ett lag.

Organisationens historia är troligen av avgörande karaktär här, FCK gjorde en otroligt fördelaktig affär 1997 när de köpte Parken. Samtidigt går det inte att ge andra fotbollsklubbar rekommendationen att göra en otroligt fördelaktig affär, det är självklart att de skulle göra det om resurserna och möjligheten fanns. Däremot är det viktigt att vara medveten om hur avgörande en affär av det här slaget kan vara och att genom kompetens bygga upp en organisation som med större sannolikhet kan identifiera möjligheter till de riktigt fördelaktiga affärerna.

6.2.2.1 Hypoteser (2-6) för framgång inom elitfotbollsklubbar

- Skapa en stabil organisatorisk grund innan man bygger ett lag.
- Använd ett ledarskap som passar för den rådande situationen.
- Se till att organisationen genomsyras av en gemensam vision och en god anda.
- Låta den strategiska identiteten med hjälp av visioner minska tidspressen.
- Minska beroendet av sportsliga framgångar för total framgång via eget arenaägande och diversifiering

6.3 Teoriutveckling

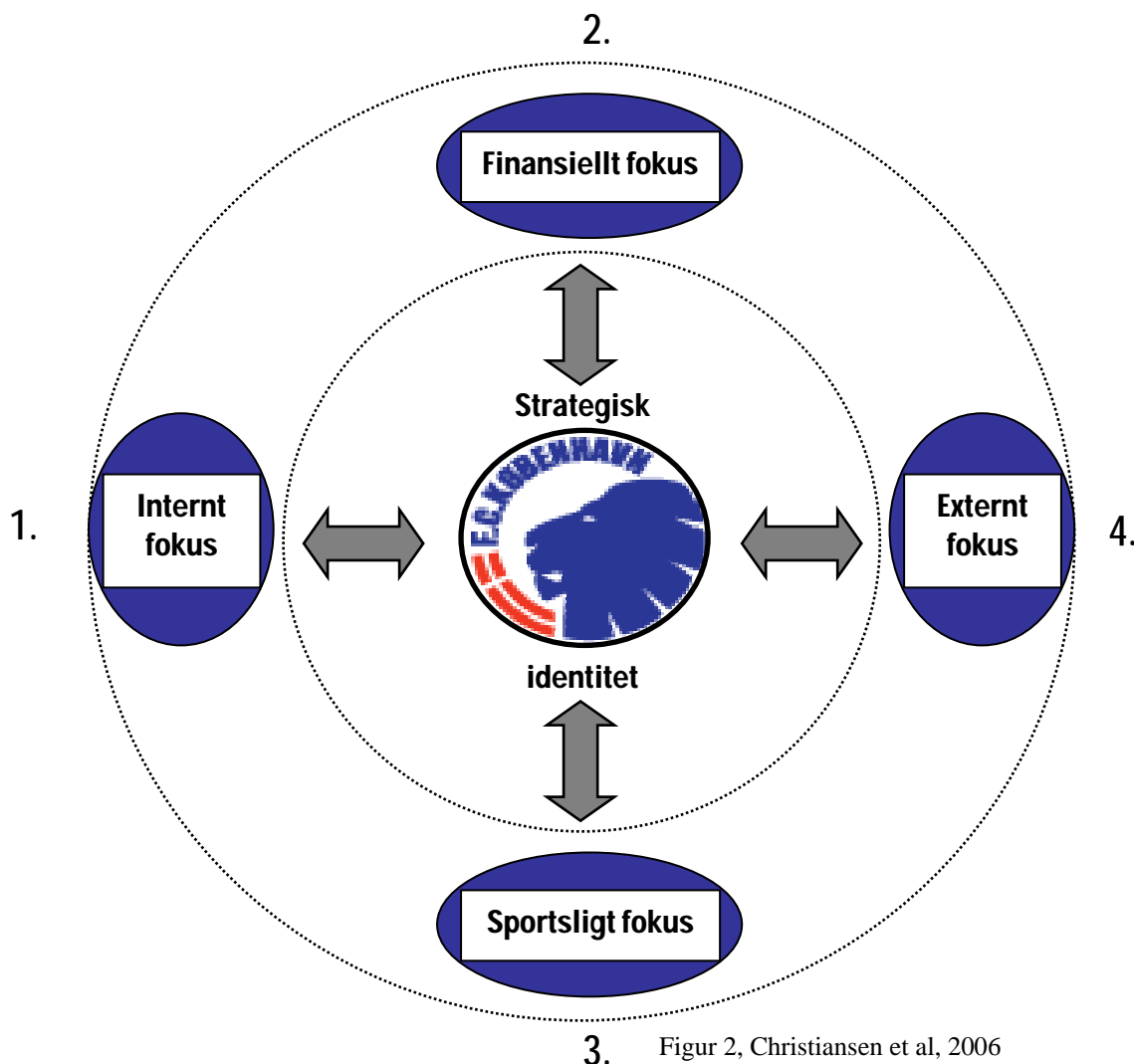
I syfte att bidra med en teoretisk modell för strategiarbete i professionella fotbollsklubbar har vi valt att skapa en egen variant av *The balanced scorecard*. Modellen utvecklades i början av 90-talet av Robert Kaplan och David Norton och bygger på en integrering av de olika affärsområden som utöver det finansiella är kritiska för framgång (Arveson, 1998). Alla områden kopplas sedan till strategi och vision.

Undersökningens teoretiska utgångspunkter och empiri har skapat grunden för utvecklandet av affärsmodellen nedan. Vår tanke är att integrera de viktigaste bitarna ur det recept på framgång för en professionell fotbollsklubb som vi kunnat utkristallisera under arbetets gång. Vi menar att det inom vårt område saknas övergripande litteratur som på ett tydligt sätt visar och förklarar hur professionella fotbollsklubbar strategiskt kan gå tillväga för att uppnå framgång. Vi har valt att presentera modellen i två utföranden, först den generella modellen därefter en mer anpassad modell, utifrån de övergripande rubrikerna, till FCK:s rådande situation.

Vi har identifierat fyra fokus som på olika sätt är viktiga att ha för att nå framgång främst ur ett företagsperspektiv. Varje fokus utgår från mittpunkten som står för strategisk identitet skapad via visioner (illustreras i modellen av vårt huvudfall, FCK:s logotyp). De fyra fokusen måste stödja den strategiska identiteten.

Modellen visar att det måste ske en balans mellan de olika fokusen men att vissa förslagvis bör prioriteras före andra i en etablerad fotbollsklubb (enligt 1-4 i figur 2, den generella modellen). Modellen är hypotetisk såtillvida att vi inte anser oss ha tillräcklig forskning som bekräftar dess tillämpbarhet. Det som framgår i modellen är dock försvarbart utifrån vad vi kommit till insikt om via denna studie. Det är också viktigt att notera att modellen inte gör anspråk på att vara heltäckande som ett recept på framgång för professionella fotbollsklubbar. Den är begränsad framförallt i två avseenden; dels är den en förenkling av verkligheten, dels utgår den ifrån de aspekter vi studerat i den här uppsatsen (med undantag av den fjärde). Troligen spelar även andra faktorer in, såsom andelen strukturkapital kontra humankapital i organisationen etc.

4 fokus – en hypotetisk modell

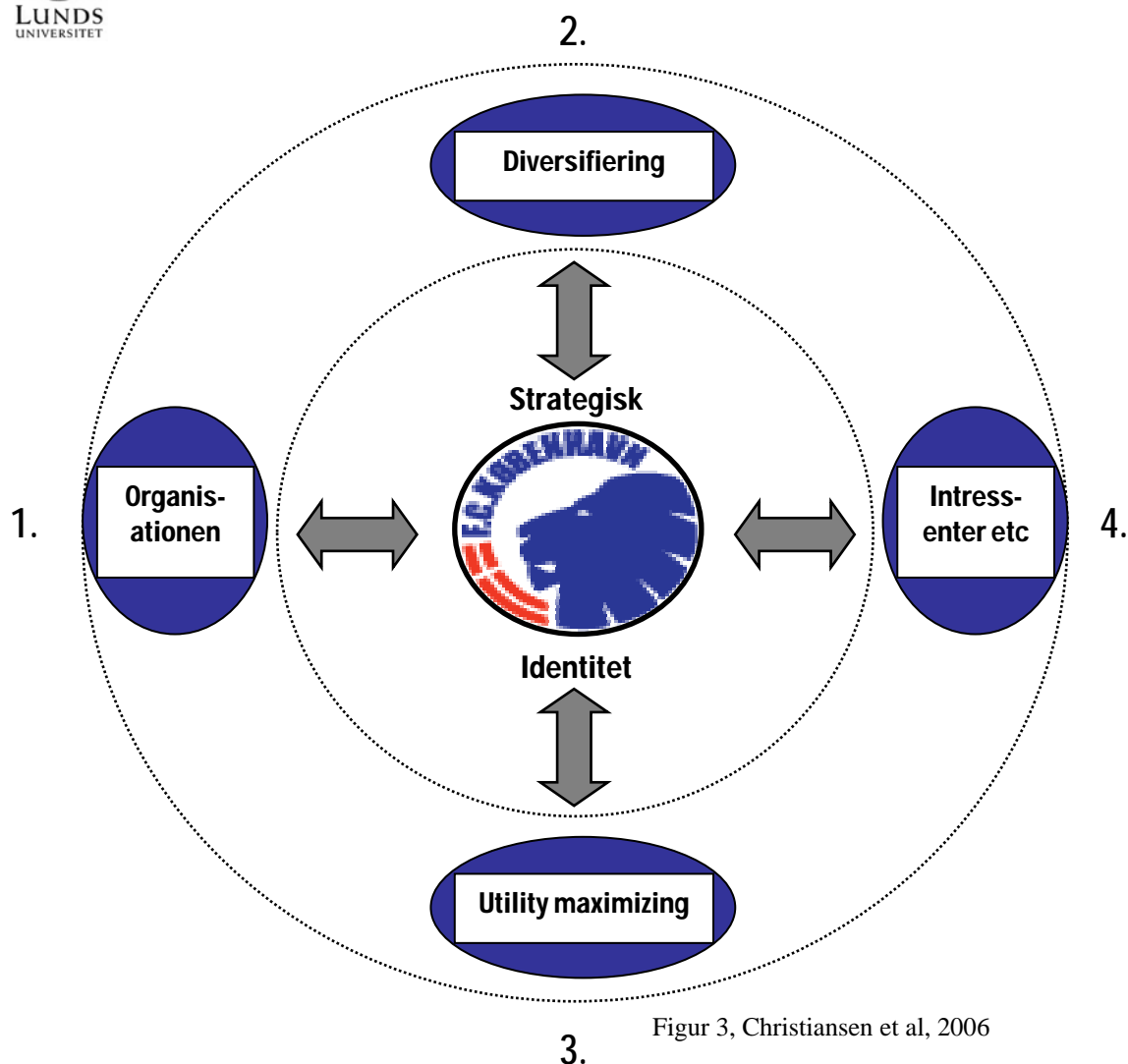


Figur 2, Christiansen et al, 2006

- *Internt fokus (organisationen)*; organisationen måste vara uppbyggd på kompetens och genomsyrras av anpassningsförmåga och en god anda. *Double loop learning* är viktigt, inte minst för att kunna förstå den komplexa miljön. Det är också viktigt att

veta vart på *The crisis curve* organisationen befinner sig. Diversifiering (se finansiellt fokus).

- *Finansiellt fokus (diversifiering)*; diversifiering är nyckeln till framgång på det här planet. Diversifiering ger ekonomiska möjligheter och gör det möjligt att till viss del bortse från den motsättning mellan sportlig och ekonomisk framgång som råder på kort sikt. Förslag på mått: andel intäkter från icke-fotbollsrelaterad verksamhet. Mål: 60 procent av intäkterna ska komma från andra verksamheter än fotbollen.
- *Sportsligt fokus*; fotbollsföreningar är så kallade *utility maximizers* vilket innebär att slutmålet på föreningsnivå är sportslig framgång. Detta måste dock balanseras mot finansiella mål som ur vårt perspektiv är de överordnade målen. Rent sportsligt gäller det att skaffa rätt tränare, göra bra värvningar (dvs, det handlar till viss del om att ha tur). En förutsättning är att inte sätta sig i en desperat situation inför t ex spelarköp. Det går inte att på förhand veta hur en spelare kommer att utvecklas, det finns inget självklart samband mellan orsak och verkan. Förslag på mått: ligaplacering, kval till *Champion's League* per 5 år. Mål: individuellt för varje klubb.
- *Externt fokus (t ex intressenter, varumärke, nätverk)*; detta fokus har vi inte studerat närmare i denna uppsats, samtidigt är det troligen viktigt för framgång. Det bekräftas av D Hammer (intervju, 061209) att publiken givetvis måste tillfredsställas men det kan också handla om t ex sponsorkontrakt.(Bengtsson & Nygaard, 2002).



Figur 3, Christiansen et al, 2006

6.3.1 Teoretiskt/Praktiskt bidrag

Vårt bidrag här är sammanställt i ovanstående hypotetiska modell. Den är tänkt att bidra med utgångspunkterna för strategiskt tänkande i professionella fotbollsklubbar. Varje fokus bör dock utvecklas genom att delas in i underkategorier där mått och mål framgår för varje ingående kategori. Denna indelning blir troligen specifik för varje fotbollsklubb varför vi valt att endast ange övergripande mål/mått för våra två huvudfokus. Detta är med andra ord en förhållandevis generell modell. Det ska tilläggas att modellen gäller för professionella fotbollsklubbar som redan är någorlunda sportsligt etablerade. Det teoretiska (och i viss mån praktiska) bidraget utgörs av de diskussioner vi fört i kapitel 6. Kortfattat handlar det om ett försök till att stimulera det strategiska tänket kring professionella fotbollsklubbar och deras framtid.

6.3.2 Överförbarhet

Vi har studerat främst två svenska och en dansk fotbollsklubb, detta får vissa konsekvenser för hur pass applicerbara våra resultat är på branschen i stort. Eftersom vårt perspektiv bygger på i princip samma syn som FCK använder i sitt strategiska arbete, där arenaägande och diversifiering är stora poster, anser vi att våra resultat är tillämpbara på fotbollsklubbar med goda ekonomiska resurser. Fotbollsklubbar som enligt D Hammer (intervju, 061209), kommit in i de positiva looparna är en annan benämning på dessa klubbar. Dessa klubbar innefattar troligen flertalet av de europeiska klubbar som spelar i de stora ligorna, t ex engelska *Premier League*, italienska *Serie A*, eller spanska *Primera División*. Samtidigt finns det förhoppningsvis en del mindre klubbar i t ex Sverige kan ta lärdom av. De positiva looparna måste börja någonstans och det gäller att ta chansen när den kommer (eller skapa chansen själv), som t ex Malmö FF och Elfsborg IF gjort i samband med arenaägande. Det är slutligen viktigt att vara medveten om vad D Hammer (intervju, 061209) pekar på; nämligen att varje klubb befinner sig i en mer eller mindre unik situation. Det blir med andra ord viktigt att veta i vilken situation och vart på *The crisis curve* en klubb befinner sig innan våra resultat appliceras. En klubb som Kalmar FF vilken är beroende av stora ideella resurser har t ex en bit kvar innan våra resultat blir intressanta/aktuella för dem. Viktigt att notera här är att FCK:s framgångar kan vara relaterade till att de gjorde en oerhört bra affär när de fick möjlighet att köpa Parken till ett mycket lågt pris.

6.3.3 Förslag till fortsatt forskning

Det finns många obesvarade frågor kopplade till vårt forskningsområde. Det skulle t ex varit intressant att undersöka vikten av sponsoravtal för en professionell fotbollsklubbs framgång. En klubb behöver kanske nå vissa sportsliga framgångar för att kunna ta hem bra sponsoravtal men hur ska de bli sportsligt framgångsrika utan de ekonomiska tillskott omfattande sponsoravtal bidrar med? Det skulle också vara intressant och relevant att undersöka hur nätverk kan påverka en professionell fotbollsklubbs framgång, detta är troligen dessutom delvis kopplat till diversifiering. Vidare har det gjorts studier över intellektuellt kapital i svenska och danska fotbollsklubbar (Wallén & Wiklund, 2005) men hur ser t ex förhållandet mellan struktur- och humankapital ut i engelska eller varför inte amerikanska fotbollsklubbar på professionell nivå? Hur bör förhållandet se ut för att uppnå framgång? Det skulle slutligen vara givande att studera hur svenska fotbollsklubbar på professionell nivå arbetar med sina varumärken/ gentemot sina intressenter och hur detta arbete kan förbättras i syfte att nå bättre ekonomiska och/eller sportsliga resultat.

7. Källförteckning

Böcker & artiklar

Barros, C. P. & Leach, S., (2006), *Performance evaluation of the English premier football league with data envelopment analysis*, Applied economics, 38: 1449-1458

Bengtsson, L. & Nygaard, C., (2002), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur

Broberg, I. (2004), *Perspektiv på sportmanagement*, SISU Idrottsböcker

Brodbeck, P. W., (2002), *Complexity theory and organization procedure design*, Business process management journal, 8:4: 377-402

Bryman, A. & Bell, E., (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber

Couvelaere, V. & Richelieu, A., (2005), *Brand strategy in professional sport: the case of French soccer teams*, European sport management quarterly, 5:1: 23-46

Cross, J. & Henderson, S., (2003), *Strategic challenges in the football business: a SPACE analysis*, Strategic change, 12:8: 409-420

Eisenhardt, K. M. & Brown, S. L., (1998), *Time pacing: competing in markets that won't stand still*, Harvard business review, March – April: 59-69

Eneroth, K. & Malm, T. A., (2000), *Strategic Identity; Visions as catalysts for competence dynamics*, Advances in Applied Business Strategy, 6A: 121-146

Fry, J. N. & Killing J. P., (1986), *Strategic analysis and action*, Prentice-Hall: New Jersey

Guzmán, I., (2006), *Measuring efficiency and sustainable growth in Spanish football teams*, European sport management quarterly, 6:3: 267-287

Hall S, Szymanski S & Zimbalist A.S, (1999) *Testing causality between team performance and payroll: the case of major league Baseball and English soccer*. Journal of sports economics 3, (May 2003) 149-68

Holt, N. L. & Dunn, J. G. H., (2004), *Toward a grounded theory of the psychosocial competencies and environmental conditions associated with soccer success*, Journal of applied sport psychology, 16: 199-219

Johansson, Mats, (1994), *Sport & Pengar: Hur din klubb ökar intäkterna*, SISU Idrottsböcker

Murray, P. J., (1998), *Complexity theory and the fifth discipline*, Systemic practise and action research, 11:3: 275-293

Pinnuck, M. & Potter, B., (2006), *Impact of on-field football success on the off-field financial performance of AFL football clubs*, Accounting and finance, 46: 499-517

Szymanski, S., (1998), *Why is Manchester United so successful?*, Business strategy review, 9:4:47-54

Westerbeek, H & Smith, A (2003) *Sport business in the global marketplace*. Palgrave Macmillan: New York

Wilkesmann, U. & Blutner, D., (2003), *Going public: the organizational restructuring of German football clubs*, s. 19-37

Elektroniska källor

Arveson, P., (1998), What is the Balanced Scorecard?,
<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>, 2007-01-12

<http://malservice.expressen.se/stat.aspx?sid=2&cid=0&gid=1>, 2007-01-08

<http://sv.wikipedia.org/wiki/FCK>, 2007-01-08

http://sv.wikipedia.org/wiki/IF_Elfsborg, 2007-01-08

<http://sv.wikipedia.org/wiki/MFF>, 2007-01-08

www.bolletinen.se, 2007-01-08

www.fck.dk, 2007-01-08

<http://www.parken.dk>, 2006-12-10

<http://www.aftonbladet.se>, 2007-01-08

<http://www.deloitte.com>, 2007-01-08

<http://www..svenskfotboll.se>, 2007-01-08

<http://www.xs4all.nl/~kassiesa/bert/uefa>, 2007-01-09

Sveriges Television, SVT Sporten, 2006-11-01

www.sportpress.com, 2007-01-09

Muntliga Källor

Andreasson, Stefan. IF Elfsborg: 20/12-06

Hammer, Dan. FC Köpenhamn: 8/12-06

Kindvall, Jan-Olov. Malmö FF: 5/12-06

Malm T, Allan. Lunds Universitet: 11/9-06

Nyberg, Thomas. IF Elfsborg: 20/12-06

Tidskrifter

Aftonbladet Sportbladet, 25/10-06: sidan 5

Veckans Affärer, 20/11-00: sidan 56

Examensarbeten

Berntorp, Gustav, Coquard, Daniel, Vig, Jonas, (2005) *Fotbollen i förändring – En uppsats om att förstå framgång*, Lunds Universitet.

Wallén, T. & Wiklund, P., (2005), *”Strukturkapitalisternas seger över fotbollskapitalisterna” – En studie av fem nordiska fotbollsklubbars intellektuella kapital och resursutnyttjande*, Lunds Universitet, Ekonomihögskolan



Enkätundersökning

Bengtsson, Barbro. Trelleborgs FF: 27/12-06

Hägglad, Andrej. IFK Göteborg: 5/1-07

Samuelsson, Svante. Kalmar FF: 21/12-06

Bilaga 1 (FC Köpenhamn)

- FCK benämns ofta som en framgångssaga, vad är unikt med FC köpenhamn jämfört med andra nordiska topplag?
- Kan du peka på specifika händelser som under de senaste åren lett fram till där ni står idag, strategiskt sett?
- Hur definierar ni framgång och vilka framgångsfaktorer är av störst vikt för er? Varför?
- Vad har hänt sedan sammanslagningen 1997?, som starkt påverkat er utveckling?
- Hur ser kopplingen mellan Parken och själva fotbollsklubben ut? Är det två separata enheter med olika intressen? På vilket sätt är de i så fall beroende av varandra?
- Vilken strategi tillämpar ni inom föreningen? Med detta menas er strategiska inriktning för att skaffa finansiella resurser. Utveckla!
- Flemming Östergaard har ett speciellt synsätt vad det gäller strategi, vad anser ni om detta? På vilket sätt har det påverkat organisationen?
- Hur är er styrelse uppbyggd idag?
- Hur ser er vision ut idag?
- Vilka framtida mål har ni och varför har ni valt just dessa?
- Finns det en specifik bakomliggande vision som ligger till grund för vad som förefaller vara ett fokus på ekonomisk vinst?
- Hur ser ni på den gemensamma ligan Royal League?
- Hur kommer det sig att ni lyckats bli så framgångsrika på det ekonomiska planet?
- Har ni några intressanta projekt som ni kan berätta om?
- Vilka råd skulle du ge andra föreningar som vill försöka bli lika framgångsrika som er?

Bilaga 2 (Malmö FF)

- Vilka kritiska händelser har påverkat MFF sedan 1990 (starten)?
- Vad fick er till att besluta om en ny arena med eget ägande?
- Vad beskriver er verksamhet bäst, Föreningen MFF eller Företaget MFF?
- Vad är framgång för er, är det de sportsliga, ekonomiska eller andra framgångarna som är högst prioriterade? Varför?
- Har det skett ett ändrat fokus på framgångsfaktorer inom MFF sedan 90-talet? Hur?
- Ni har en ny arena på gång, hur tror ni det kommer förändra organisationen inom föreningen?
- Kommer era sportsliga och ekonomiska framgångar att påverkas genom den nya arenan? Varför?
- Vilken strategi tillämpar ni inom föreningen? Med detta menas er strategiska inriktning för att skaffa finansiella resurser. Utveckla!
- Anser ni er vara framgångsrika i den strategi ni använder i verksamheten?
- Om vi slår ihop ekonomiska och sportsliga framgångar, hur skulle ni uppskatta att ni ligger till totalt sett?
- Har ni benchmarkat FCK och deras framgångsstrategier? I så fall, vad har ni funnit hos FCK som kan vara av stor vikt för er framgång?
- Flemming Östergaard har ett speciellt synsätt vad det gäller strategi, vad anser ni om detta?
- Har ni sett någon större förändring sedan ni implementerade er nya strategi?
- Vilka problem har ni stött på under arbetets gång? Skulle man kunna undvika dessa?
- Hur stor del av era intäkter kommer idag från fotbollen respektive från övrig verksamhet? Utveckla!
- Hur arbetar föreningen för att skaffa, bibehålla och utveckla sina relationer med sponsorer?
- Vad tror ni skiljer mellan ert arbetssätt inom föreningen gentemot andra föreningar?
- Vad har ni för visioner inför framtiden?
- Vilka framtida mål har ni och varför har ni valt just dessa?
- Har ni något samarbete med någon annan förening som sträcker sig utöver det sportsliga?
- Hur ser ägandet av er arena, Malmö stadion, ut idag? Utveckla!
- Hur ser ni på eget arenaägande?
- Varför tror ni det skiljer så mycket mellan dem Nordiska länderna vad gäller arenaägande och arenastatus?
- Hur ser ni på den gemensamma ligan Royal League? (Lönsam? Ska den ens utvecklas? Skulle ni kunna tänka er gå med? Varför/varför inte?)
- Hur tror ni framtiden ser ut för föreningen?



- Har ni några intressanta projekt som ni kan berätta om?
- Hur ser samarbetet med IMG ut? (vad är IMG?)
- Hur är er styrelse och den dagligt verksamma organisationen uppbyggd idag?
- Hur ser ni på bolagisering och börsintruktion av MFF?
- Hur ser ni på riskkapitalbolag som ägare av spelare?

Bilaga 3 (IF Elfsborg)

- Hur har den nya arenan förändrat er verksamhet?
- Vad fick er till att besluta om en ny arena med eget ägande?
- Vilka framgångsfaktorer är av störst vikt för er? Varför?
- Vad beskriver er verksamhet bäst, Föreningen IF Elfsborg eller Företaget IF Elfsborg?
- Vad är framgång för er, är det de sportsliga, ekonomiska eller andra framgångarna som är högst prioriterade? Varför?
- Vilken strategi tillämpar ni inom föreningen? Med detta menas er strategiska inriktning för att skaffa finansiella resurser. Utveckla!
- Om vi slår ihop ekonomiska och sportsliga framgångar, hur skulle ni uppskatta att ni ligger till totalt sett?
- Vilka problem har ni stött på under arbetets gång? Skulle man kunna undvika dessa?
- Hur stor del av era intäkter kommer idag från fotbollen respektive från övrig verksamhet? Utveckla!
- Hur arbetar föreningen för att skaffa, bibehålla och utveckla sina relationer med sponsorer?
- Vad har ni för visioner inför framtiden?
- Vilka framtida mål har ni och varför har ni valt just dessa?
- Har ni något samarbete med någon annan förening som sträcker sig utöver det sportsliga?
- Varför tror ni det skiljer så mycket mellan dem Nordiska länderna vad gäller arenaägande och arenastatus?
- Har ni benchmarkat FCK och deras framgångsstrategier?
- Har ni några intressanta projekt som ni kan berätta om?
- Hur är er styrelse och den dagligt verksamma organisationen uppbyggd idag?
- Hur ser ni på bolagisering och börsintroduktion av IF Elfsborg?
- Hur ser ni på riskkapitalbolag som ägare av spelare?

Bilaga 4 (Övriga Allsvenska föreningar)

- Vilken strategi tillämpar ni inom föreningen? Med detta menas er strategiska inriktning för att skaffa finansiella resurser. Utveckla!
- Vad beskriver er verksamhet bäst, Föreningen eller ”Företaget”? Utveckla!
- Om vi slår ihop ekonomiska och sportsliga framgångar, hur skulle ni uppskatta att ni ligger till totalt sett?
- Hur arbetar föreningen för att skaffa, bibehålla och utveckla sina relationer med sponsorer?
- Hur är er styrelse och den dagligt verksamma organisationen uppbyggd idag?
- Vilka framtida mål har ni och varför har ni valt just dessa?