



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hvordan er det økonomiske samarbeidet mellom Molde Fotballklubb, investorer og Molde Fotball AS, og hva er motivene til de involverte partene?

Liv Dannevig

Totalt antall sider inkludert forside: 42

Molde, 29.05.2017



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Morten Kringstad

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 29.05.2017

Forord

En lærerik og spennende periode på Bachelorstudiet i Sport Management er over, og denne avsluttende bacheloroppgaven på 15 studiepoeng markerer slutten på en treårig epoke. Av alle de interessante og viktige områdene vi har vært gjennom i løpet av disse årene, har min interesse falt spesielt på temaer som omhandler det økonomiske i en fotballklubb. Denne oppgaven har jeg skrevet i kombinasjon med utplassering og jobb i Molde Fotballklubb (MFK), hvor jeg har fått et større innblikk i- og muligheten til å erfare og lære mer innenfor dette området.

Jeg ønsker å rette en takk til alle som har hjulpet meg på veien og bidratt til denne oppgaven:

Klassekameratene mine for noen fine år sammen i Molde, studietiden hadde aldri blitt den samme uten dere.

Alle ansatte i Molde Fotballklubb/Molde Fotball AS: dere har tatt i mot meg med åpne armer og lært meg uendelig mye. Jeg er veldig takknemlig for tiden jeg har fått på Aker Stadion sammen med denne kunnskapsrike, inkluderende, smilende, jordnære og flotte gjengen. Det har til tider vært krevende å jobbe 100% i tillegg til å skrive bacheloroppgave, men det å få være en del av et så fantastisk jobbmiljø har gjort lange dager mye lysere.

De tre informantene som stilte opp og lot seg intervjuet i en travel hverdag.

Morten Kringstad: min kunnskapsrike og dyktige veileder som har kommet med gode råd og veiledning underveis i prosessen.

Familie og venner for støtten dere har gitt meg.

Sammendrag

Innledning: Denne studien ser på det økonomiske samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap i en norsk fotballklubb, og de involverte partene sine motiver for samarbeidet.

Teori: Litteratur fra fagområdet sportsøkonomi har blitt presentert og analysert med hovedfokus på økonomiske og sportslige sammenhenger, norsk toppfotball og økonomi, eierskapsmodeller, ulike investeringsmuligheter i norsk toppfotball og økonomisk teori som omhandler klubb og investor.

Metode: Studien har benyttet en kvalitativ metode og casestudie som forskningsdesign, der semi-strukturerte intervju har blitt benyttet som metode for innsamling av data.

Resultat, diskusjon og konklusjon: Funnene som ble gjort i denne studien antyder at det er et godt samarbeid mellom klubb, investorer og aksjeselskap. Motivene til de involverte partene samsvarer med den sportsøkonomiske påstanden om at det er få investorer som har som målsetning å oppnå profittmaksimering når de involverer seg i norsk fotball, og at det heller er andre motiver som er drivkraften bak investeringen. Fotballklubbens motiver samsvarer også med Solberg & Haugen (2010), Késenne (2006), Nicholson & Snyder (2007), Gammelsæter & Ohr (2002) og øvrig teori.

Nøkkelord: Fotballklubb, aksjeselskap, investorer, økonomisk samarbeid, motiv.

Innhold

1.0 Innledning	1
2.0 Presentasjon av Molde Fotballklubb	2
2.1 Historie.....	2
2.2 Organisasjonsstruktur.....	2
2.2.1 Molde Fotball AS.....	3
2.2.2 Molde Fotballklubb.....	3
3.0 Teori	5
3.1 Økonomiske og sportslige sammenhenger	5
3.1.1 Sammenheng mellom lønnskostnader og tabellposisjon	6
3.1.2 Norsk toppfotball og økonomi	7
3.2 Eierskapsmodeller i norsk fotball.....	9
3.2.1 Dualmodellen	10
3.2.2 Spillerinvestor	10
3.3 Økonomisk teori om klubb og investor.....	11
3.3.1 Fotballklubben	11
3.3.2 Fotballinvestoren.....	12
3.4 Likevekt mellom klubb og investor	14
3.4.1 Klubben og investoren er vinnmaksimerende.....	14
3.4.2 Klubben og investoren er profittmaksimerende.....	15
3.4.3 Klubben er vinnmaksimerende og investoren er profittmaksimerende	15
3.4.4 Investoren har andre målsetninger enn avkastning i kroner og øre	15
4.0 Metode	16
4.1 Metodevalg.....	16
4.2 Intervjuobjektene.....	16
4.3 Semi-strukturerte intervju	17
4.4 Innsamling av data	17
4.5 Fra rådata til slutt	18
4.6 Reliabilitet og validitet.....	18
4.7 Ethiske problemstillinger	19
5.0 Resultater og diskusjon	20
5.1 Økonomiske og sportslige sammenhenger MFK.....	20
5.1.1 Den økonomiske situasjonen i MFK.....	21
5.2 Dualmodellen og felles styremøter	23

5.3	Fotballklubben motiver	25
5.4	Fotballinvestorenes motiver	25
6.0	Konklusjon.....	28
7.0	Litteraturliste.....	30
8.0	Vedlegg.....	32
8.1	Intervjuguide	32

1.0 Innledning

Norsk fotball har blitt en næring som har vokst betydelig de siste to tiårene, med et enormt økonomisk løft. Fra å være en idrett bestående av klubber som ble drevet på frivillig basis, har verdens mest populære idrett utviklet seg til å ha en klar struktur med en administrasjon bestående av heltidsansatte og et profesjonelt sportslig apparat. For å få til dette har mange klubber valgt å inngå et samarbeid med aksjeselskap slik at de forretningsmessige sidene ved fotballdriften skal bli ivaretatt. En slik avtale bygger på at aksjeselskapene skal forvalte den kommersielle driften, mens ansvaret for de sportslige beslutningene fortsatt skal ligge hos klubben (Norges Fotballforbund, 2017).

I følge Sloane (1971) handler det om å maksimere poengfangsten som fremkommer av sportslig suksess ut i fra de økonomiske ressursene som er tilgjengelig for en fotballklubb. Det er altså det sportslige regnskapet (tabellen) som er hovedfokuset i toppfotballen, og ikke økonomien. Det er likevel viktig å presisere at penger er et virkemiddel i fotball for å kunne oppnå sportslig suksess, selv om det ikke er et mål i seg selv. For oss tilhengere handler fotball om lidenskap og emosjoner, ikke om økonomi og røde tall. En fotballklubb gjør at vi kan identifisere oss med klubben, skape et slags kjærlighetsforhold med følelser og sterke bånd. For noen kan det være vanskelig å forstå at Eliteserieklubbene presenterer røde tall år etter år, men like vanskelig er det nok ikke å forstå at det eksisterer «rike onkler» i og rundt mange av klubbene.

Utviklingen i norsk fotball, der den økonomiske situasjonen har forbedret seg betraktelig i løpet av de siste tjue årene, og der flere investorer har kommet på banen for å involvere seg i Eliteserieklubbene, har inspirert meg til å skrive en oppgave om det økonomiske samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap i norsk fotballklubb med Molde Fotballklubb som case.

Denne studien er strukturert på følgende måte: først en presentasjon av Molde Fotballklubb for å gi en forståelse av hvordan klubben er organisert. Deretter vil relevant teori fra fagområdet sportsøkonomi bli presentert, før studiens metode og datainnsamling redegjøres. Avslutningsvis vil resultatene bli presentert og diskutert før jeg runder av med konklusjon og refleksjoner. Formålet med studien er å belyse følgende problemstilling:

Hvordan er det økonomiske samarbeidet mellom Molde Fotballklubb, investorer og Molde Fotball AS, og hva er motivene til de involverte partene?

2.0 Presentasjon av Molde Fotballklubb

2.1 Historie

MFK ble stiftet 19.juni 1911, som følge av en voksende interesse for fotball for de knappe 3000 innbyggerne i byen. I starten fikk klubben navnet International, men på klubbens generalforsamling fire år senere ble det vedtatt at klubben skulle endre navn til Molde Fotballklubb (Molde Fotballklubb, 2017a). I oppstartsfasen gikk det mest i lokale oppgjør og det var vanskelig å komme seg opp i seriesystemet, men på 70-tallet blomstret flere av lagets spillere og noen fikk til og med spille på landslaget. Her er det verdt å nevne navn som Åge Hareide, Jan Fuglset og Odd Berg, som alle var med på å sette sitt preg på klubbens videre utvikling og vekst. Klubben etablerte seg i norgestoppen og i 1974 oppnådde de sin beste prestasjon i den øverste ligaen med å ta sølv, før de fulgte opp med bronse tre år senere (Molde Fotballklubb, 2017b). Det er også verdt å nevne spill i Champions League mot Real Madrid, Olypiacos og Porto i 1999 (Molde Fotballklubb, 2017c), i tillegg til at klubben er nummer fire på maratontabellen etter at de etablerte seg i toppdivisjonen, noe som er særdeles bra for en liten by som Molde.

Etter noen litt tyngre sesonger med bl.a. nedrykk i 2006 (Molde Fotballklubb, 2017d), har pilen pekt oppover igjen og det har blitt flere medaljer på blåtrøyene fra rosenes by, der fire gull i norgesmesterskapet og tre seriemesterskap kan nevnes. De oppnådde også stor suksess i Europa League sesongen 2015/2016, med seier over storlag som Celtic, Fenerbahce og Sevilla. Fotballinteressen i Molde er stor, og det gjenstår nå å se om Molde Fotballklubb innfrir og står øverst på pallen når dommeren blåser av årets sesong.

2.2 Organisasjonsstruktur

MFK var i utgangspunktet begjært konkurs i 1992 grunnet økonomiske vansker, men her ble redningen en samarbeidsavtale med aksjeselskapet Molde Fotball AS, som er drevet av de to lokale investorene Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten. Med dette ble Molde Fotballklubb den første klubben i Norge som valgte å benytte seg av den løsningen der et aksjeselskap blir knyttet til fotballklubben gjennom en samarbeidsavtale (Johnsen, 2014), også kalt dualmodellen. Denne styringsmodellen har blitt vanlig i norsk toppfotball i senere tid, og flertallet av lagene i Eliteserien benytter seg av denne modellen.

2.2.1 Molde Fotball AS

Molde Fotball AS er et aksjeselskap som tar seg av den daglige driften av MFK, der formålet er å sikre en trygg økonomisk ramme for MFK, slik at klubben kan prioritere en langsiktig sportslig satsning (Molde Fotballklubb, 2016). I praksis skjer dette ved at Molde Fotball AS kjøper klubbens kommersielle rettigheter (merkevare mm.) og finansierer alle spillerinvesteringer i MFK, mot retten til deres fremtidige salgssummer. Klubben og aksjeselskapet har hvert sitt styre, der styremøtene blir avviklet som fellesmøter for klubb og AS, i tillegg til at de har en felles administrasjon (Årsberetningen, 2016). Molde Fotball AS er eid 67 prosent av Stiftelsen Molde Fotball med Kjell Inge Røkke som stifter. De resterende 33 prosentene eies av Bjørn Rune Gjelsten gjennom selskapet Gjelsten Invest II AS (Molde Fotballklubb, 2016).

2.2.2 Molde Fotballklubb

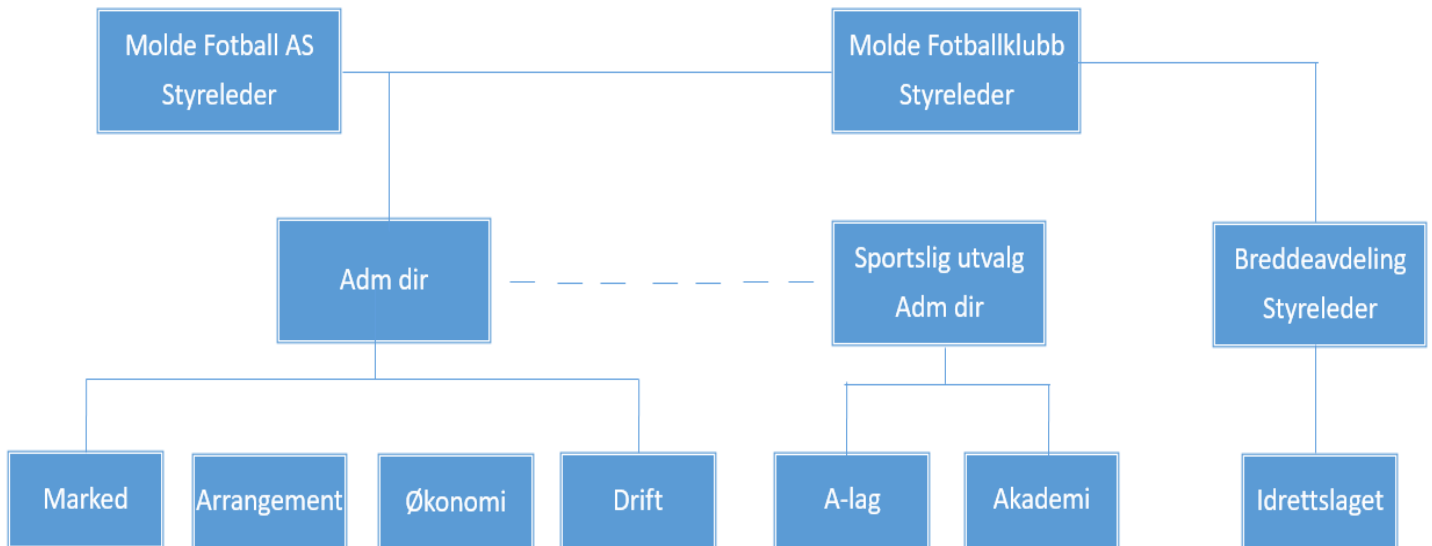
Organisasjonens allmenkjente navn er Molde Fotballklubb. Klubben eier Akerhallen AS (50,5%) sammen med Aker ASA (30%) og Molde Kommune (19,5%). Akerhallen ble ferdigstilt i januar 2007, og her er formålet å tilby en treningsarena til spillerne i klubben og innbyggerne i nærområdet, noe som betyr at de ikke har et økonomisk formål med dette prosjektet og eierne slipper derfor å betale skatt (Molde Fotballklubb, 2016). Det foreligger også forretningsmessige avtaler mellom NORO Fotball AS og Molde Fotballklubb, og Gjelsten Invest II AS og Molde Fotballklubb, der disse besitter salgsrettigheter av fremtidig salgssum for enkelte spillerrettigheter. Disse avtalene omfatter ikke avgjørelser vedrørende forhold av sportslig art og som etter idrettens vedtatte regler skal tillegge klubben (Molde Fotballklubb, 2016).¹

Det er ikke til å legge skjul på at klubbens samarbeid med eksterne aksjeselskap har blitt vanlig i norsk toppfotball, men det er langt i fra alle som innehar en like kompleks struktur

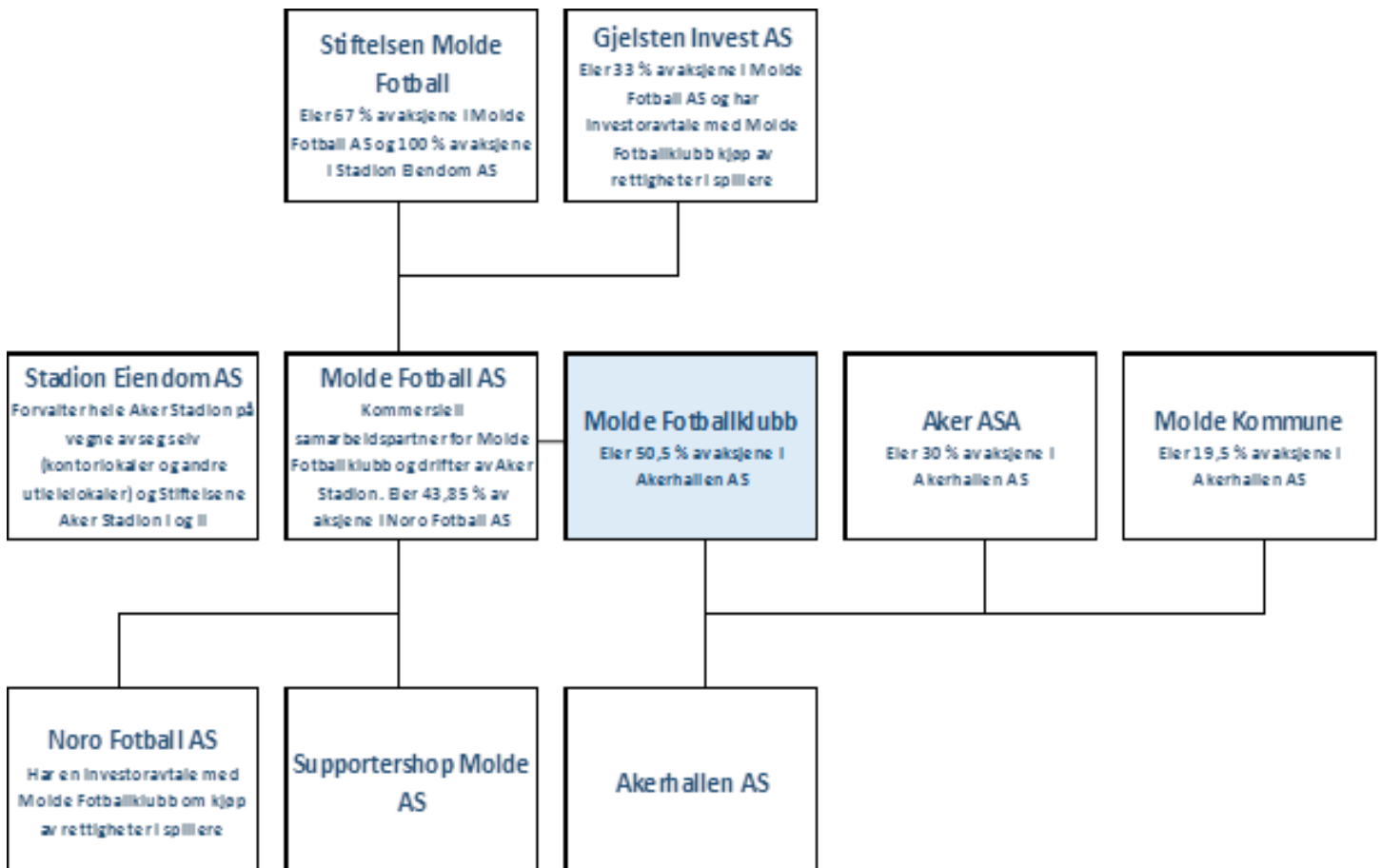
¹ Se mer om reglene rundt dualmodellen her:

https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/bestemmelser_samarbeid_med_as_pr01_01_01_11.pdf

som MFK. Organisasjonskartet av MFK og selskapsstrukturen i og rundt MFK som vises i figur 1 og figur 2, i tillegg til beskrivelsen av organisasjonsstrukturen over, er derfor med på å danne et verdifullt grunnlag for å forstå og bli kjent med oppbyggingen av klubben.



Figur 1: Overordnet organisasjonskart (egen figur)



Figur 2: Selskapsstrukturen i og rundt Molde Fotballklubb (egen figur)

3.0 Teori

I dette kapitlet skal jeg ta for meg teori som er relevant for oppgavens problemstilling, der det meste av teorien vil bli hentet fra fagområdet sportsøkonomi. Innenfor dette feltet finnes det en god del litteratur, og jeg har derfor valgt å fokusere på grunnleggende økonomisk teori med vekt på fotball som belyser problemstillingen. Jeg vil starte med å presentere teori som viser økonomiske og sportslige sammenhenger, før jeg ser på norsk toppfotball og økonomi. Deretter vil jeg se på eierskapsmodellene, hvor jeg presenterer de ulike investeringsmulighetene i norsk toppfotball. I de to siste delkapitlene runder jeg av med å se på økonomisk teori som omhandler klubb og investor og ulike alternativer for samarbeid mellom disse to.

3.1 Økonomiske og sportslige sammenhenger

I fotball er seriesystemet organisert slik at det baseres på sportslige prestasjoner, der opprykk og nedrykk er to mulige utfall for et lag etter endt sesong. Poengkrigen mellom lagene kan være med på å gi både økonomiske fordeler og ulemper. På den ene siden kan de beste lagene i Eliteserien kvalifisere seg til spill i Europa League, mens de klubbene som havner i det nederste sjiktet av tabellen kan risikere nedrykk. Der klubbene velger å "sjanse" med økonomien for å unngå eller oppnå et terskelnivå, vil det kunne oppstå problemer, uavhengig av hvilket terskelnivå klubbene befinner seg i (Bertheussen, 2011). Modellen under viser de ulike terskelnivåene som inngår i Eliteserien:

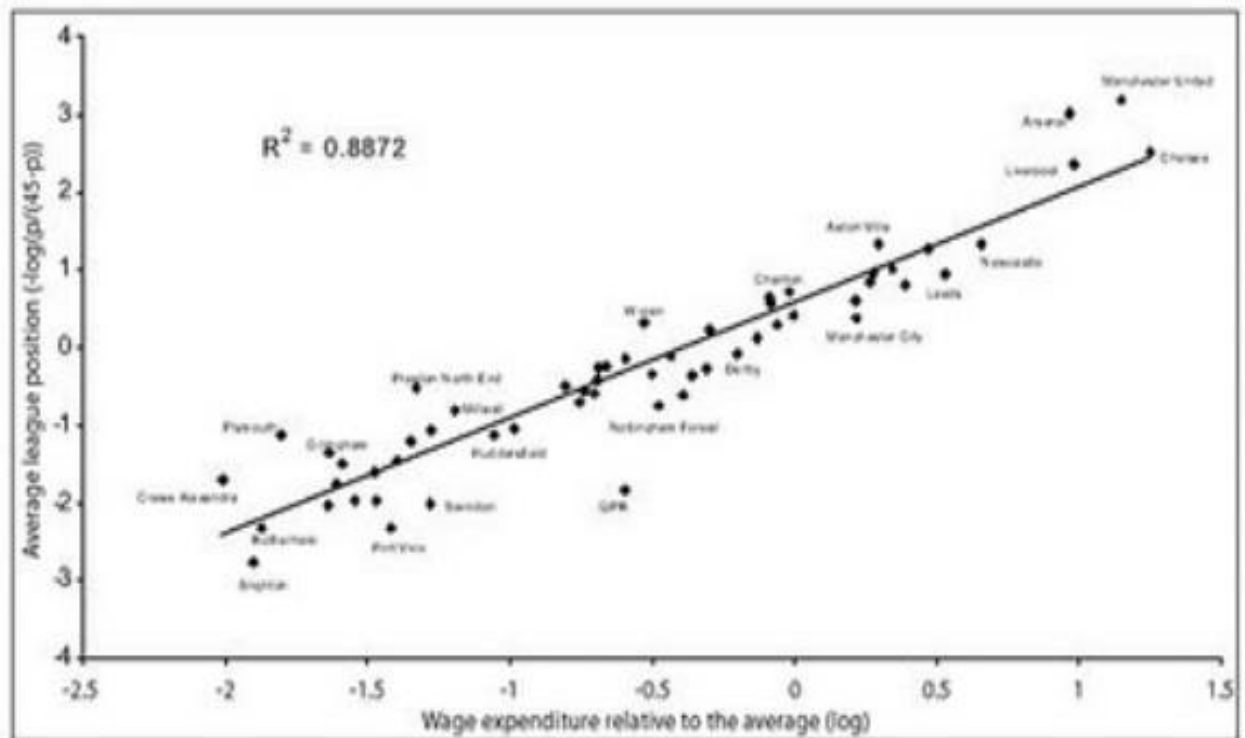


Figur 3: Terskelnivåer (inspirasjon fra Bertheussen, 2011)

3.1.1 Sammenheng mellom lønnskostnader og tabellposisjon

Å oppnå gode sportslige resultater er hovedmålsettingen til en fotballklubb, noe som betyr at klubben har som formål å tilrettelegge for så gode sportslige prestasjoner som mulig, og at maksimering av profitt sjelden eller aldri er målsetningen. I følge Solberg & Haugen (2010) er det derfor viktig å ha så gode spillere som mulig innenfor de økonomiske rammene som eksisterer.

Tidligere undersøkelser har vist at opp mot 90% av sportslige prestasjoner kan forklares ved hjelp av spillerlønninger. Szymanski & Kuper (2009) viser blant annet at sammenhengen mellom relativ tabellplassering og relativ utlegg til spillerlønninger er 89% i en regresjonsanalyse som inneholder tall fra de to øverste divisjonene i England, Premier League og Championship. ²



Figur 4: Sammenheng mellom lønnskostnader og tabellposisjon i perioden 1998-2007 (Szymanski & Kuper, 2009)

I perioden 1997-2000 så Gammelsæter & Ohr (2002) på sammenhengen mellom lønnskostnader og tabellposisjon i norsk toppfotball (Eliteserien). I denne analysen viser

² Merk at år man måler hvordan lønnskostnadene driver sportslig suksess, kan effekten bli <<overeksponert>> gjennom at noe av lønnskostnadene er relatert til bonuser på basis av sportslig suksess.

resultatet og forklaringsgraden at 77% av variasjonen i tabellplassering kunne forklares med den totale størrelsen på lønnskostnaden. Vi ser altså at forklaringsgraden her er lavere enn analysen fra Premier League og Championship, men tabellposisjonen i norsk toppfotball har likevel høy forklaringsgrad basert på lønnskostnadene i klubbene. Det er gjort flere lignende undersøkelser, og på bakgrunn av disse er det liten tvil om at det eksisterer en sammenheng mellom lønnskostnader og tabellposisjon. En slik regresjonsanalyse indikerer hvordan fotballmarkedet fungerer og vi kan si at en stor del av variasjonen kan forklares ved de variablene som er benyttet når forklaringsgraden er høy. I følge Brady, Bolchover & Sturgess (2008) trenger man både talent (spillere) og et bra støtteapparat rundt spillerne for å oppnå suksess. I tillegg argumenterer de for at det finnes unntak for den klare sammenhengen mellom lønn og tabellposisjon. Det samme gjør Gammelsæter & Ohr (2002) i sin studie, der de refererer til både Lyn og Vålerenga som begge oppnådde dårligere sportslige resultat enn det som kunne forventes ut i fra lønnskostnaden.

3.1.2 Norsk toppfotball og økonomi

3.1.2.1 Trampolineøkonomi

Gammelsæter & Ohr (2002) utviklet begrepet trampolineøkonomi, som beskriver hvordan gode tider blir etterfulgt av dårlige tider for en fotballklubb. Når vi snakker om gode sportslige perioder, er dette perioder der klubbene investerer mye, kjøper dyre spillere og tegner dyre kontrakter. Når de sportslige resultatene uteblir eller det forekommer inntektssvikt, vil dette få konsekvenser i form av at klubbene vil stå igjen med avtaler og langsiktige kontrakter som de ikke klarer å gjennomføre grunnet nedgang i inntektene. Som en konsekvens av dette vil det oppstå likviditetsproblemer og klubbene vil bli avhengig av kapitalinnsprøytning for å fornye lisensen av forbundet. Dersom det samme gjentar seg gang etter gang, vil trampolineffekten oppstå.



Figur 5: Trampolineøkonomi (egen figur)

Spillerlogistikk blir beskrevet av Gammelsæter & Ohr (2002) som balansen mellom egenrekruttering, kjøp, og leie av spillere. Balansen mellom egenrekruttering og kjøp av spillere blir påvirket av det relative nivået på spillerens lønninger, noe som blir indikert gjennom deres teori om trampolineøkonomi. Dette betyr at lønningene økes og investeringen av utenlandske spillere øker i de gode tidene, noe som medfører at talentutviklingen av nasjonale spillere stagnerer litt. På bakgrunn av dette vil klubbene miste et inntekstpotensiale, som igjen vil merkes på deres samlede inntekter.

3.1.2.2 Fangens dilemma

Vi har tidligere sett at spillerprestasjoner og lønnsutgifter for en klubb er to faktorer som relateres til hverandre. I profesjonell fotball kan man derfor oppleve å konkurrere bort profitt fordi en heller ønsker å investere i spillerstallen for å prestere like bra eller bedre enn året før. En slik situasjon, hvor man også er avhengig av hva motstanderen foretar seg, kan beskrives ved hjelp av spillteori som ”fangens dilemma”.

Spillteori er en analyseteknikk for situasjoner der valgene til enkeltpersoner eller bedrifter er avhengig av hva motparten velger. Denne avhengigheten gjør at det rasjonelle individet ikke kan ta et valg som baserer seg kun på det man selv ønsker, men må ta høyde for hva den andre parten mest sannsynlig vil velge. I fangens dilemma blir man ledet til å ta et valg som virker fornuftig fra et personlig ståsted, men som er en dårlig løsning for kollektivet, ved å betrakte valget til motparten (Szymanski & Kuypers, 1999).

Ved hjelp av et eksempel skal vi nå se på dette i sammenheng med fotballindustrien. Det beste alternativet for å bedre prestasjonene på kort sikt er å investere i bedre spillere, og som regel vil investering av bedre spillere bety økte lønnskostnader. Dersom en klubb velger å foreta en spillerinvestering, står de andre klubbene igjen med to valg: de kan la være å forsterke troppen, eller de kan ta opp kampen og forsterke troppen. Vi skal her se på to klubber, A og B:

		Klubb A	
		Ikke forsterke	Forsterke
Klubb B	Ikke forsterke	A=B +	A>B
	Forsterke	A<B	A=B -

Figur 6: Fangens dilemma (inspirasjon fra Solberg & Haugen)

Vi ser at klubb A vil ha en fordel ovenfor klubb B dersom klubb A ønsker å skaffe seg et konkurransefortrinn, mens klubb B ikke velger å forsterke spillerstallen. På samme måte vil klubb B få et konkurransefortrinn ovenfor klubb A dersom det motsatte skulle forekomme. Dersom ingen av lagene velger å forsterke spillerstallen får vi det vi kaller en positiv likevekt (øverst til venstre). I fotballbransjen er det slik at klubbene hele tiden forsøker å forbedre seg, og når en klubb velger å forsterke spillerstallen, ender de andre klubbene opp med å følge etter for å unngå å bli distansert på tabellen. Klubbene ender da opp i negativ likevekt (nederst til høyre).

3.2 Eierskapsmodeller i norsk fotball

Investeringsmulighetene i norsk toppfotball er begrenset og avgjørelser knyttet til investeringene formelt sett er utenfor investors kontroll. Grunnen til dette er at man må forholde seg til flere reguleringer som investor i norsk toppfotball kontra andre europeiske land. Det har oppstått frustrasjoner fra både forening og investorer på bakgrunn av det regelverket som eksisterer i norsk toppfotball per dags dato, og fra investorene sitt ståsted bunner nok dette i manglende innflytelse over investert kapital (Gammelsæter & Ohr, 2002). En investor som ønsker å investere i norsk fotball har to ulike måter å gjøre dette på, som klubbinvestor eller spillerinvestor.

3.2.1 Dualmodellen

I samarbeid med NFF har fotballklubbene i Norge utarbeidet en organisasjonsmodell som gjør at klubbene ikke kan gå konkurs som vanlige bedrifter. Fotballklubbene må etablere et aksjeselskap som er separat fra klubben for at de skal ha mulighet til å hente inn ekstern kapital. Aksjeselskapet skal stå for toppsatsningen, mens rettighetene til å spille i seriesystemet ligger hos klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Innenfor dualmodellen er klubb og aksjeselskap to selvstendige juridiske enheter, regulert av rettigheter, plikter og oppgaver som er konkretisert i en egen avtale mellom disse to. Det samarbeidende aksjeselskapet er styrt av aksjelovens regler og er etablert for å drifte klubbens kommersielle rettigheter i henhold til NIFs lov §13-4 (1). En slik avtale må godkjennes av NIF og NFF, der aksjeselskapet ikke kan få innflytelse over det sportslige i klubben, jf. NIFs lov §13-4 (2) punkt to. I tillegg er aksjeselskapet avhengig av at klubben overfører rettighetene til selskapet frivillig.



Figur 7: Overføring av rettigheter fra klubb til aksjeselskap (egen figur).

3.2.2 Spillerinvestor

Spillerinvestering går ut på å investere direkte i en salgsrettighet, noe som gir investorene mulighet til å tjene på eventuelle videresalg av spillere. På samme måte som i dualmodellen har ikke investorene makt til å bestemme at spillerne de har finansiert skal selges, og de kan heller ikke inngå egne spillerkontrakter og lignende med de aktuelle spillerne. I 2014 besluttet FIFA at ingen tredjeparter kan gå inn på eiersiden til en spiller, et forbud som trede i kraft 1.mai 2015. Lovendringen har derimot ikke tilbakevirkende kraft på avtaler som er inngått før 2015 og disse investeringene vil fortsatt være gjeldende (Norges Fotballforbund, 2016).

Dersom man legger trampolineøkonomien til grunn kan dette være et resultat av kortsiktig tankegang fra klubbens side, siden de på et tidlig tidspunkt selger unna sine største inntektsmuligheter for å dekke over for tidligere underskudd eller forsterke spillerstallen for å nå sine kortsiktige mål.

3.3 Økonomisk teori om klubb og investor

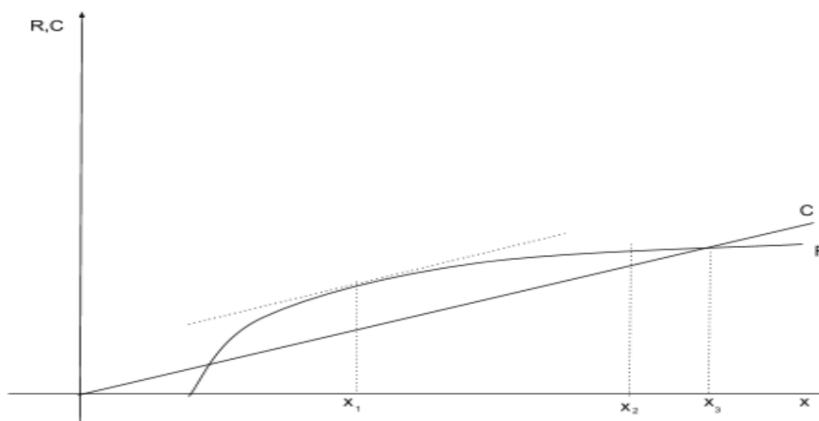
Problemstillingen retter søkelyset mot motivene til klubb og investor, og det vil derfor være naturlig å se på økonomisk teori som omhandler både klubb og investor for å øke forståelsen på dette feltet, og forstå hvilke motiver de involverte partene har for samarbeid.

3.3.1 Fotballklubben

Det finnes to ulike tilnærminger til å drive en fotballklubb i følge litteratur i sportsøkonomi: profittmaksimering og vinnmaksimering (Solberg & Haugen, 2010). En profittmaksimerende klubb vil velge sine innsatsfaktorer og «outputs» der målet er maksimal avkastning på investert kapital. De ønsker altså å få størst mulig overskudd (Nicholson & Snyder, 2007). Dersom klubben er vinnmaksimerende, er den villig til å ofre profitt for å oppnå sportslig suksess, og de vil kjøpe talent for å bedre de sportslige resultatene (Solberg & Haugen, 2010).

3.3.1.1 Profittmaksimering vs. Vinnmaksimering

Késenne (2006) sammenligner en vinnmaksimerende liga der alle klubbene maksimerer vinnprosent for en gitt profitt, med en profittmaksimerende liga der alle klubbene maksimerer profitt. Forskjellen i etterspørsel etter talent mellom de to ulike klubbene illustrerer han i figuren under.



Figur 8: vinnmaksimering vs. profittmaksimering (Késenne, 2006)

Figuren viser investering i talent for hver klubb (x), inntekter (R), og kostnader (C). Her kan vi altså se at etterspørselen etter talent for en gitt enhetskostnad er høyere i en vinnmaksimerende klubb enn i en profittmaksimerende klubb ut i fra Késenne (2006). En vinnmaksimerende klubbs etterspørsel etter talent er gitt ved gjennomsnittsinntekstkurven,

mens en profittmaksimerende klubb vil investere i talent til grenseinntekten er lik grensekostnaden (x_1). Grunnen til dette er at en vinnmaksimerende klubb er opptatt av å maksimere talent innenfor de rammer profitten tillater. Med andre ord betyr dette at klubben maksimerer antall seiere (w) gitt $R-C = \pi^0$. Kapital er sett på som konstant på kort sikt, og derfor er π^0 en gitt profitt, noe som er illustrert med x_2 og x_3 i figuren, hvor x_3 er spesialtilfellet der profitten er lik 0. Her vil gjennomsnittskostnadene være lik gjennomsnittsinntektene, og følgelig vil totalinntektene være lik totalkostnadene.

3.3.2 Fotballinvestoren

Vi antar at en investering har som formål å gi høyest mulig avkastning innenfor et gitt risikonivå dersom investor er en rasjonell aktør. Dette betyr at nytten vil være større jo større avkastningen er i rene kroner og øre. Vi kan likevel se at dette ikke nødvendigvis er tilfellet for en fotballinvestor.

3.3.2.1 Investering og nyttemaksimering

Nytte refererer til summen av tilfredsstillelse, og når vi snakker om nyttemaksimering, er det eierens målsetninger som står i fokus. Sloane (1971) viste til et begrep om nyttemaksimering i en tidlig studie av den engelske fotballens struktur, som blant annet inkluderte en eiers lojalitet, ønske om prestisje eller gruppeidentifikasjon. I denne studien skriver han at mangelen på utbetaling av utbytte i fotballbransjen hevdes å være et eksempel på at eierne av en fotballklubb har ikke-økonomiske organisatoriske mål.

Når forsiden i media prydes av millionbeløpene Kjell Inge Røkke, Bjørn Rune Gjelsten og andre investorer har tapt på sine involveringer i fotballbransjen, er det mange som stiller spørsmålsteget ved hva som driver investeringene i norsk fotball. Som nevnt over tilsier økonomisk teori at investorene har som formål å sette pengene sine der de vil oppnå høyest mulig avkastning. Likevel er det mye som tyder på at det ikke er nytte i form av hva man får igjen i rene kroner og øre som gjør at to investorer som Røkke og Gjelsten bidrar med flere millioner kroner årlig etter 24 års involvering i klubben. Her er det heller snakk om nytte i form av psykologiske faktorer som personlige egenskaper, interesser og det å gi tilbake til lokalsamfunnen som de kommer fra.

Vi kan tenke oss at eierne har følgende nyttefunksjon (Késenne, 2006): $Max W$ (under bibetingelsen):

$R-C = \pi^0$, der π^0 kan være det beløpet investorene tilfører klubben. Dette betyr at målsetningen til eierne er best mulig sportslige resultat gitt et underskudd på π^0 kr, som er det årlige beløpet eierne spytter inn.

Det vil være naturlig å anta at investorene vil oppnå nytte gjennom sportslig suksess hos klubben dersom de er supportere av klubben før de foretar en økonomisk investering. Man bør altså anta at investorer i fotball ønsker avkastning på investert kapital ved å basere investeringen på økonomisk teori, men gjennom sin involvering i klubben er det klart at eierne har andre mål eller preferanser enn profittmaksimering dersom aksjeselskapet ikke er profittmaksimerende.

3.3.2.2 Den gode sirkelen

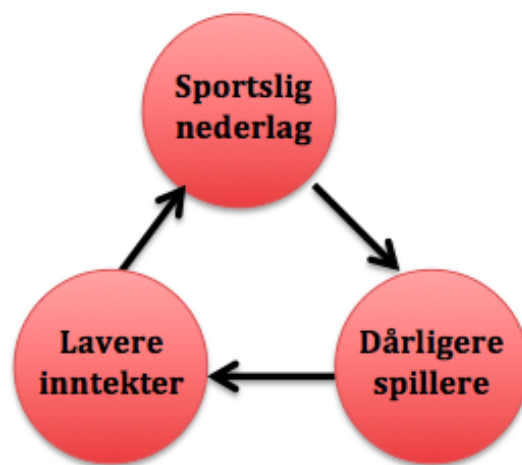
En argumentasjon som bygger på at investeringen og klubben kan komme i den gode sirkelen tilsier at en investor kan være profittmaksimerende og vinnmaksimerende på samme tid. Sperling, Nordskilde & Bergander (2010) har laget en modell som viser hvordan sammenhengen mellom økonomi og sportslige resultater henger sammen. Den gode sirkelen tar utgangspunkt i at man håper på økt sportslig suksess, ved å øke spillerlønningene, som igjen fører til økte tilskuer- og sponsorinntekter. Dette vil kunne øke etterspørselen av klubbens spillere, der spillerne blir solgt videre og generer klubben ytterligere inntekter, noe som gjør det mulig å opprettholde sportslig satsning over en lengre periode.



Figur 9: Den gode sirkel (inspirasjon fra Sperling et al., 2010)

3.3.2.3 Den onde sirkelen

Dersom de sportslige resultatene uteblir og klubben investerer i flere gode og dyre spillere for å bygge på suksessen mens de befinner seg i den gode sirkelen, kan de lett ramle ut av den gode sirkelen og havne i den onde sirkelen. Tilskuer- og sponsorinntektene til klubben reduseres ved dårligere sportslig suksess, noe som medfører kostnadskutting for at klubben skal kunne tilpasse seg den nye økonomiske hverdagen. Inntektene vil altså reduseres raskt dersom klubben presterer under forventet nivå, noe som kan føre til at klubben må selge eller fristille spillere de i utgangspunktet ønsker å beholde.



Figur 10: Den onde sirkel (inspirasjon fra Sperling et al., 2010)

Det vil være forholdsvis enkelt å gå fra den gode til den onde sirkelen for klubbene, men det er vesentlig vanskeligere å gå motsatt vei. Investorer har ofte vært en reddende engel for klubber som har havnet i den onde sirkelen, der de har bidratt med midler for at klubben skal finne veien tilbake til den gode sirkelen.

3.4 Likevekt mellom klubb og investor

Det må finnes en form for likevekt mellom investor og klubb for at de skal kunne oppnå et tilfredsstillende samarbeid. Nedenfor vil jeg se på ulike alternativer for samarbeid mellom disse to.

3.4.1 Klubben og investoren er vinmaksimerende

Klubben er helt avhengig av å være i den gode sirkelen dersom begge parter er vinmaksimerende. Å være i den gode sirkelen vil medføre økte inntekter, og her vil

midler bli gjort tilgjengelig slik at klubben kan tiltrekke seg gode spillere. I tillegg er klubben avhengig av gode sportslige resultater for å opprettholde de gode økonomiske resultatene. Dersom det blir tatt ut større økonomiske gevinster er begge parter klar over at dette kan medføre dårligere sportslige resultater (Solberg & Haugen, 2010). Det kan også nevnes at de klubbene som har stor sportslig og økonomisk suksess vil strekke seg for å nå nye mål, slik som for eksempel spill i Europa League, og da vil det være naturlig å bruke den sportslige suksessen til å hente nye spillere for å oppnå suksess ute i Europa.

3.4.2 Klubben og investoren er profittmaksimerende

Dersom begge parter er profittmaksimerende vil de ha et ønske om å posisjonere seg der marginalinntektene er lik marginalkostnadene (Solberg & Haugen, 2010). Dette betyr at en klubb som er profittmaksimerende vil være villig til å sikre seg trygg økonomi i stedet for å benytte muligheten til å kjøpe bedre spillere, i tillegg til at klubbinvestoren vil få avkastning på den investerte kapitalen.

3.4.3 Klubben er vinmaksimerende og investoren er profittmaksimerende

Ut i fra tidligere studier og forskning av både norsk og europeisk fotball er det rimelig å anta at norske toppfotballklubber er vinmaksimerende, som vil si at de ønsker å plassere seg der gjennomsnittsinntekten er lik gjennomsnittskostnaden. Ut i fra teori innenfor mikroøkonomi er det også rimelig å anta at investorer er profittmaksimerende, noe som vil si at investorene ønsker å plassere seg der marginalinntekten er lik marginalkostnaden (Solberg & Haugen, 2010). Med andre ord betyr dette at de to partene har ulike motiver for samarbeid, noe som vil føre til misnøye.

3.4.4 Investoren har andre målsetninger enn avkastning i kroner og øre

Dersom investoren har andre formål enn avkastning i rene kroner og øre med sin involvering i klubben, kan man se på investor som vinmaksimerende (Solberg & Haugen, 2010). Dette betyr at investorene ser muligheten for avkastning gjennom positiv omtale, der investors promotering av sitt eget navn, bedrift/selskap og varer som tilbys blir avgjørende for avkastningen. En investor vil altså få mer positiv effekt fra klubbens interessenter jo mindre han tar ut i avkastning.

4.0 Metode

Målet med denne oppgaven var å finne ut hvordan det økonomiske samarbeidet er mellom de involverte partene i en fotballklubb og motivene til disse, der jeg har brukt MFK som case. I dette kapittelet skal jeg redegjøre for metodene som ble brukt for å finne svar på problemstillingen. Andersen (2013, 5) skriver at *«en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og kommer frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»*.

4.1 Metodevalg

I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode for å innhente data, fremfor en kvantitativ metode, da jeg ønsker å gå i dybden hos mine informanter og deres syn på det økonomiske samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap. Jeg har valgt å benytte meg av intervju for å innhente nødvendig data, og i følge Dalland (2012) er intervju en måte å innhente kvalitativ kunnskap på, uttrykt med vanlig språk. Videre mener Dalland (2012) at en av styrkene med å bruke intervju, er presisjonen i tolkningen og beskrivelsen av innholdet.

4.2 Intervjuobjektene

For at jeg som forsker skal kunne identifisere og trekke frem de riktige detaljene, er det nødvendig med nøyaktighet og en dyp nok forståelse av temaet for å velge ut intervjuobjekter med nødvendig kunnskap, i tillegg til å kunne trekke frem intervjuobjektene meninger og opplevelser i en større, generell sammenheng (Grønmo, 2004). Valg av informanter er et strategisk valg, der jeg har benyttet meg av tre personer som har en tilknytning til klubben. Valg av informanter ble tatt på bakgrunn av at jeg ønsket å få et godt innblikk i hvordan det økonomiske samarbeidet er mellom de ulike aktørene i en profesjonell fotballklubb som MFK.

Siden jeg er utplassert i MFK dette semesteret i tillegg til at jeg har en 50% stilling i klubben, var det enkelt for meg å få tilgang til intervjuobjekter og få hjelp til å organisere dette. Både økonomisjef Ole Jakob Strandhagen og administrerende direktør Øystein Neerland var svært hjelpsomme, og bidro til at jeg fikk avtalt møtetidspunkt med de

aktuelle intervjuobjektene. De tre personene jeg valgte å intervju har alle vært involvert i MFK som sentrale personer over en lengre periode, og bør derfor danne et tilstrekkelig grunnlag for å kunne gi svar på hvordan situasjonen rundt det økonomiske samarbeidet har vært de siste årene.

De tre intervjuobjektene er som følger:

- Øystein Neerland (administrerende direktør Molde Fotball AS (2015-), har tidligere vært en del av styret (1998-2012) og styreleder i Molde Fotballklubb (2012-2015)).
- Leif-Arne Langøy (styreleder i Molde Fotball AS siden 2003).
- Bjørn Rune Gjelsten (investor i Molde Fotballklubb siden 1992).

4.3 Semi-strukturerte intervju

Jeg har valgt å benytte meg av semi-strukturerte intervju, som i følge Sparkes & Smith (2014) er en samtale med formål. En intervjuguide er retningsgivende for å kunne gjennomføre et godt intervju (Sparkes & Smith, 2014), og intervjuene mine tar utgangspunkt i forhåndsbestemte spørsmål som jeg ønsker å få svar på ut i fra intervjuguiden, samtidig som jeg åpner opp for oppfølgingsspørsmål dersom det kommer frem interessante vinklinger eller fenomener gjennom intervjuet.

Sparkes & Smith (2014) skriver også at åpne spørsmål er en inngang på intervjusituasjonen som kan bidra til å skape fortrolighet og imøtekommelse mellom forsker og informant, noe som i stor grad tillater at informanten slipper til med egne formuleringer på sine erfaringer. På denne måten bevares rikdommen som ligger i personlige opplevde erfaringer, og individets særegne måte å formidle dette på.

Ved å bruke en slik metode har jeg altså utført intervjuene i samtaleform, men samtidig benyttet intervjuguiden som en rød tråd for samtaletema.

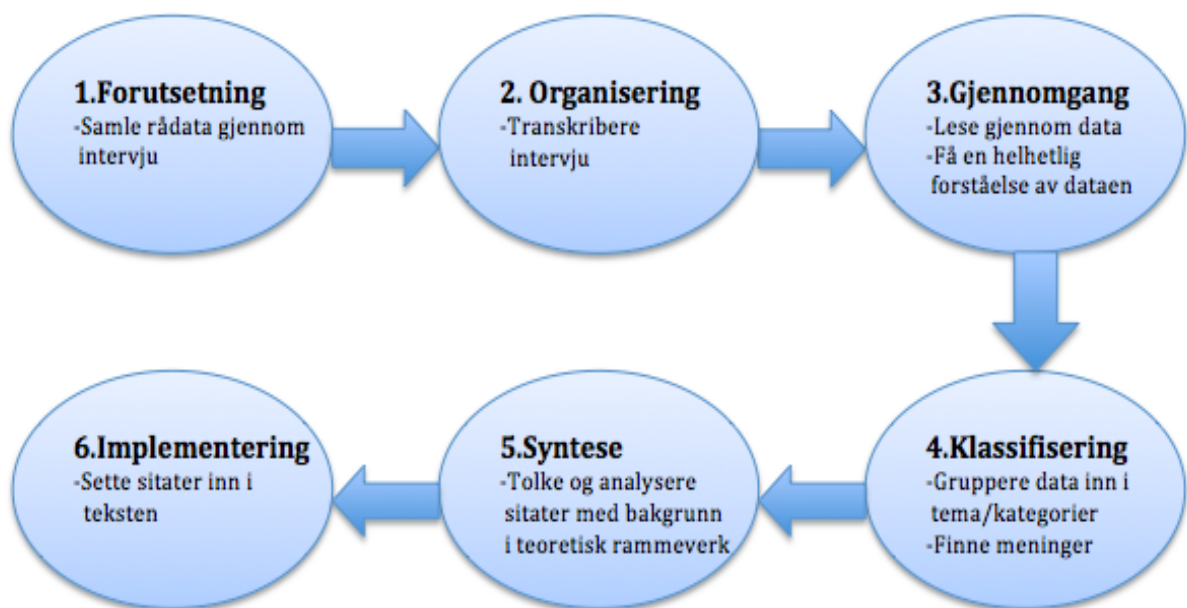
4.4 Innsamling av data

Alle de tre informantene ble informert om studiens hensikt i forkant av intervjuene. De fikk også spørsmål om de ønsket anonymitet i studien, og om det var greit at jeg brukte båndopptaker for å ta opp intervjuet. I følge Jacobsen (2005, 228) hindrer bruk av

båndopptaker unøyaktig registrering av data, ettersom «den menneskelige hukommelsen ikke er skapt for å lagre store mengder data». Samtlige informanter samtaket og intervjuene gikk som planlagt, da de var svært imøtekommende og svarte utfyllende på spørsmålene jeg stilte.

4.5 Fra rådata til slutt

Det finnes flere måter å analysere kvalitative studier på, i følge Leedy & Ormrod (2005). De skriver at forskeren, med utgangspunkt i rådata, «har svært mye informasjon og må innledningsvis sortere, kategorisere og gradvis snevre rådataen til abstrakte, underliggende sitater» (Leedy & Ormrod 2005, 152). Ved å bruke Cresswell's (2013) modell for data-analyse i kvalitative studier kan man foreta en slik sortering og organisering av rådata.



Figur 11: Modell for dataanalyse (Cresswell, 2013)

4.6 Reliabilitet og validitet

Det er to krav som må reises etter å ha gjennomført en datainnsamling, som for eksempel et intervju. Dette er reliabiliteten og validiteten. Reliabiliteten handler om pålitelighet og troverdighet mot den informasjonen som er oppgitt. Innenfor kvalitativ forskning snakker en først og fremst om troverdighet i forhold til selve intervjustadiet, lydopptak,

transkripsjonsstadiet og analysestadiet. Validiteten sier noe om dataen som er samlet inn og om resultatene oppfattes som gyldige, og at man måler det man ønsker å måle (Brinkmann & Kvale, 2009).

Intervjuene ble gjennomført med to ledere innenfor klubb og aksjeselskap i tillegg til en profilert investor, og jeg har ingen grunn til å anta at disse intervjuobjektene skulle ha løyet eller latt være å fortelle viktig informasjon om det aktuelle temaet. Et intervju ble gjennomført via telefon, mens de to andre intervjuene ble gjennomført i kjente omgivelser for informantene, noe som var et bevisst trekk fra min side, da jeg selv har vært på innsiden av dette miljøet i flere måneder. Det er også verdt å nevne at informantene virket veldig komfortable og avslappet under intervjuene. I tillegg gjorde bruk av båndopptaker det mulig for meg å kontrollere at informasjonen var reliabel og at resultatet ble valid.

4.7 Etske problemstillinger

Forskeren kommer tett inn på den som undersøkes når man velger et undersøkelsesopplegg med individuelle intervjuer, og man må derfor alltid ta hensyn til etiske aspekter. Vi har regler og grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på i Norge, og i følge (Dalen, 2008) er det tre faktorer som det er viktig å fokusere på når det kommer til etiske dilemmaer. Dette er krav om informert samtykke, krav til privatliv og krav til korrekt presentasjon av data. I denne undersøkelsen ble informert samtykke ivaretatt ved at de tre intervjuobjektene fikk informasjon om studiets hensikt i forkant av intervjuet. Når det kommer til kravet om privatliv er ikke dette særlig relevant, da informasjonen som kom frem i intervjuene ikke er privat. Samtlige intervjuobjekter ble tilbudt anonymitet, men takket nei, noe som resulterer i at navnene deres blir brukt. Det er derfor mulig å identifisere enkeltpersonene i denne studien. Jeg har ivaretatt krav til korrekt presentasjon av data gjennom opptak av intervjuene, som sikrer at sitatene blir korrekt gjengitt.

5.0 Resultater og diskusjon

Under dette kapittelet vil jeg presentere mine viktigste funn fra datainnsamlingsmetodene og koble disse funnene til teorien som er presentert i det teoretiske rammeverket.

5.1 Økonomiske og sportslige sammenhenger MFK

Ut i fra intervjuene kommer det tydelig frem at hovedmålsettingen til MFK er å oppnå gode sportslige resultater, der formålet er å tilrettelegge for så gode sportslige prestasjoner som mulig innenfor de økonomiske rammene som eksisterer. Dette sammenfaller med Solberg & Haugen's (2010) beskrivelse av en fotballklubbs målsetning i teoridelen. Administrerende direktør Øystein Neerland forteller at økonomiske og sportslige resultater må sees i sammenheng, og at det er viktig å ha fokus på det som gir inntekter. Han nevner spesielt de store inntektene, altså det å være med i Europa og gjennom det generere gode spillersalg, noe MFK har vært gode på de siste årene. Som administrerende direktør blir han utfordra til å sikre budsjettdisiplin og samtidig levere gode sportslige resultater, og han påpeker at man må være voksen nok til å ha budsjettdisiplin i alle ledd:

”Du må forstå at det sportslige og økonomiske henger sammen, og dersom du ikke har penger, så må du akseptere det og reduserer målsetningene litt på den sportslige biten til du har kontroll”.

I MFK har utvikling, kjøp og salg av spillere vært særdeles viktig de siste årene, der de bevisst har hentet både nye spillere og trenere for å ta opp kampen om seriegull og spill i Europa. Dette samsvarer med Brady, Bolchover & Sturgess (2008) sin forskning som peker på at man trenger både spillere og et bra system og støtteapparat rundt spillerne for å oppnå suksess. Neerland sier følgende om den økonomiske og sportslige sammenhengen når det kommer til pengebruk på spillere og støtteapparat som skal gi sportslig suksess:

”Man må tørre å hive innpå nok penger til at det blir Europaspill, som igjen er et netto positivt resultat”.

Styreleder i Molde Fotball AS, Leif-Arne Langøy, sier at målsetningen til Aker er å gå likviditetsmessig i pluss hvert år, og at de skal ha en grei likviditetsbuffer.

Dersom Aker oppnår de økonomiske måla som er satt, ønsker de at inntektene blir

så høye og likviditetsbufferen så stor at MFK kan få en så god spillertropp som over hodet mulig. Han presiserer videre at trenere og apparatet rundt har stor betydning for hvilke spillere du kan kjøpe og deretter selge dyrt for å spe på drifta, og Langøy er klar på hva målsetningen er:

”Vi må få disse to parameterne på rett side og ha en vekst i budsjettet for å kunne bli bedre og bedre”.

Samtidig uttrykker han at 2016-sesongen var alt for dårlig både økonomisk og sportslig, og har følgende uttalelse om uteblitt Europaspill og hvordan de to parameterne økonomi og sport påvirkes av dette i 2017-sesongen:

”At vi ikke nådde ut i Europa gjorde det bare i N-te potens negativt, for det har med kommende sesong å gjøre”.

5.1.1 Den økonomiske situasjonen i MFK

Den økonomiske utviklingen i MFK blir av informantene beskrevet som positiv og jeg får et inntrykk av at den økonomiske situasjonen per dags dato er god, noe som også blir bekreftet gjennom klubbens lisenstall.³ Det kommer likevel fram at pengebruken ikke alltid har vært like kontrollert som de siste årene, men etter at Langøy kom inn som styreformann i Molde Fotball AS, med oppgave om å passe på at den økonomiske driften av klubben er på plass, har den økonomiske oppfølging vært tettere og tydeligere enn tidligere. Når Langøy kom inn som styreleder hadde klubben behov for 22 millioner kroner i årlig bidrag fra Aker, mens det årlige eierbidraget nå er redusert til rundt 12 millioner kroner. Tilførselen fra eier utgjorde en stor del av inntekten den gang, noe Neerland har følgende kommentar til:

”Det er klart at det blir litt unaturlig, nesten økonomisk doping, med ubalanse i drift”.

MFK har styrt bra etter budsjett i de årene som har gått, dog har de brukt litt mer penger,

³ MFK har gitt tilgang til tallene, men ikke for gjengivelse i oppgaven

men de har også tjent mer. I strategimåla skulle de opparbeide seg en likviditetsreserve, slik at de kunne jevne ut dumpene, noe som ble oppnådd i den perioden. Dette betyr at MFK i 2017 tærer litt av det de har satt til side i de tre gode årene, slik at de kan opprettholde den sportslige satsinga, samtidig som de har hatt muligheten til å kjøpe noen spillere som har vært litt dyrere enn det de i utgangspunktet kunne ha gjort. Det blir i dag stilt krav til en bærekraftig økonomi, at man holder seg til budsjett, har god likviditet og tar fornuftige risikovurderinger.

Det er ingen tvil om at det har vært svingninger i økonomien til MFK, noe som kan betraktes som en trampolineøkonomi, der trampoline er symbolikk for svingningene i den økonomiske tilstanden hos klubben, som ble forklart av Gammelsæter & Ohr (2002) i teorien. Det har blitt slik at økonomisk underskudd medfører en minimal risiko for klubbene i norsk fotball. For MFK startet det tidlig på 90-tallet da de ble reddet av kapitalinnsprøytning fra eksterne investorer. Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten kom på banen den gangen klubben var i en vanskelig situasjon, og ønsket å hjelpe til slik at man fant en måte å bidra med økonomiske ressurser, samtidig som klubben skulle ha styring på seg selv. De endte opp med å finne en modell som ble godkjent av NFF, og videre har det utviklet seg til at de to investorene Røkke og Gjelsten har sett at det både er sport og økonomi det er snakk om, og funnet en god form på dette for å kunne bidra med midler til klubben.

I teoridelen kunne vi se hvordan Sperling, Nordskilde & Bergander (2010) forklarte sammenhengen mellom den gode og den onde sirkelen. MFK var i en runddans inne i den onde sirkelen på 90-tallet, der de sportslige resultatene uteble og klubben fortsatte å investere i gode og dyre spillere. Her kom investorene Røkke og Gjelsten på banen som to reddende engler, og bidro med midler for at klubben skulle finne veien til den gode sirkelen. Det er liten tvil om at klubben har vært i den gode sirkelen de siste årene, der sportslig suksess har ført til bedre og dyrere spillere, som igjen har ført til høye tilskuer- og sponsorinntekter. Som et resultat av dette har MFK økt etterspørselen av spillerne sine, der disse har blitt solgt videre til større klubber og dermed generert klubben ytterligere inntekter, noe som igjen gjør det mulig for MFK å opprettholde den sportslige satsningen over en lengre periode. I følge Neerland har den sportslige suksessen vært særdeles viktig for det økonomiske i MFK og han forteller at *”spillingsalg har utgjort nesten 30% av inntektene de siste årene”*.

Informantene mener at flyten i den gode sirkelen har gjort MFK til en attraktiv klubb der gode sportslige og økonomiske resultater har gjort det mulig å hente gode spillere og et godt støtteapparat, som igjen har ført til en høyere lønnskostnad for klubben. Å hente inn spillere og et støtteapparat som krever en litt høyere lønn enn tidligere har gjort det mulig for MFK å kjempe i toppen av tabellen, og de mener derfor at en slik kostnad har vært helt avgjørende for de sportslige resultatene de har oppnådd de siste årene. Dette sammenfaller med Gammelsæter & Ohr's (2010) forskning som peker på at det finnes en sammenheng mellom lønnskostnader og tabellposisjon i norsk fotball.

5.2 Dualmodellen og felles styremøter

I MFK har man en struktur med to styrever, et klubbstyre og et styre for aksjeselskapet. Man har fellesmøter for disse to, der det er styreleder i klubb som leder alle styremøtene. Dette er en løsning intervjuobjektene mener har fungert veldig bra og trekker det frem som en av nøkkelfaktorene til at dualismen mellom klubb og eierskap har vært velfungerende i MFK. Styret i aksjeselskapet har et slags definert ansvar for økonomien, der Leif-Arne sin oppgave som styreleder er å ha kontroll på den økonomiske driften av klubben, at man holder budsjettet og har positiv likviditet. I tillegg presiserer Langøy hvor viktig det er å passe på det som går på omdømme og etikk, at man har et positivt omdømme rundt MFK, noe som er svært viktig for eierskapet i Molde Fotball AS. Dette presiserer han opptil flere ganger med følgende sitat:

”Man må oppføre seg i alle ledd”.

Neerland mener at det er en stor risiko for at det kan oppstå en klinsj mellom de to styrene, siden man ønsker å oppnå veldig mye med sporten, ved å blant annet investere i nye spillere, men konstaterer at dette er en struktur de har løst på en bra måte i MFK med felles styremøter som blir ledet av klubben. Videre uttaler han følgende:

”Begge styrene må forstå hybridorganisasjonen fotball, og det er nødt til å være balanse i dette”.

Han sier at man må være villig til å ta noen sjanser og i tillegg være striks i forhold til økonomien, og understreker hvor viktig det er med en bra dynamikk, kommunikasjon og

kjemi mellom de involverte partene. Langøy støtter Neerland sitt syn på dette, der han understreker hvor viktig det er at styreleder i klubb, aksjeselskap og administrerende direktør har en svært god kjemi og vet hvor de har hverandre for at man kan samarbeide på toppene i en fotballklubb. Selv har han hatt gode erfaringer med samarbeidet:

”Det er den fjerde klubblederen jeg er sammen med nå, og det har fungert veldig godt med alle, kanskje bare bedre og bedre” (Leif Arne Langøy).

Når det kommer til de sportslige avgjørelsene kan aksjeselskapet velge å sette ned foten dersom klubben vedtar noe de i utgangspunktet ikke har penger til, men dette er en makt de i Molde Fotball AS ikke ønsker å bruke. De velger heller å løse en slik situasjon ved å tenke på hva som er det beste for klubben og de sportslige resultatene, samtidig som det økonomiske blir ivaretatt. Leif-Arne påpeker flere ganger at det er klubben som tar de sportslige avgjørelsene i MFK:

”Det er klubben som har ansvar for det sportslige, og jeg respekterer fullt ut at det er klubben som er medlem i fotballforbundet”.

Overnevnte sitat sammenfaller med forbundsstyrets bestemmelser om samarbeid mellom klubb og aksjeselskap (Norges Fotballforbund, 2017).

Videre forteller han at klubben henvender seg til eierne ved behov, og at det er det sportslige apparatet med treneren i spissen som har ansvar for alle spilleroverganger, og at de økonomiske rammene drøftes med Langøy, der de blir enige om hva som er det beste for klubben. Neerland deler Langøy sitt syn på at det er klubben som har ansvar for det sportslige, men er klokkeklar i sin tale om hvor viktig det er med en eier som har meninger:

”En eier vil alltid ha meninger om ting, og han både må og skal ha det, hvis ikke bør ikke vedkommende være eier”.

Da jeg ba Gjelsten om å kommentere Neerland sin uttalelse sa han følgende:

”Vi har klare meninger om holdninger på og utenfor banen, for dette er noe vi blir assosiert med. Når det kommer til de sportslige avgjørelsene og laguttaket på søndag, så er det både riktig og viktig at vi ikke er direkte involvert i disse

avgjørelsene. Men vi må selyfølgelig være involvert i forholdt til forvaltning av verdier og totalbudsjett, for det henger sammen”.

5.3 Fotballklubben motiver

Ut i fra intervjuene kommer det tydelig frem at MFK sitt motiv for samarbeid er sportslig suksess som skal sikres gjennom en tryggere økonomisk plattform, der de ser på samarbeidet som en særdeles viktig post som gir muligheter de ellers ikke hadde hatt. Dette gjøres ved at de overfører den økonomiske risikoen til aksjeselskapet og dens eiere. Samtalene med intervjuobjektene gjør det enkelt å forstå at MFK er villig til å ofre profitt for å oppnå sportslig suksess, i tillegg til at de kjøper talent for å bedre de sportslige resultatene:

”Vi har kjøpt noen spillere som har vært litt dyrere enn det vi ellers kunne ha gjort for å opprettholde den sportslige satsinga” (Øystein Neerland).

Ut i fra samtalene med informantene og overnevnte sitat er det er tydelig at MFK kan karakteriseres som det Solberg & Haugen (2010) beskriver som en vinnmaksimerende klubb.

5.4 Fotballinvestorenes motiver

Når det stilles spørsmål om investorenes motiver, hensikter og mål med samarbeidet, er det en enstemmig trio som er tydelig på at det er andre motiver enn penger i rene kroner og øre som er drivkraften og fokuset. Samtlige intervjuobjekter mener at det er faktorer som personlig interesse og engasjement for fotball, og det å skape noe i Molde og gi noe tilbake til plassen de kommer fra som er hovedfokuset. Under intervjuet uttalte Leif-Arne følgende opptil flere ganger:

”Dette er ikke investeringer for å tjene penger, dette er med hjertet”.

Bjørn Rune er også veldig tydelig på at samarbeidet aldri har handlet om å tjene penger for verken han eller Kjell Inge:

”Jeg og Kjell Inge har vært med i 24 år, og har aldri forventet avkastning. Det er

heller ikke realistisk å forvente økonomisk avkastning i Molde. Jeg investerer i alt det andre jeg driver med, det gjør jeg for å tjene penger, og da har jeg en helt annen tilnærming til det, men dette er kun med hjertet. Jeg vil ikke beskrive meg selv som en investor, jeg er en medspiller”.

For å tydeliggjøre dette beskriver han et reelt case fra den tiden Ole Gunnar Solskjær kom til Molde i sin første periode som trener for MFK. Solskjær hadde da et sterkt ønske om en spesifikk spillertropp og Bjørn Rune ble bedt om å stille med økonomiske midler fra sin private lomme, der han bidro med litt i overkant av 20 millioner. Avtalen var som følger: 100% av gevinsten fra spillersalg skulle gå til klubben, og tilsvarende skulle 100% av tapet fra spillersalg dekkes av Gjelsten. Han mener at dette er et stjerneeksempel som beskriver de to investorene som ikke har tatt ut en eneste krone i løpet av 24 år, og tilføyer følgende:

”Jeg har aldri investert i Molde for å få noe tilbake økonomisk, det har vært en ren gave. Molde er ikke salgbar. Det er en lokal klubb, den er kommet der, den er der, den blir der”.

Profilering av Aker-navnet ble også nevnt under intervjuet med Leif-Arne. Selskapet bruker en stor pengesum på MFK årlig som ikke gir avkastning i rene kroner og øre, men de får likevel noe igjen i form av synlighet gjennom MFK, både med stadionnavn, akademinavn og omtale i media. Langøy kan fortelle at profilering av industriselskapet og navnet Aker var grunnlaget for at stadion ble døpt om til Aker i den tiden han satt som konsernsjef. Dette er i følge han selv noe tonet ned, og at det nå er mer med hjertet og den positive oppfatninga fra lokalbefolkningen hvor de kommer fra. Gjelsten sier det slik:

”Å bygge noe positivt i lokalsamfunnet i Møre og Romsdal og i Molde er det viktigste. Det er en opplevelse for oss, det går på det emosjonelle”.

Med bakgrunn i overnevnte sitater fra informantene, der det kommer tydelig frem at de har andre formål enn avkastning i kroner og øre med sin involvering i klubben, kan man helt klart se på investor som vinnmaksimerende. Røkke og Gjelsten ser muligheten for avkastning gjennom positiv omtale, der de blant annet bruker selskapsnavnet Aker som blir avgjørende for avkastningen.

Nyttefunksjonen til Røkke og Gjelsten er en funksjon som inneholder flere faktorer, der det viktigste er personlig engasjement og lidenskap for fotball og MFK, sportslig suksess

og det å kunne gi noe tilbake til lokalsamfunnet hvor de kommer fra. Dette under bibetingelsen at det økonomiske resultatet er større eller lik et minimumsbeløp, som de siste årene har vært minimum -12 millioner. Matematisk vil det se slik ut:

$R-C \geq \pi^0$, der $\pi^0 =$ minimum -12 millioner, siden det har vært «innskuddet» de siste årene.

6.0 Konklusjon

Hvordan er det økonomiske samarbeidet mellom Molde Fotballklubb, investorer og Molde Fotball AS, og hva er motivene til de involverte partene?

Denne studien har hatt som hensikt å se på det økonomiske samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap i en norsk fotballklubb, og motivene til de involverte partene. Under dette kapittelet vil jeg presentere de viktigste funnene



Figur 12: studiens funn (egen figur)

Det er grunn til å konkludere med at det er et godt økonomisk samarbeidet mellom Molde Fotballklubb, investorer og Molde Fotball AS. Årsaken til det gode samarbeidet er tydelig, tett og god kommunikasjon mellom de involverte partene, både gjennom systematisk rapportering av tall, muntlig dialog og felles styremøter. Dette medfører at partene hele tiden er informert om situasjonen i klubben. I tillegg er det en suksessfaktor at klubben og investorene har de samme målsetningene bak samarbeidet, noe som er et viktig fundament for at samarbeidet skal fungere så godt som det gjør. De har funnet en god løsning på dette i MFK, der investorene utelukker profittmaksimering og deler klubben sitt ønske om sportslig suksess. De to investorene i MFK er lidenskapelig opptatt av klubben og lokalsamfunnet, et engasjement de deler med resten av klubben og supporterne. Engasjementet er også mye av grunnen til at de bidrar med økonomiske midler for å øke klubbens muligheter for sportslig suksess og hjelper til dersom klubben opplever

økonomiske utfordringer. Dette støtter den sportsøkonomiske påstanden om at det er få investorer som har som målsetning å oppnå økonomisk profitt når de involverer seg i en næring som fotball, og at det heller er andre motiver som er drivkraften bak investeringen. På bakgrunn av dette kan vi karakterisere både klubben og investorene som vinnmaksimerende.

Forhåpentligvis har denne studien bidratt til å øke bevisstheten omkring hvordan det økonomiske samarbeidet er i en norsk fotballklubb og hvilke motiver de ulike partene har når de involverer seg i et slik samarbeid. Dette varierer selvfølgelig fra klubb til klubb, og denne studien gir derfor ikke en allmenn forståelse av hvordan dette fungerer i andre fotballklubber rundt om i Norge. Ut i fra allerede eksisterende teori er det likevel mye som tyder på at vi kan forvente at situasjonen i andre norske klubber ikke er så ulik den i MFK når det kommer til motivene for samarbeid. Det er imidlertid nødvendig med videre forskning for å finne svar på dette.

Denne studien gir et solid fundament som kan brukes i fremtidig forskning av norske klubbers samarbeid med tilhørende aksjeselskap. Samtidig håper jeg at min oppgave kan inspirere andre til å forske videre innenfor dette området. Det er et veldig spennende og interessant fagområde som det er forsket relativt lite på. Forslag til fremtidige studier kan være å se nærmere på de ulike faktorene som påvirker det økonomiske samarbeidet, eller man kan sammenligne samarbeidet i to eller flere klubber. Her kan man også se hvordan det økonomiske samarbeidet i MFK har utviklet seg om noen år, om dualmodellen fortsatt eksisterer og om motivene til de involverte partene er de samme som per dags dato.

7.0 Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bertheussen, B.A. (2011). Lønnsspiralen i fotballnæringen, en gordisk knute?. Lest: 24.02.17. <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3946/article.pdf?sequence=3>
- Brinkmann, S. K. S., & Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Brady, C., Bolchover, D. & Sturgess, B. (2008). Managing in the Talent Economy: The football model for business. *California Management Review*, 50 (4), 54-73.
- Cresswell, J.W. (2013). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball- Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt Forlag.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (Vol. 1). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnsen, L. (2014). Investorenes rike? Josimar, (9). Lest 28.03.17. <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>
- Késenne, S. (2006). The Win Maximation Model Reconsidered Flexible Talent Supply and Efficiency Wages. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 416-427
- Leedy, P.D & Ormrod, J.E. (2005). *Practical research: Planning and design*. New Jersey, Pearson Merill Prentice hall.
- Molde Fotballklubb. (2016). *Årsberetning og regnskap 2016*. Molde: Molde Fotballklubb.
- Molde Fotballklubb. (2017a). 1915: Folk har annet å tenke på. Lest 12.04.17. <http://www.moldefk.no/om-klubben/var-historie/1900-1920/1915>
- Molde Fotballklubb. (2017b). 1974: Hooley kommer, Hooley går. Lest 12.04.17. <http://www.moldefk.no/om-klubben/var-historie/1970-1979/1974>
- Molde Fotballklubb. (2017c). 1999 høst. Lest 04.05.17. <http://www.moldefk.no/om-klubben/var-historie/1990-1999/1999-host>

- Molde Fotballklubb. (2017d). November 2006. Lest 12.04.17.
<http://www.moldefk.no/om-klubben/var-historie/2000-2010/2006-manedsvis/2006-November>
- Nicholson, W., & Snyder, C. (2011). *Microeconomic theory: Basic principles and extensions*. Nelson Education.
- Norges Fotballforbund. (2017). Forbundsstyrets bestemmelser om kommersielt og/eller administrativt samarbeid mellom klubb/idrettslag og selskap. Lest 11.04.17.
https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/bestemmelser_samarbeid_med_as_pr01_01_01_11.pdf
- Norges Fotballforbund. (2016). Retningslinjer for tredjepartseierskap i økonomiske rettigheter til spillere. Lest 10.05.17. <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/retningslinjer-tredjepartseierskap.pdf>
- Norges idrettsforbunds og olympiske og paraolympiske komités lov (2015). Lov av 7.juni 2015. Lest 26.04.17. <https://lovdata.no/dokument/NIFL/niflov/2015-06-07-1>
- Sloane, P.J. (1971). Scottish Journal of Political Economy: The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121-146.
- Solberg, H.A & Haugen, K.K. (2010). European club football: why enourmous revenues are not enough? *Sport in scoiety*,.13 (2), 329-343.
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative Reasearch Methods in Sport, Exercise and Health: From process to product*. Oxon: Routledge.
- Sperling, J., Nordskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet udenfor banen: Succes og fiasko i dansk fodbold*. L&R Business Egmont
- Szymanski, S., & Kuper, S. (2009). *Why England lose & other curious football phenomena explained*. London: HarperCollingPublishers
- Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and Losers*. Viking Adult.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

ØYSTEIN NEERLAND

Administrerende direktør i Molde Fotball AS fra 2015. Styreleder i MFK fra 2012 til 2015. En del av styret i MFK fra 1998 til 2012.

- 1) Hvordan vil du beskrive dine år som styreleder i MFK?
- 2) Hvordan vil du beskrive (det økonomiske) samarbeidet mellom Molde Fotballklubb og Molde Fotball AS de årene du va styreleder?
- 3) Hvorfor inngikk MFK et samarbeid med Molde Fotball AS?
 - Hva var motivene til klubben ved å inngå et slik samarbeid?
 - Hvordan jobbet dere med å balansere sportslige resultater og økonomisk suksess?
- 4) Hva var hovedinteressene til styret under din periode som styreleder?
 - Vekt på sportslige resultater, økonomisk suksess, eller en kombinasjon?
- 5) Hva tror du er drivkraften til Røkke og Gjelsten når de involverer seg i selskaper som går i underskudd?
- 6) Hva tenker du om at Molde Fotball AS ikke tjener penger?
 - Hva er motivene til eierne?
 - Hva får eierne igjen for investeringen?
- 7) Hvordan vil du beskrive situasjonen på 2000-tallet når eierne hadde trøbbel, klubben måtte kutte på kostnadene, i tillegg til at den lokale tilhørigheten hadde blitt mildere?
 - Hvilke grep ble tatt her?
- 8) I 2015 gikk du fra å være styreleder til administrerende direktør, hvordan vil du beskrive klubbens strategi, fokus og økonomi på denne tiden?
- 9) Hvordan vil du beskrive den økonomiske situasjonen etter at du ble ansatt som administrerende direktør?

- Hvordan har resultatet vært i forhold til budsjett?
- Har dere oppnådd de resultatene dere har ønsket og sett for dere på forhånd?

10) Hvordan vil du beskrive den økonomiske situasjonen i Molde per dags dato?

11) Hva er klubbens målsetninger for samarbeidet med aksjeselskapet?

12) Hvordan tror du det ville vært uten dualmodellen?

13) Avslutningsvis: Forklar hvordan du opplever (det økonomiske) samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap

- Hva er de viktigste faktorene for at samarbeidet skal fungere?

LEIF-ARNE LANGØY

Styreleder i Molde Fotball AS siden 2003.

1) Kan du fortelle litt om din bakgrunn og dine erfaringer som styreleder i Molde Fotball AS

2) Hvordan har utviklingen av MFK vært siden du ble styreleder i 2002?

3) Hvordan har den økonomiske situasjonen i Molde Fotball AS utviklet seg fra du ble styreleder og frem til i dag?

4) Hva er aksjeselskapet sine motiver for samarbeidet med Molde Fotballklubb?

5) Hva tenker du om at Molde Fotball AS ikke tjener penger?

- Hva er grunnen til dette?
- Hvilke tanker har dere om dette og har motivasjonen noen gang vært å tjene penger? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

6) Hvilke mål har Molde Fotball AS med involveringen?

- Vekt på sportslige resultater, økonomisk suksess, eller en kombinasjon?

7) Hvordan vil du beskrive (det økonomiske) samarbeidet mellom Molde FK,

investorer og Molde Fotball AS?

- Hva er de viktigste faktorene for at samarbeidet skal fungere?
 - Hvor viktig tror du dette samarbeidet er?
- 8) Hvor tror du MFK ville stått i dag dersom de ikke hadde hatt et samarbeid med Molde Fotball AS?
- 9) Hvordan er deres involvering i forhold til det sportslige?
- 10) Hvordan ser den økonomiske fremtiden til klubb og AS ut?

BJØRN RUNE GJELSTEN

Investor i Molde Fotballklubb siden 1992

- 1) Kan du fortelle litt om din bakgrunn og ditt forhold til Molde?
- 2) Hvordan vurderer du den økonomiske og sportslige utviklingen i MFK de siste årene?
- 3) Hvilket mål har Molde Fotball AS?
 - Vekt på sportslige resultater, overskudd, eller er det en kombinasjon av det sportslige og økonomiske?
- 4) Kan du fortelle litt om dine erfaringer som investor i MFK og dine motiver for å investere?
- 5) Hva er målsetningen med investeringen? (hvis du ikke forventer avkastning)
- 6) Hvordan vil du forklare det årlige bidraget fra Aker til MFK?
- 7) Hvilken mulighet har du til å påvirke de sportslige avgjørelsene?
- 8) I intervjuet med Øystein Neerland sier han at en eier alltid vil ha meninger om ting, og han må og skal ha det, hvis ikke bør ikke vedkommende være eier, hva tenker du om dette?
- 9) Hva tenker du om den økonomiske fremtiden til MFK?

- Hva må til for å oppnå suksess?

10) Hvordan vil du beskrive (det økonomiske) samarbeidet mellom klubb, investorer og aksjeselskap?

- Hva er de viktigste faktorene for at samarbeidet skal fungere?