



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvordan kan kapasiteten i norske profesjonelle fotballklubber være til hinder eller nytte for å nå en potensiell pris ved spillerovergang til utlandet?**

**Ola Sola (27) & Thobias Thon (29)**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 48**

**Molde, Innleveringsdato 19.05.2022**



## 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"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<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. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. <a href="#">høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 351958

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Kjell Marius Herskedal

## 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

Dato: 19.05.2022

# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Valg av tema .....	1
1.2	Problemstilling .....	2
<b>2.0</b>	<b>Litteratur og Teori</b> .....	<b>2</b>
2.1	Litteraturgjennomgang og kontekst .....	2
2.2	Fotballen sin begynnelse .....	3
2.2.1	Bosman.....	4
2.2.2	Profesjonalitet .....	5
2.2.3	Idretten blir kommersialisert .....	6
2.2.4	Kommodifisering og Hyperkommodifisering.....	7
2.3	Strategi og spillerlogistikk .....	8
2.4	Teoretisk rammeverk og modell .....	10
2.5	Økonomisk kapasitet.....	12
2.6	Menneskelige ressurser .....	13
2.7	Strukturell kapasitet .....	15
<b>3.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>16</b>
3.1	Utvalg.....	17
3.2	Presentasjon av klubber og respondenter.....	17
3.2.1	Tabellnummer og tekst.....	18
3.2.2	Klubb 1.....	18
3.2.3	Klubb 2.....	19
3.2.4	Klubb 3.....	19
3.2.5	Datainnsamling .....	20
3.2.6	Bearbeiding av datamateriale.....	21
<b>4.0</b>	<b>Resultat og diskusjon</b> .....	<b>22</b>
4.1	Menneskelig ressurskapasitet.....	23
4.1.1	Utvikling .....	25
4.2	Finansiell kapasitet.....	26
4.2.1	Økonomisk situasjon.....	26
4.2.2	Investeringer.....	28
4.3	Strukturell kapasitet .....	29
4.3.1	Strategi .....	29
4.3.2	Relasjoner og nettverk .....	31

4.3.3	Selgende klubber .....	31
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>33</b>
<b>6.0</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>35</b>
<b>7.0</b>	<b>Referanser.....</b>	<b>37</b>

# Forord

Denne oppgaven skriver vi på bakgrunn av vår fotballinteresse. Vi har snakket om og vært interessert i å finne ut hvorfor svenske og danske klubber får mye mer i salgssummer for spillerne sine enn det norske klubber gjør. Da valgte vi å se nærmere på organisasjonskapasitet til tre norske klubber for å se om det var noe der som var enten til hinder eller nytte for å skulle få maksimalt ut av en potensiell salgssum. Vi vil gjerne takke de som har stilt til intervju og praksisstedene våre som har vært behjelpelige med å legge til rette for at vi skal få fullført oppgaven. En stor takk sendes også til veilederen vår fra skolen som har hjulpet oss underveis med gode tips. Vi har hatt det gøy med å gjennomføre undersøkelsen og etterpå skrevet oppgaven, dog utfordrende. Derfor håper vi det er en oppgave noen kan få utbytte av. Vi personlig har lært masse underveis, både om oss selv og temaet oppgaven dreier seg om.

Sted : Hurdal/Sarpsborg

Dato: 19.05.2022

Underskrift: Thobias Thon & Ola Sola

## Sammendrag

I denne undersøkelsen har vi undersøkt hvordan organisasjonskapasiteten i norske, profesjonelle fotballklubber kan være til hinder eller nytte for å nå prispotensialet der spillere selges til større klubber i utlandet. For å gjøre det har vi intervjuet tre norske, profesjonelle fotballklubber om deres organisasjonskapasitet.

Funnene er delt inn etter (Hall et, al. 2003) sin modell som viser til hvordan en organisasjonskapasitet skal være for best mulig nytte. Funnene våre ble delt inn i tre hovedkategorier: Menneskelig ressurskapasitet, finansiell kapasitet og strukturell kapasitet.

Funnene vi kom frem til antydte samlet at det finnes sammenhenger mellom hvilket nivå klubben befinner seg på og robustheten den besitter når det kommer til menneskelig – økonomisk og strukturell kapasitet. Klubbens bevisstgrad om egen situasjon og posisjon i norsk og internasjonal fotball ser også viktig ut for å ta gode vurderinger for en god utvikling. Det vil også ha noe å si på hvordan måte klubbene håndterer spilleroverganger i fremtiden, på en best mulig måte.





## 1.0 Innledning

Bacheloroppgaven har vi skrevet som en avslutning på studiet vi har gått på, Sport management ved Høgskolen i Molde. Der har vi snart fullført en treårig studie som ser på mange forskjellige perspektiver innen idretten. Alt fra økonomi, ledelse, organisering og mange andre spennende og interessante fag som vi har fått nytte av. Fotball har vært idretten studiet har dreid seg mest om, og mange av fagene har vært vinklet inn mot fotballen. Dette har passet fint både for oss og for de fleste andre av klassekameratene våres siden vi alle er svært fotballinteresserte. Nå i det siste semesteret har vi vært såpass heldig at vi begge er i utplassering mens vi skriver denne oppgaven. I henholdsvis NFF og Fredrikstad FK. Dette er noe vi helt klart har kunne dratt nytte av under skrivingen. Så med det sagt så har vi gode forhold rundt oss til å få til en bra sluttoppgave. Vi håper denne oppgaven vil kunne være interessant og lærerikt for de som velger å lese den. Vi håper også på og kunne se tilbake på oppgaven med stolthet selv også.

### 1.1 Valg av tema

Selv om pengestrømmen rundt kjøp og salg av spillere i Europeisk toppfotball lenge har vært aktuell, ser det ut til at selve organiseringen og ledelsen rundt denne logistikken varierer stort mellom klubber og ligaer. I tidligere oppgaver som omhandler norske forhold løftes x og y fram som begrensninger når det kommer til å maksimere utbyttet når det kommer til spillersalg til utland. Til sammenligning med f.eks. en del danske klubber. Med det bakteppet lander temaet for denne oppgaven på: *Organisasjonskapasitet i norske profesjonelle fotballklubber, og hvordan kapasiteten kan være til nytte eller hinder for en mulig pris ved en spillerovergang*. For å studere dette, benytter vi Halls (et. Al, 2003) sin teori om organisasjonskapasitet, som beskrives nærmere i teoridelen. Alle norske klubber, er selgende klubber. Altså er de et steg på veien ut videre i Europa. Og når vi ser til nabolandene våres, Sverige og Danmark, og da igjen kanskje spesielt Danmark ser vi at de kan vise til mye høyere salgstall enn norske klubber. Det vil naturligvis kunne ha sine selvklaare grunner, at danske klubber er større og har prestert og vist seg ute i Europeiske turneringer. Det er mye vi kunne valgt og se på i norske klubber, og hva som kan være en grunn til salgspriser. Vi har valgt å se på organisasjonskapasiteten i denne oppgaven. Fordi vi føler det er en relevant sak for norske klubber og se på om de har en god kapasitet innad

i organisasjonen. Kanskje spesielt de som sitter og jobber med forhandlingene vil være relevant og finne ut av hvordan kompetanse og kunnskap er fordelt der. Så med andre ord vil vi si at dette er et aktuelt tema, og et viktig tema ikke minst for å se om organisasjonskapasiteten kan være en påvirkende kraft, enten positiv eller negativ for hva norske klubber mulig kan få for sine spillere.

## **1.2 Problemstilling**

«Hvordan kan den interne organisasjonskapasiteten være til hinder eller nytte for at norske, profesjonelle fotballklubber kan ta ut prispotensialet ved spillersalg til større klubber utenlands?»

## **2.0 Litteratur og Teori**

I dette kapitlet så vil de områdene som er med på å danne et grunnlag for denne oppgaven sin teoretiske ramme. Vi har som utgangspunkt for organisasjonskapasitet valgt Hall et. Al. (2003) sin forståelse av organisasjonskapasitet. Noen andre elementer vi ser på som relevante er også nevnt for å være med på å bygge opp rundt teorien til Hall (2003).

### **2.1 Litteraturgjennomgang og kontekst**

Dette kapitlet ønsker vi å gå gjennom bakgrunnsinformasjon i form av kontekst. Vi vil presentere tema med relevans for en spillerovergang. Med bruk av en litteraturgjennomgang vil vi gi dere en bedre forståelse for oppgaven og problemstillingen. Funnene har vi funnet induktivt, og det blir presentert relevant litteratur for å vise oppgavens kontekst. Dette kapitlet går vi gjennom noe av det teoretiske rammeverket knyttet til problemstillingen vår, hvilke temaer og litteratur vi har undersøkt. Inngangen til litteraturen er den grunnleggende historien til fotballen, spillerlogistikk, Jean-Marc Bosman og kommersialisering av idretten, hvor vi blir introdusert til begrepet “hyper-

kommodifisering”. Leseren kan forvente seg en grundig gjennomgang av det teoretiske rammeverket rundt organisasjonskapasitet og dens undergrupper. For å kunne prise en fotballspiller er det viktig å sette seg inn i fotballhistorien og hvordan den har utviklet seg fra å være et uorganisert ballspill til å bli en stor profesjonell industri med millioner av penger i omløp. Prisen av spillere har skutt til været de siste tiårene, vi ønsker å se på noen av faktorene som har bidratt til profesjonaliseringen av idretten og prisen ved en overgang.

## **2.2 Fotballen sin begynnelse**

Vi kan ikke si med sikkerhet si hvor spillet med den runde ballen begynte, men vi kan si at Fotballen som vi kjenner til i dag utviklet seg i størst grad i England, på slutten av 1800-tallet. 1863 stiftet Engelskmennene sitt eget fotballforbund. Fra England kom den fotballen vi kjenner til i dag. Det er her fotballen har sitt opphav, og i 1888 startet de den første fotballserien «The Football League», som er den organiseringen og spill-modellen vi kjenner til i dag, dette spredte seg også over verden. På 1900-tallet hadde England god kontakt med Norge gjennom Industri, tømmer og fiskevirksomheten i landet. Den organiserte fotballen spredte seg fra England til Norge. 1885 ble Christiania footballclub stiftet, og 7 år senere kom det Norske fotballforbundet. (Ullestad, 2002).

Fotballen var preget av mye vold, med få tydelige regler og uorganisert, først når det engelske fotballforbundet kom i 1863 og Cambridge regelen ble benyttet var det at man kunne begynne med organisering som fotballserien de dannet. De som var misfornøyde med regelendringen brøt ut og dannet «The Rugby Union» i 1871.

I mellomkrigsårene blir fotballen stadig mer populær, dette fører til større plass i media, dagspresse, radio og sportsaviser. Fotballen og organiseringen vi kjenner til den dag i dag har altså røtter helt tilbake til 1885, og er fortsatt under stadig utvikling. Men det har tydelig blitt mer organisert og profesjonalisert, populær i form av pengene som har kommet til klubbene (Lonsdale, 2002). I tillegg av ansettelse av trenere, spillere og administrativt ansatte.

## 2.2.1 Bosman

Året 1995 foregikk det en rettssak i EU-domstolen i Luxemburg. Fotballspilleren Jean-Marc Bosman gikk til rettssak mot klubben som eide han, Jean-Marc vant i retten og resultatet har endret fotballen for alltid (Berg, 2016). Bosman ble nektet en overgang til Dunkerque fra RFC League, klubbene klarte å bli enige om en overgangssum for spilleren. Kontrakten til Bosman med RFF Liege hadde gått ut og den nye kontrakten han ble tilbudt var dårligere enn forrige. Da Dunkerque kom på banen og tilbød han en bedre kontrakt nektet RFC å slippe Bosman selv om han var kontraktsløs. Han ble deretter suspendert av det belgiske fotballforbundet og gikk til retten fordi han mente at ordningen stred mot den frie bevegelsen av arbeidskraft, som er et grunnleggende prinsipp i EU (Nettavisen, 2020). Dette førte til en 5 år lang rettssak hvor Bosman til slutt gikk seirende ut og kunne fastslå at profesjonelle fotballspillere har rett til å signere for en ny klubb når kontrakten deres går ut, uten at den gamle klubben har krav på noe som helst form for kompensasjon (Dagsavisen, 2015). Dette er den største revolusjonen i moderne fotballs historie (Kjenner, 2015), slo fast at dannet ordnet Bosmanspiller for alle spillere på utgående kontrakt.

I Norge ble dommen tatt imot med motstand fra klubbene, og Norges Fotballforbund mente det kun gjaldt overganger internasjonalt. Gunnar Martin Kjenner, jurist og fotballagent tok dette opp på et informasjonsmøte og fortalte at en slik prinsipiell dom må etterleves også i Norge. Som fotballagent ble han beskyldt for å gå etter pengene (Kjenner, 2015). Takket være Jean-Marc Bosman har fotballspillere bedre rettigheter, større innflytelse og kan forhandle seg frem til bedre avtaler. Dette førte til fri flyt av utenlandske spillere på tvers av landegrensener og gjorde at klubbene måtte konkurrere med hverandre på helt andre måter. De måtte endre strategi og spillere ble tilbud lengre og bedre kontrakter, dette for å unngå at spillere forlot klubben vederlagsfritt etter kontrakten hadde løpt ut (Aas, 2013).

Blant følgende Bosman dommen førte med seg var utdanningskompensasjonen. Mange unge spillere med kontrakter ventet ut kontraktsperioden sin og gikk deretter gratis til en annen klubb. FIFAs regler om utdanningskompensasjon sier at det krever kompensasjon for utgifter til trening og utdanning som spilleren har fått fra klubben. Ifølge FIFAs regler om Utdanningskompensasjonen skal klubben spilleren har spilt for mellom 12 og 21 år belønnes med en finansiell kompensasjon for investeringen klubben har gjort med utgifter

til opptrening og utdanning spilleren har fått (FIFA 2001). Det er et tiltak for å belønne utviklingen av unge spillere.

## 2.2.2 Profesjonalitet

Allerede rundt første verdenskrig kunne vi se enkelte fotballklubber organisert som små bedrifter og aksjeselskap, her bestod ofte eierandelen til aksjene fra lokale personer. De var opptatt med sin lokale tilhørighet, og representere byen og dets innbyggere.

Kommersialiseringen som har truffet klubbene i England siden midten av 1990-tallet har ført til en eksplosiv vekst blant klubbene. Amerikansk Investor John Henry og Russiske oligarken Roman Abramovitsj, som er en av Russlands rikeste menn (Blakkisrud, 2020) har tjent gode penger på denne kommersialiseringen. *Begge tilfeller har kommodifisering av fotballen i England har ført til et stort gap mellom den «lokale fotballen» i England og den nye moderne Kommodifiserte fotballen enda lenger fra hverandre, både sosialt og politisk. (Walsh & Giulianotti, 2001 s.3).* Dette skaper store forskjeller mellom de rike og mindre klubbene i fotballsamfunnet, som gjør det tøffere å konkurrere med store og rike klubbene.

Fotballklubber blir bygget opp som små-bedrifter, og fører til økt profesjonalitet i alle ledd. Moderne elitesport og veldig tydelig i fotball er profesjonaliseringen av spillerne. *Walsh og Giulianotti, 2001. s. 6) sier at Elitespillere er profesjonelle i den forstand at deres inntekt fra banen er avledet gjennom deres offentlige identitet som idrettsutøvere.* I 1960-tallet kom lovendringen som tillot å gi idrettsutøvere profesjonelle kontrakter. Som betyr at ikke lenger av avheng av en «vanlig» jobb vedsiden av idretten, de kunne konsentrere fullt på fotballen. Endringen har også hevet det nivået i fotballen betraktelig, de har blitt bedre trent. Tempo er høyere, de spurter oftere og lengre. *Ortoped Rocco Monto (2016) sier at den største endringen i fotballen de siste 25 årene har vært vektleggingen av spillernes fysiske kapasitet og evne. Og at de mest tekniske og vellykkede spillere på 1950- og 60 -tallet visner sammenlignet med dagens utøvere.*

Patrick Berg spiller for den Norske fotballklubben Bodø Glimt, han kan fortelle i intervju med tv2 at mye av suksessen handler om den fysiske treningen. De trener høyintensitet, knallharde krav til trening og kosthold. Han nevner også en maskin som måler fettprosent, som brukes på spillerne. Til Sammenligning ble Runar Berg spurt (onkelen til Patrick, og

tidligere fotballspiller) om hvordan treningshverdagen for han så ut når han selv var aktiv spiller. *«profesjonaliteten hos dagens spillere er milevis foran det vi drev med, kulturen og livstilen er forandret. Patrick han går hjem etter kamp for restitusjon, vi gikk ikke hjem, og går fortsatt ikke hjem etter kamp nå i dag»* (Patrick Berg & Runar Berg, 2020).

### **2.2.3 Idretten blir kommersialisert**

1991 tillot Norges fotballforbund profesjonell fotball i Norge. For norske fotballklubber betydde dette at klubbene kunne signere profesjonelle kontrakter og betale spillere i form av lønninger for å representere klubben deres, for spillere betydde dette at de kunne leve av fotballen og dyrke idretten enda mer (Goksøyr 2008). Denne utviklingen bidro til å øke populariteten til fotballen og med profesjonelle utøvere kom også økt pengestrøm fra tv-rettigheter, radio, tilskuere, draktsalg og media førte med seg at fotballen ble profesjonalisert. Profesjonalisering innebærer blant annet en rasjonell organisering og dette krever igjen omfattende økonomiske ressurser. Så gjennom lukrative tv-avtaler, media og tilskuere kommer kommersialiseringen inn (Peterson, 2002). Dette involverte mer penger til fotballen, og toppet seg blant annet i 2005, da betalte Tv2 hele 1 milliard for rettighetene til å sende den norske eliteserien på sine kanaler (VG, 2005). Da følger et behov for profesjonalisering. På 1980-tallet begynte man å betale for kompetanse, behovet for penger økte, og sammen med profesjonaliseringen kom kommersialiseringen (Goksøyr & Olstad, 2002).

Denne økte kapitalen til fotballen og organiseringen som tidligere besto av frivillige og amatører ble bedre organisert, og førte til at organiseringen ligner på næringslivet. Blant annet kan vi se Norske klubber som bruker dualmodellen, som er et samarbeid med aksjeselskaper (Røyrvik 2017). Den frivillige organiseringen av fotballen møter utfordringer i møte med organiseringer som ligner det vi ser i næringslivet. Konkurransen mellom klubbene fører med seg om stadig bedre prestasjoner. Det er ikke sikkert at frivillige har den tiden eller kunnskapen til å møte de stadig økende kravene (Gammelsæter, 2016).

## 2.2.4 Kommodifisering og Hyperkommodifisering

Litteraturen om kommodifisering (commodification på Engelsk) varierer i bruken. Begrepet Kommodifisering er et produkt som besitter både bruksverdi og handelsverdi, (Walsh og Giulianotti, 2001, s 2). Elizabeth Anderson (1993) hevder at en vare blir kommodifisert når den blir kjøpt eller solgt, eller blir gitt en «prislapp». Fotballen vil en «commodity» ha verdi som byttbart objekt (Walsh & Giulianotti, 2001) Kommodifisering kan forklares med at man tilegner produktet eller en aktivitet flere og bedre egenskaper for å øke verdien og gjøre det mer selgende. Norsk fotball har blitt kommodifisert, eller en kan gå så langt og si at fotballspiller er et produkt eller vare man kan kjøpe eller selge. Fra spilleren kommer til klubben blir han bearbeidet av trenere, fysiske trenere, og markedsført, det er pågående prosessen å utvikle spilleren til et bedre produkt man kan selge videre. utviklingen av produktet skjer over tid gjennom stadig produktutvikling (Anderson, 1993). Selv om fotballspillere er på langt sittende kontrakter med en klubb får de en «prislapp» og i noen tilfeller en klausul. Prislappen på en spiller bestemmer av en rekke faktorer, spilleren fysiske forutsetninger, fart, styrke, alder, gener og tidligere/fremtidige skader. Tidligere spillererfaring. Hvilket nivå spilleren spiller på. bestemmer.

*Walsh og Giulianotti viser til den eksplosive økningen i fotballen med uttrykket «hyperkommodifisering». Med hyperkommodifisering sikter han bredt til alle prosessene rundt «ikkespill aspekter» ved idretten, som salg av supporterutstyr, turisme, medieavtaler, fjernsyns- og stadionreklame (Fossøy, Moe og Fretland, 2017) Fagtermen «hyperkommodifisering» er altså hele spekteret av aktører og objekt i fotballen. (Walsh & Giulianotti, 2001). Fotballen har blitt den mest globale og kommodifiserte idretten av alle (Giulianotti og Robertson, 2004) Litteraturen i kursiv er hentet fra min tidligere besvarelse om emnet. hjemmeeksamen IDR501, ved høgsolen i Molde. Fra faget Idrettens organisering og ledelse II, kandidatnummer: 1*



## 2.3 Strategi og spillerlogistikk

Hvilken strategi som klubbene skal benytte er opp til hver enkelt klubb, men det er ingen enkel oppgave. Strategien varierer som følge av størrelsen og kapasiteten til organisasjonen, økonomi, menneskelige ressurser, struktur og lokasjon er også ytre og indre faktorer som må tas hensyn til. Ifølge Herskedal (2017) må målsetningene for hver klubb tilpasses ut ifra hva som er realistisk, og hver klubb finne og godta sin plass i fotball hierarkiet for å lage en god strategi som de kan følge. Det finnes utfordringer og begrensninger i Norge og sammenlignet med Europa, spillerutvikling og salg av spillere er det klubber prøver og tilpasse sine strategier etter.

Henry Mintzberg (2001) forfatter og professor innenfor organisasjon og ledelse, utviklet 5 definisjoner av strategi (5Ps); plan, ploy, pattern, position, og perspective. Disse utviklet han for å hjelpe andre med å konstruere en god strategi. Plan er den opprinnelige planen, med retningslinjene for hvordan en situasjon kan håndteres i fremtiden. planen skal ligge i forkant av hendelsene. Ifølge Mintzberg er Ploy organisasjonen evne til å skaffe overtaket, ved å forstyrre eller påvirke konkurrenten til fordel for egen organisasjon. Pattern er den realiserede strategien hvor handlingsmønsteret blir anvendt, planen blir da påvirket av de urealiserte strategiene. Position og Perspective. Gilmore, (2009) sier det at utviklingen av en strategi er identifisert til å bygge en kjerne med mennesker av riktig utdanning og kompetanse. Når strategien fungerer gjentatte ganger blir det antatt at en slik strategi fungerer, og det blir ikke stilt spørsmål som gjelder strategien (**Schein 1998**).

*Long-term strategies in football clubs often include talent identification, youth development, buying and selling players, and media and public relation activities (Morrow, 2014) s 28.* Klubbene utvikler ofte unge talenter til gode spillere, men møter utfordring når større klubber ønsker å kjøpe spilleren. Mindre klubber blir presset til å selge talentene videre, den økonomiske gevinsten og spillerens egne interesser klarer ikke mindre klubber beholde spilleren, de har ikke kapasiteten til å beholde talentene lenge nok. Klubbene risikerer å selge klubb utviklede spillere for tidlig, før man får optimalisert salgspotensialet (Norsk toppfotball, 2019) Selger man spilleren for tidlig er det også en risiko at kvaliteten i troppen synker, men forventningene knyttet til resultatet forblir det samme (herskedal 2017). En tendens vi ser at norske utviklingsklubber selger sine talenter for tidlig til konkurrerende ligaer som den danske og svenske. Ønsker vi å klatre på UEFAs liga ranking som er målet til eliteserien blir det vanskelig når vi konkurrerer mot nettopp Danmark og Sverige. (Norsk Toppfotball, 2019) For vi er i direkte konkurranse

mot Danmark og Svergie. Ser enn på Mintzberg sin Ploy strategi kan det hende at Sverige og Danmark har kommet oss i forkjøpet.

Men på en annen side som Gilmore (2009) sier klarer man å bygge en dyktig kjerne med rett kompetanse og utdanning til å lage rett strategi. Med utviklingen til spillere og dyktig oppfølging er det mulig for klubber og lag å tjene millioner på spillersalg. Et godt apparat rundt speiding, spillerutvikling, og omforent tanke rundt spillerlogistikk skal omhandle, kan et formålstjenlig fundament bygges. Akademi klassifiseringen fra 2019 sammenlignet Norge med andre land i Europa, og konstaterte at vi ikke utviklet gode nok spillere. Men aldersbestemte landslag har aldri presentert bedre, i tillegg kunne UEFA konstatere at Norge sine G17 og G19 samlet hadde mest fremgang i Europa (Norsk toppfotball, 2019).

Selv om dette ikke er en oppgave som setter søkelys på økonomi, er det likevel noen aspekter vi tar med oss uten å fordype oss i økonomifeltet/finansverdenen. Funnene er basert på noen observasjoner og antakelser om logistikken til fotballspillere. Åpningen av det internasjonale spillermarkedet har satt Norges talentfulle spillere på bakerste rad, og erfarne spillere har blitt «erstattet» med spillere på samme nivå. Dette har gitt et svakere landslag og lavere markedsverdi med tanke på interesse for norske spillere. Denne looping-effekten er vist under i Figur 1 (Gammelsæter & Ohr, 2002).



*Figur 1 Gammelsæter & Ohr (2002, s. 77)*

Figur 1 og tilhørende forutsetninger presentert ovenfor tyder på at norsk fotball er et økosystem, og hvis balansen i systemet forstyrres, vil det skade seg selv. Når markedsverdien til norske spillere øker, vil klubbens overgangsøkonomi bli bedre. Gammelsæter og Ohr (2002) spurte da om norske klubber igjen kunne prøve å hente inn spillere fra andre land med lavere lønn enn Norge, på bekostning av norske talenter. Fotballtalentet blir ikke bedre av redusert spilletid, snarer tvert imot. (Gammelsæter & Ohr, 2006). Slik har det også vært nylig (Johannessen, 2013).

## 2.4 Teoretisk rammeverk og modell

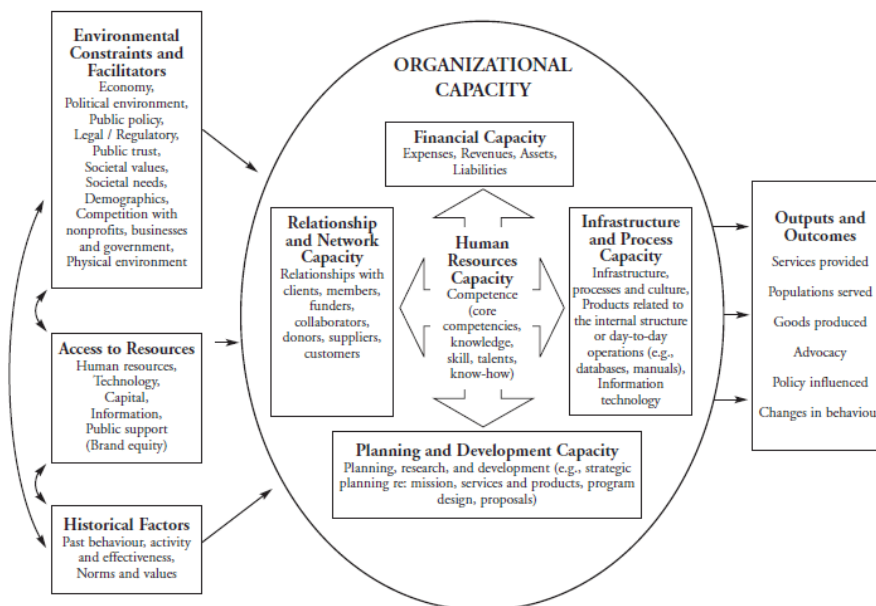
Organisasjonskapasitet defineres som en organisasjons kapasitet til å plassere ressursene som er tilgjengelig til å utøve en oppgave eller forbedre seg (Amit og Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al., 1997). Helfat og Peteraf (2003) definerer organisasjonskapasitet som evnen til en organisasjon til og utføre oppgaver, ved å bruke organisasjonens

ressurser, for å oppnå et bestemt sluttresultat. Organisasjonskapasitet er viktig for en organisasjons mulighet til å effektivt løse et problem i organisasjonen (Dosi et al., 2000).

Det er flere definisjoner om hva organisasjonskapasitet går ut på. Det vi kan trekke en rød tråd igjennom er det at det handler om organisasjonens evne til å utføre oppgave, endre seg, eller forbedre seg. Organisasjonskapasitet vil være relevant å trekke inn for en fotballklubb. Da vil de mest relevante sidene av organisasjonskapasiteten være den økonomiske, menneskelige, derav kompetanse og strukturelle ressurser internt i organisasjonen. Overført til vår problemstilling, vil organisasjonskapasitet bety hvordan man best mulig kan bruke tilgjengelige ressurser en organisasjon (klubb) har for å få gjennomført salg med god avkastning.

Teorien vi har valgt å bygge denne oppgaven rundt er organisasjonskapasitet undersøkelsen gjort av (Hall et al. 2003) på hvilke utfordringer non-profit og frivillige organisasjoner i Canada møter på. Selv om undersøkelsen vi henter teorien fra handler om non-profit og frivillige organisasjoner og vår undersøkelse handler om profit-organisjoner (norske profesjonelle klubber), føler vi at det er relevant teori og mye som kan hentes og brukes derifra innen organisasjonskapasitet. I følge (Hall et al. (2003) kan en organisasjon ha mange kapasiteter, og alle er viktige. Organisasjonskapasitet inndeles i tre typer ressurser som påvirker potensialet for måloppnåelse, nemlig de økonomiske (1), menneskelige (2) og strukturelle (3), Selv om den økonomiske settes først her, er det menneskelige ressursene som utgjør kjernen i modellen (se figur 1). De strukturelle dimensjonene er videre inndelt i a) relasjoner og nettverk, b) infrastruktur og prosesser og c) planlegging og utvikling. Samtlige dimensjoner presenteres nærmere nedenfor.

1. Økonomisk kapasitet
2. Menneskelige ressurser
3. Strukturelle kapasitet
  - Relasjoner og nettverk
  - Infrastruktur og prosesser
  - Planlegging og utvikling



(Figur 2) (Organisasjonskapasitet Hall, et al. 2003)

## 2.5 Økonomisk kapasitet

Den økonomiske kapasiteten omhandler evnen til å utvikle og plassere økonomisk kapital. Det kan være inntekter, utgifter, eiendeler og forskjellige forpliktelser en måtte ha i en organisasjon (Hall et al. (2003)). Skal vi knytte dette opp mot hvordan en klubb opptrer og behandler en spillerovergang, så vil det si hvilken økonomisk kapasitet klubbene velger og avsette til de forskjellige punktene. Og at alt det til sammen kan være med å forme hva en klubb mener er en god nok overgangssum for en viss spiller. Inntekter og utgifter skal gå opp i opp, helst i pluss så alt det her er faktorer som spiller inn.

Det er viktig at økonomien er «sunn» i en organisasjon for at den skal kunne overleve. Sånn er det også for klubbene. Mange vil sikkert spørre seg om økonomien er et «problem» i klubbene nå etter korona-pandemien. Regnskapstallene til Eliteserie- og OBOS-ligaklubbene viste faktisk til et inntektsbortfall på 330 millioner fra 2019 til 2020 (NFF, 2021). Dette er jo veldig relevant for nettopp en f.eks. spillerovergang. Hvis økonomien i en klubb er svak, så ser man seg kanskje nødt til å selge en spiller for den første summen man får. Kanskje man ikke tør å komme med et motbud fordi man er redd for å ikke få solgt spilleren i det hele tatt. Og man ser ofte at klubbene «regner» med spillersalg i sine budsjetter og at det kan bli trøbbel uten å få solgt spillere for å dekke

utgifter. «Uten det (videresalg av spillere) hadde vi vært i kjempetrøbbel. Ingen tvil» sa daglig leder i Vålerenga Erik Espeseth til Aftenposten under korona pandemien (Aftenposten, 2020). Så norske klubber er helt avhengig av spillersalg for å ha en bærekraftig klubbøkonomi.

Konkurransen fra andre klubber forteller også om som en økonomisk «utfordring» for organisasjoner (Hall et. Al 2003). Konkurransen er noe som oppstår når flere økonomiske aktører (klubber i denne situasjonen) ønsker det samme, og oppnå samme mål (SNL.no). Og den situasjonen finner man jo helt klart i Eliteserien. Her har man 16 klubber som alle ønsker å signere de beste spillerne, vinne flest mulig kamper, og få til de beste salgene. Selvfølgelig er forutsetningene for klubbene forskjellige, ettersom at de alle operer med forskjellige budsjetter. Men prinsippet kan brukes. Derfor er økonomisk kapasitet et veldig viktig grunnlag for at en organisasjon skal lykkes. Den økonomiske kapasiteten er også en grunnmur for at man skal kunne ansette dyktige folk (menneskelige ressurser) fordi hvis man har økonomien på stell vil det være lettere å kunne ansette gode og dyktige folk (Hall et. Al 2003).

## 2.6 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser går mer på kapasitet og kompetanse vi har innad i en organisasjon til å bruke. Det går da ut på om man har ferdighetene man trenger for å kunne utføre en oppgave på en bra måte. Og hvordan man delegerer kunnskapen som er i organisasjonen. Opp mot vår sammenheng, vil menneskene som jobber med overgangsprosesser være spesielt relevante. Det å ha de «riktige» menneskene i rollene sine kan ha mye og si når det kommer til en sluttpris for en overgang. Menneskelige ressurser blir, i følge (Hall et al. 2003) sett på som det viktigste elementet som kan føre til utvikling av de andre kapasitet kategoriene. Som de videre forteller så kreves kompetanse innen finans og økonomi for å vedlikeholde bærekraften i den økonomiske kapasiteten. Også planlegging og utvikling krever kompetanse innen lederskap og strategi (Hall et al. 2003). Og begge disse eksemplene viser hvor viktig det er med menneskelige gode ressurser i en organisasjon. Det viser hvor viktig den enkeltes kunnskap kan være innad i en organisasjon. Man er nødt til å skape et sunt arbeidsmiljø for å prestere sammen i sine oppgaver. For å være produktiv så er samarbeid og teambygging viktige elementer (Spurkeland 2013).

Det er ikke noe som er gjort i løpet av natten, men over tid så vil man kunne se resultater på bedre samarbeid i en gruppe og at man er nærmere hverandre i form for at man har en større kjennskap til personen på nabokontoret. Da kan begynne å høste resultater av samarbeidet og teambyggingen ved at man er blitt mer produktiv. Som (Spurkeland, 2013) sier, så vil hver dag for lederen være en mulighet til å bygge tillit gjennom god dømmekraft og ærlighet. Greier man det så vil kapasiteten i de menneskelige ressursene være veldig god. Fordi som nevnt tidligere er det den viktigste kapasiteten i følge (Hall et. Al 2003) for at en organisasjon skal funke bra dem menneskelige ressursene man har tilgjengelig i organisasjonen. Grunnen til at vi mener dette er relevant for organisasjonskapasitet er av den grunn at hvis kompetanse, ferdigheter osv. skal funke bra i en organisasjon, og ikke minst utvikle seg, så vil det å kunne samarbeide og bygge relasjoner være viktig. Relasjonell ledelse vil jo da være ledelsesmetoden brukt i organisasjonen for å få til dette. Det forutsetter at de ansatte er glade i å jobbe sammen og at de trives med å lære av hverandre, ved observasjon, etterligning og samhandling (Spurkeland 2013). Hall et al. (2003) kom frem til at det viste seg for organisasjoner som så en sosial eller økonomisk endring, slet mer med å beholde folk i organisasjonen, også viktige medlemmer.

Det kom også frem at det var vrient å skulle ansette de riktige personene som hadde den «perfekte» mix av ferdigheter som skulle til for å få til en effektiv styring. Dette kan handle om at økonomien ikke er god nok så det er vanskelig og skulle betalte en konkurransedyktig lønn til de ansatte. Og da blir det med en gang vanskelig hvis man ikke har muligheten til å ansette de riktige personene. Der kan man jo spørre seg om det er den økonomiske kapasiteten som gjør at man ikke kan få ansatt de riktige menneskene til jobben. Som da igjen gir følger til de menneskelige ressursene og kapasiteten der, fordi da vil jo kompetansen og kunnskapen være lavere der enn det den burde/kunne vært. Hall et. Al (2003) fant ut at en bedre tilgang til en mer stabil økonomi ville hjulpet non profitt og de frivillige organisasjonene til å være bedre rustet for å utvikle deres menneskelige ressurser kapasitet, og ved å gjøre det, kunne mange problemer løses ved å innføre en mer langsiktig organisasjons utviklingsplan. Dette tror vi også vil være svært relevant for klubbene i Eliteserien. Økonomien setter en liten stopper for mulighetene til å bedre den kapasiteten de ansatte er innenfor. Ikke alle lag har noen som tar seg av en enkelt oppgave og har svært høy kompetanse der. Mange lag har jo ansatte som tar seg av flere oppgaver på tvers av det som er deres spesialkompetanse. Det å hele tiden ha en utvikling av

kompetanse er en nødvendighet for organisasjoner eller virksomheter som vil være konkurransedyktig (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Så det er helt klart ikke heldig hvis det hindres i å være mulig. Dette vil jo være et eksempel på hvordan org. kapasiteten kan være til hinder for og oppnå en mulig pris ved en spillerovergang, derfor veldig relevant til vår problemstilling. Hvis en person som ikke har en erfaring, utdanning eller noe relevans til f.eks. forhandlinger skal være den som skal ta seg av den type ting, så er muligheten der for at det ikke blir så vellykket som det kunne vært hvis det var en med spesialkompetanse som tok seg av det.

## 2.7 Strukturell kapasitet

Den siste av de tre sentrale faktorene som påvirker organisasjonskapasitet er strukturell kapasitet. Den består av tre underkategorier, som skal kort forklares under, hentet fra (Hall et al. 2003).

Relasjoner og nettverk: Evnen til å utnytte relasjonen med kunder og medlemmer, partnere som har en viktig rolle i organisasjonen osv.

Infrastruktur og prosesser: Evnen til å bruke og stole på infrastrukturen, prosesser man har i organisasjonen. Kan eksempelvis være databaser, manualer, regler og prosedyrer.

Planlegging og utvikling: Evnen til å utvikle og ta i bruk en strategiplan for organisasjonen, regler osv.

Det var aller mest under planlegging og utvikling Hall et. Al (2003) fant ut at det ble møtt på mest utfordringer for organisasjoner. Problemer med infrastrukturen og nettverk ble mindre nevnt. Relasjoner og nettverk var området der det ble møtt på minst utfordringer, men det var fordi organisasjonen var ikke veldig aktive på den fronten. Opp mot vår problemstilling vil det nok kunne sammenlignes litt, at dette kan være utfordringer for norske klubber også. Derav så er relasjoner og nettverk ekstremt viktig når det kommer til en klubbhverdag hvor det skal selges og kjøpe spillere. Da er et godt nettverk veldig bra. Her dukker også det og knytte relasjoner til andre opp. Baumeister & Leary (1995) hevder at en relasjon kan kjennetegnes ved at vi har et bånd til andre mennesker. Vi tar vare på hverandre, og følelsen vi har av å høre til i et miljø eller samfunn som vi befinner oss i. Hall et. Al (2003) fant ut at mange av problemene som organisasjonene støtte på, skjedde



på grunn av at de ikke fikk støtte i form av kapital i det lange løp. Det var ofte for prosjekt, og en investering med en liten tidsramme på. Det igjen skader muligheten til å legge en strategisk plan, fordi man er usikker på om man får den økonomiske støtten fra en investor eller lignende. Derfor tør man ikke planlegge langt frem i tid, fordi man vet ikke hvor mye man kan planlegge før støtten er slutt. Det å ha en usikkerhet om hvor lenge, hvor mye man får i støtte er ikke bra for organisasjonen og kan i verste fall gjøre at organisasjonen må endre kurs, sette nye mål osv. fordi de ikke kan lene seg på støtten de før har fått.

Hall et. Al (2003) kom videre frem til at problemer med finansieringen gjør det vanskeligere for organisasjonen og ansette folk med de riktige ferdighetene og erfaringen som trengs for å bygge en solid organisasjon med en sterk infrastruktur. Mangel på finansiell støtte ødelegger også organisasjonens mulighet for å bygge videre på strukturell kapasitet, eksempelvis informasjonssystemer, samarbeidsnettverk, og regelverksutvikling. Ser man på dette problemet ved eliteseriekubber vil det kanskje ikke være like «alvorlig». Der har man ofte kontrakter som binder evt. investorer og lignende for en lengre periode. Da får man med en gang mye mer trygghet på at man kan legge en stabil 5-årsplan for eksempel fordi man vet at man har støtte til det i løpet av alle årene.

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet skal vi gå gjennom valg av metode. Denne oppgaven handler om hvordan organisasjonskapasiteten til norske, profesjonelle fotballklubber, er til hinder eller nytte for å få maks potensial pris ut av en spillerovergang til utlandet. For å få nødvendig dybde i svarene landet vi på at en kvalitativ tilnærming var best egnet. Kvalitativ data er en undersøkelse hvor ordene er med på å formidle meningen ifølge (Jacobsen, 2015).

Informanter fra tre norske toppklubber deltok i undersøkelsen. Ved å velge ut få klubber så har vi muligheten til å gjennomføre en grundigere undersøkelse. I tillegg til det så hadde vi fått store problemer med å skulle fullføre enn oppgave på den størrelsen den ville blitt om vi skulle ha intervjuet alle profesjonelle klubbene i Norge. Da kunne vi ikke hatt en kvalitativ undersøkelse. Vi mener også at en kvalitativ undersøkelse dekker dette området bedre enn hva en kvantitativ undersøkelse ville gjort.

### 3.1 Utvalg

Vi fant fort ut av at det var klubber i Eliteserien og Obos ligaen som ville være relevante for oss og intervjuet. Kanskje aller mest Eliteserien siden de har flere salg av spillere til utlandet, og for en høyere sum enn spillerne i Obos ligaen går for som oftest. Så med det utgangspunktet ble utvalget vårt ganske klart. Så det ble en obosligaklubb og to eliteserierklubber som formede vårt utvalg. Personene som vi intervjuet, innehar relevante stillinger som deltar i salgsprosesser i klubbene sine. Under kommer det en kort gjennomgang av hver respondent.

Sesong 2021	Nivå, plassering	Budsjett Styrkeforhold	Solgte billetter	Spillersalg Utland	Ansatte
Klubb 2	Eliteserien, øvre halvdel	Over 100 millioner	5/5	Over 40 millioner	Over 25
Klubb 3	Eliteserien, Midsjiktet	Over 60 millioner	4/5	Over 40 millioner	Over 25
Klubb 1	Obos, Øvre halvdel	Over 30 millioner	3/5	Under 10 millioner	Over 12

(Figur 3) (Lagd selv)

### 3.2 Presentasjon av klubber og respondenter

Ettersom intervjuene ble gjort anonymt har vi valgt og gi klubbene kallenavn for å kunne skille de fra hverandre i resultatdel og diskusjon. Vi har valgt å nummere klubbene, henholdsvis klubb 1, klubb 2 og klubb 3. Vi har valgt å anonymisere klubbene på bakgrunn av forespørsel fra et intervjuobjekt og vi tror at vi får ærligere svar fra klubbene hvis de er anonyme. Anonymisering har også vært en forutsetning både i godkjennelsen av

prosjektet (NSD) og i kommunikasjonen med intervjuobjektene i forkant av datainnsamlingen.

### **3.2.1 Tabellnummer og tekst**

Som vi ser av tabellen klubb 2 og 3 har gjennom de siste 10 årene levert ganske stabile resultater i eliteserien. Klubb 2 kan vise til plasseringen helt øverst, og klubb 3 kan vise til noe mer varierende resultater. Klubb 1 har vært mer ustabil siste 10 årene, de har både vært i Eliteserien og OBOS-ligaen, hvor de befinner seg nå. Ser vi på starten av sesongen for 2022 som er da vi intervjuet klubbene, kan vi måle styrkeforholdet mellom klubbene ut ifra noen punkter. Når det kommer til budsjett kan klubb 3 vise til nesten dobbelt så stort budsjett som Klubb 1. Klubb 2 kan vise til nesten dobbelt så stort som Klubb 3. Tabellen over viser illustrert styrkeforholdet mellom de ulike klubbene i form av budsjett og solgte billetter (merk; solgte billetter ikke faktiske tilskuertall). Ser vi på faktiske tilskuertall er lagene forholdsvis like.

### **3.2.2 Klubb 1**

Klubb 1 er en stor klubb i OBOS-ligaen, og de er bedre bemannet enn de fleste andre klubber på samme nivå. Klubben kan vise til flere cup gull og seriemesterskap gjennom fotballhistorien, og er i norsk målestokk å regne som en storklubb. A-laget har de siste 10-årene slitt med sportslige resultater, og interne problemer innad i klubben. De siste årene peker resultatene og utviklingen en positiv retning. Blant annet har klubben solgt flere spillere til større klubber ute i Europa, som kan være økonomisk gunstig. Vi har fått intervjuet Sportsjefen og daglig leder i klubben, som har ansvaret for overganger og spillerlogistikk.

Sportsjefen har selv bakgrunn som fotballspiller på toppfotball nivå i Norge, hvor han har spilt i forholdsvis eliteserien og OBOS-ligaen. Etter at laget hans rykket ned fra eliteserien trappet han ned med fotballen og prioriterte jobben ved siden som leder i et reklamefirma.

Han har ingen relevant utdanning, men en sportslig bakgrunn og ledererfaring fra jobben. Han fortsatte å spille fotball på nivå 3 i Norge og mens han spilte der ble han tilbudt rollen som ny daglig leder. Det var på en måte inngangen til stillingen han har i dag.

### **3.2.3 Klubb 2**

Vi intervjuet Sportsjefen/sportsdirektøren. Klubb 2 er i Norsk sammenheng en stor klubb, og de kan vise til plasseringer helt i toppen av Eliteserien de siste årene. Samtidig har de en lang og stolt historie, med flere seriemesterskap og cupgull og vise til. De har også til tider gjort det godt i Europa.

Sportssjefen i Klubb 2 har bakgrunn som fotballspiller og har spilt på øverste nivå i Norge over flere år. Han fikk også noen sesonger i 1. divisjon og 2. divisjon i Norge, før han ga seg som fotballspiller. I tillegg til den «sportslige» bakgrunnen som spiller og trener har han en økonomiutdanning og jobbet flere år i bank etter den sportslige karrieren, han var også en del av klubbens hovedstyre flere år.

### **3.2.4 Klubb 3**

Klubb 3 er en som de siste årene som har variert noe i prestasjon på eliteserie nivå. De har variert fra å kjempe om medaljer, til å unngå nedrykk fra Eliteserien. Klubb 3 kan vise til godt spill utenfor Norge. Etter godt spill i Europa ble flere spillere solgt som førte til store pengesummer inn fra deltakelse og sponsormidler, samt spillersalg. Klubben har alltid hatt en filosofi å utvikle spillere for deretter å selge de videre, samt ha en sunn klubbdrift. De ser på seg selv som en selgende klubb, med fokus på sunn klubbdrift og forsvarlige lønninger.

Intervjuobjektet har ingen sportslig bakgrunn, men tatt en akademisk utdannelse. Han har tatt en bachelorgrad innenfor idrett og ledelse. Han måtte selv gi seg tidlig med å spille fotball grunnet skader i ung alder, men har alltid hatt et ønske om å jobbe med idrett og fotball. I dag har han to forskjellige roller i klubben, spillerlogistikk ansvarlig med utviklingsavdelingen og A-laget. Han kan beskrive seg selv som et bindeledd mellom utviklingssjefen og sportsjefen i klubben.

### 3.2.5 Datainnsamling

Dataen ble hentet inn via intervju over zoom med de aktuelle personene. Intervju over Zoom gir oss muligheten til å nå ut til de riktige personene, på en enklere måte. Ettersom vi kan foreta intervjuene over internett, og derfor ikke være låst til distanser og reise. Vi har utarbeidet en intervjuguide som har vært utgangspunktet for spørsmålene vi har stilt. Guiden er utviklet på bakgrunn av problemfelt, kontekst, teorigrunnlag og litteraturgjennomgang. Det tar for seg de tre hovedfaktorene; menneskelig ressurskapasitet, finansiell kapasitet og strukturell kapasitet. Først så ville vi at informantenes bakgrunn skulle belyses, dette er for å se om det er noen sammenheng med hvilke personer som sitter i disse stillingene og om de har noen lik bakgrunn/erfaring/utdannelse. Det er en kortere seanse vi hadde i starten av intervjuet bare for å få det kartlagt. Etter det så vil vi komme til hoveddelen, der vi går gjennom klubbens bruk og håndtering av ressurser, både ansatte og økonomiske, og hvordan klubben drives basert hovedsakelig på området med overganger. Avslutningsvis vil vi gå gjennom hva informantene mente de enten var gode på i dag, samt hva som kunne bli bedre i fremtiden når det kom til håndtering av overganger. Vi har gjort dette for å få et mer ryddig opplegg. Dette har alle intervjuobjektene svart på. Det som ble skrevet om i kapittel 2, angående organisasjonskapasitet, har vi hentet fra en undersøkelse gjort av Hall et. Al, (2003), og hans teori om temaet. Innholdet vi har i litteraturgjennomgangen er hentet fra relevant kontekst, artikler og teori.

De funnene vi har gjort underveis i oppgaven vår, som du kan lese om i neste kapittel som omhandler resultat, er innhentet fra våre intervju med de respektive klubbene vi har snakket med. Som nevnt tidligere så ble det samme spørreskjemaet brukt i alle våre samtaler med de forskjellige klubbene. Vi har også lest en del på nett for å finne interessante temaer og ta opp med klubbene, og som et hjelpemiddel til og utforme spørsmålene vi endte opp med. Da er det først og fremst hva som kan være til hinder for problemstillingen vår vi har lest litt om og prøvd å vinkle noen av spørsmålene våre opp mot det for å se om det er aktuelle «problemer» for de klubbene vi har snakket med. Selv om spørreskjemaet vi har brukt er likt for alle så er det ikke et «standard»-skjema hvor man krysser av for et svar eller lignende. Vi har fått utfyllende svar fra hver enkelt klubb, noe som gjør det til en kvalitativ undersøkelse. Ved å bruke det for vi mye mer innsikt i klubben, som er veldig hjelpelig for at vi skal kunne få et godt svar på problemstillingen

vår. Det kunne vært mulig og gjennomført dette som en kvantitativ undersøkelse også, men da tror vi ikke at man hadde fått et like fyldig grunnlag for å trekke en konklusjon senere.

### **3.2.6 Bearbeiding av datamateriale**

Vi brukte en kvalitativ undersøkelse, noe som gjorde at vi endte opp med en hel del materiale å bearbeide. Vi gjorde som nevnt tidligere, intervju over Zoom. Før intervjuet startet forhørte vi oss med deltakerne om det var greit at vi tok opp intervjuet, og det var det. Så da satt vi igjen med ca. to og en halv til tre timer med videoopptak og bearbeide. Så da måtte vi transkribere, for å få muligheten til å analysere materialet. Det handler enkelt og greit om å gjøre lydopptak om til skrift. Vi brukte mye tid på å få det så riktig og nøyaktig som mulig. Et av grepene vi gjorde for å være mest mulig nøyaktig var og høre setninger om og om igjen helt til vi var sikre på hva som ble sagt for og få transkriberingen mest mulig nøyaktig. Det er helt essensielt at vi fikk med oss hva som ble sagt for det gjør at vi har forutsetninger for å tolke det de fortalte oss.

Vi skal benytte oss av tematisk analyse av resultatene våre. Tematisk analyse er en grunnleggende form for analyse, som ikke er bundet til et bestemt teoretisk rammeverk. Man kan derfor analysere hendelser, erfaringer, meninger, diskusjoner eller synspunkt bedre og mer ryddig (Eggebø, 2021). Det er en analyse-form hvor du kategoriserer materialet du sitter igjen med. Det fører til at vi får mer oversikt over hva vi har samlet inn og gjør det lettere og få svar på det vi ser etter. Dette var noe vi ikke hadde vært veldig mye borte i fra før så vi skjønnte fort at det kunne bli utfordrende, men spennende. Det er mye data som skal gås igjennom og analyseres. Vi skjønnte fort at det også var ganske essensielt for oss å skrive sammendrag for hvert intervju, der vi fikk med de viktigste punktene som vi ble fortalt. Vi begynte analysen ved å lese gjennom nøye all data vi hadde samlet inn. Dette gjorde vi flere ganger for å få med oss viktige punkter og detaljer som vi kanskje ikke hadde tenkt over mens vi transkriberte. Etter det så gikk vi gjennom dataen med et mål om å kode ut ord og setninger som ble sagt under intervjuene, som vi så på

som relevante for oss. Koding handler om å fremheve viktige poeng i datamaterialet (Johannessen, Rafoss, & Rasmussen, 2018, s. 284).

## 4.0 Resultat og diskusjon

Analysen tar et utgangspunkt i problemstillingen til oppgaven, og den henger sammen med det teoretiske kapitlet. Det er for å svare på problemstillingen: *Er organisasjonskapasiteten til norske, profesjonelle fotballklubber til hinder eller nytte for potensiell pris ved en overgang til utlandet?*

En måte og forklare oppsettet vårt på er at vi har fulgt organisasjonskapasitetsmodellen fra Hall et, al. (2003). Ved å følge den så har vi delt inn spørsmålene inn i de tre hovedoverskriftene og de tre kategoriene som Hall (2003) mente var de viktige kategoriene i en organisasjon. De tre er da: Finansiell kapasitet (1), menneskelig ressurskapasitet (2), og strukturkapasitet (3). Strukturkapasiteten har også noen underkategorier: Relasjoner og nettverk, Planleggelse og utvikling og infrastruktur og prosesser. Det er også sånn vi har sortert informasjon og tenkt å presentere funnene våres, under de tre hovedoverskriftene. Vi har valgt å presentere resultatet ved å underbygge viktige poenger med sitater i teksten, som siden diskuteres. Ved at vi har brukt lydopptak under intervjuene har vi hatt muligheten til å gjengi korrekt hva som har blitt formidlet (Boardley & Mills 2016). Vi vil omtale klubbene som klubb 1, 2 og 3. Ettersom vi har valgt å anonymisere de deltagende klubbene. Det vi kan si er at klubb 1 er en klubb i OBOS ligaen, mens klubb 2 og 3 er Eliteserieklubber. Vi vil også bare forklare det at noen av kategoriene vi presenterer resultatene i er relativt flytende, så det som passer inn ved *finansiell kapasitet* kan også passe inn ved *menneskelig ressurskapasitet*. Vi gjør leser oppmerksom på dette fordi det kan oppleves som litt overlappende.

## 4.1 Menneskelig ressurskapasitet

### Håndtering av tilbud og overganger

Hva angikk dagens situasjon for å håndtere tilbud og overganger fra utland var klubbene noe splittet på hvordan de så situasjonen. Klubb 1 virket og være godt rustet, det de ville bli bedre på var erfaringen, som det skortet noe på. I klubb 2 var de mer klar på ambisjonen om at de ville bli bedre til det. Det og lære og utvikle seg ble sett på som en konstant prosess for dem, og de tilsynelatende var mer bevisst på det enn de andre klubbene. Klubb 3 står godt rustet, mente de. De hadde en veldig tydelig og klar plan over hvem som gjorde hva og det virket ryddig, måten det ble presentert på for oss. Som klubb 3 nevner i sitatet nedenfor, så kan det ofte bli tidsknapphet rundt overganger. Det gjør at de forbereder klare roller på hvem som gjør hva. Selv om klubbene var klar over elementer som kunne bli bedre, virket de likevel fornøyd med dagens situasjon. Nedenfor kommer det fram hvordan de ulike klubbene vurderer dagens håndtering av tilbud og overganger.

*“Det er en prosess vi jobber med til enhver tid. Så organisasjonen ser annerledes ut om tre år enn det den gjør nå hvis fotballen fortsetter og utvikle seg. Så vi må være våkne hele tiden for nye ting som kommer, og være med på det”. – Sitat klubb 2*

*“Ja, utifra det vi har nå vil jeg si ja. Vi har mennesker som kjenner klubben godt, og har mye kunnskap om klubben. Vi har mennesker internt som vi kan sparre godt med, og diskutere hvordan ting kan håndteres. Det som kan gjøre oss enda mer rustet handler da om å bygge erfaring”. – sitat klubb 1*

*“Første kontakten kan komme via meg for eksempel, men så tar vi et møte. Når det kommer til forhandlings delen så er det en som gjør det. Så er det en som gjør spesifikke oppgaver i å få alt av riktige papirer i system. Det kan ofte bli tett sånn tidsmessig med overganger, så da er det viktig å ha riktig kompetanse til riktig tid”. – sitat klubb 3*

Det er en viktig erkjennelse og komme med, det at man vil utvikle seg for å bli bedre og hvis man vil forbedre seg som klubb og ta nye steg. Det er også en viktig faktor med tanke på problemstillingen vår, at hvis man som en klubb hele tiden tar nye steg og utvikler seg, vil man nok også se resultat av det når det kommer til summer man får inn for spillersalg også.



Noe vi synes var interessant var hva klubbens styre hadde å si når det kom til spillerlogistikk. I klubb 1 så var det sportssjefen alene som satt på ansvaret med kjøp og salg av spillere, og styret blandet seg ikke inn i det. Klubb 2 og klubb 3 hadde det på en litt annen måte. I klubb 2 var det først den sportslige avdelingen som gjorde en vurdering, på kjøp og salg, før forslaget måtte sendes til styret for en godkjenning. I Klubb 3 var det også på en ganske lik måte som klubb 2, de trengte også en godkjenning av styret, men bare hvis beløp på spiller passerte en viss sum. Vi tenker at på dette punktet så er det klubb 1 som har det største forbedringspunktet. Det å ta i bruk styret som en sparringspartner og høre hva de mener, er med på å bruke alle ressursene de har tilgjengelig. Det fører til en ressursmaksimering, noe som kan gagne klubben. Klubbene om bruk av styret og hvem som er involvert i en overgang:

*“I noen klubber er styret aktivt med på å ta en beslutning, eller har en sterk påvirkning i en endelig beslutning. Hos oss er den hos meg”. - sitat klubb 1*

*“Du har først og fremst sportssjefen som signerer spilleren, så har du meg som er en slags sparringspartner, og så har vi en innleid konsulent som tar seg av alle forhandlingene”.*

Klubbene ga oss forskjellig svar når det kom til hvordan de så på hvor godt rustet de var for fremtiden med tanke på håndtering av tilbud og overganger. Klubb 1 hadde god tro på at de skulle klare seg godt, og at de hadde riktige mennesker i klubben. Der var det erfaring de kunne tenke seg mer av. Det er jo også den klubben som er i OBOS, og derfor ikke får like mange henvendelser fra utlandet som Eliteserierklubbene (klubb 2 og 3), og dermed ikke like mange muligheter til å bygge erfaring. Klubb 2, som er den klubben med mest økonomiske midler av de vi snakket med, var de som var klarest på at de ikke var godt nok rustet for fremtiden. De vil hele tiden utvikle seg på alle områder, scouting, ressurser osv. Hovedgrunnen til de ville utvikle seg var for å være mer attraktiv for kjøpende klubber, og unge talenter. Klubb 3 mente de stod nokså greit rustet for fremtiden, men så at de kunne være skjøre hvis noen i viktige stillinger sluttet. Og de ville ha fokus på å ha en intern utdanning av rollene til hverandre, så noen var klare til å steppe inn når det trengs. Det er et viktig poeng når det kommer til menneskelig ressurskapasitet. Da jobber de proaktivt for å øke kunnskapen til noen ansatte som kan gå rett inn å dekke rollen de mister hvis noen drar. For å være produktiv er samarbeid og teambygging viktige elementer (Spurkeland 2013). Det vil være relevant for klubb 3 her i form at de vil bli bedre på å kunne dekke sine kollegaers ansvarsområder. Så et forslag vi kan komme med

for de fremover kan være og ha bedre kjennskap til personen på nabokontoret og dens arbeid. Noe de også kan se på og forbedre verdiskapning gjennom å lære av hverandre gjennom observasjon, etterligning og samhandling, noe som (Spurkeland 2013) løfter fram som viktig for å få til et bra samarbeid.

Vi syns et interessant funn var at klubb 2, den mest suksessrike klubben av de tre i nyere tid, var også den som viste mest interesse for utvikling av organisasjonen. Det gjorde de også når vi spurte om dagens situasjon. Noe av grunnen kan være at de har det største budsjettet av klubbene vi snakket med så de har kanskje størst muligheter til å gjøre omrokninger hvis det trengs. Det stemmer godt overens med det Hall kom frem til om at den økonomiske kapasiteten er en grunnmur for at man skal kunne ansette dyktige menneskelige ressurser (Hall et. al 2003). Siden klubb 2 var den klubben med størst budsjett og best økonomi, så ser våre funn ut til å være i tråd med Hall et al. (2003) på dette punktet. Klubb 2 begrunnet også at mye av interessen de hadde i å hele tiden utvikle seg og bli bedre gikk på det å gjøre klubben attraktiv både for unge talenter og kjøpende klubber. En slik nødvendighet for organisasjoner eller virksomheter og hele tiden ha en utvikling av kompetanse er fremhevet som viktig for å være konkurransedyktig (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Sitatene nedenfor underbygger at klubbene var på koblingen mellom et “produktforbedring” og positivt omdømme:

*«vi må utvikle oss hele tiden og bli flinkere, noe som gjør at vi blir attraktive for både spiller og for klubber som ønsker å kjøpe spillere. Det er en ting vi må jobbe med kontinuerlig». – sitat klubb 2*

*“Ja, utifra det vi har nå vil jeg si ja. Vi har mennesker som kjenner klubben godt, og har mye kunnskap om klubben. Vi har mennesker internt som vi kan sparre godt med, og diskutere hvordan ting kan håndteres. Det som kan gjøre oss enda mer rustet handler da om å bygge erfaring”. – sitat klubb 1*

#### **4.1.1 Utvikling**

Utvikling rundt akademi og egen U-avdeling var noe spesielt klubb 1 og 2 snakket en del om. Klubb 1 kunne vise til en 12-13 årsverk, som kun jobbet med utvikling og rekruttering av spillere. Noe som er sterke tall for en OBOS-klubb, som de nevnte selv trodde de at de var mer bemanna enn de fleste OBOS lag og til og med noen Eliteserielag. De var fortsatt klare på at det var i U-avdeling neste investering skulle komme også. Klubb 2 var tro mot

sin strategi og måten og bygge lag på. Det innebærer at det kontinuerlig er folk som kommer opp og tar over de rollene til spillere som blir solgt. De forteller oss om møter med andre klubber i Europa som har mange ganger så mye budsjett. Da er det viktig å jobbe smartere. Det er en viktig erkjennelse, da må man finne ut hvordan man kan jobbe smartere enn klubber med mer budsjett. Da var utvikling og akademi høyt prioritert. Både det å avle opp egne, og hente unge fra andre klubber for å selge videre. Det er også noe de er i toppen på i Norge. Fra klubb 3 fikk vi ikke klare svar på at eget akademi og utvikling var i høy-fokus. De nevnte dog at de hadde strategi om å hente unge spillere, og da kanskje fra et konkret kontinent. Da kom de gjerne først på prøvespill og når de er gamle nok blir de tilbudt kontrakt hvis de er gode nok. Det er noe de har hatt suksess med å gjøre, men det hadde de ikke fått gjort så mye de siste par årene.

*“I fjor var vi veldig flinke i U-avdelingen og hadde 15 stykker innom aldersbestemte landslag, tre av dem tok vi opp i årets A-stall”. – sitat klubb 2 om u-avdelingen*

*“Det er jo et produkt, yngre spillere som skal bli solgt videre. Det å hente spillere med potensial som vi kan videreutvikle og selge”. - sitat klubb 3 om utvikling*

Det er helt klart viktig å ha et velfungerende akademi, og en tydelig plan hvordan man skal få utviklet egne unge spillere. Unge salgsobjekter er det som man kan tjene mest penger på i Norge, så derfor er det en viktig avdeling og gi rikelig med ressurser og kapasitet, for å få opp mange talenter, som igjen kan være med å øke pris på salg. Det er noe som (Morrow, 2014) snakker om også, at langsiktige strategier i fotball ofte inneholder å identifisere talent for så og utvikle dem for et senere salg. Så hvis man får til det bra i Norge, og få frem noen gode talenter her og der, så vil det være mye potensiale i salgsinntekter fra de spillerne.

## **4.2 Finansiell kapasitet**

### **4.2.1 Økonomisk situasjon**

Under denne kategorien var det for det meste klubbens økonomiske situasjon vi snakket mest om. Klubb 1 og 2 var klare i at økonomi var en direkte avgjørende faktor om de skulle selge eller ikke, alt kan selges for riktig pris. Klubb 1 fortalte at en utsatt økonomisk

situasjon, kan gjøre det lettere å si ja til et bud enn hvis de har en god situasjon. Og at det kunne virke som en begrensende eller katalyserende faktor i en salgsprosess. Det kan være med på å skape en mulig konflikt mellom økonomien og den menneskelige ressurskapasiteten. Som at man må ta et valg om man må selge fordi økonomien er skral, eller om man kan klare å holde på spilleren en halv sesong til eller til sesongslutt. Her kommer det muligens ned til hvilken struktur/strategi eller planverk klubben har som er styrende for utfallet. En faktor utenfra som vi tror også kan påvirke er økonomien etter korona pandemien. Økonomien har blitt svakere i mange klubber etter pandemien og regnskapstallene til Eliteserie- og OBOS-ligaklubbene viste til et inntektsbortfall på 330 millioner fra 2019 til 2020 (NFF, 2021). Dette kan helt klart være en faktor som gjør at man kanskje sier lettere ja til salg nå enn for bare et par år siden.

*“Kommer det en klubb og betaler veldig mye, så hjelper det på salgsprosessen, for å si det mildt”. – sitat klubb 2*

*“Økonomi kan være avgjørende i en situasjon som gjør at du bikker over til å si ja til et tilbud, fordi man trenger de pengene”. – sitat klubb 1*

Mye av det samme var klubb 2 enige i, at den økonomiske situasjonen selvfølgelig hadde noe å si på et salg, og ikke minst størrelsen på budet. En brems de nevnte var det at de vil ha best mulig sportslig grunnlag for å kunne vinne serien, som vil si at de kan sitte lenger inne å selge en spiller. Klubb 2 var tydelig på at de skulle drive sunt og økonomisk forsvarlig, det fikk vi inntrykk av de to andre klubbene ville også. Med det klubb 2 snakker om at de vil ha et best mulig sportslig grunnlag for å vinne serien, kommer Hall sitt poeng inn om at konkurranse fra andre klubber forteller om en økonomisk “utfordring” for organisasjoner (Hall et. Al 2003). Her ser klubb 2 at de må prøve å bevare et best mulig lag for å kunne konkurrere med de andre lagene i serien, men da er det en fare at det kan gå på bekostning på økonomien deres, ved å si nei til salg. Så der blir det viktig å hele tiden veie for og i mot.

Klubb 1 var interessert i å se på muligheter til å bygge klubb, og at det og bygge klubb videre kunne være en katalyserende faktor i et salg. Det handler om å ha samtidige prosesser gående likt samt det å være i forkant av salget, og hele tiden ha en god plan. Det er en viktig strategisk dimensjon også. Klubb 3 jobbet etter et lønns og transfer budsjett som er avklart med henhold til økonomiske rammer. De har en struktur/strategi om å kjøpe

billig, videreutvikle for så og selge. Selv om det har stoppet litt opp de siste årene, grunnet mye omrokkeringer. Det kan også være en manglende økonomisk stabilitet som har lagd problemer med kontinuitet. Klubb 2 var også forsiktig med å budsjettere med for mye på salg fronten. Så alle klubbene virker som det er viktig for og drive en økonomisk forsvarlig klubb, der hvor man ser an hver enkelt situasjon om man kan selge, eller om man må selge. Noen ganger kan det også være mulig å si nei til salg, i dialog med spilleren for og kunne beholde en viktig spiller på laget, og være mer konkurransedyktig.

## 4.2.2 Investeringer

Det var bare klubb 1 som hadde gjort noen direkte investeringer som hadde bidratt til en overgang utenlands, faktisk to. En fysisk trener, som er avgjørende for prestasjon til en spiller som ble solgt til utlandet i vinter, og en speider som gjør at de er mer komfortable. Dette er investeringer som er med på å bidra til en stadig produktutvikling, hvor spilleren er produktet. (Anderson, 1993) Forklarer at den stadige produktutviklingen skjer hele veien fra spilleren kommer til klubben, og reisen til de skal selge spiller videre. Det er en pågående prosess som handler om å utvikle spilleren til et bedre produkt. Så det klubb 1 har gjort der, ved å investere i ansettelser som kan være med på å forme produktutviklingen av spiller, er en viktig handling av klubben. Klubb 2 hadde ikke gjort noen direkte investeringer, heller ikke klubb 3, men de hadde gjort et annet valg. Det er å være mer med på alle “Transfer rooms” møter, spille ut navn som kan være fremtidige salgsobjekt. Det var ikke bare klubb 3 som så på digitale verktøy som «Transfer rooms» som et viktig hjelpemiddel, også klubb 1 og 2 var aktive der. Det å bruke digitale verktøy er et kostnadseffektivt grep. Da slipper man dyre kostnader for å reise rundt og møte andre klubber og se spillere. Også andre veien kan det være en fordel at interessert klubber slipper og reise for å se en spiller, men man kan se høydepunkter fra en spiller digitalt.

*“Det er stillinger som sørger for at vi har bedre oversikt når vi skal hente inn spillere og det der en stilling som sørger for at spillerne vi har her skal ha enda et verktøy for og bli bedre”. – sitat klubb 1 om direkte investeringer.*

*“Wyscout” for eksempel, som er veldig bra for å sitte å se kamper og spillere. Der legges alle spillerne rundt om i Europa inn og du kan hente ut klipp veldig enkelt og sortere etter*

*hva du vil se. I tillegg til det har du noe som heter "Transferroom", som er mer lukket rom som mange klubber er med i. Der kan du se på priser og henvendelser. Legge ut spillere direkte til lån og salg. Så det er en del verktøy vi benytter oss av. Vi legger ikke direkte ut spillere for lån og salg, men det ser jeg en del andre klubber gjør". – sitat klubb 2 om bruk av digitale verktøy.*

## **4.3 Strukturell kapasitet**

### **4.3.1 Strategi**

Det å ha en salgsstrategi kan være en hjelper for å få maks potensiell pris for en spiller. Klubb 1 hadde ingen slik strategi, utenom at de hadde spillere ute på "Transfer room". Der har klubb 1 et mulig forbedringspunkt de kan jobbe med fremover. Det å ha relasjoner og pleie de så de dog på som viktig for å kunne oppnå et godt salg. Klubb 1 hadde ikke en målsetting for salg, grunnet at de er i OBOS ligaen, men ville innføre det ved et evt. opprykk. Måten de håndterte salgsprosessen på var og ha en god helhetlig struktur, og at hvis du har det så blir enkelt situasjonen enkel å håndtere. Det er et godt poeng, at man har en klar struktur på hvordan man skal løse det. Det kan kanskje være noe å lære av for klubber med mer tilfeldig håndtering.

*"Så lenge vi er i OBOS-ligaen så har vi fjernet salgsmålet. Prioriteten er sport, og at vi skal ha best mulig lag, men vi trenger salg for det og. Kommer vi oss til Eliteserien vil det være en del av en strategi, en plan om å selge. Da får man også mye bedre betalt. Det kan være opptil ti gangeren og selge ut i fra Eliteserien kontra OBOS, og da er det et viktig økonomisk ben og stå på". – sitat klubb 1*

Selv om det gir mening at man ikke har et salgsmål konkret, grunnet man er i OBOS-ligaen og ikke Eliteserien og at man får mindre betalt for spillere der, så er det også viktig å godkjenne dagens situasjon, og sin plass i hierarkiet per dags dato. Så for klubb 1 vil det være viktig og ikke ha alt fokus på at «ting ordner seg» når/hvis man rykker opp. Det kan

sikkert også være fristende og bruke ekstra penger for å skaffe seg et opprykk. En fare kan være og ikke akseptere sin plass i hierarkiet. De kan kanskje med fordel se enda mer på dagens situasjon og hvor de er. Det å innføre et salgsmål kan kanskje hjelpe klubben med å få bedre sum for spillerne de selger. Akkurat denne problemstillingen kan man trekke tråder inn fra hva Gammelsæter og Ohr (2002) er inne på i boken “*Kampen uten ball*” Fotball er ikke vanlig business og det er ikke lurt å bare hive masse penger inn uten å se hvor man er i dag og hvor det trengs mest.

Klubb 2 virket og ha en litt tydeligere plan, på det og utvikle egne spillere for å selge dem, for så å ha klare erstattere på blokka eller i eget akademi. Noe vi så hos de var en klar ramme på troppen. De skulle ha så og så mange innenfor de forskjellige aldersspennene. Det skulle sørge for at de hadde en konkurransedyktig og sunn tropp. De og så en stor fordel i det og ha gode relasjoner og nettverk. Selv om de hadde “sine” faste agenter de hørte på og forholdt seg til. Klubb 2 har deltatt i Europa, og dermed kan det være med på å gi de en “gratis” markedsføring av klubb og spillere, samt gi de bedre navn og nettverk enn noen av de andre konkurrentene i Norge. Noe som kan være en fare for klubb 2 siden de er såpass godt drillet på det og utvikle egne unge spillere, er at de slippes for tidlig. Gjør de det kan det være at man går glipp av store summer man kunne innkassert hvis man hadde ventet ett eller to år til. Det kom også frem fra (Norsk toppfotball, 2019) at man risikerer å selge klubbutviklede spillere for tidlig og før de har nådd salgspotensialet de innehar. Dette er noe man må prøve å unngå ved å hele tiden veie opp tilbudet man får mot hva man kan få om en liten stund.

*“Det å selge spillere som gjør det bra, kan hjelpe “gratis” på det og få et navn. Det kan bli viktige ambassadører for klubben, og hjelpe til at andre klubber ser til klubben og Norge for å finne andre spillere. Så ved å prestere i Europa får det andre klubber til å kikke til oss for spillere”.* – sitat klubb 2 om hva deltagelse i Europa har gjort.

Klubb 2 fortalte også om en klart målsetting angående salg, hvor de tidlig “peker” ut spillere som kan være fremtidige salgsobjekt. Klubb 3 virket, som klubb 1 heller ikke ha en utpreget salgsstrategi, utenom at de ville utvikle spillere for å selge. De ville dog bli bedre på noe som klubb 2 hadde en god struktur på, nemlig det og tidlig “peke” ut fremtidige salgsobjekt som skal satses mer på og legge opp en plan for de.

### 4.3.2 Relasjoner og nettverk

Som nevnt litt allerede la alle klubbene vekt på viktigheten av det å ha gode relasjoner og nettverk for å kunne gjennomføre et godt salg. Baumeister og Leary (1995) hevder at relasjoner kan kjennetegnes ved at vi har et bånd til andre mennesker. I klubbene sin case vil det være agenter, spillere og andre klubber de knytter relasjoner med. Noe klubb 1 så på som en utfordring der for å bygge relasjoner og nettverk var språk. Det er en utfordring som går på menneskelig ressurs kapasitet og viser at det kan være et mangel punkt i klubben. Av de tre klubbene virket det dog som klubb 3 var de “ivrigste” på viktigheten av det og de fortalte om hvordan de pleide relasjoner med interessenter veldig godt. Klubb 2 får som nevnt kanskje litt “gratis” med tanke på deres hyppige deltakelse og prestasjoner i Europa. Klubb 3 mente det at en god relasjon kunne øke en potensiell salgssum. Det er et godt poeng som gjør at de jobber proaktivt. Som selger møter de kunden foran disken, i stedet for bak disken. Noe som kan gi gode resultater. Som det vises av sitatet under drives det godt med nettverksarbeid i klubben.

*“Når det var en spiller av oss vi visste skulle debutere i en treningskamp nå, som vi visste skulle spille 90 minutter. Da kontakter jeg en sportssjef i Holland, og forteller at den spilleren kommer til å starte. Vi har da allerede snakket litt om han før. Da får vi ofte litt respons om at de skal se kampen og sånn, så kommer det henvendelser hvis de er interessert eller vil ta en prat”. – sitat klubb 3 om hvordan de jobber utad mot nettverket sitt.*

### 4.3.3 Selgende klubber

Resultatet peker ganske tydelig på at alle klubbene er selgende klubber. Det er vel egentlig alle klubbene i Norge. Vi er såpass små i det store og hele at det her er ofte startfasen eller en “mellomlanding” i en proffkarriere. Og det var de alle klar over. Dette går i takt med hva Herskedal (2017) har kommet frem til at hver klubb må tilpasse sine målsetninger ut fra hva som er realistisk, og at klubbene må finne og godta sin plass i hierarkiet i fotballeuropa. Først når de har gjort det vil de klare og forme en god strategi de kan følge. Alle hadde hver sin “take” på nettopp dette også. Klubb 1 kunne holde igjen spillere hvis ikke pris eller erstatter var klar. Klubb 2 kunne også si nei til salg, da i dialog med



spilleren. Utenom det var det en bevisst valgt strategi og være en selgende klubb. Mye for å være attraktive for unge talenter så de velger den klubben for å komme seg videre i karrieren. Derfor kan heller ikke klubb 2 si nei mange ganger til et salg, fordi da sprer rykte seg fort om at man ikke bør dra dit hvis man har planer om å bli solgt. Åpenhet og ærlighet var viktig for klubb 2 ovenfor spilleren.

*“Kommer det et bud på en spiller, så går jeg ned i garderoben og forteller spilleren det. Holder ikke det hemmelig. Det får de uansett vite i ettertid likevel, og da finner de ut at jeg har holdt en 3-4 bud på en spiller hemmelig blir de forbannet til slutt. Da sprer ryktene seg fort om at du ikke må dra hit”. – sitat klubb 2 om å holde bud på spiller hemmelig.*

Klubb 3, kunne også holde et salg, hvis det ikke var riktig for noen. De var dog klare over at de selger hvis det er riktig pris for klubben, agent, spiller og fans. Fordi det måtte kunne forsvarers overfor supportere, og erstattere vil da forventes. Så alle var klar over at de var selgende klubber.

*“Det er viktig å avklare med spilleren, at vi selger hvis det er riktig pris, men vi må komme oss opp på et visst nivå. Det skal være riktig for spiller, klubb og agent. I tillegg på vi kunne forsvare prisen for by og fans også”. – sitat klubb 3 om forventningsavklaring med spiller.*

Klubb 1 kan også, som klubb 2 og 3 vise til at de kan holde igjen salg om det er det riktige og gjøre, og hvis det er mulig å få en bedre pris ved en senere anledning. Her vil klubbene møte på “problemet” som er nevnt tidligere i dette kapitlet, konflikten mellom økonomi og menneskelig ressurskapasitet.

*“Vi hadde en prosess med en spiller vi solgte nå i vinter. Vi kunne helst sett at vi beholdte han et halvt år til frem til sommeren. Da kunne vi kanskje solgt han for mer, samtidig som han hadde gjort en god jobb for oss på banen”.*

## 5.0 Konklusjon

I denne oppgaven søkte vi svar på om hvordan organisasjonskapasiteten i norske, profesjonelle fotballklubber kan være til hinder eller nytte for å nå prispotensialet der spillere selges til større klubber i utlandet. For å gjøre det trekker vi fra fram sentrale funn med relevans for den teoretiske modellen og litteraturgrunnlaget vi har benyttet i denne undersøkelsen. En av de sentrale observasjonene ligger i skjæringen mellom «menneskelige ressurser» og økonomisk kapasitet, når det kommer til rekruttering av dyktige folk. Koblingen kjenner vi fra (Hall, 2003), som også presiserer at den økonomiske kapasiteten er en grunnmur for å innhente dyktige menneskelige ressurser. Klubb 2 var i vår undersøkelse klubben med flest og tilsynelatende best kvalifiserte ansatte, og de hadde den beste økonomien. Sammenheng mellom en stabil god økonomisk ressurstilgang og muligheten for å lykkes i et konkurransedrevet miljø gjennom kvalifiserte ansatte kan en derfor anta er viktig å være oppmerksom på dersom man skal være i posisjon til å følge opp overgangssaker på lønnsomt vis.

Et annet funn vi synes var interessant som (Hall et. Al 2003) sier noe om er konflikten mellom den økonomiske kapasiteten og menneskelige ressurskapasiteten på spillersiden. Dilemmaet ligger i sportens natur; at alle klubbene ønsket et best mulig sportslig grunnlag for å konkurrere mot de andre lagene i ligaen (Gammelsæter, 2016), men at de ut fra et business-ståsted samtidig må selge hvis tilbudet er (om ikke alltid tidspunktet) opplevdes som riktig. Samtlige klubber så på seg selv som selgende klubber, som er naturlig den tid norsk klubb fotball er rangert et stykke ned innenfor et større Europeisk klubbhierarki (Lonsdale, 2004). Konflikten ble spesielt merkbar for Klubb 2, trolig på grunn av deres mål om å vinne ligaen hvert år.

Det siste funnet vi velger å trekke frem er forskjellene i klubbenes salgsstrategier. Der klubb 2 og 3 hadde viste en bevissthet og planmessighet i hvordan og hvorfor de hentet spillere og samtidig vurderte hvordan de så for seg at de samme spillerne kunne selges. Tilsvarende interessant var klubb 1 sin fraværende strategi og målsetting ved salg, grunnet deres tilværelse i OBOS-ligaen. Dette vitner om drivkrefter mellom kortsiktige og langsiktige mål, og hvordan klubber gjør sine vurderinger ut fra sine ønsker og sin situasjon. I den sammenheng er det verdt å minne om Herskedal (2017) som sier at hver

klubb må tilpasse målsetninger utfra hva som er realistisk, og at klubbene må finne og godta sin plass i hierarkiet og forme sine strategier ut fra det. I vårt tilfelle er kanskje klubb 1 så opptatt av å skulle rykke opp at varsellampene om å ivareta klubbprosesser (som for eksempel en bevisst salgsstrategi) som er viktige på sikt blir oversett. Kortsiktigheten i krysningen business og fotball er tidligere løftet fram av en rekke forskere, der noe av problemet ligger i manglende kontroll på hvor en ender på tabellen. Gammelsæter refererer til et nullsumspill der forutsetningene for tabellen ikke endrer seg selv om alle lag blir bedre (Gammelsæter; 2011). Derfor kan en ensidig, og kanskje kostbar satsning, på opprykk, sette klubben og dens organisasjonskapasitet tilbake i neste omgang.

Våre funn antyder samlet at det er sammenhenger mellom nivået klubben operer på og robustheten den besitter når det kommer til menneskelig – økonomisk og strukturell kapasitet, og at disse kapasitetsfaktorene avhenger av hverandre. I tillegg kan det se ut til at klubbens bevissthetsgrad om egen situasjon og posisjon i norsk og internasjonal fotball er viktig for å ta gode vurderinger for en god utvikling for å øke klubbens kapasitet til å gradvis bedre håndtere framtidige spilleroverganger på en gode og lønnsomme måter.

## 6.0 Vedlegg

### *Intervjuguide*

Er kapasiteten i norske profesjonelle fotballklubber til nytte eller hinder for å nå spillerens prispotensiale ved spilleroverganger – Intervjuguide

#### 1 Bakgrunnsinformasjon

- Karriere (fotball? Jobb? Utdanning)
- Din inngang til rollen du sitter i dag?

#### 2. Hvordan jobbes det typisk klubben rundt henvendelser på spillere fra utenlandske klubber (og salg)?

- Hvem er involverte internt? Hvem gjør hva og hvorfor gjør dere det slik?
- Har styret eller næringsmiljøet noe de skulle sagt mtp. overganger?
- Hvem er involverte eksternt? (kjøper, agent etc.)
- Tid (eks. deadlines, konkurrerende oppgaver)
- Rutiner og regelverk?
- Strategier (hvem er kundene/målgruppene, bevisste salgsstrategier/nettverk og markedsføring)
- Kan du et konkret eksempel på en god prosess og/eller et eksempel på en dårlig prosess?
- Hvordan spiller klubbens bruk av ressurser inn på det og oppnå et ønsket salg? (Fordeling av ressurser, menneskelige samt økonomiske)
- Hvor fornøyd er du med klubbens håndtering av henvendelser? (Holde styr på alle henvendelser)

#### 3. Hva er begrensende (bremser) eller katalyserende (gir fart) faktorer i disse prosessene hos dere?

- Forventninger – (press på å selge/ikke selge, press fra fans/spiller/agent/tabellplassering/pris/neste destinasjon)

- Mannskap (kvalitet/kvantitet/kompetanse/budsjetter)
- System, planlegging og organisering + betydningen av tidspress eller ikke tidspress.
- Eksempler
- Mangel på ressurser økonomisk (Mangel på flere ansatte til å håndtere saker)
- Hvor viktig er det og ha godt nettverk og gode relasjoner med de man forhandler med? (Har dere det, evt. utfordringer knyttet til det, hvordan bygger dere opp det)

4. Er klubben godt nok rustet til å håndtere tilbud og overganger (utland) på en god måte i dag?

- På hvilken måte
- Evt. hvor trykker skoa?
- Noe du ville endret for at klubben skulle vært bedre rustet? (Fler ansatte, etc.)
- Har klubben en målsetting angående salg, og en plan om hvordan dere skal komme dit? (Hvis ja, er dere fornøyd med den)

5. Vil klubben være godt nok rustet til å håndtere tilbud og overganger (utland) i framtiden?

- Hvorfor?
- Evt. hva kreves?
- Hva er evt store utfordringer, språk? (Human resources)
- Har dere gjort noen direkte avgjørelser, ansettelse eller investeringer siste året som du tror har bidratt til en overgang utenlands?
- De siste tiåret har vi sett en eksplosiv økning i prisingen av spillere, tror du dette er positivt eller negativt for norsk fotball

6. Takk for at du stilte og evt. tilleggsopplysninger.

## 7.0 Referanser

- Amit, R., & Schoemaker P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Anderson, E. (1993) *Value in Ethics and Economics*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Berg, B. (2016). Bosman-dommen sørget for at tusenvis ble fotballmillionærer. Selv ble Jean-Marc Bosman (52) lutfattig (Dagbladet). <https://www.dagbladet.no/sport/bosman-dommen-sorget-for-at-tusenvis-blefotballmillionaerer-selv-ble-jean-marc-bosman-52-lutfattig/66161376>
- Berg, P & Berg, R (2020, 04. oktober) Først da Berg kvittet seg med «strandkroppen», begynte suksessen å komme, Tv2. <https://www.tv2.no/a/11687790/>
- Blakkisrud, H. (2020) Roman Abramovitsj. [https://snl.no/Roman\\_Abramovitsj](https://snl.no/Roman_Abramovitsj)
- Brenna, J. G. og Fredagsvik, J. (2005, 17. juni) Tv2 sikret seg fotballrettighetene. VG. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/1kPPve/tv2-sikret-seg-fotballrettighetene>
- Dosi, G., Nelson, R.R., & Winter, S.G. (2000). Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities'. In *The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*. Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (Eds.), (pp. 1-22). Oxford: Oxford University Press.
- Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E., & Athanasiou, T. (1986). *Mind over machine : the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
- Eggebo, Helga. (2021) «Tematisk analyse – en guide». *Sosiologen* [https://sosiologen.no/essay/essay/tematisk-analyse-en-guide/?fbclid=IwAR0RWtr7xTw\\_D8gfSfSl5qPtYUYDhyVj6jNGBOmPWu4OysexVYiFwMjJmvw](https://sosiologen.no/essay/essay/tematisk-analyse-en-guide/?fbclid=IwAR0RWtr7xTw_D8gfSfSl5qPtYUYDhyVj6jNGBOmPWu4OysexVYiFwMjJmvw)
- FIFA (2001). *Revised FIFA Regulations for the Status and Transfer of Players (FIFA)*. [https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/ps\\_769\\_en\\_68.pdf](https://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/ps_769_en_68.pdf)
- Fossøy, J. Moe, V. & Fretland, F. Fotball og media i Noreg i eit historisk perspektiv i perioden 1970–2005 – spelet utan ball Side: 341-361 DOI: <https://doi.org/10.18261/9788215028163-2017-18>

- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002) Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball.
- Gammelsæter, H. (2016 ) poeng, penger og politikk. Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse. Cappelen Damm.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2004): The globalization of football: a study in the glocalization of the «serious life», *The British Journal of Sociology*, Volume 55, issue 4, s. 545–568
- Grant, R.M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit., M., og Embuldeniya, D. (2003) The Capacity to Serve. Canadian Centre for Philantropy  
[http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/capacity\\_to\\_serve\\_english.pdf](http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/capacity_to_serve_english.pdf)
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010
- Herskedal, K. M (2017, november) Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway.
- Hjelseth, A. (2006): Mellom børs, katedral og karneval. Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball, avhandling for dr.polit-graden. Bergen: Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.
- Stoltz, Gerhard, (2021), Konkurransen. [https://snl.no/konkurransen\\_-\\_%C3%B8konomi](https://snl.no/konkurransen_-_%C3%B8konomi)
- Waagard, M. (2021). «Klubbøkonomi – Klubbene har vært fornuftige i et vanskelig år». <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2021/klubbenene-har-vart-fornuftige-i-et-vanskelig-ar/>
- Skauge, M. (2021). «Når utredning blir fornedring». <https://www.josimar.no/artikler/nar-utredning-blir-fornedring/6829/>
- NTB. (2020). «25 år siden Bosman-dommen revolusjonerte fotballen». <https://www.nettavisen.no/sport/25-ar-siden-bosman-dommen-revolusjonerte-fotballen/s/12-95-3424062162>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, L. E., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse. Oslo: Universitetsforlaget
- Kjenner, G. M (2015 15. Desember) En Fotballrevolusjon. Dagsavisen.  
<https://www.dagsavisen.no/sport/2015/12/15/en-fotballrevolusjon/>

- Mintzberg, H (2001) (2021, 5. august) The emergence of strategy & Henry Mintzberg' theory in Strategic practice. <https://medium.com/@Gingerthu/the-emergence-of-strategy-henry-mintzberg-theory-in-strategic-practice-f9714902fc79>
- Monto, R (2016, 16. november) Harder, Better, Faster, Stronger: The Rise of the New Footballer. <http://drmonto.com/blog/2016/11/16/harde>
- Nettavisen. (2020, 16. desember) 25 år siden bosman-dommen revolusjonerte fotballen. <https://www.nettavisen.no/sport/25-ar-siden-bosman-dommen-revolusjonerte-fotballen/s/12-95-3424062162>
- Olsen, T.-H. (2016). Kompetanseutvikling. I Mikkelsen, A & Laudal, T (red.) Strategisk HRM2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver (2.utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Peterson, T. (2002) En allt allvarligare lek - Om idrottsrörelsens partiella kommersialisering
- Player power: capturing value in the English football supply network Lonsdale, Chris Supply Chain Management; 2004; 9, 5; ABI/INFORM Global
- Røyrvik, H. (2017, 7. august) Kan ende opp som Premier League, Tv2. <https://www.tv2.no/a/9234048/>
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. Annual review of psychology, 52(1), 471-499.
- Spurkeland, J. (2013). Relasjonsledelse. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
- Ullestad, K. H. (2002). Kort norsk fotballhistorie (FolkNTNU). <http://folk.ntnu.no/ullestad/Fotball/fotbhist.html>
- Walsh, A., J. & Giulianotti, R. (2001): This sporting Mammon: a normative critique of the commodification of sport, Journal of the Philosophy of Sport.
- Aas, M. A. (2013). Bosman-dommen i dag (Universitetet i Tromsø). <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5566/thesis.pdf?sequence=1>