

**Stian Paulsen**

**Simen Granli**

# **Lønnsomhetsanalyse av Rosenborg Ballklub AS**

## **Profitability analysis of Rosenborg Ballklub AS**

**SEMESTEROPPGAVE**

**Trondheim, Mai 2019**

**Spesialiseringsretning : Økonomisk styring**

**Veileder : Tor-Eirik Olsen**

## Forord

Vi er to studenter som studerer på tredje året ved Handelshøyskolen i Trondheim, NTNU. Vi har valgt å fordype oss innenfor økonomisk styring, og i den anledning har vi utarbeidet denne semesteroppgaven som i alt vekter 7,5 studiepoeng.

Når det kommer til hvordan vi skulle løse semesteroppgaven har vi stått relativt fritt i forhold til valg av tema. Sentralt var det likevel at oppgave skulle ha relevans i forhold til retningsvalget, økonomisk styring.

Vi har begge to en felles interesse for fotball, og særlig norsk toppfotball. Av den grunn har vi valgt å gjennomføre en lønnsomhetsanalyse av Rosenborg Ballklub AS. Valget fra vår side var i grunnen enkelt. Fra før visste vi at dette var Norges største fotballklubb, i tillegg fant vi inspirasjon i at skolen kun ligger et steinkast fra Lerkendal stadion.

Vi har gjennom prosessen og arbeidet med semesteroppgaven opparbeidet oss generell kunnskap knyttet til økonomisk styring i en enkelt virksomhet, men også hvordan ulike nøkkeltall og strategi kan ses på i sammenheng for å danne et bedre bilde av organisasjonens overordnede økonomiske situasjon. Vi vil benytte anledningen til å takke Tor-Eirik Olsen for god veiledning gjennom hele prosessen ved utarbeidelsen av semesteroppgaven. Helt sentralt for gjennomføringen av oppgaven har det vært med gode møter og tilbakemeldinger.



Stian Paulsen



Simen Granli

## Sammendrag

Vi har i denne oppgaven gjennomført en regnskapsanalyse av Rosenborg Ballklub AS med fokus på lønnsomheten i perioden fra 2014 til 2017. RBK er Norges største og mestvinnende fotballklubb. De spiller i Eliteserien, den øverste divisjonen i norsk fotball. Deres primære inntektskilder er Europacupspill, billettinntekter fra publikum, sponsorinntekter, spillersalg og utsalg fra Rosenborg sportsbutikk i form av drakter og annet utstyr.

I den første delen av oppgaven vil vi presentere vår problemstilling og vårt case. Vi vil gi en kort introduksjon av klubben, bakgrunnen for våre valg og hvorfor akkurat dette tema interesserer oss. Vi vil presentere relevant teori i form av relevante nøkkeltall som vil bli drøftet i selve analysen av Rosenborg Ballklub AS. Metodedelen vil belyse fremgangsmåten som vi har benyttet for å løse denne oppgaven. Analysen består hovedsakelig av to deler. Vi har først tatt for oss en strategisk analyse av klubben, og deretter drøftet relevante nøkkeltall.

Vi har ved å analysere nøkkeltallene til RBK opparbeidet oss et bedre grunnlag for å si noe om deres gode økonomiske situasjon. Vi har under hele den relevante perioden sett en positiv utvikling i Rosenborg Ballklub AS sin økonomiske situasjon der hovedårsaken er Europacupspill i flere av de aktuelle årene. På slutten av oppgaven har vi drøftet og diskutert ytterligere relevante forhold knyttet til Rosenborg Ballklub AS sin økonomiske situasjon.

## Abstract

In this thesis, we have conducted an accounting analysis of Rosenborg Ballklub AS, focusing on the profitability in the period from 2014 to 2017. Rosenborg Ballklub is Norway's largest and most winning football club. They play in the Norwegian Top Division. Their primary sources of income are European Cup qualification, gate revenues, sponsorship deals, player sales and sales from Rosenborg Sportshop (e.g., shirts, training kits and other equipment).

In the first part of the thesis we will present RBK as well as the research question. We give a brief introduction to the club, the background for our choices and why this particular topic interests us. In the next chapter we present relevant theory in the form of relevant key financial figures/numbers that will be discussed in the actual analysis of RBK. In the research methodology section we will explain the procedure carried out to answer the research question. The analysis consists mainly of two parts. We first conduct a strategic analysis of the club, and then discuss relevant key financial figures/numbers.

By analyzing the key figures of Rosenborg Ballklub AS we have built up a better basis for saying something about their good economic and financial situation. For the relevant period, we have seen a positive development in Rosenborg Ballklub's financial situation. The main reason is European Cup qualification in several of the years in question. At the end of the task, we discuss other relevant issues related to Rosenborg Ballklub's financial situation.

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Tema og problemstilling .....</b>	<b>8</b>
1.1 Rosenborg Ballklub AS.....	8
1.2 Økonomisk perspektiv på toppfotball i Norge .....	9
<b>2 Teori.....</b>	<b>12</b>
2.1 Økonomisk analyse.....	12
2.2 Nøkkeltall og regnskapsanalyse.....	13
2.3 Lønnsomhet.....	13
2.4 Finansiering.....	15
2.5 Soliditet.....	16
2.6 Likviditet.....	17
2.7 Strategisk analyse.....	18
2.7.1 VRIO.....	18
2.7.2 Porters fem konkurransekrefter.....	19
2.7.3 SWOT-analyse .....	19
<b>3 Metode.....</b>	<b>21</b>
3.1 Problemstilling .....	21
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Valg av metode .....	22
3.4 Datainnsamling.....	22
3.5 Reliabilitet og validitet .....	23
<b>4 Analyse .....</b>	<b>24</b>
4.1 Strategisk analyse.....	24
4.1.1 VRIO.....	24
4.1.2 Porters fem konkurransekrefter.....	26
4.1.3 SWOT .....	29
4.2 Analyse av sentrale poster i regnskapet.....	31
4.2.1 Salgsinntekter.....	32
4.2.2 Varekostnader .....	34
4.2.3 Lønnskostnader .....	35
4.3 Lønnsomhet.....	37
4.4 Finansiering.....	40
4.5 Soliditet.....	41
4.6 Likviditet.....	44
4.7 Sammenligning med andre toppfotballklubber .....	46

<b>5 Diskusjon og konklusjon .....</b>	<b>49</b>
<b>6 Referanseliste.....</b>	<b>52</b>
<i>6.1 Litteraturliste.....</i>	<i>52</i>
<i>6.2 Nettsider.....</i>	<i>52</i>
<i>6.3 Regnskap og årsmeldinger.....</i>	<i>54</i>
<i>6.4 Bachelor og masteroppgaver.....</i>	<i>55</i>

## Figurer

<b>Figur 1 : Gjennomsnittlig tilskuertall i Eliteserien .....</b>	<b>10</b>
<b>Figur 2 : SWOT-analyse.....</b>	<b>30</b>
<b>Figur 3 : Sum inntektsutvikling 2014-2017 .....</b>	<b>34</b>
<b>Figur 4 : Utvikling varekostnad 2014-2017 .....</b>	<b>35</b>
<b>Figur 5 : Utvikling lønnskostnader 2014-2017 .....</b>	<b>36</b>
<b>Figur 6 : Utvikling total kapitalrentabilitet 2014-2017 .....</b>	<b>38</b>
<b>Figur 7 : Utvikling brutto fortjeneste 2014-2017 .....</b>	<b>39</b>
<b>Figur 8 : Utvikling finansierungsgrad 1 2014-2017 .....</b>	<b>40</b>
<b>Figur 9 : Utvikling egen kapitalandel 2014-2017 .....</b>	<b>42</b>
<b>Figur 10 : Utvikling gjeldsgrad 2014-2017 .....</b>	<b>43</b>
<b>Figur 11 : Utvikling likviditetsgrad 1 2014-2017 .....</b>	<b>44</b>
<b>Figur 12 : Utvikling arbeidskapital 2014-2017.....</b>	<b>45</b>
<b>Figur 13 : Sammenligning regnskapstall for RBK, Brann, MFK .....</b>	<b>46</b>

## Tabeller

<b>Tabell 1 : Hovedtall for Rosenborg ballklubb .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabell 2 : Prosentvis endring i hovedtallene for Rosenborg ballklubb .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabell 3 : Tall knyttet til total kapitalens omløpshastighet.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabell 4 : Tall knyttet til resultatgrad.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabell 5 : Tall knyttet til total kapitalrentabilitet .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabell 6 : Tall knyttet til finansering .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabell 7 : Tall knyttet til soliditet .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabell 8 : Tall knyttet til likviditet .....</b>	<b>44</b>

# 1 Tema og problemstilling

I denne delen av oppgaven vil vi raskt redegjøre for hva som ligger bak vårt valg av tema og valg av vår problemstilling. Vi vil i denne oppgaven gjøre en analyse av Norges største fotballklubb, Rosenborg Ballklub AS. Vi er i dag studenter i Klæbuveien, Trondheim der Norges største fotballklubb holder til, så ingenting virket mer naturlig for oss. Vi er begge to svært fotballinteresserte og finner det interessant å opparbeide oss mer kunnskap om økonomien til en fotballklubb på høyt nivå.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke lønnsomheten til Rosenborg Ballklub AS, dette vil vi gjøre ved å se på bedriftens regnskapstall for de siste årene. Vi vil forsøke å se hva som ligger bak tallene, hvor kommer inntektene til fotballklubben fra, hva er deres utgiftsposter, se på hvilke investeringer som er blitt gjort og hvordan Rosenborg Ballklub AS forvalter sine ressurser.

## 1.1 Rosenborg Ballklub AS

Rosenborg Ballklub ble stiftet helt tilbake i 1917. Det er Norges mestvinnende fotballklubb med 28 seriemesterskap og 12 cupmesterskap, sesongen 18/19 blir den 37. sesongen klubben deltar i UEFA sine internasjonale turneringer for toppfotball.

RBK spiller sine hjemmekamper på Lerkendal stadion, denne stadion har en kapasitet på 21 400 tilskuere og har en sentral beliggenhet i Trondheim, der antall tilskuere per hjemmekamp siste årene har ligget på et gjennomsnitt rundt 17 500.

Rosenborg Ballklub AS har betydelige inntekter fra sine hovedsamarbeidspartnere, fra billettsalg, draktsalg og gjennom gode sportslige prestasjoner.

Gjennom kjøp og salg av spillere de siste årene har det også kommet betydelige inntekter for klubben.

Rosenborg Ballklub AS står oppført som eier over tre andre datterselskap, disse er:

- Abrahallen AS (Innendørs fotballbane til egen bruk og for utleie)
- Lerkendal Stadion AS (Arrangement, herunder fotballkamper)
- Rosenborg Sport AS (Sports-shop, salg av drakter og annet sportsutstyr)



For å på en god måte gi innsikt i Rosenborg Ballklub, som er Norges største fotballklubb, ser vi det som sentralt å bringe frem et dagsaktuelt perspektiv på toppfotballen i Norge i dag, dette i form av økonomi og interesse fra publikum.

## 1.2 Økonomisk perspektiv på toppfotball i Norge

Norsk toppfotball er klubbene som spiller i de to øverste divisjonene, Eliteserien eller OBOS ligaen. Klubbene konkurrerer i seriespill og i cupspill. De største klubbene binder sammen hele byer som kommer sammen i en forening for å heie frem sitt lag på lokale hjemmearenaer. Trøndelag og Trondheim har nå to lag i den øverste divisjonen der både Rosenborg Ballklub og Ranheim Fotball er representert. Dette tilfører ytterligere en dimensjon til konkurransebildet i form av at klubbene konkurrerer om å være best i regionen, Trøndelag.

Fotball generelt har gjennom de to siste ti-årene skapt økt engasjement hos det norske folk, dette er noe som har resultert i økte inntekter til klubbene, men også høyere kostnader som vi her skal se nærmere på.

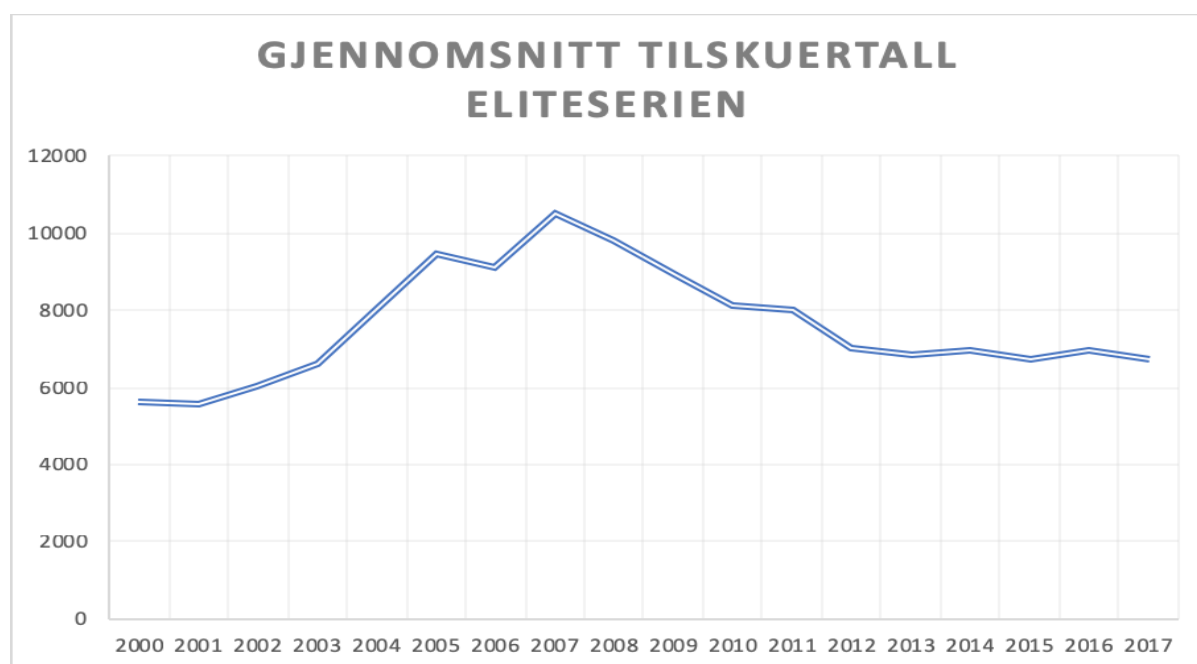
Flaa (2010) skriver i sin avhandling om hvordan pengebruken i Norsk toppfotball har eksplodert utover på 2000-tallet. I perioden 2003 til 2008 skal inntektene ha beveget seg i fra noen hundre millioner til og dra seg oppover mot to milliarder. Noe av dette skyldes utdelinger fra NFF. Hermo og Rafhaelsen (2018) skriver at et beløp på 175 millioner i 2017 ble fordelt mellom klubbene i den øverste divisjonen ut fra klubbenes tabellposisjon. Hitland (2010) legger likevel vekt på at den mest vesentlige faktoren for det høye inntektskuppet skyldes økte medieinntekter, og særlig TV2 sitt inntog som leverandør av fotball i 2005, som videre førte til at fotball i Norge gikk inn på betalt tv, en avtale som den gang var verdt over 1 milliard kroner.

Hermo og Rafhaelsen (2018) skriver om hvordan økte investeringer har som formål å skape økte inntekter i form av bedre resultater i serie og cup, samt forhåpninger om Europacupspill, der klubbene kan tjene flere titalls millioner. Men risikoen har her vært at de sportslige resultatene skulle utebli, og dermed også inntektene.

De siste årene har de sportslige resultatene uteblitt med svakere resultater for norske klubber i Europacupen, og et landslag som har slitt i motgang.

Almli og Nyvik (2015) knytter i sin avhandling oppsvingen som norsk fotball fikk på 2000-tallet til den økte tilgjengeligheten som fotballen fikk på tv, men også at det var mer interesse knyttet til seriespillet som følge av at Rosenborg ikke lenger vant seriespillet hvert år. Som tabellen under viser ser en tydelig av interessen knyttet til Eliteserien fra det Norske publikum nådde sitt toppunkt i 2008, siden den gang har gjennomsnittlig tilskuertall blitt redusert med over 40 %.

Almli og Nyvik (2015) drøfter årsakene til dette, og en mulig årsak kan være at Eliteserien opplevde et slags metningspunkt i 2008. De drøfter herunder konsekvensene av at seriespillet ble utvidet fra 14 til 16 lag, da dette kan ha tilført flere kamper, da i form av flere mindre klubber, noe som kan ha redusert interessen fordi det i grunn kun tilførte flere svakere lag til serien.



Figur 1 : Gjennomsnittlig tilskuertall i Eliteserien

Økte inntekter har for klubbene ført til økte kostnader, og som grafen ovenfor indikerer kan årsaken til svakere økonomi for klubbene de siste årene ligge i at kostnadene til klubbene vokste i takt med den økte interesse fra publikum som fant sted inntil 2008/2009, da kurven for publikumsinteresse kan ha nådd sitt toppunkt, og i takt med lavere interesse fra publikum de siste årene kan altså inntektene ha falt forttere enn kostnadene, som igjen vil kunne være årsaken til svakere økonomi generelt for de norske toppklubbene. Dette ved at tapte inntekter har gjort utslag på bunnlinjene til klubbene. Særlig er lønnskostnader og utbyggingen av

administrasjonene blitt vesentlige tema for toppfotballklubbene da dette utgjør vesentlige utgiftsposter.

Hermo og Rafhaelsen (2018) skriver om hvordan dette har fått konsekvenser for økonomien til klubbene i form av negative årsresultat og svak egenkapital, spesielt når også interessen fra norske supportere har vært fallende.

Dette er selvsagt en relevant og svært omfattende problemstilling for klubben og noe som ofte er debattert. Fotball som etterhvert er blitt en stor og svært attraktiv publikumssport, en sport som tiltrekker seg store pengestrømmer. Samtidig er klubbene etterhvert utviklet seg til og bli store bedrifter som på lik linje med andre bedrifter må forholde seg til prinsippene om sunn økonomisk utvikling.

Punkter og drøftinger ovenfor legger i denne sammenheng grunnlaget for vår problemstilling:

***“Hvordan har den økonomiske utviklingen for Rosenborg Ballklub AS vært i perioden 2014 - 2017?”***

## 2 Teori

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte relevant teori som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen. For å styrke studiens validitet og reliabilitet må den være nøyaktig og grundig fundamentert i teori. Teoridelen er også relevant for å kunne belyse problemstillingen på en god måte. Vi vil først drøfte innholdet som er relevant for å kunne gjennomføre en god økonomisk analyse, deretter presentere nøkkeltallene som vil inngå i vår analyse av Rosenborg Ballklub AS.

Vi vil også presentere en strategisk analyse, bestående av SWOT, VRIO og Porters fem konkurransekrefter, som kan benyttes i denne sammenheng for å skape en dypere forståelse av hva som faktisk ligger bak nøkkeltallene og den økonomiske analysen.

I denne delen av oppgaven vil vi presentere teorien på generelt grunnlag der hensikten blir å danne fundamentet for resten av oppgaven, der dette senere vil ses på i sammenheng med Rosenborg Ballklub AS.

### 2.1 Økonomisk analyse

I denne oppgaven vil vi presentere en lønnsomhetsanalyse av Rosenborg Ballklub AS. I den forbindelse ønsker vi å undersøke bedriftens evne til å være lønnsom ut ifra de ressursene som bedriften har tilgjengelig. Dersom en ser til lønnsomhet kan en for eksempel ta stilling til endring i den reelle formuen for bedriften fra et tidspunkt til et annet tidspunkt. Samtidig kan det være utfordrende å måle den faktiske økonomiske utviklingen til organisasjonen da faktisk markedsverdi ikke nødvendigvis lar seg tallfeste før det foreligger et tilbud eller etterspørsel etter en vare, som for eksempel vil gjelde i forhold til prising av en fotballspiller, eller billettpriser på en stadion der etterspørsel vil variere. Historiske nøkkeltall og historisk informasjon om virksomheten vil da ikke gi et helhetlig eller komplett bilde av bedriftens økonomi, men ved fremstilling av nøkkeltall og faktiske økonomiske opplysninger vil vi være i stand til å foreta en økonomisk analysen av virksomheten, for å deretter på en presis måte kunne si noe om den økonomisk situasjonen til bedriften.

## 2.2 Nøkkeltall og regnskapsanalyse

Regnskapsanalyse vil si systematisk bearbeidelse av faktiske regnskapsdata (Kristoffersen, 2016). En regnskapsanalyse vil bli benyttet for å undersøke den økonomiske situasjonen og utviklingen for en bedrift. Beregning og fremstilling av nøkkeltall er sentralt og nødvendig når en skal foreta regnskapsanalyser. Ved at en sammenligner nøkkeltall for ulike perioder kan en si noe om bedriftens økonomiske utvikling, tallene kan i tillegg benyttes for å si noe om bedriften har nådd sine målsettinger for perioden, eller eventuelt hvorfor bedriften ikke nådde sine målsettinger. Tallene kan også benyttes for å se bedriftens økonomiske situasjon opp mot konkurrentene.

Formålet med en regnskapsanalyse blir av den grunn å kunne presentere et helhetlig bilde av den økonomiske situasjonen for bedriften (Kristoffersen, 2016).

I en regnskapsanalyse er det vanlig å se på fire sentrale faktorer. Disse er lønnsomhet, finansiering, soliditet og likviditet.

## 2.3 Lønnsomhet

Lønnsomheten sier noe om bedriftens særegne evne til å skape fortjeneste eller overskudd (Kristoffersen, 2016). For bedriften vil det her dreie seg om å sørge for at inntektene er større enn kostnadene, slik at en oppnår et overskudd. En bedrift vil i startfase og på kort sikt klare seg uavhengig av om den er lønnsom eller ikke, men etterhvert vil bedriften bli avhengig av å skape resultater og overskudd. Dette handler om at bedriften har økonomisk ansvar ovenfor sine investorer, samfunnet, de ansatte og eiere.

**Totalkapitalrentabiliteten** (Return on investment (ROI)) viser avkastningen på den samlede kapitalen, hvor godt og effektiv bedriften har vært i forvaltningen av sine ressurser.

Totalkapitalrentabiliteten måler da avkastningen i en bestemt periode for den kapitalen som er bundet opp i bedriften.

Investert kapital blir i de fleste sammenhenger assosiert med gjennomsnittlig totalkapital. Det er også mulig å bruke totalkapital for en periode, sysselsatt kapital (Totalkapital - Kortsiktig gjeld), også eiendeler i bruk. I vår analyse av Rosenborg Ballklub har vi valgt å benytte oss av gjennomsnittlig totalkapital, dette fordi Rosenborg Ballklub AS er en klubb og en virksomhet som er i stadig vekst.

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \frac{(\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) * 100 \%}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}}$$

$$\text{Gjennomsnittlig totalkapital} = (\text{IB totalkapital} + \text{UB totalkapital}) / 2$$

Dersom det kun eksisterer regnskapstall for en mindre periode kan en benytte totalkapital for denne perioden, faren er at fremstillingen av tallene blir skjev og at de ikke representerer bedriftens faktiske situasjon. Dette kan for eksempel gjøre seg gjeldende dersom Rosenborg Ballklub i slutten av en regnskapsperiode kjøper en spiller for en høy pris (godt produkt), som på noe sikt vil kunne generere inntekter for bedriften i form av gode prestasjoner på fotballbanen men også i form av draktsalg til supporterne.

Sysselsatt kapital kan benyttes som alternativ for totalkapital. Ved sysselsatt kapital trekker en fra kortsiktig gjeld, dette fordi denne er rentefri.

Eiendeler i bruk kan en benytte som investert kapital, dette kan være da større investeringer skal generere inntekt i fremtiden, men på nåværende tidspunkt ikke gir avkastning. På denne måten kan en justerer for eiendeler som ikke gir avkastning i dag, men som har til hensikt å spille positivt inn på lønnsomheten i årene som kommer (Olsen, 2018). Det er her viktig å skille slike investeringer fra død kapital som ikke generer inntekter for bedriften. En kan i den sammenheng stille seg kritisk til hvor lurt det er å sitte på død kapital da dette er eiendeler som ikke generer inntekt til bedriften (Olsen, 2018).

**DuPont-modellen** er en måte å vise hvordan bedriftens totalrentabilitet blir skapt, og i vårt tilfelle ser vi på de første stegene i dekomponeringen. Denne modellen for lønnsomhetsanalyse viser oss en alternativ måte å beregne totalkapitalrentabiliteten ved å multiplisere kapitalens omløpshastighet med resultatgrad. Hensikten med DuPont-modellen er å skape en mer fullstendig oversikt over hva som faktisk fører til avkastningen på investert kapital (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Totalkapitalrentabilitet} = \text{Resultatgrad} \times \text{Totalkapitalens omløpshastighet}$$

På denne måten vil en endring i enten resultatgraden eller i kapitalens omløpshastighet få konsekvenser for totalkapitalrentabiliteten. På denne måten kan en benytte modellens to

komponenter til å finne tiltak for å bedre bedriftens økonomiske situasjon (Kristoffersen, 2016).

**Totalkapitalens omløpshastighet** sier noe om hvor godt bedriften utnytter den tilgjengelige kapitalen i bedriften. Høy omløpshastighet vil her kjennetegnes ved høy verdi på forhåndstallet. Dette er også tall som kan forbedres ved å redusere kapitalen som er bundet i totalkapitalen, eller ved og øke omsetningen ved bruk av eksisterende kapital.

Totalkapitalens omløpshastighet er et nøkkeltallet som vil være svært bransjeavhengig.

$$\text{Totalkapitalens omløpshastighet} = \text{Driftsinntekter} / \text{Gjennomsnittlig totalkapital}$$

**Resultatgraden** uttrykker hvor mye en krone omsatt faktisk kaster av seg i resultat.

Resultatgraden viser lønnsomheten til bedriften i forhold til faktisk oppnådd salg, dette i form av omsetningen til virksomheten, sett i forhold til resultatet. For å bedre tallet kan en redusere kostnadene til bedriften, eller øke inntektene, en bedrift vil gjerne være tjent ved å gjøre en kombinasjon (Kristoffersen, 2016).

Kritikk av dette nøkkeltallet kan være at det ikke fanger opp kapitalbindingen til bedriften.

$$\text{Resultatgrad} = (\text{Driftsresultat} + \text{Finansinntekter}) / \text{Driftsinntekter}$$

**Bruttofortjeneste** betraktes som differansen mellom salgsinntekter og varekostnader. Den blir i sammenheng ofte regnet i prosent av salgsinntektene. Bruttofortjenesten består av den summen som skal dekke øvrige kostnader i virksomheten, deriblant lønn og andre driftskostnader, og skape et resultat for bedriften.

$$\text{Bruttofortjeneste i \%} = (\text{Bruttofortjeneste i kr} / \text{Sum salgsinntekter}) * 100$$

## 2.4 Finansiering

Finansiering tar for seg anskaffelse og anvendelse av kapital for en virksomhet (Kristoffersen, 2016). En bedrift er avhengig av kapital, derav finansiering for å ha evnen til å generere inntekter. En bedrift vil gjerne ordne med finansiering for å finansiere sine eiendeler, dette kan derav dreie seg om egenkapital, kortsiktig og langsiktig gjeld.

Finansieringen til bedriften vil få konsekvenser på kontantstrømmen for bedriften, og rentekostnader vil være avgjørende i forhold til lønnsomhet. En kan analysere finansieringen

ved å ta utgangspunkt i balansen på et gitt tidspunkt. For å analysere finansieringen til Rosenborg ballklubb har vi valgt å fokusere på finansieringsgrad 1. Vi kunne også her tatt med arbeidskapital, men vi valgte å fokusere på arbeidskapitalen under likviditet. Det sier seg selv at en del om hvordan eiendelene er finansiert, men en positiv/negativ arbeidskapital vil være en god indikator på hvordan en bedrifts betalingssituasjon er.

**Finansieringsgrad 1** viser hvor stor del av anleggsmidlene til bedriften som er langsiktig finansiert, der langsiktig kapital er langsiktig gjeld og egenkapital. Denne burde være under 1, dersom den er over 1 vil det si at anleggsmidlene er finansiert med kortsiktige midler. Dette er noe som vil få konsekvenser for den daglige driften til virksomheten. Langsiktig kapital er langsiktig gjeld pluss egenkapital.

$$\text{Finansieringsgrad 1} = \text{Anleggsmidler} / \text{Langsiktig kapital}$$

## 2.5 Soliditet

Soliditet forteller noe om en bedrifts evne til å tåle tap, noe som ofte er tilknyttet størrelsen på egenkapitalen i forhold til totalkapitalen. To nøkkeltall som blir relevante når det kommer til bedriftens soliditet er egenkapitalandel og gjeldsgrad.

**Egenkapitalandel** forteller hvor stor andel av totalkapitalen som er finansiert med egne midler, altså egenkapitalen i bedriften. Egenkapitalandel, heretter kalt EK-andel, er et forholdstall mellom sum egenkapital og totalkapital. Jo større tallet er, desto bedre og sterkere soliditet er det. Det er ikke noe klart svar på hvor stort dette forholdstallet skal være. Mye avhenger av hvilken bransje man opererer i, men en tommelfingerregel vil være et sted mellom 30 % og 35 % (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Egenkapitalandel} = \text{Sum egenkapital} / \text{Totalkapital}$$

**Gjeldsgrad** viser forholdet mellom finansiert kapital fra utenforstående, eksempelvis lån fra banker, og kapital finansiert av eiere. Jo lavere tall, desto sterkere soliditet. Det er her også vanskelig å finne et klart fasitsvar på hva som er dårlig og hva som er bra, men en gjeldsgrad mellom en og tre regnes som bra, det er i den sammenheng sjeldent at bedrifter har et tall



mellom null og en. En gjeldsgrad på to forteller oss at for hver krone egenkapital er det to kroner i gjeld. Sammenhengen mellom EK-andel og gjeldsgrad er slik at EK-andel vil avta med økende gjeldsgrad (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Gjeldsgrad} = \text{Sum gjeld} / \text{Sum egenkapital}$$

## 2.6 Likviditet

Likviditet handler om bedriftens evne til å betale for sine forpliktelser ved forfall. Under likviditet er det tre nøkkeltall som står sentralt og som vi skal ta for oss. Disse tre er likviditetsgrad 1 og 2, samt arbeidskapital.

**Likviditetsgrad 1** forteller oss i hvilken grad omløpsmidlene i bedriften er finansiert med kortsiktig gjeld. Det finnes omløpsmidler som er mer likvide enn andre. Kontanter, bankinnskudd og kortsiktige fordringer er omløpsmidler som relativt raskt kan omgjøres til likvide midler. Andre omløpsmidler som for eksempel varelager er vanskelig å omgjøre, disse er mindre likvide enn kontanter og bankinnskudd naturligvis. Definisjonen av kortsiktig gjeld er at den skal tilbakebetales i løpet av neste regnskapsår. Likviditetsgrad 1 omhandler alt av omløpsmidler og kortsiktig gjeld i regnskapet. Dette tallet bør være større enn to, men å være så likvid er vanskelig i praksis (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \text{Omløpsmidler} / \text{Kortsiktig gjeld}$$

**Likviditetsgrad 2** tar for seg de mest likvide omløpsmidlene, som nevnt var dette midler som enkelt kan omgjøres til likvid kapital. Her blir eksempelvis varelageret utelatt. Hvor stor del av de mest likvide omløpsmidlene er finansiert av kortsiktig gjeld? Likviditetsgrad 2 bør være større enn 1, dette er også noe vanskelig i praksis for bedrifter. Dette på grunn av sårbarheten for kundefordringer, sesongvariasjoner og konjunkturer (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Likviditetsgrad 2} = (\text{Omløpsmidler} - \text{Varelager}) / \text{Kortsiktig gjeld}$$

**Arbeidskapitalen** er definert som differansen mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld. Denne kan sammen med likviditetsgradene være et godt mål for en bedrifts betalingsevne. En positiv arbeidskapital vil være en god indikator på en organisasjon som kan betale ved forfall.

Negativ arbeidskapital vil naturligvis være svakt og gi uttrykk for dårlig likviditet (Kristoffersen, 2016).

$$\text{Arbeidskapital} = \text{Omløpsmidler} - \text{Kortsiktig gjeld}$$

Nøkkeltall gir en presis fremstilling av bedriftens økonomiske situasjon, men først og fremst gir tallene historisk informasjon. Sett i sammenheng med en strategisk analyse får vi innsikt og kunnskap om bedriftens interne og eksterne muligheter og trusler. Dette gjør oss i stand til å presentere et mer presist og dynamisk bilde av organisasjonen slik den i dag fremstår, men også hvordan forholdene er lagt til rette for utvikling i fremtiden.

## 2.7 Strategisk analyse

Strategiske analyser er svært viktig for å kunne gjennomføre godt strategisk arbeid, og for å kunne presentere en dypere analyse av virksomheten. Strategien til en bedrift skal være opptatt av indre og ytre krefter, og skal påvirke virksomhetens fremtid. Det strategiske arbeidet skal være et verktøy for å oppnå kontroll over nåværende og fremtidige skjebne, (Erichsen et al., 2015).

### 2.7.1 VRIO

Erichsen et al., (2017) peker på viktigheten av en virksomhet sine interne ressurser og den menneskelige kapitalen i det strategiske arbeidet for bedriften. Dette er ressurser som står sentralt for virksomhetens eksistensbevilgning og har potensialet til og gi virksomheten konkurransefortrinn i sentrale markeder for organisasjonen. Dette blir beskrevet av Erichsen et al., (2017) som bedriftens kjernekompetanse. Forfatterne skriver videre at kjernekompetanse kan beskrives som egenskaper og evner som virksomheten tar i bruk for å optimalisere sin utnyttelse av sine tilgjengelige ressurser. I denne sammenheng står VRIO modellen sentralt.

V (Verdifull) - Hvor verdifull er våre ressurser for våre kunder? Er bedriften kapabel til å utnytte seg av fremtidige muligheter eller nøytralisere fremadstormende konkurrenter i markedet?

R (Sjeldent) - Hvor unike er våre ressurser i markedet? Hvor lett tilgang vil konkurrerende bedrifter ha på de samme ressursene?

I (Imiterbare) - Hvor enkelt vil det være for våre konkurrenter å kopiere våre unike ressurser som konkurrentene enda ikke har tilgang på?

O (Utnyttelse av organisasjonen) - Hvor godt er vi organisert for å kunne beholde og videreutvikle de interne ressursene?

### 2.7.2 Porters fem konkurransekrefter

Porters fem konkurransekrefter er en modell som identifiserer og analyserer fem sentrale konkurransekrefter som bidrar til å bedre enhver industri og enhver bedrift. Dette handler om at Porters fem konkurransekrefter tar for seg bedriftens styrker og svakheter sett opp mot den aktuelle konkurransesituasjonen som bedriften er utsatt for, men også hvilke krefter som regjerer ellers i markedet og industrien. Analyseverktøyet er på denne måten et godt verktøy for å kunne gjennomføre en god bransjeanalyse knyttet til virksomhetens aktivitet.

Porters fem konkurransekrefter er med på å forklare hvorfor noen bransjer klarer å opprettholde gode lønnsomhetsnivåer, i forhold til andre bransjer. På denne måten blir det sentralt å ta for seg organisasjonsstrukturen til organisasjonen opp mot konkurrerende bedrifter sine strukturer, det samme vil gjelde strategi og strategiske valg. Porter identifiserte på denne måten fem avgjørende og sentrale krefter som bidrar til å forme hvert marked og hver industri.

Disse fem konkurransekreftene er:

- Leverandørenes forhandlingsstyrke (Hvor enkelt er det for leverandørene å presse prisene opp?)
- Kundenes forhandlingsstyrke (Hvor enkelt er det for kundene å presses prisene?)
- Dagens konkurransebilde (Hvor mange konkurrenter er det i markedet, hvor mange andre produkter kan kundene velge mellom?)
- Trusler om substitutter (Hva er kundenes evne til å gjøre ting annerledes og på en bedre måte, hvordan og hvor enkelt kan de erstatte våre produkter?)
- Potensielle nye aktører i markedet (Hva er mulighetene til fremtidige konkurrenter, hvor enkelt vil det være for konkurrentene å etablere seg, eventuelt vokse i markedet?)

### 2.7.3 SWOT-analyse

En SWOT-analyse er svært oversiktlig og brukervennlig, og handler om å identifisere nøkkelfaktorer. En slik analyse fungerer som et bindeledd mellom den interne og den eksterne analysen i en bedrift. SWOT står for *Strong*s (styrker), *Weak*ness (svakheter),

*Opportunities* (muligheter), *Threats* (trusler). Styrker og svakheter er knyttet til egenskaper ved egen virksomhet og utgjør naturligvis de interne analysene. Den siste delen er den eksterne analysen og består av muligheter og trusler som er knyttet til forhold utenfor bedriftens fire vegger (Erichsen et al., 2015).

Grunnen til at man gjør en slik analyse er at den danner grunnlaget for å kunne vurdere om den strategien man har lagt opp til er gjennomførbar og relevant i forhold til dagens konkurransesituasjon og endringene i omgivelsene. Et annet viktig punkt blir å ikke legge altfor stor vekt på den historiske delen av analysen ettersom virksomheter stadig opplever endringer i omgivelsene.

SWOT-analysen er et viktig verktøy for enhver bedrift. Det blir viktig at de som jobber med en slik analyse har grundig og solid kunnskap om organisasjonens ressurser, og er godt orientert i markedet og omgivelsene de befinner seg i.

## 3 Metode

Hensikten med metode er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, og er en prosess for å samle inn empiri. En metodisk tilnærming må velges ut i fra den problemstillingen man ønsker å belyse. Innsamlingen av data, behandlingen av info og presentasjonen er systematisk og har visse krav. Vitenskapelig metode må være systematisk, valid og reliabel, samt klare å skille substansielle og metodiske forklaringer (Jacobsen, 2015).

### 3.1 Problemstilling

En empirisk undersøkelse starter alltid med et tema man ønsker å få svar på. Ved valg av problemstilling, avgrenses det vi skal studere. En avgrensning kan skje eksplisitt eller implisitt. Eksplisitt betyr at dette gjøres ved at en bevisst velger bort hva man fokuserer på og ikke fokuserer på, mens implisitt gjøres ubevisst. Vi har eksplisitt valgt å se på den økonomiske utviklingen til Rosenborg Ballklub AS i en bestemt periode, nemlig fra 2014 til 2017. Ved økonomisk utvikling mener vi utvikling i regnskaps- og nøkkeltall. Videre skilles problemstillingen i to dimensjoner, kausal (forklarende) og deskriptiv (beskrivende). En deskriptiv problemstilling ønsker å beskrive et fenomen på et gitt tidspunkt eller utvikling over tid. En kausal problemstilling ønsker å avdekke årsak- og virkningsforhold mellom fenomener.

Vi ønsker som nevnt å se på Rosenborg Ballklub AS sin økonomiske utvikling over tid, noe som gjør den deskriptiv og avgrenset i tid. Videre er problemstillingen spennende, enkel og klar siden vi ikke vet hva resultatet blir på forhånd og vi kun har én bedrift og et forhold som undersøkes, nemlig deres lønnsomhet. Problemstillingen er fruktbar da den er mulig å undersøke empirisk og den tilfører ny kunnskap (Jacobsen, 2015).

## 3.2 Forskningsdesign

Problemstillingen vår er av den deskriptive art og det blir derfor viktig at man tilpasser forskningsdesignet deretter. Det skilles i hovedsak mellom intensive og ekstensive undersøkelsesopplegg. Intensive opplegg går i dybden med få enheter, mens det ekstensive opplegget går i bredden og ser på mange enheter. Et intensivt opplegg karakteriseres som virkelighetsnær og scorer derfor høyt på intern gyldighet (validitet), noe vi kommer tilbake til i punkt 3.5. Med et ekstensivt opplegg er hensikten som oftest å se hvor uvanlig/vanlig et fenomen er, og målet vil være å kunne statistisk generalisere funn.

I vår oppgave vil det være mest korrekt å påstå et intensivt undersøkelsesopplegg. Vi ser på og gjør rede for et fåtall av nøkkeltall i analysen og går i dybden på disse. Studieobjektet vårt er Rosenborg Ballklub og oppgaven er avgrenset i tid og rom, mellom 2014 og 2017. Innenfor det intensive opplegget finner vi casestudier. Disse er avgrenset i tid og rom, og kan inneholde både kvalitative og kvantitative data. Et enkeltcase-studie hvor vi ser på utvikling over tid og ikke har som mål å generalisere funn utover casen. Alt dette satt sammen taler for at dette ikke er ekstensivt, men et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015).

## 3.3 Valg av metode

I valget av metode skilles det mellom kvalitativ tilnærming eller kvantitativ tilnærming. Kvalitativ tilnærming er informasjon i form av ord og egner seg spesielt om man har valgt en forklarende problemstilling, og ønsker å etablere en kausal sammenheng mellom årsak og virkning. En kvantitativ tilnærming er informasjon som lar seg tallfeste. En slik type tilnærming er egnet når problemstillingen er klar og man ønsker å se på utvikling over tid.

Valget gjøres i lys av problemstillingen man har valgt. Vi skal se på lønnsomheten til Rosenborg Ballklub AS og en kvantitativ tilnærming er egnet til denne typen undersøkelse. Ulike nøkkeltall og regnskap er hentet fra [www.proff.no](http://www.proff.no). Gjennom oppgaven har vi også hentet informasjon fra RBK sine hjemmesider (Jacobsen, 2015).

## 3.4 Datainnsamling

Det første man må spørre seg er om man ønsker primær- eller sekundærdata. Primærdata er data og informasjon som er samlet inn direkte fra informanter. Data og informasjon som er hentet inn fra andre kalles sekundærdata. Ved sekundærdata baseres undersøkelsen på

opplysninger som tidligere gjerne er hentet inn for å belyse et annet fenomen. I vår semesteroppgave om Rosenborg Ballklub har vi valgt å bruke sekundærdata hentet inn fra nettsiden til Proff Forvalt (Jacobsen, 2015).

### 3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet går ut på påliteligheten til undersøkelsen og dataene som er hentet inn. Finnes det trekk ved vår undersøkelse som har skapt de funnene vi har kommet frem til? Dette er også kalt metodologiske forklaringer. Vi har hentet inn sekundærdata fra Proff Forvalt. Dette er en seriøs kilde og vi mener derfor at innsamlet data er reliable. Det er derfor viktig å påpeke at sekundærdataene er hentet inn for samme formål som det vi gjør i oppgaven, nemlig å analysere lønnsomheten til Rosenborg Ballklub AS. I den strategiske analysen, herunder SWOT, har vi brukt vår subjektive oppfatning av RBK sin situasjon. Denne kan derfor ha innvirkning på analysens pålitelighet.

Intern validitet går ut på om vi måleapparatene måler det som er ønsket å måle. Oppfattes funnene våre som riktig av andre? Under punktet 3.2 forskningsdesign nevnte vi at et intensivt undersøkelsesopplegg scorer høyt på den interne validiteten. For at den interne validiteten skal score høyt, skal vår beskrivelse av lønnsomheten til Rosenborg Ballklub AS og den faktiske lønnsomheten deres samsvare. Gyldigheten til våre data vil sterkt bero på kildene som er brukt. Rosenborg Ballklub AS er regnskapspliktig etter lov, og regnskapstall fra Proff Forvalt vil derfor ha høy validitet. Ytre validitet tar for seg i hvilken grad funnene fra analysen kan generaliseres. Vi har ikke som mål å generalisere våre funn til andre toppklubber i Norge. Det ville heller ikke vært gjennomførbart da en lønnsomhetsanalyse av RBK ikke gjenspeiler lønnsomheten til andre klubber i Norge (Jacobsen, 2015).

Nå som teori- og metodedelen er presentert blir det naturlig å gå videre med analyse av det vi nettopp har snakket om. I analysen vår tar vi for oss både det strategiske og økonomiske perspektivet på Rosenborg Ballklub AS. Som nevnt tidligere gir nøkkeltallene oss historisk informasjon og vi kan naturligvis peke på hva og hvor det har gått galt, men ikke hvorfor det gikk galt. Den strategiske analysen kan hjelpe oss med det og gi oss en pekepinn på fokusområder i fremtiden. Strategisk arbeid som videre skal munnes ut i en god økonomisk situasjon for bedriften.

## 4 Analyse

### 4.1 Strategisk analyse

I vår analyse av Rosenborg Ballklub AS vil vi begynne med å presentere det strategiske perspektivet. Først presenteres en intern analyse kalt VRIO, deretter en ekstern analyse i form av Porters fem konkurransekrefter. Vi presenterer til slutt en SWOT-analyse som i denne sammenheng vil fungere som et bindeledd mellom VRIO og Porters fem konkurransekrefter.

#### 4.1.1 VRIO

##### **Fysiske ressurser, Stadion og Abrahallen**

Rosenborg Ballklub AS står på proff.no oppført som eier av Lerkendal Stadion og Abrahallen. Dette er to unike fysiske ressurser som er særegne for klubben. RBK.no (2019) viser til at stadion har en kapasitet på over 21 000, dette er høyest kapasitet målt i sammenheng med Eliteserien, med unntak av Ullevaal stadion. Dette gir klubben en unik mulighet for høyere inntekter sammenlignet med de andre eliteseriekubbene. I direkte nærhet med stadion anlegget har Scandic Hotell også bygget et stortilt hotell som klubben har muligheten til å benytte seg av, dette i form av spillermøter, sponsormøter og andre seminarer. RBK.no (2019) opplyser Scandic som en samarbeidspartner til Rosenborg Ballklub AS, dette da hotellet også leverer mat og personell til kampdag. Dette er dog ikke en særegen ressurs for RBK da andre klubber kan ha lignende avtaler.



Abrahamhallen er en sentral ressurs for RBK, dette gjelder særlig på vinterstid. Dette er en innendørs fotballbane som gjør det mulig for klubben å trene på grønt kunstgress på vinterstid. Ifølge Proff.no generer Abrahamhallen også inntekter for klubben i form av at den også er utleid til andre idrettsklubber i Trondheimsområdet, dette fremgår av hallen sitt egne regnskap.

### **Menneskelige ressurser i form av spillere**

RBK.no (2019) beskriver SalMar akademiet som en fellesbetegnelse på utviklingsarbeidet i klubben som har til formål og utvikle egne spillere til toppfotballen i Norge og internasjonalt. Her utvikles unge spillere, hovedsakelig i aldersgruppen 14-20 år, der visjonen er at så mange som mulig blir en del av RBK sitt A-lag. Akademiet har utviklet store spillere som senere er blitt solgt for flere titalls millioner kroner, deriblant Per Ciljan Skjelbred og Ole Kristian Selnes.

Det er i dag knyttet store kostnader til det å kjøpe toppspillere. Verdens Gang (2018) har blant annet gjennom sine samarbeid med European Investigative Collaboration (EIC) avslørt de enorme summene som faktisk er koblet til kontrakter innen fotballen, og beskrevet dette som en del av fotballens store og skjulte bakside. Dette gjør det å utvikle egne talenter svært attraktivt og svært lønnsomt for fotballklubber som ikke har enorme internasjonale ressurser. Lurssen (2017) skriver i sitt casestudie om hvordan toppklubbene i norsk fotball benytter seg av talentutvikling. Her kommer det frem hvor særegent Rosenborg Ballklub og SalMar sitt samarbeid er, dette sett i sammenheng med andre norske toppklubber sine akademier, da RBK sine aldersbestemte lag hevder seg svært bra i nasjonal sammenheng. På denne måten blir spillerutviklingen en sentral og særegen ressurs for RBK.

Høvik (2013) peker på at flertallet av klubbens A-lag spillere ved midten av 90-tallet bestod av trøndere. For publikum og Trøndelag generelt var dette viktig, og noe som bidro til å forme og forankre solid kultur i klubben. Kulturen som vi her er inne på som ble bygd rundt kjente personligheter som Nils Arne Eggen, Jahn Ivar "mini" Jakobsen, Erik Hoftun og Roar Strand. Samtidig peker Høvik (2013) på globaliseringen og endringsprosesser i fotballen har ført til at toppklubber i dag består av spillere fra flere nasjonaliteter. Dette er videre noe som er med på og svekke de følelsesladde og tette relasjonene som supporterne får til spillerne. Samtidig er dette viktig for å opprettholde gode sportslige prestasjoner, og dette gjør Rosenborg Ballklub ved å sørge for at spillerne som er i klubben er gode nok, uavhengig av nasjonalitet. På dette grunnlag utgjør også dagens lag en kritisk viktig ressurs for klubben.

## **Sponsorer og reklame**

Høvik (2013) peker i sin avhandling på hvordan Rosenborg Ballklub økonomisk har muligheten til å leve godt på sine gode sportslige prestasjoner i form av spill i Europa, der spillere også blir solgt for store summer som et resultat av gode individuelle prestasjoner. Dette setter samtidig klubben i en unik nordisk situasjon i form av muligheten klubben har til og inngå gode avtaler og motta solide inntekter fra sponsorer og samarbeidspartnere som for eksempel Sparebanken 1 SMN, Adidas og SalMar.

## **Utnyttelse av organisasjonen som enhet**

RBK har en lang og innholdsrik historie, spesielt har storhetstiden på 90-tallet satt sitt preg på organisasjonskulturen. Denne perioden har bidratt sterkt til dagens vinnerkultur og det fine engasjementet som i dag eksisterer blant klubbens medlemmer. Dette er en storhetstid som både spillere, trenere, medlemmer og supportere kan relatere seg til og ta i bruk som indre motivasjon for å engasjere til flere gode sportslige opplevelser. Samtidig kan denne tradisjonsrike og fine historien virke demotiverende på en klubb som streber i motgang. Dette fordi det er knyttet høye forventninger til gode sportslige prestasjoner, og dersom de sportslige resultatene uteblir i lengre periode kan dette få negative konsekvenser for klubben der sponsorer, supportere og medlemmer mister interessen.

### **4.1.2 Porters fem konkurransekrefter**

#### **Kunder**

Rosenborg Ballklub sine kunder kan deles inn i to kategorier, der vi finner supportere og sponsorer, dette er to ulike grupper som betaler ulikt for RBK sine tjenester og de produktene som RBK tilbyr. Supporter gruppene vil også kunne deles inn i flere deler. Kjernen er navnet på den gruppen av mennesker som utgjør RBK sine mest ivrige supportere. Kjernen vil en kunne kategorisere som RBK sine mest lojale kunder, dette i form av at de benytter seg av, og betaler for klubbens produktet både når klubben gjør det bra sportslig, men også i motgangstider. Dette er en gruppe som vil ha stor påvirkningskraft på klubben generelt, men også være et viktig grunnlag for gode salgsinntekter. Andre supportere, som for eksempel barnefamilier vil kreve mer påvirkning og markedsføring før de drar på kamp eller anskaffer produkter som klubben selger. Dette er i større grad en variabel inntekt for klubben enn hva

kjernen vil være. Her er det sentralt at klubbens sportslige prestasjoner vil påvirke klubbens inntekter i form av billettsalg til Lerkendal stadion og drakter med spillernes navn på. Gode sportslige prestasjoner vil også være et godt utgangspunkt for økte inntekter og økt tilbud fra aktuelle sponsorer som kan være interessert i å inngå samarbeid med RBK. Eksempler på dette er Rosenborgs mangeårige samarbeid med bedrifter som SalMar i form av SalMar – Akademiet, Sparebanken 1 SMN og ADIDAS. Gode sportslige prestasjoner blir på denne måten sentralt for å opprettholde gode relasjoner med klubbens leverandører og kunder, men også sentralt i rekrutteringen av nye kunder og supportere.

### **Substitutter**

En svært relevant substitutt til å dra å fysisk se kampen på Lerkendal stadion er å sitte hjemme med en kopp kaffe å se kampen på TV. På denne måten utgjør TV sendingene en relevant trussel i forhold til tilbudet som RBK tilbyr selv, selv om klubben delvis vil bli kompensert for dem som ser kampen på betalt TV, dette i form av inntekter fra TV rettighetene (Eliteserien, 2018). Selv om TV selskapet vil ha den største andelen på salg til kunder som betaler foran TV skjermen. Det skal her legges til at tv2 og andre medier sin voldsomme satsinger på engelsk fotball og europeisk cupspill har fått konsekvenser for merkevaren til Norsk fotball og Eliteserien. Norske fotballsupportere bruker stadig mer penger for å støtte internasjonalt topplag, dette er store børsnoterte klubber som for eksempel Manchester United og Juventus, dette i for av strømmetjenster på nett og turer til utlandet. Substitutter for en fotballkamp på Lerkendal vil også kunne være annen underholdning som Trøndelag og Trondheim har å by på. Typisk spilles kampene søndags kveld, da vil for eksempel en god film på kino eller en god konsert typiske være aktiviteter som også vil være aktuell. Her blir det likevel sentralt at kjernen sannsynligvis ikke vil velge bort en kamp i bytte mot en konsertbillett. Konsert og kino blir da i større grad sannsynlige trusler for mindre lojale supportere. En barnefamilie vil av den grunn se tilbudet på kamp opp mot andre aktiviteter. Dette gjør at klubben må ha fokus på et pakketilbud, som for eksempel kan inkludere: Komfort på stadion, tilbud i kiosk og pauseunderholdning for barn. De vil også være mer sensitive i forhold til pris på billettene og tiden det tar å komme seg til og fra stadion.

Helgen er skolefri. Mange setter i den anledning pris på en tur på fjellet, eller på hytten. For mange vil kamp lørdag eller søndag da gjerne bli valgt bort mot en hyttetur som i dette tilfelle blir en substitutt.

## **Konkurrenter**

Ranheim Fotball rykket før 2018 sesongen opp til Eliteserien. Dette ga den gang en helt ny aktør i markedet. Dette handler om at de aller fleste som er RBK supportere, også er tilhengere av Ranheim Fotball, eller RIL. Ranheim fotballklubb vil ha potensiale til og påvirke RBK sin sterke posisjon i markedet. Samtidig må det presiseres at nye klubber som når det høyeste divisjonsspillet i Norge har vanskelig for å holde seg der over flere sesonger. For mindre klubber stiller opprykk nye krav og forutsetninger knyttet til økonomi og administrasjon. Dette har blant annet resultert i at Ranheim Fotball har solgt unna flere av sine bedre spillere. Rasmus og Jorem (2018) skrev i sin artikkel om økt interesse for en rekke Ranheim spillere, med forbehold om at andre klubber kunne forvente seg og måtte betale godt for disse.

En ny aktør som Ranheim vil også kunne spille inn positivt på RBK sin økonomi i form av økt interesse for den lokale rivaliseringen som oppstår ved at to lokale klubber konkurrerer. Dette kan potensielt generer økte billettinntekter for kampene, og føre til en generell økt sportsinteresse blant trøndere.

## **Leverandører**

Norsk toppfotball leverer tjenester i form av dommere og personell for å gjennomføre kamp på Lerkendal stadion. På kampdag stilles det krav til sikkerhet under kampen, både fra autoriserte selskap som Securitas og politiet. Dette er dog små leverandører sett i den store sammenheng.

Lønnskostnadene for RBK og andre toppklubber er særegne, og det kan diskuteres om spillerne faktisk inngår blant leverandørene til Rosenborg. Dette baserer seg blant annet på at de leverer tjenester på kontrakter som gjerne strekker seg over et par år av gangen. Det er dem som faktisk leverer et produkt på banen. Deres prestasjoner blir konstant evaluert og på denne måten blir både de økonomiske og sportslige resultatene til Rosenborg Ballklub AS svært avhengig av at spillerne som leverandører levere. På en annen side er Rosenborg Ballklub AS deres arbeidsgiver, det er RBK som betaler lønnen deres og eventuelle bonuser ved gode prestasjoner.

Dersom en anser spillerne som leverandører består deres forhandlingskraft ovenfor klubben i egne sportslige prestasjoner, men også eventuell interesse fra andre klubber. En ser gjerne at spillere som blir i klubben i flere år, som også leverer gode prestasjoner på banen over flere år får høyere status i klubben og stiller bedre når det kommer til sine personlige

forhandlinger. Dette ser vi blant annet igjen i Fløttum (2017) sin artikkel knyttet til spillerne sine lønninger, der Mike Jensen, som er kaptein og som har vært i klubben i syv år i kalenderåret 2017 var den som tjente mest.

### **Dagens konkurransebilde**

Rosenborg har en svært sterk merkevare i Trondheimsområdet. Dette handler i første omgang om den suverene posisjonen som klubben har hatt i norsk toppfotball gjennom de siste to tiårene, igjen basert på at klubben i flere år har vært regjerende mestere på nasjonalt nivå. Dette indikerer en svak konkurranseintensitet fra andre eksisterende aktører i markedet, der RBK har en ganske suveren posisjon, noe som på en måte fremstår som logisk da fotballsupporter har vanskelig for å skifte ut sone klubber.

Samtidig blir de hvert år konstant utsatt for sportslig konkurranse i form av at de andre Eliteserieklubbene vil gjøre sitt ytterste for å forbedre sine posisjoner, både på tabellen og overfor kundene. Dette er dog en konkurransesituasjon som klubben bygger opp under og som de forsøker å bruke til sin fordel for å skape økte inntekter i form av økt interesse fra sine kunder.

### **4.1.3 SWOT**

Vår strategiske analyse av Rosenborg Ballklub kan oppsummeres i en SWOT:



Figur 2 : SWOT-analyse

Som nevnt er dette et oppsummerende bilde av den strategiske analysen vår av RBK, med utgangspunkt i en intern og en ekstern analyse, henholdsvis VRIO og porters fem konkurransekrefter.

Av figuren over finner vi klart flest styrker i vår analyse. Lerkendal Stadion og supporterne er unike i nasjonal sammenheng og blant andre norske fotballklubber. I Rosenborg er det lang tradisjon for stort oppmøte på kamper, spesielt for medlemmene i Kjernen. Klubbens evne til å ta gull i hjemlig serie og kvalifiseringer til turneringer i Europa gjør dem også attraktive for spillere utenfor Norge. Dette har gjort Rosenborg til en klubb med mange gode og kjente spillere i sin stall, eksempelvis Nicklas Bendtner.

Trenerduoen Kåre Ingebrigtsen og Erik Hoftun fikk sommeren 2018 meget overraskende sparken fra Rosenborg etter fire år i klubben. Dette var en avgjørelse fra styret som kom helt uventet på både spillere og trenere i klubben. Sparkingen ble, i følge Kåre og Erik, gjort på en urettmessig måte, noe styret i Rosenborg selvsagt bestred. Januar 2019 møttes Ingebrigtsen/Hoftun og RBK-styret i retten hvor Ingebrigtsen/Hoftun krevde erstatning for måten de ble sparket på. Saken endte noen dager etter med forlik. Sparkingen og rettssaken

har likevel vært en sak som har skapt intern uro og mye negativ omtale utad det siste halvåret. Vi ser på dette som en intern svakhet i Rosenborg og en ekstern trussel mot klubben som organisasjon.

Ranheim Fotball er nevnt her som en *potensiell* ekstern trussel, avhengig av hvor lenge de holder seg i Eliteserien. Det er likevel lite trolig at Ranheim vil utkonkurrere Rosenborg og være en stor trussel i fremtiden som kommer, selvom det selvsagt vil kunne ha noe og si for Rosenborg sin posisjon ovenfor sponsorer som vil assosiere seg med «Den nye og unge» trusselen som Ranheim utgjør.

Det er en stor utfordring for klubbene som rykker opp fra OBOS-ligaen å etablere seg i Eliteserien. Fra et strategisk perspektiv er dette en ekstern mulighet for Rosenborg til å stadig kjempe i toppen og i Europa med gode inntekter. Inngangsbarrierene for andre klubber opp til Eliteserien er høye og øker dermed mulighetene for sikker inntekt til Rosenborg med toppdivisjonsspill og gode tabellposisjoner også i årene som kommer.

## 4.2 Analyse av sentrale poster i regnskapet

I denne delen av oppgaven vil vi legge frem hovedtallene for Rosenborg Ballklub AS for de fire siste regnskapsårene. Deretter vil vi presentere og analysere nøkkeltallene som vi har kommet frem til ved hjelp av tilgjengelig regnskapsdata, vi vil se på utviklingen for disse tallen i perioden som er relevant for vår analyse. I den siste delen av vår analyse ønsker vi å sammenligne Rosenborg Ballklub opp mot Sportsklubben Brann og Molde Fotballklubb. Disse to klubbene er, i likhet med RBK, store i norsk sammenheng. Samtidig endte de på plassene bak RBK i Eliteserien 2017.

HOVEDTALL	2014	2015	2016	2017

<b>Salgsinntekter</b>	124 017 000	137 850 000	167 527 000	186 959 000
<b>Annen driftsinntekt</b>	40 729 000	88 697 000	73 788 000	117 444 000
<b>Varekostnader</b>	28 651 000	46 155 000	47 172 000	48 825 000
<b>Bruttofortjeneste</b>	136 095 000	180 392 000	194 143 000	255 578 000
<b>Lønnskostnader</b>	84 196 000	105 424 000	95 786 000	130 642 000
<b>Andre Driftskostnader</b>	32 511 000	28 494 000	31 626 000	34 077 000
<b>Driftsresultat</b>	<b>-6 118 000</b>	<b>20 442 000</b>	<b>44 848 000</b>	<b>53 695 000</b>

*Tabell 1 : Hovedtall for Rosenborg ballklub*

	<b>Endring 2014-2015</b>	<b>Endring 2015-2016</b>	<b>Endring 2016-2017</b>
<b>Sum driftsinntekter</b>	37,50 %	6,51 %	26,14 %
<b>Varekostnader</b>	61,01 %	2,20 %	3,50 %
<b>Bruttofortjeneste</b>	32,55 %	7,62 %	31,64 %
<b>Lønnskostnader</b>	25,21 %	-9,15 %	36,39 %
<b>Andre driftskostnader</b>	-14,10%	11,00 %	7,75 %

*Tabell 2 : Prosentvis endring i hovedtallene for Rosenborg ballklub*

#### 4.2.1 Salgsinntekter

Salgsinntekter vil for enhver bedrift være helt essensielt og grunnlag for videre drift og utbetaling av lønn til bedriftens ansatte.

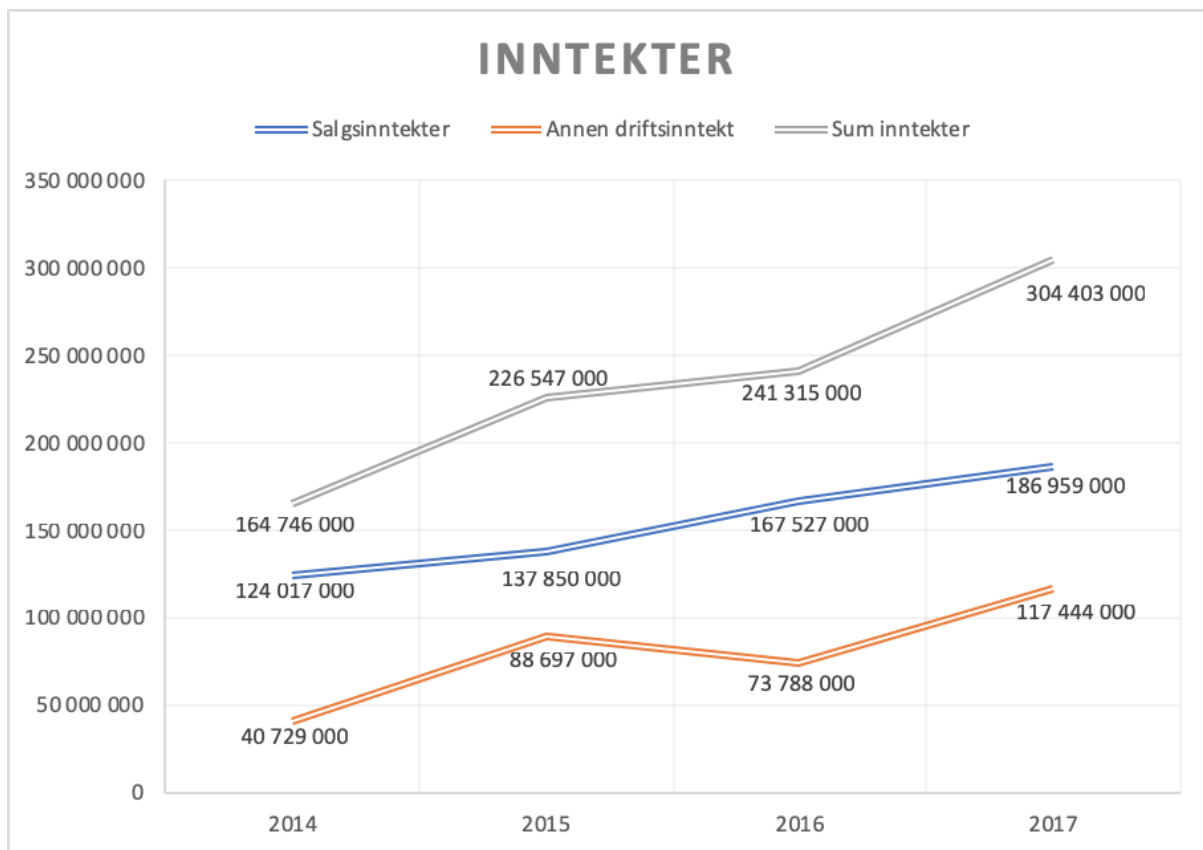


Rosenborg Ballklub AS generer i all hovedsak sine salgsinntekter i form av billettsalg til sine hjemmekamper på Lerkendal Stadion, drakter og annet sportsutstyr i regi av RBK shop i butikk og på nett. I tillegg inngår inntekter fra partnere, reklame og VIP, samt salg og utleie av spillere.

Under annen driftsinntekt finner vi inntekter fra europaliga spill samt TV og medianinntekter som deles ut med bakgrunn i NFF sine prinsipper knyttet til utvikling og resultater (Eliteserien, 2017)

Årsaken til de rekordhøye inntektene for 2017 er i denne sammenheng spill i europaligaen. Disse hjemmekampene ga i snitt 17 648 tilskuere og ga totale billettinntekter på 9 500 000. I den forbindelse viser Sagbakken og Rasmus (2018) i sin artikkel til daglig leder i Rosenborg Fotballklubb, Tove Moe Dyrhaug, sitt anslag på at klubben tjente rundt 80 millioner på deltagelse i Europaligaene. Sammenlignet med 2015, som er forrige gang klubben spilte i europaligaen er dette en økning vesentlig økning i inntekter fra spill i Europa, men også i billettinntekter som på de to årene økte med 1 800 000 (Årsmelding RBK, 2017). Dette er da årsaken til at annen driftsinntekt er høyere både i 2017 og 2015, enn det de er for de to andre respektive årene, da klubben ikke deltok i europaligaen.

Samtidig ser vi av tabell 1 og 2 ovenfor at salgsinntektene og driftsinntektene for RBK de siste årene utelukkende har vært positiv for bedriften. Spesielt interessant er det å se at økningen fra 2014 til 2015 er på 37,5 %, og fra 2016 til 2017 er på 26,1%. Dette kommer nok som et direkte resultat av at klubben deltok i europaligaen disse årene, mens de ikke deltok i 2014 og 2016. På dette grunnlag skulle en tro at driftsinntektene for 2016 skulle kunne være vesentlig lavere enn for 2015. I 2016 er det derimot salgsinntektene som drar lasset, og som fører til at sum driftsinntekter stiger. Av regnskapet for 2016 ser vi den direkte årsaken til dette, da sum spillersalg (og spillerkjøp) har gitt inntekter til klubben på over 40 millioner kroner. Dette er interessant. Fordi på denne måten ser vi ringvirkningene av gode sportslige prestasjon og europaligaspill i Europa, kalenderåret 2015. Gode prestasjoner i 2015 førte her blant annet til salg av solide spillere som Aleksander Sørderlund og Ole Kristian Selnæs til storklubben St. Etienne for henholdsvis 14 og 32 millioner kroner i 2016. I denne sammenheng skriver Svegaarden (2016) om hvordan gode år med gode sportslige prestasjoner for Rosenborg Ballklub, og spesielt av enkeltspillere, ofte har blitt fulgt opp påfølgende år med at disse gode spillere har blitt solgt for utrolige summer.



Figur 3 : Sum inntektsutvikling 2014-2017

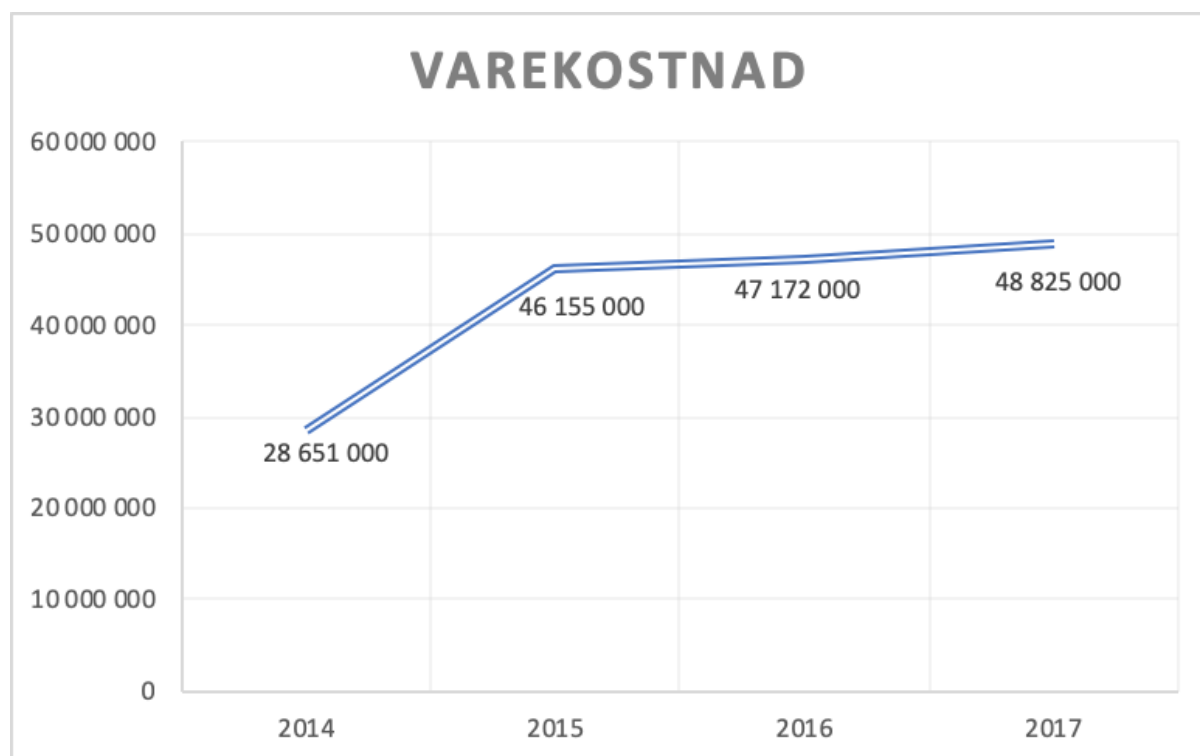
#### 4.2.2 Varekostnader

Av årsoppgaven til Rosenborg Ballklub AS fremkommer det at posten varekostnader inneholder arrangementskostnader og baneleie, kostnader i forbindelse med sponsorer, VIP og reklame, treningskostnader og reisekostnader, overgangskostnader, samt vedlikeholdskostnader. Det er også verdt å nevne at klubbene generelt har svært høye strømkostnader, spesielt på vinterstid for å kunne holde kamparena fri for frost. RBK har ikke ekstremt høye varekostnader, men det er likevel en post som er verdt å ta for seg og det vil selvsagt også for RBK være viktig å se på tilført verdi opp mot pris.

I 2015 står varekostnadene oppført til å være 0 på proff.no sine sider. I rapporten for årsoppgjør for 2015 finner vi likevel at varekostnadene var på 46 155 000 kr, og at andre driftskostnader var på 28 494 000 kr.

Dette er interessant. For som vi ser av grafen under så har varekostnadene for 2015, 2016 og 2017 holdt seg på et stabilt nivå, et nivå som er vesentlig mye høyere enn for 2014. Sett i forhold til den markante økningen i driftsinntekter fremstår dette likevel som helt naturlig og uproblematisk. Det er også logisk at bedre sportslige prestasjoner har ført til økte inntekter

for klubben, men også økte kostnader i forbindelse med reise og treningsutstyr. Vi ser likevel at økningen fra 2015 til 2016, og til 2017 er på forholdsvis 2,2 % og 3,5%. Dette er gode tall for Rosenborg Ballklub og viser at de har god kontroll på kostnader i forbindelse med drift.



Figur 4 : Utvikling varekostnad 2014-2017

#### 4.2.3 Lønnskostnader

RBK sine lønnskostnader er en absolutt relevant utgiftspost som vi ser av tabellene nedenfor. Dette tyder i første omgang på at Rosenborg Ballklub AS er en stor organisasjon med svært mange ansatte. VG.no viser til spillerne sine lønninger basert på skatteetaten sine beregninger. På skattelikningen for 2016 og 2017 ser en tydelig at spillerne som representerer RBK ligger øverst på listen over spillere i Eliteserien med høyest inntekt (Fløttum, 2018). Nicklas Bendtner troner for inntektsåret 2017 soleklart øverst med en inntekt på nesten 20 millioner kroner (Hettervik og Simensen, 2018). Det presiseres riktignok i artikkelen at deler av inntekten kommer fra private sponsorer og etterlønn fra Bendtner sin tidligere klubb. Dette viser likevel et sentralt poeng knyttet til hvor vesentlig lønnskostnader er for toppfotballklubber i Norge og internasjonalt, og på denne måten hvordan økonomi og ”penger” er blitt en så sentral del av den moderne fotballen.

Vi ser at lønnskostnadene for 2017 er særlig høy. Dette kan handle om at klubben dette året kjøpte nettopp Nicklas Bendtner, som vi tidligere var inne på har en svært høy inntekt fra klubben på mellom fem og seks millioner kroner.

Rosenborg Ballklub sine bonusordninger ser i midlertidig ut til å være hovedårsaken til de høye lønningene for 2017 (Sagbakken og Rasmus, 2018). I artikkelen kommer det frem at over 20 millioner kroner som klubben har tjent på gode resultater blir utbetalt i form av bonuser. Artikkelen inkluderer også en uttalelse fra daglig leder i RBK, Tove Moe Dyrhaug, der hun argumenter for de høye lønningene dette året:

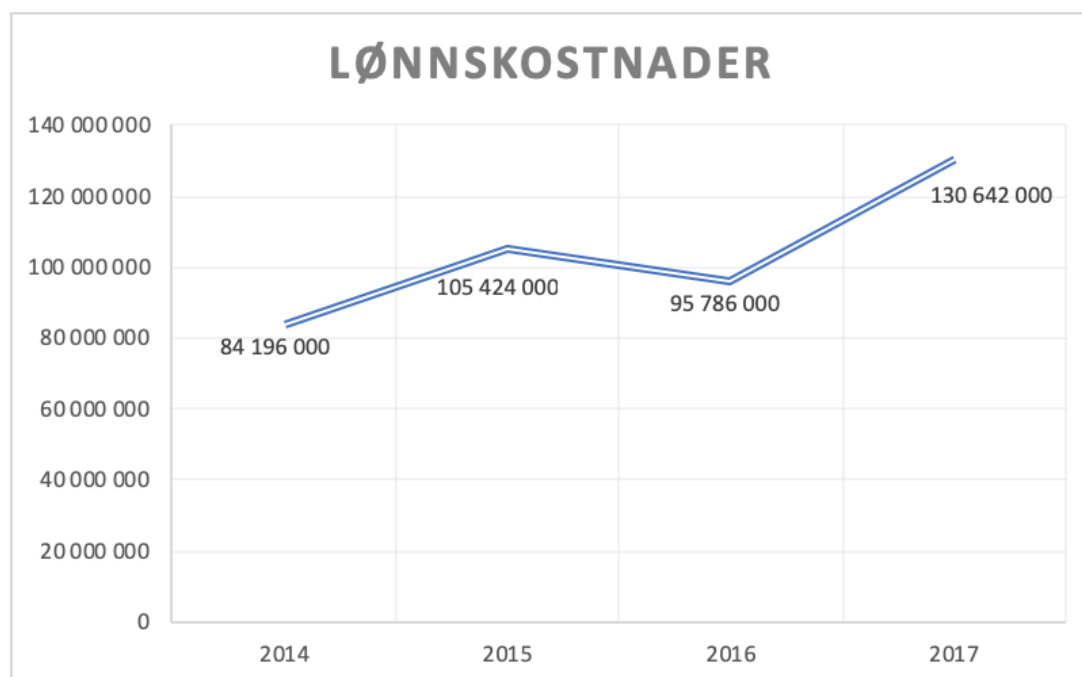
“Dette er penger som spillerne selv har spilt inn gjennom gode prestasjoner ...”

“Bonussystemet er med på og holde fast lønnsnivået nede, med andre ord vil dette si at klubben ikke bruker penger som den ikke har”.

Her kommer det også frem at dette er fremforhandlede avtaler som klubben startet med i 2012, da lønningene var for høy, og flere spillere gikk med på og gå ned i lønn.

Som tidligere nevnt så deltok Rosenborg i Europaligaen både i 2015 og i 2017, noe som vi ser av tabellen for lønnskostnader nedenfor da lønnskostnadene falt med 9,2 % fra 2015 til 2016, mens steg markant med 36,4 % fra 2016 til 2017.

Reduksjonen i 2016 ser derav ut til å være en direkte konsekvens av klubbens bonussystem, sett i forhold til at klubben ikke spilte i europaligaen denne sesongen.



Figur 5 : Utvikling lønnskostnader 2014-2017

## 4.3 Lønnsomhet

### Totalkapitalens omløpshastighet

År	2014	2015	2016	2017
Sum driftsinntekter	164 746 000	226 547 000	241 315 000	304 403 000
Totalkapital for året	422 027 000	445 227 000	459 454 000	537 282 000
Gjennomsnittlig totalkapital (IB + UB / 2)	424 842 000	433 627 000	452 340 500	498 368 000
Totalkapitalens omløpshastighet	0,3878	0,5224	0,5334	0,6107

Tabell 3 : Tall knyttet til totalkapitalens omløpshastighet

### Resultatgrad

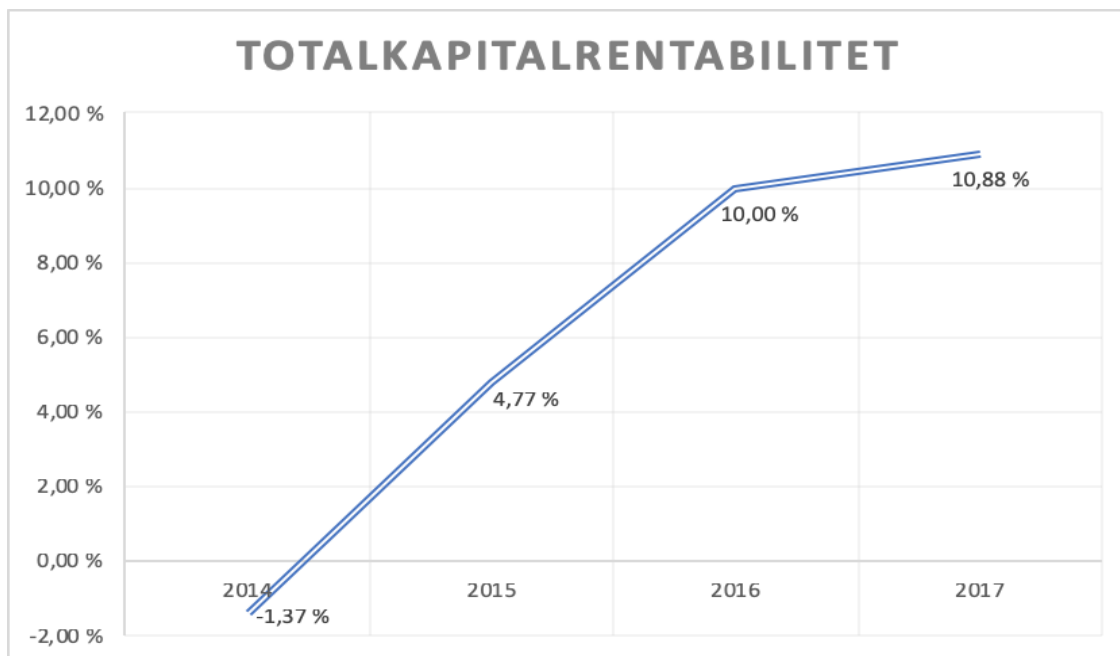
År	2014	2015	2016	2017
Driftsresultat	- 6 118 000	20 442 000	44 848 000	53 695 000
Finansinntekt	300 000	255 000	412 000	578 000
Driftsinntekt	164 746 000	226 547 000	241 315 000	303 403 000
Resultatgrad	-0,0353	0,0914	0,1876	0,1783

Tabell 4 : Tall knyttet til resultatgrad

### Totalkapitalrentabilitet (Dupont)

År	2014	2015	2016	2017
Totalkapitalens omløpshastighet	0,3878	0,5224	0,5334	0,6107
Resultatgrad	-0,0353	0,0914	0,1876	0,1783
Totalkapital- rentabilitet	-1,37 %	4,77 %	10,00 %	10,88 %

Tabell 5 : Tall knyttet til totalkapitalrentabilitet



Figur 6 : Utvikling totalkapitalrentabilitet 2014-2017

Totalkapitalrentabilitet blir ofte omtalt som det mest sentrale resultatmålet og er hyppigst brukt i økonomiske analyser av nøkkeltallene. En generell regel er at rentabilitet burde ligge over det som bedriften betaler for sine lån, men en tommelfingerregel er at denne burde ligge på rundt 10 % (Kristoffersen, 2016).

For 2014 ser vi at totalkapitalrentabiliteten er negativ, noe som hovedsakelig skyldes negativ resultatgrad, som igjen kommer av et negativt driftsresultat på - 6 118 000 kr for året. Dette negative driftsresultatet oppstår fordi driftskostnadene for perioden overstiger driftsinntektene. Av regnskapet for 2015 ser vi at dette blant annet skyldes svake salgsinntekter i 2015, sett i sammenheng med salgsinntekter for andre perioder. Dette kan igjen skyldes salg i sesongkort og billetter til kamp, da fordi dette er variable inntekter for klubben.

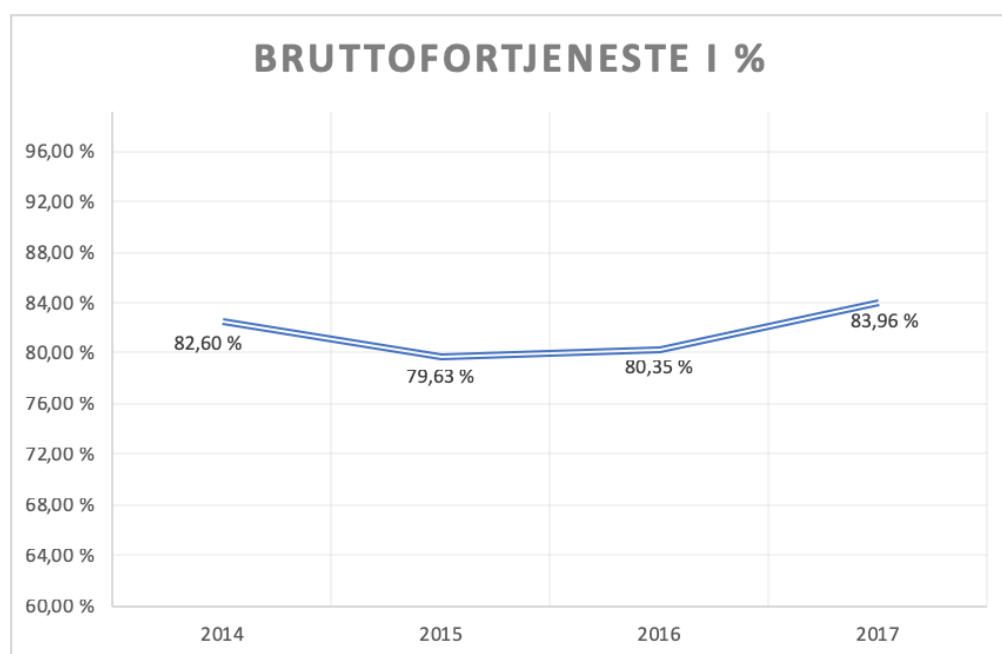
For 2015 var totalkapitalrentabiliteten positiv, her på 4,77 %. Dette viser positiv utvikling for bedriften og ser av tallene ovenfor at dette i stor grad skyldes positivt driftsresultat med over 20 millioner, og derav forbedring på over 26 millioner. Totalkapitalen har i samme periode økt, men kun med 5,5 %.

Finansinntektene utgjør jevnt over for alle relevant perioder en mindre andel av inntektene for Rosenborg Ballklub AS, av den grunn blir den klare forbedringen av driftsresultat den mest åpenbare faktoren til forbedring av totalkapitalrentabiliteten. Forbedringen dette året kan skyldes Europaligaspill som førte til økte inntekter.

For 2016 er totalkapitalrentabiliteten på 10%, dette er et solid nivå og viser soliditet i økonomien til Rosenborg Ballklub AS. Totalkapitalen har fra 2015 til 2016 økt, men en dobling av driftsresultatet til over 44 millioner viser til solid vekst i inntektene for klubben dette året, og fører til tilfredsstillende totalkapitalrentabilitet.

For 2017 ser vi at driftsresultater er passert 53 millioner kroner, dette er en økning i driftsresultat på nesten 20 %. Vi ser samtidig at den kraftige økning i driftsinntekter gir svakere resultatgrad for klubben. Samtidig har totalkapitalen økt med nesten 17 %, noe som gir en økning i totalkapitalrentabilitet, men kun på 0,88 %, til 10,88%.

Vi ser her overordnet at den solide utviklingen i totalkapitalrentabiliteten skyldes både bedre utnyttelse av kapitalen og generell økning av resultatgraden for klubben.



Figur 7 : Utvikling bruttofortjeneste 2014-2017

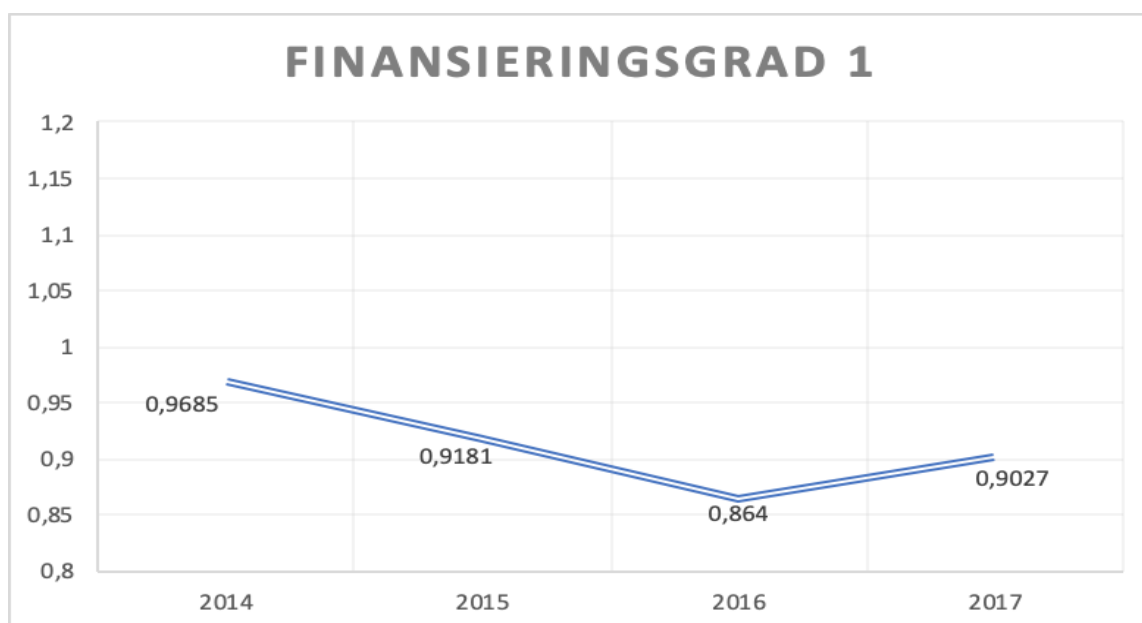
Vi ser av figur 7 ovenfor at Rosenborg Ballklub AS har oppnådd svært solid bruttofortjeneste, dette skyldes svært gode salgsinntekter for periodene, og samtidig lave varekostnader. Normalt stilles det krav til at bruttofortjenesten skal ligge på over 50 %, dette er tilfredsstillende for varehandelsbedrifter (Kristoffersen, 2016). Vi ser i denne sammenheng at Rosenborg Ballklub AS sin bruttofortjeneste i de fire periodene ligger på rundt 80 %.

Årsaken til at tallene for 2015 og 2016 er noe svakere enn 2014 og 2017 er at varekostnadene har steget vesentlig disse to årene. Årsaken til dette kan videre være økt internasjonal sportslig satsing i form av bedre utstyr og høyere kostnader i forbindelse med reiser.

## 4.4 Finansiering

År	2014	2015	2016	2017
Anleggsmidler	350 248 000	341 582 000	351 207 000	391 386 000
Langsiktig gjeld	144 478 000	143 835 000	141 150 000	177 275 000
Egenkapital	217 161 000	228 226 000	265 347 000	256 305 000
Finansierungsgrad 1	0,9685	0,9181	0,8640	0,9027

Tabell 6 : Tall knyttet til finansiering



Figur 8 : Utvikling finansierungsgrad 1 2014-2017

Finansierungsgraden til Rosenborg Ballklub AS er først og fremst meget god. I årene fra 2014 til 2017 er nøkkeltallet under 1, noe vi i teoridelen pekte på som et generelt krav for god finansiering. Anleggsmidlene er fullt og helt finansiert med langsiktig kapital.

Hvis vi ser på utviklingen så er denne også positiv, sett bort ifra 2017. På to år, mellom årene 2014 og 2016, har finansierungsgraden gått ned ca. 0,1, noe som tilsvarer 10,8 %. Dette er en endring som nesten ene og alene skyldes økt egenkapital. Egenkapitalen til Rosenborg Ballklub AS har gått fra 217 millioner kroner til 265 millioner kroner på to år, en prosentvis endring på solide 22,19 %. Fra 2016 til 2017 øker finansierungsgraden med ca 0,04. Som vi kan se av tabell 6 skyldes dette en større økning i anleggsmidlene (+40 millioner) enn økningen i langsiktig kapital (+27 millioner) dette året.

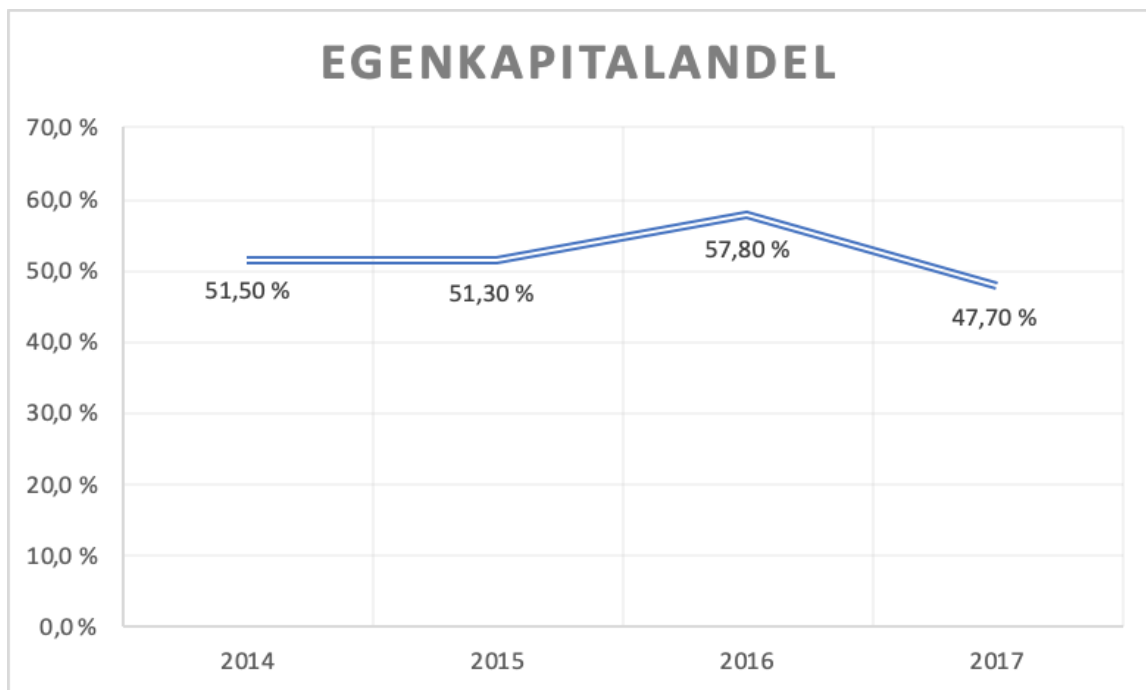


Alt i alt viser det seg at Rosenborg Ballklubs finansiering er meget god, samt en positiv utvikling fra 2014 til 2017 sett under ett.

## 4.5 Soliditet

År	2014	2015	2016	2017
<b>Kortsiktig gjeld</b>	60 388 000	73 166 000	52 957 000	103 702 000
<b>Langsiktig gjeld</b>	144 478 000	143 835 000	141 150 000	177 275 000
<b>Sum gjeld</b>	204 866 000	217 001 000	194 107 000	280 977 000
<b>Egenkapital</b>	217 161 000	228 226 000	265 347 000	256 305 000
<b>Totalkapital</b>	422 027 000	445 227 000	459 454 000	537 282 000
<b>Egenkapitalandel i prosent</b>	51,5 %	51,3 %	57,8 %	47,7 %
<b>Gjeldsgrad</b>	0,943	0,951	0,732	1,096

*Tabell 7 : Tall knyttet til soliditet*



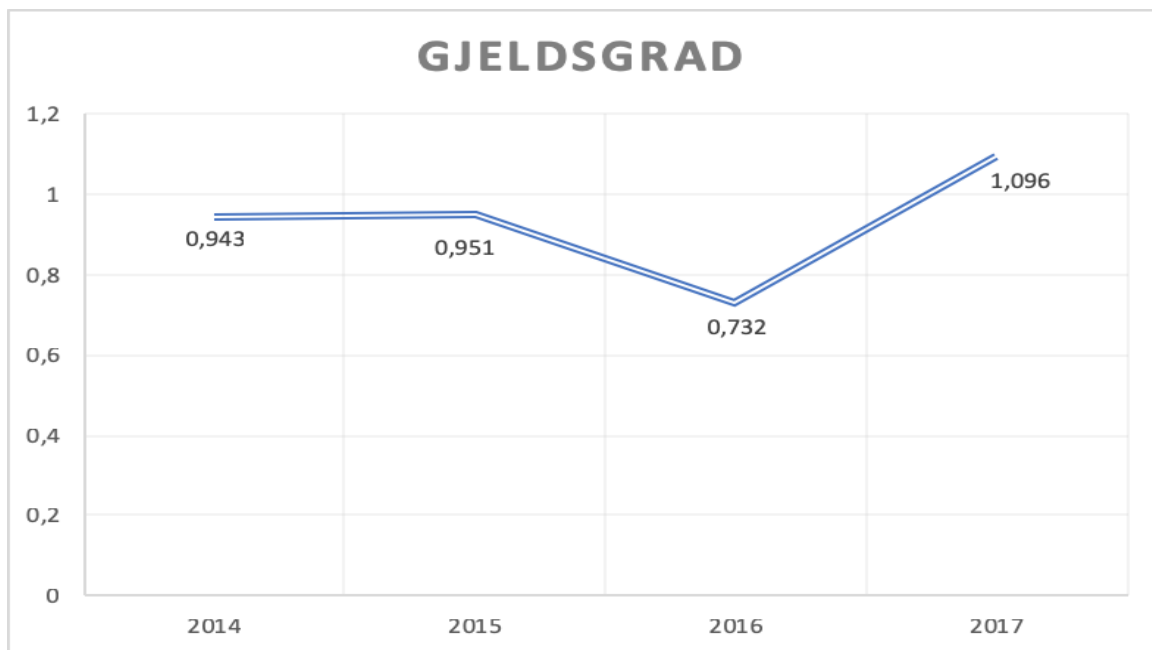
Figur 9 : Utvikling egenkapitalandel 2014-2017

EK-andelen til Rosenborg Ballklub AS er meget solid. Den forteller oss hvor mye av eiendelene som er finansiert med egne midler. Naturligvis ønsker man høy egenfinansiering på sine eiendeler, og mellom 30 % - 35 % viser seg å være positivt for en virksomhet. Som tidligere nevnt avhenger dette av hvilken bransje man opererer i. For Rosenborg Ballklub AS sin del viser det seg å være meget stabilt på rundt 51 % i årene 2014 og 2015.

I 2016 økes EK-andelen til 57,8 %, noe som skyldes en økning i egenkapital på ca. 37 millioner, mens nedgangen i gjeld er på ca. 23 millioner. Et godt år for RBK med en EK-andel økning på 6,5 %.

Mot siste regnskapsår, 2017, ser vi en nedgang på 10,1 % i EK-andel fra året før, noe som tilsvarer en prosentvis endring på -17,47 %. Først og fremst ser vi av tabell 7 at gjelden har økt betraktelig. Den totale gjelden har økt med 86 millioner, av dette har den kortsiktige gjelden økt med ca. 51 millioner som nesten er det dobbelte fra året før. Samtidig med den kraftige økningen i gjeld har også egenkapitalen en nedgang på rundt 9 millioner kroner.

Uavhengig av siste års negative trend viser Rosenborg Ballklub AS en solid egenkapitalandel på godt over kravet. Den totale prosentvise endringen i perioden 2014-2017 er på -7,38 %.



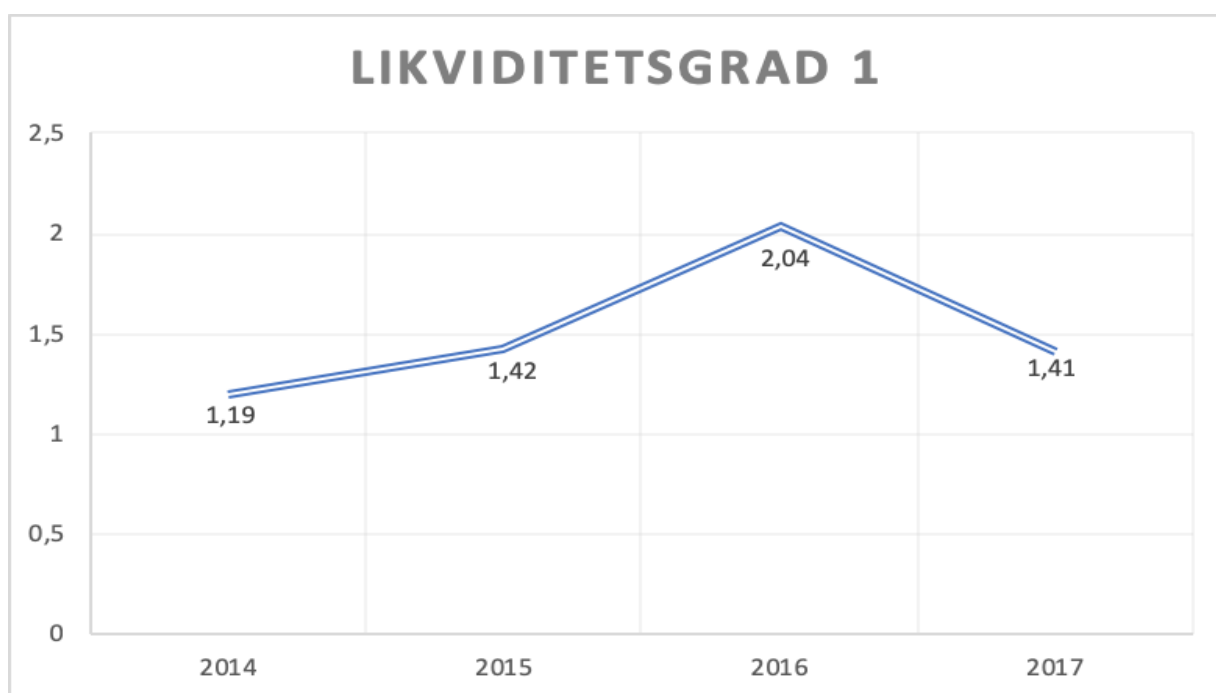
Figur 10 : Utvikling gjeldsgrad 2014-2017

Gjeldsgraden til Rosenborg Ballklub AS må sies å være meget bra i denne perioden. I perioden fra 2014 til 2016 er gjeldsgraden under 1, noe som virkelig er solid. Dette skyldes naturligvis høyere egenkapital enn gjeld i perioden. Som nevnt i teoridelen kan man se en sammenheng mellom gjeldsgrad og EK-andel. Av figur 9 og 10 i år 2016 ser man at ved avtakende gjeldsgrad vil EK-andel øke, og motsatt. For hver krone egenkapital i 2016 var det 0,732 kroner gjeld. I 2017 ser vi en relativt stor økning i gjeldsgrad fra året før, og ender på 1,096 ved slutten av året. Dette skyldes økningen i gjeld og nedgangen i egenkapital som nevnt under EK-andel avsnittet. Likevel er 1,096 et meget solid tall ettersom en gjeldsgrad mellom 1 og 3 regnes som bra. En total økning i gjeldsgrad fra 2014 til 2017 er på 0,153. Rosenborg Ballklub AS kan alt i alt vise til meget solide tall for perioden, med mye kapital finansiert av eierne i forhold til kapital fra utenforstående i form av lån.

## 4.6 Likviditet

År	2014	2015	2016	2017
<b>Omløpsmidler</b>	71 777 000	103 646 000	108 248 000	145 895 000
<b>Varelager</b>	3 384 000	0	0	0
<b>Kortsiktig gjeld</b>	60 388 000	73 166 000	52 957 000	103 702 000
<b>Likviditetsgrad 1</b>	1,19	1,42	2,04	1,41
<b>Likviditetsgrad 2</b>	1,13	1,42	2,04	1,41
<b>Arbeidskapital</b>	11 389 000	30 480 000	55 291 000	42 193 000

Tabell 8 : Tall knyttet til likviditet

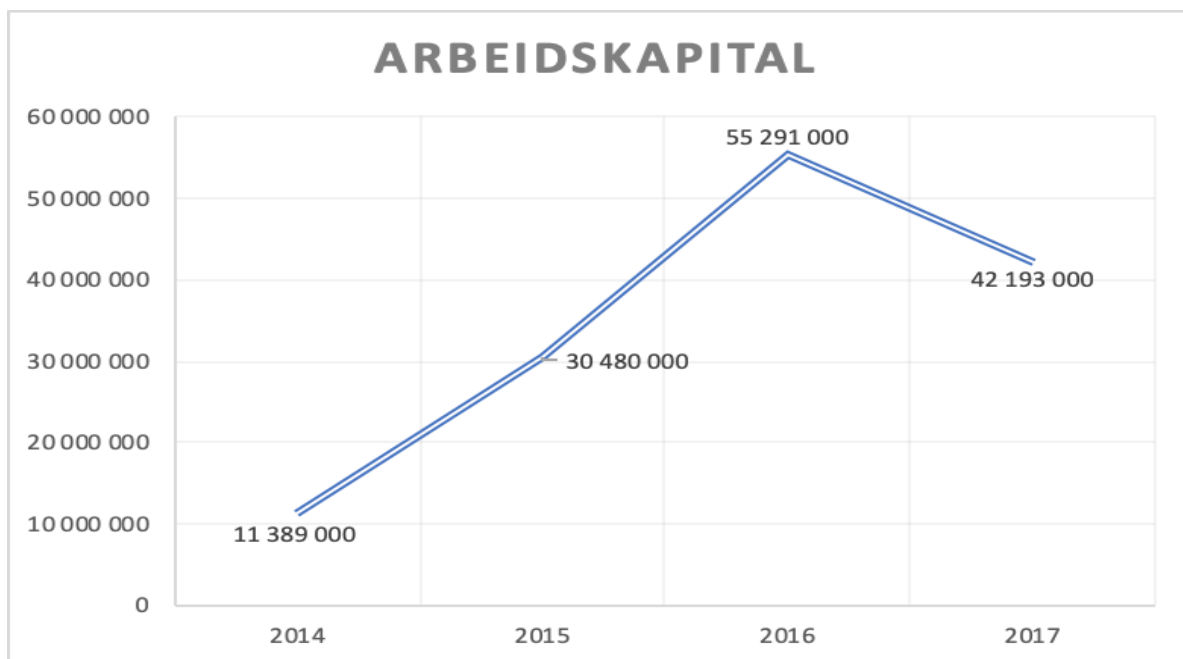


Figur 11 : Utvikling likviditetsgrad 1 2014-2017

Figur 11 viser den positive utviklingen av likviditetsgrad 1 for Rosenborg Ballklub AS i perioden 2014-2017. Gjennom de tre første årene fram til 2016 er det utelukkende positivt,

med en signifikant endring på solide 0,85, tilsvarende 71,43 %. Dette skyldes økningen i omløpsmidler og nedgangen i kortsiktig gjeld. En likviditetsgrad 1 på over 2 er meget godt og viser til en sterk betalingsevne. I 2017 ser vi en vesentlig nedgang på 0,63 på kun ett år. Av tabell 8 kan vi se at nedgangen skyldes doblingen av kortsiktig gjeld i året, selv om omløpsmidlene også har hatt en kraftig økning. Totalt sett i perioden 2014-2017 har likviditetsgrad 1 økt med 0,22.

Videre har vi valgt å ikke ta med noen graf for å vise utviklingen i likviditetsgrad 2, da det ikke finnes tall for varelager i perioden 2015-2017. Tall for likviditetsgradene blir derfor de samme og videre analyse blir ikke nødvendig.

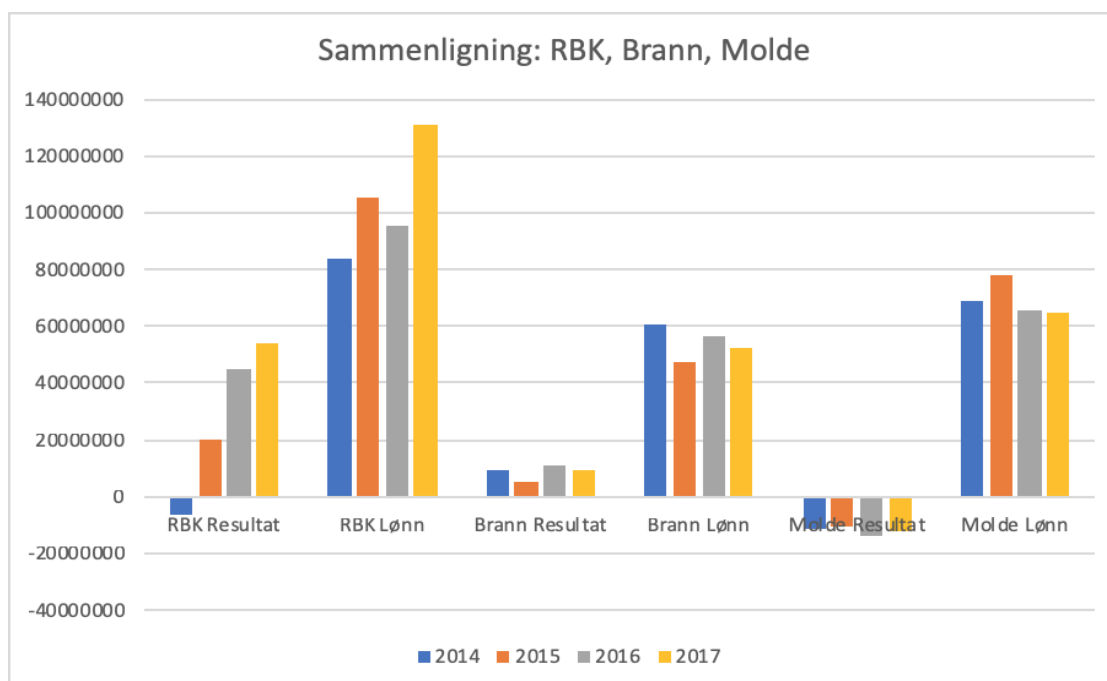


Figur 12 : Utvikling arbeidskapital 2014-2017

Som vi kan se av figur 12 følger utviklingen av arbeidskapital samme mønster som likviditetsgrad 1. En meget positiv utvikling i perioden 2014 til 2016, hvor arbeidskapitalen øker med solide 43 902 000 kr. Dette tilsvarer en prosentvis økning på ca. 385 % på kun tre år. Av tabell 8 ser vi at den positive utviklingen skyldes økningen i omløpsmidler og nedgangen av den kortsiktige gjelden til RBK. I 2017 øker både omløpsmidlene og kortsiktig gjeld, men en større økning i kortsiktig gjeld fører til at arbeidskapitalen minker med 13 098 000 kr fra året før. Uavhengig av siste års nedgang viser Rosenborg Ballklub AS meget tilfredsstillende likviditet med høye positive tall i perioden 2014 til 2017. Under disse fire årene har arbeidskapitalen økt med 270 %.

## 4.7 Sammenligning med andre toppfotballklubber

Vi har valgt å benytte oss av to sentrale regnskapsposter i vår sammenligning med Sportsklubben Brann og Molde Fotballklubb AS. Resultat og lønnskostnader mener vi er to svært relevante poster når det kommer til fotballklubber. Likevel må det her presiseres at tallene i figur 13 og påfølgende drøfting er absolutte tall, og på det grunnlag ikke er direkte sammenlignbare.



Figur 13 : Sammenligning regnskapstall for RBK, Brann, MFK

Rosenborg Ballklub AS har i perioden 2014-2017 hatt en svært god økonomisk situasjon, dette sammenlignet med to av de andre toppklubben i den norske eliteserien. Vi ser at klubben betaler ut klart høyest lønnskostnader, men også oppnår det høyeste driftsresultatet,

noe som indikerer at klubben genererer langt høyere driftsinntekter sammenlignet med Sportsklubben Brann og Molde Fotballklubb.

Vi har tidligere redegjort for hvordan RBK betaler ut lønn til spillerne i form av bonus som en konsekvens av gode sportslige prestasjoner. Bøyum og Pamer (2018) skriver i sin artikkel om hvordan Brann spillerne mottar bonus basert på at de oppnår tabellplassering på mellom 6-9, og basert på hvor mye spillerne faktisk spiller, dette gjør at klubben betaler bonus som en del av lønnen til de spillerne som deltar og oppnår gode resultater, da bonusen øker ved bedre tabellplassering. Dette gjør at Sportsklubben Brann, som Rosenborg Ballklub har prestasjonsbaserte lønninger som gjenspeiler klubbens prestasjoner, og som da delvis blir kalkulert basert på inntekter som vil være variable for klubbene. Dette ser vi et eksempel på i 2015 for Sportsklubben Brann. I året ser vi at driftsresultatet er på det laveste nivået av de fire årene, dette gjelder også lønnskostnadene for året. Her er det essensielt å legge til at den svake økonomien for klubben dette året skyldes nedrykk til 1.divisjon. Årsresultatet som ble negativt dette året med 2 millioner skulle også vært mye svakere, men som Kolstad (2016) skriver så fikk klubben dette året en gave fra Trond Mohn på nesten 20 millioner kroner. Dette er en av flere gaver som Sportsklubben Brann har mottatt i de siste årene. Dette er noe som i stor grad gjør utslag på økonomien og bunnlinjen til klubben, der årsresultatene har blitt positive. På dette grunnlag kan en stille seg kritisk til hvordan klubben drives økonomisk.

Tallene for Molde Fotballklubb viser at klubben har lønnskostnader som ligger høyere enn Sportsklubben Brann, men lavere enn Rosenborg Ballklub. Dette gir en rett indikasjon på klubbens økonomiske situasjon. Likevel ser vi at klubben ser ut til å gå med underskudd på omtrent 10 millioner hvert år denne perioden. Her er det viktig å presisere at dette er basert på regnskapstall fra Molde Fotballklubb AS, og ikke et konsern som tar for seg inntekter og kostnader for Molde Fotballklubb AS og Molde fotball AS samlet. Dannevig (2017) beskriver Molde Fotballklubb sin svært komplekse konsernstruktur. Hun viser til at det er Molde Fotball AS som tar seg av driften av organisasjonen, mens Molde Fotballklubb driver idrettslagene. Dannevig (2017) skriver videre at 66,7 % av aksjene i Molde Fotball AS er eida av Kjell Inge Røkke gjennom en stiftelse kalt Stiftelsen Molde Fotball, og 33,3 % av er eid av Bjørn Rune Gjelsten. Interessant er det i denne sammenheng at Brunvoll (2013) opplyser om at Stiftelsen Molde Fotball sitt formål er å støtte Molde Fotballklubb AS økonomisk. På dette grunnlag ser det ut til at underskuddet som Molde Fotballklubb AS har ikke nødvendigvis trenger å bety all verden for Molde Fotballklubb sin økonomiske situasjon, dette fordi stiftelsen til Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten kommer med økonomisk

bistand. Det ser faktisk ut til at klubben drives økonomisk bærekraftig og sunt, dette sett i sammenheng med at klubben har rike eiere som har stilt seg bak klubbens mål og ambisjoner. Hustad (2017) viser til dette når det i et intervju med daglig leder, Øystein Neerland, kommer frem at klubben gjennom de siste årene samlet har landet over 80 millioner, over budsjettet.

Dette viser sentrale aspekt ved hvordan flere norske toppklubber i dag drives, der det kommer frem av både Molde Fotballklubb og Sportsklubben Brann har rike forretningspartnere som gir økonomisk bistand til klubbene, dette er penger som klubbene videre bruker for å investere. Brunvoll (2013) skriver i sin avhandling om hvordan økte investeringer for klubbene har som formål å gjøre seg attraktiv for bedre spillere, som igjen har til hensikt å oppnå bedre sportslige prestasjoner. Samtidig er det for flere klubbe, deriblant Sportsklubben Brann og Molde Fotballklubb, blitt utfordrende å drive økonomisk bærekraftig uten store støtter.

Tallene og drøfting ovenfor representerer på denne måten snitt av den økonomiske situasjonen til dagens eliteserieklubber, hvordan klubbene drives og hva som er aktuelle problemstillinger knyttet til det og skulle drive bærekraftig som virksomhet, men også ha evnen til å konkurrere internasjonalt.

Som en siste kommentar er det her svært sentral å få frem hvordan lønnskostnadene dominere som kostnad, og hvor sentralt Europacupspill er for klubbenes inntekter. På dette grunnlag, og som vi ser av tabellen ovenfor, er det her klart at Rosenborg har det mest tilfredsstillende driftsresultatet av klubbene vi har tatt for oss. Rosenborg er også den eneste av de tre klubbene som ikke har en direkte tilførsel av penger fra utenforstående investorer som vi ser at gjelder for de to andre klubbene. Rosenborg Ballklub AS ser på dette grunnlag ut til å være den klubben som drive mest økonomisk bærekraftig og lønnsomt.



## 5 Diskusjon og konklusjon

Det er klart at Rosenborg Ballklub sine svært gode sportslige prestasjoner gjennom de siste tre årene på nasjonalt nivå påvirker regnskapstallene for klubben. Dette er noe Eide (2018) peker på i sin avhandling i form av hvordan seriegull og cupgull har ført med seg økonomisk suksess for klubben. Det sammen må kunne sies om spillersalg som har medført vesentlige inntekter for klubben. Dette skal samtidig ikke komme i veien for den sunne økonomiske driften som klubben har, særlig med vekt på god egenkapital som gjør dem godt rustet for fremtiden dersom gode sportslige resultater skulle utebli.

Eide (2018) peker også på hvordan klubbens storhetstid under Nils Arne Eggen på mange måter er relevant for supporterernes holdning til klubben den dag i dag. Som Eide (2018) er inne på så deltok Rosenborg i perioden 1995-2008 gjentatte ganger i Europeisk fotball sin gjeveste turnering, Champions League, noe som ga flere titalls millioner i klubbkassen. Dette er det mange som husker, og det er klart at deler av denne suksesshistorien fortsatt henger ved klubben når supportere snakker og diskuterer rundt Rosenborg Ballklub. Dette kan videre ha fått konsekvenser for sponsorer og bedrifters holdning til klubben, da den assosieres med “vinneraskallen”, noe som sponsorer vil kunne finne attraktivt og som igjen kan være noe av årsaken til klubben gode inntekter gjennom de siste årene.

Inntektene som Eide (2018) her viser til ga klubben på starten av 2000-tallet et unikt fortrinn i forhold til de andre klubbene i norsk toppfotball. I den sammenheng skulle en tro at gode investeringer i form av gode spillere og gode resultater kunne fortsatt i lang tid for klubben. Utover på 2000-tallet kan en se av regnskapstallene på proff.no at kostnadene i form av lønn har nådd et for høyt nivå som på ett punkt har vært kritisk for klubben. Dette er også noe Løfaldli og Sagbakken (2011) skriver om i sin artikkel, der det kommer frem hvordan

kostnader, herunder lønn, som opprinnelig var bonus, ble faste og inntektene fra Europa uteble og at dette i sammenheng spiste fra selskapet sin egenkapital.

Tallene vi ser for de siste tre årene er i denne sammenhengen svært gode, da de har snudd en negativ trend. Dette mye være takket innkalkulerte bonusordninger for spillerne, og gode sportslige prestasjoner i Europa, altså presist de samme momentene som årene før har felt økonomien til klubben.

Det som likevel skinner igjennom, og som fremstår som stadig mer sentral desto dypere vi går i oppgaven er hvor sentralt lønnings-posten faktisk er for spillere, og dermed for toppklubber som Rosenborg Ballklub.

Dette virker i seg selv ikke urimelig. I arbeidslivet generelt er en gjerne av den oppfatning av gode prestasjoner skal bli belønnet i form av en bonus, eller belønning. Dette drøftes i boken til Jacobsen og Thorsvik (2016), der de beskriver hvordan motivasjon baserer seg på en forventning om at det på andre siden venter en noe bedre, nettopp i form av en belønning. Her skal det likevel presiseres at belønningen generelt ikke trenger å være av økonomisk betydning, da indre motivasjon spiller en sentral rolle når det gjelder motivasjon generelt i næringslivet.

Lønnskostnader er som vi her er inne på en sentral faktor når en ser på regnskapet til norske og internasjonale toppklubber, og for Rosenborg Ballklub AS er disse rekordhøye for 2017. Men som Sagbakken og Rasmus (2018) var inne på så er hovedårsaken til dette den prestasjonsbaserte bonusordningen til klubben, som gjør at det blir betalt ut mer i lønn med gode sportslige prestasjoner. Dette ser i grunnen ut til å være en god løsning, da RBK og andre toppklubber, slik vi vurderer det, vil være i bedre stand til å bruke penger på spillerlønninger når de faktisk har penger, og på den andre siden vil ha evnen og muligheten til og holde lønnskostnadene nede når de gode sportslige inntektene uteblir. På denne måten tror vi at det vil være mulig å drive bedriftsøkonomisk lønnsomt for RBK og andre klubber også i fremtiden.

I denne oppgaven har vi tatt for oss klubben sine nøkkeltall for perioden 2014 til 2017. I perioden har vi sett positiv økonomisk utvikling for konsernet. Opheim (2019) skriver i sin artikkel at klubben likevel budsjetterer med underskudd for regnskapsåret 2018. Årsaken til dette er at 2017 på mange måter er et rekordår for klubben med inntekter på over 300 millioner kroner, og at klubben ønsker å holde et nøkternt budsjett i forhold til hvilke inntekter de i fremtiden vil generere.

“Vi budsjetterer alltid med en 2. plass, der en 1. plass vil gi langt høyere inntekter”, kommer det i en uttalelse fra daglig leder i Rosenborg, Tove Moe Dyrhaug, (Opheim, 2019). Klubben budsjetterer heller ikke med spill i Europa. Opheim (2019) skriver også i den sammenheng at inntektene fra UEFA i 2017 var på 59,6 millioner kroner. Dette gjør at regnskapene for klubben har flere potensielle poster som kan slå ut positivt for klubben, sett i forhold til hva de faktisk budsjetterer med. I tillegg vil gode økonomiske år for klubben gjøre at de vil tåle år med underskudd, dette fordi Rosenborg Ballklub AS har bygget seg opp en solid egenkapital som slår positivt ut på soliditeten.

På dette grunnlag kan vi slå fast at høyere inntekter, som et resultat av økt interesse, gode sportslige prestasjoner og spillersalg har ført til økte inntekter for klubben. Lønnskostnadene har som vi har vært inne på også økt, men dette igjen som et resultat av økte inntekter og gode prestasjoner. Dette gjør at vi med utgangspunkt i denne oppgaven kan slå fast at Rosenborg Ballklub AS har lagt bak seg noen gode år sportslig og økonomisk.

## 6 Referanseliste

### 6.1 Litteraturliste

Kristoffersen, T. (2016). *Årsregnskapet - en grunnleggende innføring*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Olsen, T. E (2018) Resultat og prestasjonsmåling. *BØA3050 Innføring i økonomistyring*. Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com> (Hentet 28. Februar, 2019)

### 6.2 Nettsider

Rosenborg Ballklub AS (2018) *Nettsted eller hjemmeside for klubben, RBK.no*. Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/om-rbk> (Hentet 17. Januar, 2019)

Gard, S (2018) *Spesial - Football Leaks*, vg.no. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/spesial/2018/football-leaks/> eller <https://eic.network/> (Hentet 17. Januar, 2019)

Hjelvik, E (2018) *Millioner står på spill i eliteserie-innspurten*, vg.no. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/8wMw7A/millioner-staar-paa-spill-i-eliteserie-innspurten> (Hentet 17. Januar, 2019)

Fløttum, P (2017) *Slik er inntektstoppen i Eliteserien*, vg.no. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/E0mmj/slik-er-inntektstoppen-i-eliteserien> (Hentet 17. Januar, 2019)

Karlsen, I (2018) *Fordelingsnøkler 2017-2022 for Eliteserien, lidenskap og felleskap*. Tilgjengelig fra: <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022> (Hentet 25. Januar, 2019)

Hettersvik M, Friberg J og Simensen, H.M (2018), Nicklas Bendtner tjener mer enn 12 eliteserie-lag, vg.no. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/i/L07294/nicklas-bendtner-tjente-mer-enn-12-eliteserie-lag> (Lest 4. Februar, 2019)

Sagbakken. O. K og Rasmus. P (2018) *RBK tjener 80 millioner på Europa – så stor bonus får spillerne*, Aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/RBK-tjener-80-millioner-pa-Europa--sa-stor-bonus-far-spillerne-260971b.html> (Hentet 4. Februar, 2019)

Proff forvalt (2018) *Nøkkeltall og formler*, Proff.no, Tilgjengelig fra: <http://innsikt.proff.no/hjelp-og-tips/nokkeltall-forklaringer-og-formler/> (Hentet 5. Februar, 2019)

Pamer, Anders og Bøyum, Mads (2018) *Slik er Brann- spillernes gullbonus*, Aftenposten.no. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Slik-er-Brann-spillernes-gullbonus-254771b.html> (Hentet 12. Februar, 2019)

Kolstad, Jan Gunnar (2016) *Brann underskudd tross 20 mill fra Trond Mohn*, BA.no. Tilgjengelig fra :<https://www.ba.no/sport/sk-brann/fotball/brann-underskudd-tross-20-mill-fra-trond-mohn/s/5-8-286186> (Hentet 12. Februar, 2019)

- Brunvoll, Øivind (2013) *Røkke og Gjelsten overtar Molde Fotball*, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Rokke-og-Gjelsten-overtar-Molde-Fotball-223679b.html> (Hentet 12. Februar, 2019)
- Hustad, Trond (2017) *Molde har tjent over 100 millioner på spillersalg*, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Molde-har-tjent-100-millioner-pa-spillersalg-233214b.html> (Hentet 12. Februar, 2019)
- Opheim, A (2019) *RBK Budsjetterer med underskudd i 2018*, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/RBK-budsjetterer-med-underskudd-i-2018-249782b.html> (Hentet 26. Februar 2019)
- Rasmus, P og Joren, Ø (2018) *Ranheim sjefen om overgangsvinduet: Ingen skal komme hit og forvente rimelige spillere*, *Sunnmørsposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.smp.no/100Sport/fotball/Ranheim-sjefen-om-overgangsvinduet--Ingen-skal-komme-hit-og-forvente-rimelige-spillere-255325b.html> (Hentet 26. Februar 2019)
- Svegaarden, Knut Espen (2016) *RBK har solgt 11 norske spillere for over 20 millioner kroner*, *Verdens gang.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/o05B0/rbk-har-solgt-11-norske-spillere-for-mer-enn-20-millioner-kroner> (Hentet 21 Mars 2019)
- Løfaldli, Birger og Sagbakken, Ole Kristian (2011) *100 Millioner forsvant på to år*, *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/100-Rosenborg-millioner-forsvant-pa-to-ar-125513b.html> (Hentet 21 Mars, 2019)

## 6.3 Regnskap og årsmeldinger

- Styrets årsberetning (2017) Økonomi og nøkkeltall for Rosenborg Ballklub AS konsernet 2017 (Rapport/17) Tilgjengelig fra: <http://www.rbk.no/nyheter/arsmelding-regnskap-og-budsjett/RBK-aarsmelding-2017-web.pdf> (Hentet 25. Januar, 2019)

Styrets årsberetning (2015) Økonomi og nøkkeltall for Rosenborg Ballklub AS konsernet 2015 (Rapport/15) Tilgjengelig fra:

<http://www.rbkweb.no/filer/regnskap2015>

(Hentet 25. Januar, 2019)

Styrets årsberetning (2016) Økonomi og nøkkeltall for Rosenborg Ballklub AS konsernet 2016 (Rapport/16) Tilgjengelig fra:

<http://www.rbk.no/nyheter/armelding-regnskap-og-budsjett/2016>

(Hentet 30. Januar 2019)

## 6.4 Bachelor og masteroppgaver

Lurssen, Silje (2017), ORGANISERING AV TALENTUTVIKLING I NORSK TOPPFOTBALL. Masteroppgave i idrettsvitenskap Seksjon for Kultur og Samfunn Norges idrettshøgskole, 2017. (Lest 1. Februar 2019)

Høvik, Sverre Kristian (2013) Rosenborg – hele Norges fotballag? Studie om Rosenborg ballklubs regionale utstrekning og identitetsskaping. Masteroppgave i geografi, 2013 Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet Trondheim. (Lest 1. Februar 2019)

Eide, Jan Hovden (2018) Suksessfaktorer for klubber i Norsk eliteserie. Universitet i Stavanger, Det Teknisk Naturvitenskapelige Fakultet, vår 2018. (Lest 1. Februar, 2019)

Hermo, Kai Arne og Rafhaelsen, Stein Kato (2018) Effekten av strategiske og økonomisk valg på sportslige resultater. En tidsserieanalyse av to nordnorske toppfotballklubber . Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi mai, 2018.

Flaa, Andreas Hitland (2010) Norske eliteserielubber – idrettslag, byens stolthet og millionbedrift – en studie av en eliteklubbs økonomistyring. Masterutredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Økonomisk styring, 2010.

Nyvik, Stig Roland og Holhjem Almli, Kristian (2015), Strategisk analyse og verdsettelse av Rosenborg Ballklub. BE305E Finansiering og investering Bodø, 2015, Handelshøgskolen i Bodø.

Dannevig, Liv (2017), Hvordan er det økonomiske samarbeidet mellom Molde Fotballklubb, investorer og Molde Fotball AS, og hva er motivene til de involverte partene? IDR600 Sport Management, Høgskolen i Molde.