

Morten Rørvik Hagen
Arnfinn Urdshals

Bruk av tilknyttede aksjeselskaper i norske toppfotballklubber

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Morten Kringstad

Mai 2021

Morten Rørvik Hagen
Arnfinn Urdshals

Bruk av tilknyttede aksjeselskaper i norske toppfotballklubber

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Morten Kringstad
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Sammendrag

Norsk toppfotball er organisert slik at kun klubber kan få lisens til å delta i det norske cup- og seriesystemet. Dette skiller seg fra mange andre land, der mange klubber er organisert som aksjeselskaper. I Norge åpnes det derimot for at klubbene kan samarbeide med aksjeselskaper. Disse selskapene kan samarbeide gjennom en dualmodell-løsning der de tar over klubbens kommersielle og administrative drift, eller som et spillerinvesteringsselskap som investerer i spillerstallen. Slike selskaper skal ikke involvere seg i sportslige beslutninger, ifølge Norges Fotballforbunds regelverk. Vi vil undersøke hvordan slike selskaper påvirker klubbene, og kom dermed frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker bruken av tilknyttede aksjeselskaper utvalgte norske toppfotballklubbers økonomi og styring?

For å svare på problemstillingen benytter vi tre forskningsspørsmål. Vi vil særlig undersøke aksjeselskapers påvirkning på økonomi og styring i klubbene, og bruker en kvalitativ tilnærming for å svare på spørsmålene våre. Respondentene våre er tilknyttet seks ulike klubber, og innehar stillinger innen ledelse og økonomi/administrasjon. I tillegg benytter vi informasjon fra organisasjonenes regnskaper, både for å ha noe konkret å knytte diskusjonen til, og for å gi et bedre bilde av den økonomiske situasjonen.

For det første viser våre funn at bruken av aksjeselskaper påvirker klubbens økonomi positivt, ved at de reduserer volatiliteten. Dette skjer gjennom selskapenes bidrag til å redusere spiraler i økonomien, et fenomen som oppstår når to faktorer påvirker hverandre. En negativ side ved bruken av aksjeselskaper, er at de tenderer til å redusere klubbens insentiver til fornuftig økonomisk styring. Dette skjer fordi det i større grad er aksjeselskapene som sitter igjen med eventuelle tap. Videre ser vi en sammenheng med at klubber som havner i økonomiske kriser tenderer til å opprette samarbeid med selskaper. Det tyder på at det er en løsning klubbene ofte ser til når de er i negative spiraler, og har behov for økonomisk stabilitet. I slike samarbeid finner vi tegn på at klubber sier fra seg noe beslutningsmyndighet, også i saker av sportslig karakter. Avslutningsvis ser det ut som klubber i senere tid heller velger samarbeid med spillerinvesteringsselskaper enn dualmodell-selskaper. Om dette skyldes tilfeldigheter eller bevisste endringer, og eventuelt hvorfor dette skjer, må forskes videre på.

Abstract

Norwegian top-level football is organized so that only clubs are allowed a license to participate in the Norwegian cup and league systems. This diverges from other countries' rules, where clubs are often organized as limited companies. However, Norwegian clubs are still allowed to cooperate with limited companies. This cooperation can be arranged through a dual governance solution in which the company acquires the clubs commercial and administrative operations, or through a player investment company which invests in the player squad. Companies such as these are not allowed to be involved in decisions relating to the sport, according to the rules of the Norwegian Football Federation. In this text we will examine how cooperating companies affect the clubs, and have decided on the following thesis question:

How does cooperation with limited stock companies affect certain Norwegian top football clubs' finances and management?

In order to answer this question, we will use three research questions. We want to especially examine the limited companies' effect on the clubs' finances and management and will be using a qualitative approach to answer our questions. Our respondents are linked to six different clubs, with management level positions. Furthermore, we have gathered information from the organizations' accounts, in order to tangibly anchor our discussion, and to give a clearer picture of the organizations' financial positions.

Initially, we find that cooperating companies affect the clubs' finances positively, by reducing volatility. This happens through the companies' effect on reducing spiraling, a phenomenon that occurs when two factors affect each other. A negative feature of using cooperating companies is that they tend to reduce the club's incentives for sensible financial management. The reason for this is because the limited companies to a greater degree retain the losses. Additionally, we see a connection between how clubs in financial distress are the ones who tend to establish a cooperation with companies. This indicates that it is a solution for clubs in a negative spiral, needing financial stability. We find that in such cooperative relationships the clubs tend to relinquish some of their authority, even in sporting matters. Concludingly, it seems that clubs lately tend to choose player investment companies rather than dual governance-based companies. Whether this is due to coincidences or conscious changes, and why this might happen, is a question for further research.

Innholdsfortegnelse:

1 Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Avgrensninger og presiseringer	3
1.3 Videre struktur på oppgaven	4
2 Norsk fotball	4
2.1 Norsk fotballs organisering	5
2.2 Dualmodellen	10
2.3 Eksterne spillerinvesteringsselskap	12
2.4 Kritikk/utfordringer til den norske modellen	14
3 Teori	15
3.1 Sportsøkonomi	15
3.2 Agentteori	22
3.3 Soft budget constraints	26
3.4 Regnskapsanalyse	30
4 Metode	34
4.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign	34
4.2 Forskningsdesign	35
4.3 Datainnsamling	35
4.4 Analyse av data	41
4.5 Forskningskvalitet	43
4.6 Diskusjon av metode	45
4.7 Forskningsetikk	46
5 Empiri	47
5.1 Bakgrunnsinformasjon	47
5.2 Regnskapsinformasjon	52
5.3 Intervjuene	66
6 Analyse og diskusjon	82
6.1 Økonomisk påvirkning ved bruk av aksjeselskaper	83
6.2 Kontroll og styring ved bruk av samarbeidende aksjeselskap	92
6.3 Generelle effekter ved bruk av samarbeidende aksjeselskaper	97
7 Konklusjon	102
7.1 Svakheter ved oppgaven	105
7.2 Forslag til videre forskning	106
8 Referanseliste	107
9 Vedlegg	121

Vedlegg 1: Driftsinntekter og kapitalens omløpshastighet alle organisasjoner.....	121
Vedlegg 2: Driftsinntekter gjennomsnitt og sum	123
Vedlegg 3: Lønnskostnader og lønnskostnadsandel alle organisasjoner	124
Vedlegg 4: Lønnskostnader gjennomsnitt og sum	126
Vedlegg 5: Driftsresultat og driftsmargin alle organisasjoner.....	127
Vedlegg 6: Driftsresultat gjennomsnitt og sum	129
Vedlegg 7: Årsresultat og resultatmargin alle organisasjoner	130
Vedlegg 8: Årsresultat gjennomsnitt og sum	132
Vedlegg 9: Egenkapital og egenkapitalandel alle organisasjoner	133
Vedlegg 10: Egenkapital gjennomsnitt og sum	135
Vedlegg 11: Eiendeler og totalkapitalrentabilitet alle organisasjoner	136
Vedlegg 12: Eiendeler gjennomsnitt og sum.....	138
Vedlegg 13: Egenkapitaltransaksjoner alle organisasjoner.....	139
Vedlegg 14: Intervjuguide.....	140
Vedlegg 15: Samtykkeskjema intervju.....	141
Vedlegg 16: Egen Microsoft Excel-fil følger med innleveringen.....	145

Tabelloversikt:

Tabell 1: FOS-tabellen	9
Tabell 2: Intervjuoversikt	41
Tabell 3: Organisasjonsoversikt	47
Tabell 4: Sportslige resultater i perioden 2010-2020	48
Tabell 5: Klubborganisering per 2019	53
Tabell 6: Gjennomsnitt og sum driftsinntekter for ulike organisasjoner	53
Tabell 7: Gjennomsnitt kapitalens omløpshastighet for ulike organisasjoner	53
Tabell 8: Gjennomsnitt og sum lønnskostnader for ulike organisasjoner	56
Tabell 9: Gjennomsnitt lønnskostnadsandel for ulike organisasjoner.....	56
Tabell 10: Gjennomsnitt og sum driftsresultat for ulike organisasjoner	58
Tabell 11: Gjennomsnitt driftsmargin for ulike organisasjoner	58
Tabell 12: Gjennomsnitt og sum årsresultat for ulike organisasjoner.....	60
Tabell 13: Gjennomsnitt resultatmargin for ulike organisasjoner.....	60
Tabell 14: Gjennomsnitt og sum egenkapital for ulike organisasjoner.....	62
Tabell 15: Gjennomsnitt egenkapitalandel for ulike organisasjoner.....	62
Tabell 16: Gjennomsnitt og sum eiendeler for ulike organisasjoner	64
Tabell 17: Gjennomsnitt totalkapitalrentabilitet (TKR) for ulike organisasjoner	64

Figurliste:

Figur 1: Indikatormodellen.....	8
Figur 2: Illustrert samarbeid med dualmodell-selskap.....	11
Figur 3: Illustrert samarbeid med spillerinvesteringsselskap.....	13
Figur 4: Omsetning i de "Fem store" europeiske ligaene.....	17
Figur 5: Inntekt og lønnskostnad i de "Fem store" europeiske ligaene.....	17
Figur 6: Samlede inntekter i 2009 og 2018 for Eliteserien.....	18
Figur 7: Samlede kostnader i 2009 og 2018 for Eliteserien.....	18
Figur 8: Gjennomsnittlige årlige driftsinntekter.....	54
Figur 9: Gjennomsnittlige årlige driftsinntekter klubber.....	54
Figur 10: Gjennomsnittlige årlige lønnskostnader.....	57
Figur 11: Gjennomsnittlige årlige lønnskostnader klubber.....	57
Figur 12: Gjennomsnittlige årlige driftsresultater.....	59
Figur 13: Gjennomsnittlige årlige driftsresultater klubber.....	59
Figur 14: Gjennomsnittlige årlige årsresultater.....	61
Figur 15: Gjennomsnittlige årlige årsresultater klubber.....	61
Figur 16: Gjennomsnittlig årlig egenkapital.....	63
Figur 17: Gjennomsnittlig årlig egenkapital klubber.....	63
Figur 18: Gjennomsnittlige årlige eiendeler.....	65
Figur 19: Gjennomsnittlige årlige eiendeler klubber.....	65
Figur 20: Spiraleffekten illustrert.....	83

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår utdanning ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, et 2-årig masterprogram i økonomi og administrasjon 2019-2021 med økonomistyring som hovedprofil. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Det har vært utrolig spennende og lærerikt å anvende våre kunnskaper fra studieløpet og knytte dette opp mot vår interesse for fotball. Vi er stolte over arbeidet og innsatsen vi har lagt ned i denne oppgaven, og er sikre på at den kan bidra med ny innsikt og danne et godt grunnlag for videre forskning.

Vi vil først og fremst takke vår veileder Morten Kringstad og de andre veilederne for å ha gitt oss tett oppfølging og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele dette halvåret. En stor takk går også ut til de personene som stilte opp til intervju og ga oss nyttig informasjon, som la grunnlaget for en god oppgave. Til sist vil vi takke de andre studentene på kullet for to fine år, og spesielt Henrik Mathias Bakke og Martin Troøyen for et godt faglig og morsomt arbeidsmiljø på grupperom 3042.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 26. Mai 2021

1 Innledning

Fotball som idrett har i flere tiår vært kritisert for hodeløs pengebruk. Likevel settes det nærmest årlig nye rekorder for spilleroverganger, spillerlønninger, TV-rettigheter og lignende (Bentsen, 2014; Deloitte, 2020; Gammelsæter & Ohr, 2002; Michalsen, 2020). I tillegg til det sportslige er også økonomi i fotball et hyppig diskutert tema, for eksempel gjeldsproblemene i storklubben FC Barcelona (Johannessen, 2021a). Den sportslige suksessen til klubber med støtte av rike eiere/oljesjeiker, som eksempelvis Manchester City FC og Paris Saint-Germain FC, er også omdiskutert. Slike tilfeller har ført til økt fokus på økonomistyring og regulering, gjennom for eksempel *Financial Fair Play* (Johannessen, 2017; Union of European Football Associations [UEFA], 2019a).

I 2021 offentliggjorde en rekke storklubber i Europa at de skulle delta i European Super League (ESL). ESL var i stor grad utarbeidet av klubbenes rike eiere (Johannessen, 2021b). Formålet med ligaen var å sikre de deltakende klubbene store pengesummer og tilby fotballsupportere interessante kamper mellom de største klubbene i Europa hver uke (Friberg et al., 2021). På grunn av massivt press fra supportere, politikere og fotballeksperter, trakk de fleste klubbene seg fra planene om ESL (Bjelland 2021; Friberg et al., 2021; Gamlemoen, 2021). Hvordan ESL ble planlagt av noen få rike aktører, bak omverdenes rygg, har ført til debatter og protester mot klubbenes eierskapsstruktur og organisering (Gamlemoen, 2021).

Norsk toppfotball (må ikke misforstås med interesseorganisasjonen Norsk Toppfotball [NTF]) blir også påvirket av den økende pengebruken, særlig gjennom store spillersalg de siste årene (Deloitte, 2019; Stavrum, 2017). I likhet med i Europa, har man også i Norge både klubber med rike interessenter og klubber i økonomisk krevende situasjoner. Et eksempel på dette er investoren Kjell Inge Røkkes støtte til Molde Fotballklubb (Bakkehaug & Tingvoll, 2014), og konkursen av FC Lyn Oslo (Bøthun & Bakkehaug, 2010). I Norge må alle klubber være medlemseid (NFF-loven, 2014, § 8-4), i motsetning til i mange andre land i Europa der klubbene kan være aksjeselskaper. Selv om klubber ikke kan være aksjeselskaper, kan norske klubber samarbeide med aksjeselskaper (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Bruken av aksjeselskaper har vært hyppigere omtalt i norske medier det siste året. Rosenborg-trener Åge Hareide uttalte at Rosenborg Ballklubs organisasjonsmodell ikke er god nok om man har som mål å konkurrere med klubber som FC København (Stendal, 2021).

Fotballklubben Viking fikk massiv oppmerksomhet i media da aksjeselskapets styre sparket treneren (Ould-Saada, 2020), noe som er i mot Norges Fotballforbund (NFF) sitt lovverk (NFF-loven, 2014, § 14).

Vår motivasjon for å skrive denne oppgaven er at det er lite forskning om bruken av tilknyttede aksjeselskaper i norsk toppfotball. Samtidig har økonomistyring og organisering av fotballklubber vært aktuelle tema i Europa og Norge det siste året. Formålet med denne studien er å bidra til ny eller forbedret kunnskap rundt bruken av aksjeselskaper i norsk toppfotball.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ut fra denne bakgrunnen har vi i denne oppgaven bestemt oss for følgende problemstilling:

Hvordan påvirker bruken av tilknyttede aksjeselskaper utvalgte norske toppfotballklubbers økonomi og styring?

Vi vil belyse denne tematikken ut fra to teorier, som er *soft budget constraints (SBC)* og agentteori. Samtidig må dette sees opp mot den mer generelle teorien om sportsøkonomi, samt i en norsk kontekst. For å kunne svare på problemstillingen har vi formulert tre forskningsspørsmål, som kan operasjonalisere problemstillingen i større grad, samt dele opp oppgaven i mindre deler. De tre forskningsspørsmålene er:

- 1. Påvirker bruken av samarbeidende aksjeselskaper de utvalgte klubbenes økonomi, herunder bryting av spiraleffekt, tilstedeværelse av SBC-syndrom og regnskapsmessig rapportering?*

I dette forskningsspørsmålet ønsker vi å se nærmere på hvordan bruk av samarbeidende aksjeselskaper påvirker selve økonomien til klubbene. Herunder vil vi i hovedsak inkludere tre tema. For det første om aksjeselskaper har en påvirkning på spiraler i økonomien til klubbene. I denne konteksten er spiraler et fenomen der to faktorer påvirker hverandre kontinuerlig. For det andre om klubber organisert med ett eller flere aksjeselskap(er) har ulik grad av tilstedeværelse av SBC-syndrom. Til slutt ser vi på om klubbene får en regnskapsmessig påvirkning mot lisenskravene ved å benytte et samarbeidende selskap.

2. *Hvordan fungerer forholdet mellom klubber og samarbeidende aksjeselskaper med tanke på fordeling av eierskap og kontroll?*

I dette forskningsspørsmålet ønsker vi å se på styringen av klubber, og om bruk av samarbeidende aksjeselskap har påvirkning på klubbens beslutninger. Selskapene har mulighet til å investere kapital, men ifølge reglene skal de ikke ha innflytelse på klubbens sportslige avgjørelser. Forholdet mellom eierskap og kontroll er en stor del av litteraturen innen agentteori, som vi skal anvende i den delen.

3. *Hvilken effekt har bruk av samarbeidende aksjeselskaper på klubbens både sportslige og økonomiske langsiktige overlevelse?*

Til sist vil vi undersøke nærmere om klubbene opptrer annerledes når de benytter et tilknyttet aksjeselskap. Sentralt her vil være om deres langsiktige evne til å overleve økonomisk, samtidig som de opprettholder et akseptabelt nivå på sportslige prestasjoner, blir påvirket av bruk av samarbeidende aksjeselskaper.

1.2 Avgrensninger og presiseringer

I Norge er det 1 764 klubber som er medlemmer av NFF (NFF, 2020c). For herrefotball er det kun 32 klubber som utgjør de to øverste divisjonene (NFF, 2020c). Det er klubbene med ambisjoner om å konkurrere på det øverste nivået som har høyest behov for finansiering og profesjonalisering (Gammelsæter & Ohr, 2002). I de fleste klubbene under dette nivået vil det økonomiske og administrative ofte være langt fra profesjonalisert. Derfor vil vi i vår oppgave kun ta for oss klubbene som tilhører NTF (0.- og 1. divisjon herrer) da det er de som i høyest grad bruker tilknyttede aksjeselskaper. Videre i oppgaven vil vi bruke begrepet *toppfotball* for herreklubber i 0.- og 1. divisjon som er underlagt NTF.

De aksjeselskapene vi definerer som tilknyttede/samarbeidende aksjeselskaper er dualmodell-selskap og eksterne spillerinvesteringsselskap (definisjoner i 2.2 og 2.3). Vi vil inkludere spillerinvesteringsselskap i vår definisjon av tilknyttede aksjeselskaper. Dette fordi vi mener de har betydelig tilknytning til klubben selv om de ikke inngår i det konsoliderte regnskapet som legges til grunn for klubbens lisens (NFF, 2020a). Vi vil ikke ta for oss selskaper som er hel- eller majoritetseide av klubbene selv, som for eksempel eiendomsselskaper som mange klubber har som datterselskap. Dette fordi de har begrenset innvirkning på økonomi og

styring, ettersom det er et spørsmål om intern organisering. Vi behandler selskaper der klubbene kun har en minoritetspost likt med selskaper uten noen klubbmessig eierandel.

Fram til 30. april 2015 var det lov med tredjeparts eierskap i enkeltspillere (NTF, 2016). Da kunne eksempelvis enkeltpersoner og organisasjoner som ligner på spleiselag investere i enkeltspillere. Slike eierskap blir ikke tatt med i oppgaven, da det er krevende å finne informasjon og tall om de. For å presisere så er aksjeselskap som eide enkeltspillere inkludert, men ikke de andre organiseringsformene som gitt eksempel på her.

1.3 Videre struktur på oppgaven

Vi vil først ta for oss konteksten rundt norsk fotball i kapittel 2. Her vil vi se på hva som gjør norsk fotball unik, og forklare vesentlige aspekter og begreper som blir brukt senere i oppgaven. Kapittel 3 handler om teoriene vi skal bruke for å svare på problemstillingen. Først blir sportsøkonomi forklart, før vi deretter ser på SBC og agentteori, med fokus på hva som er relevant i fotballens verden. Videre i metodekapittelet trekker vi frem valgene som har blitt gjort i arbeidet med datainnsamlingen, og vurderer deretter forskningskvaliteten til oppgaven. I kapittel 5 presenterer vi oppgavens empiri. Først trekker vi frem informasjonen fra dokumentstudier og regnskapsanalyse, siden det er nyttig bakgrunnsinformasjon. Deretter blir funnene fra intervju presentert. Videre blir funnene analysert i kapittel 6. Analysen struktureres etter forskningsspørsmålene i oppgaven, hvor informasjonen fra regnskapsanalysen og intervjuene knyttes opp mot teorikapittelet. I kapittel 7 svarer vi på forskningsspørsmålene, og trekker deretter en konklusjon knyttet mot problemstillingen vår. Avslutningsvis kommer vi med kritikk til egen oppgave og forslag til videre forskning.

2 Norsk fotball

I denne delen av oppgaven blir først norsk fotball og dens utvikling beskrevet. Videre belyses de mest relevante reglene og kravene som stilles til klubbene for å få konkurrere i idretten, herunder ulike lisenskrav og det finansielle oppfølgingssystemet. I tillegg blir momentene som er særegent for den norske modellen forklart. Deretter blir etableringen og utformingen av samarbeid gjennom dualmodellen og med eksterne investeringsselskap beskrevet. Til sist påpekes noe av kritikken mot den norske modellen.

2.1 Norsk fotballs organisering

I Norge kalles den øverste og beste divisjonen for Eliteserien (0. divisjon). Eliteserien består av 16 lag. Ved sesongslutt rykker 15. og 16. plassen ned til OBOS-ligaen (1. divisjon) som også består av 16 lag (NFF, u.å.-a). 14.-plassen må ut i to kamper mot laget som vinner kvalifiseringsspillet (mellom lagene på 3-6.plass) i OBOS-ligaen (NFF, u.å.-b). Vinneren av de to kampene får spille i Eliteserien i sesongen etter. Første- og andreplassen i OBOS-ligaen rykker direkte opp i Eliteserien. De to nederste rykker i likhet med i Eliteserien direkte ned til neste divisjon, mens 14. plassen må spille kvalifiseringskamp (NFF, u.å.-b). I tillegg til seriespill spilles det hvert år et norgesmesterskap som er utformet som en cup-turnering. Vinneren av Eliteserien får muligheten til å kunne kvalifisere seg til Champions League, mens andre- og tredjeplassen samt vinneren av cupen, får muligheten til å kvalifisere seg til Europa League (UEFA, 2021). Klarer man å vinne kvalifiseringskampene, vil man nå gruppespillet i turneringen og oppnå store økonomiske tilskudd. Klubbene som klarte å kvalifisere seg til gruppespillet i Europaligaen i 2019 var sikret et minstebeløp i overkant av 29 millioner kroner (UEFA, 2019c). Ved å nå et gruppespill i Champions League var man garantert over 150 millioner kroner i 2019 (UEFA, 2019b). Jo bedre sportslige resultater en klubb oppnår, jo mer penger får de fra NFF og UEFA (Eliteserien, 2016; UEFA, 2019c).

2.1.1 Historie

Fotball som idrett i Norge har utviklet seg mye siden etableringen i slutten av 1800-tallet. I 1902 ble Norsk Fotboldforbund (NFF) etablert, og bare 6 år senere spilte Norge sin første landskamp (Nilsen, 2019). I første halvdel av 1900-tallet ble fotball sett på som en fritidsaktivitet for folket, men fotballen ble stadig mer profesjonalisert etter hvert som interessen for sporten vokste. I 1937 ble det norske seriesystemet innført (Nilsen, 2019). Noen tiår senere, nærmere bestemt 1972, ble Serieforeningen (nå under navnet Norsk Toppfotball) stiftet. Denne skal fungere som en interesseorganisasjon for toppfotballklubbene på herresiden i Norge (Goksøyr & Olstad, 2002). I 1984 ble fotballen ytterligere mer profesjonalisert med innføringen av non-amatørfotball som gjorde det mulig for fotballspillere å få 40% av inntekten fra fotballspilling (Goksøyr & Olstad, 2002).

Det var ikke før i 1991 at Fotballforbundet vedtok at profesjonell fotball skulle tillates i Norge, og som betydde at spillere kunne motta full lønn fra klubbene (Goksøyr & Olstad, 2002). Med dette kom det som har blitt den største utgiftsposten for toppfotballklubber i

moderne tid, nemlig spillerlønninger (Bjørnstad, 1999). På 1990-tallet var det mange klubber som nesten var konkurs på grunn av dårlig likviditet og negativ egenkapital. Som en reaksjon på dette ble Profflisensnemnda i Fotballforbundet opprettet som et kontrollorgan i 1992 (Gammelsæter & Ohr, 2002). De kan nekte klubber uten tilstrekkelig økonomisk styring profflisens, som klubber må ha for spill i de to øverste divisjonene (Gammelsæter & Ohr, 2002). Samme år ble også dualmodellen lansert som en blanding av sportslig og kommersiell organisasjonsform, noe som var med på å profesjonisere klubber ytterligere i en periode der fotballen bar preg av ekstrem vekst (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Bare et tiår senere oppsto det igjen økonomiske problemer. Hovedårsaken til at norske klubber igjen slet økonomisk var ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) at norsk fotball hadde aktører som ikke var profesjonelle nok, og som tok beslutninger i en periode der endringene i fotballen skjedde raskere enn noen gang tidligere. I 2003 kom kravet om klubbisens for klubber i de to øverste divisjonene som var en oppfølging av økonomikravet som kom i 1992 (Nordhaug, 2015). I 2008 innførte NFF det finansielle oppfølgingsystemet (FOS) på grunn av at norske fotballklubber hadde dårlig økonomi som følge av at de hadde fokusert på å skaffe penger til kortsiktig forbruk fremfor å kontrollere langsiktig utvikling (Waagaard, 2017). Dagens situasjon er tilsynelatende bedre. I 2017 var hele 13 av 16 klubber i Eliteserien med overskudd, noe som var best i Europa (Waagaard, 2017).

2.1.2 Klubbisens

Formålet med klubbisensen er å bidra til en generell forbedring av alle sider av fotballen på klubbnivå (NFF, 2017a). Det innebærer blant annet en sportslig videreutvikling i toppklubbene, økt fokus på talentutvikling og bruk av lokale spillere, et trygt økonomisk grunnlag og stabilitet i klubbene, og kompetent ledelse (NFF, 2017a). Kriteriene for å få tildelt lisens overholdes av Klubbisensnemnda, og innebærer (NFF-klubbisensreglement, 2010, § 1-3):

- Sportslige kriterier
- Infrastrukturkriterier
- Personalrelaterte og administrative kriterier
- Lov- og reglementskriterier
- Økonomiske kriterier

De sportslige kriteriene går i korte trekk ut på hvordan klubbens sportslige avdeling er organisert, herunder krav til talentutvikling, spillerrettigheter og sammensetning av spillertropp (NFF, 2020b). Kriteriene knyttet til infrastruktur baserer seg hovedsakelig på krav til stadionanlegget (NFF, 2017b). Personalrelaterte og administrative kriterier stiller krav til at en klubb skal ha en tilstrekkelig kompetent administrasjon og støtteapparat (NFF, 2019). Det fjerde kriteriet er lov- og reglementskriteriet som innebærer at klubbene må anerkjenne lover og retningslinjer satt av NFF og UEFA, samt å rapportere og etterleve forbundene sine klubbisensreglementer (NFF, 2018). Avtaler med dualmodell-aksjeselskaper er regulert under dette kriteriet. De økonomiske kriteriene stiller krav til klubbens regnskaper, rapportering og økonomiske resultater fra drift (NFF, 2020a). De økonomiske kriteriene blir nærmere gjennomgått senere i oppgaven.

2.1.3 Det finansielle oppfølgingssystemet (FOS)

I 2008 ble det finansielle oppfølgingssystem (FOS) opprettet som et punkt under de økonomiske kriteriene. Dette var et tilsvarende på at norsk fotball igjen var i store problemer som følge av dårlig langsiktig økonomistyring (Waagaard, 2017). Hensikten med et slikt oppfølgingssystem var at man skulle få bedre kontroll på økonomien, og handle tidligere når man så at klubber havnet i faresonen. Det finansielle oppfølgingssystemet skal bidra til at klubbene har en proaktiv tilnærming til økonomistyring med fokus på bærekraftig økonomisk utvikling (NFF, 2020a). Det er syv forskjellige måleparametere som gir poeng, eventuelt minuspoeng, og settes sammen i en indikatormodell (NFF, 2020a). Målet for klubbene er å score høyest mulig på de ulike måleparameterne. Indikatormodellen legger særlig vekt på klubbens egenkapital og likviditet, og vektlegges slik:

	Maks score Multiplikator		Faktor							
Totalkapitalrentabilitet	10	2.5			0 %	5 %	10 %	20 %	20 %	
					0	1	2	3	4	
Resultat før skatt	26	6.5	-10 %	-5 %	0 %	1 %	3 %	6 %	6 %	
			-1	-0,5	0	1	2	3	4	
Bærekraftig resultat	26	6.5	-10 %	-5 %	0 %	1 %	3 %	6 %	6 %	
			-1	-0,5	0	1	2	3	4	
Personalkostnader	10	2.5	75 %	70 %	65 %	60 %	55 %	50 %	50 %	
			-1	-0,5	0	1	2	3	4	
Arbeidskapital	24	6	-15 %	-10 %	0 %	5 %	10 %	15 %	15 %	
			-3	-1	0	1	2	3	4	
Likviditetsgrad 1	72	16	0,25	0,5	0,75	1	1,5	2	2	
			-1,5	-0,5	0	1	2	3	4	
Egenkapitalandel (soliditet)	72	16	-30 %	-15 %	0 %	5 %	15 %	30 %	30 %	
			-3	-1	0	1	2	3	4	
Disiplin	0	0			0	1	2	3	4	
					0	0,5	1	1,5	2	
Indikator			<	<	<	>	>	>	>	
Oppnåelig sum	240									
Kategori	I	65 under								
	II	130 opp til								
	III	130 over								

Figur 1: Indikatormodellen (NFF, 2020a)

En klubb kan maksimalt oppnå en score på 240 poeng. En score på over 130 poeng tilsvarer kategori 3 (grønn sone), mellom 130 og 65 tilsvarer kategori 2 (gul sone) og under 65 poeng tilsvarer kategori 1 (rød sone). Klubber som havner i rød sone må utforme en handlingsplan som beskriver hvordan de skal klare å etablere seg i gul sone innen tre år (NFF, 2020a).

Denne handlingsplanen må godkjennes av Klubblisensnemnda (NNF - Klubblisensreglement, 2010, § 2). Hvis en klubb ikke klarer å utarbeide en handlingsplan med tilstrekkelige tiltak, risikerer klubben å ikke få fornyet klubbisensen. Tabell 1 nedenfor viser hvilke kategorier klubbene vi ser på har vært i de siste årene.

Klubb	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019										
Aalesund	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	
Bodø/Glimt	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Brann	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	
Haugesund	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	
Kristiansund BK					2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	2	2	3	2	2	
Lillestrøm	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Molde	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	
Odd	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	
Rosenborg	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
Sandefjord	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
Sarpsborg 08	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	
Sogndal	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3
Stabæk	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	3
Start	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	1
Strømsgodset	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2
Tromsø	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	
Viking	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	
Vålerenga	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

Tabell 1: FOS-tabellen

(Nordhaug, 2015, 2019)

2.1.4 Den norske modellen

Norsk fotball er bygget på en modell basert på folkelighet og frivillighet. For å beskytte dette premisset sier NFFs lov: “Ved inngåelse av avtaler og etablering av samarbeid med næringslivet skal NIF [Norges Idrettsforbund] og tilsluttede organisasjonsledd ta vare på sin frie stilling, herunder opprettholde sin posisjon som et selveiende og frittstående rettssubjekt” (NFF-loven, 2014, § 14-2). Dette er grunnen til at alle norske fotballag karakteriseres som idrettslag og ikke som aksjeselskaper, i motsetning til hvordan enkelte lag i utlandet defineres. Øverst i det norske systemet er NFF, som ulike kretser er medlem av (Kjenner, 2018). Klubber melder seg inn i dette systemet for å kunne delta i seriespill. For deltagelse på høyere nivå trenger man en profflisens fra NFF, og for å få denne lisensen stilles det en del krav til klubbene (Kjenner, 2018). Behovet for kompetanse har blitt såpass stort at det ikke er realistisk å få det dekket med bare ren frivillighet. Spesielt spillerlønninger, samt strenge krav til størrelse og sikkerhet til stadion, har ført til at klubber som i teorien kun skal drives av frivillighet får store problemer med å skaffe nok penger (Kjenner, 2018). Penger fra eksterne

aktører har for mange klubber vært avgjørende for å dekke kapitalbehovet (Gammelsæter & Ohr, 2002).

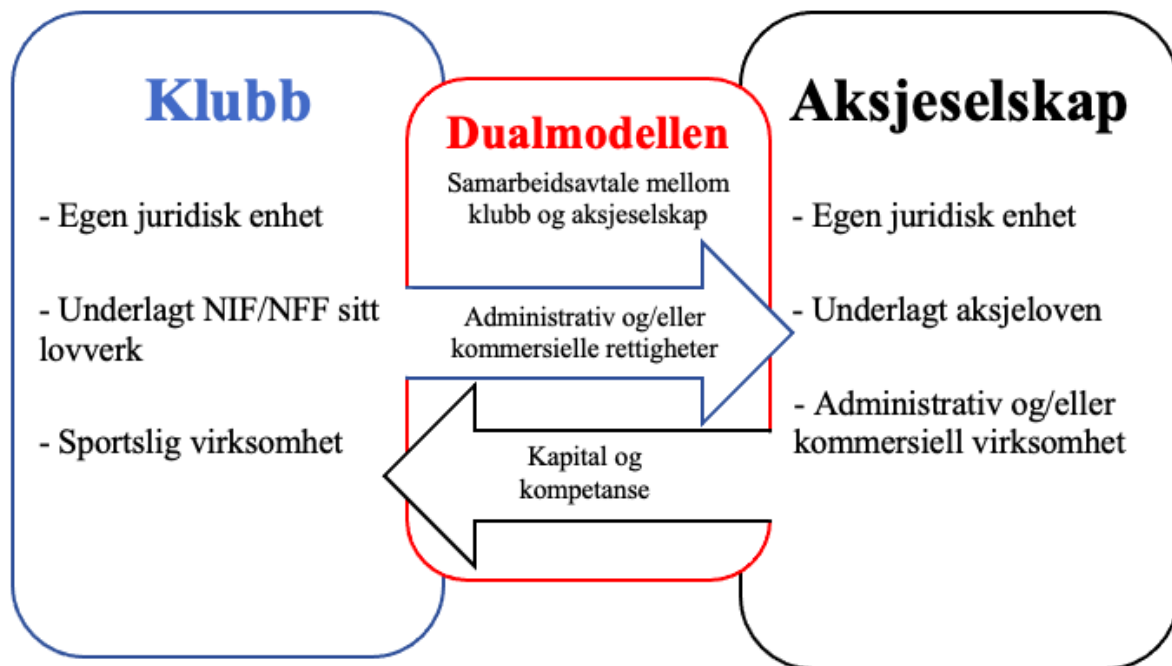
2.2 Dualmodellen

I denne delen blir bakgrunnen for dualmodellens innførelse og popularitet i norsk fotball beskrevet. Videre forklares hvordan dualmodellen fungerer, og de juridiske aspektene ved å inngå et slikt samarbeid mellom klubb og aksjeselskap.

2.2.1 Opprinnelse og popularitet

Dualmodellen ble etablert og tatt i bruk av Molde Fotballklubb i 1992. Molde FK hadde, som mange andre klubber, store økonomiske problemer og trengte sårt kapital for å unngå konkurs (Ahilan, 2019). Det var da den nå godt kjente norske investoren Kjell Inge Røkke ønsket å kjøpe Molde FK for å redde klubben i sitt hjerte fra konkurs (Ahilan, 2019). Siden et slikt oppkjøp gikk i mot norsk fotballs regler og prinsipper, altså at et idrettslag skal være et selveiende og frittstående rettssubjekt, måtte Molde FK og Røkke finne en annen måte å redde klubben på. Dermed satte en rekke interessenter for Molde FK i gang med det som i dag er kjent som dualmodellen. Dualmodellen gjorde det mulig for klubben å overlate den kommersielle driften til et tilknyttet aksjeselskap, der blant annet Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten var investorer (Ahilan, 2019). Modellen ble raskt populær, og flere klubber valgte å organisere seg på samme måte som Molde FK. Hele 9 av 16 klubber i Eliteserien i 2021 er organisert med et dualmodell-aksjeselskap (tabell 3).

2.2.2 Funksjon og utforming



Figur 2: Illustrert samarbeid med dualmodell-selskap

(Inspirert av *Storsirkelen* fra Ahilan, 2019)

Figur 2 viser hvordan et idrettslag og et aksjeselskap som egne juridiske enheter kan inngå et lovlig samarbeid. Dualmodellen kan sees på som bindeleddet som gjør det mulig for to forskjellige juridiske enheter å samarbeide for å kunne oppnå best mulig sportslige resultater (Kjenner, 2018). Hver av de juridiske enhetene, idrettslaget og aksjeselskapet, er underlagt egne bestemte lover. Hovedmålet med en slik modell er å sørge for at klubben får tilført kapital gjennom aksjeselskapets drift av klubbens kommersielle virksomhet, samtidig som kunnskapen og frivillighetskulturen blir ivarettatt i klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dualmodell-aksjeselskaper konsolideres inn sammen med klubbregnskapet i klubbisensvurderingen (NFF, 2020a).

Aksjeselskapet gir klubben kapital mot at aksjeselskapet får kontroll over de administrative og/eller kommersielle delene av virksomheten. I tillegg er det mulig at aksjeselskapet har en bedre kompetanse på drift av virksomheter enn hva klubben hadde fra før, som klubben kan dra nytte av. Aksjeselskapet får ansvar for å sikre økonomien til klubben, og har ved god drift muligheten til å oppnå økonomisk gevinst som kan komme aksjeselskapets aksjonærer til gode. Historisk sett har det vært lite økonomisk gevinst i fotballen for aksjonærer (Gammelsæter & Ohr, 2002; Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009). Blant annet på grunn av

denne historikken betraktes ofte aksjonærer i tilknyttede aksjeselskaper som lokale patrioter med et hjerte for klubb og lokalområdet (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Klubbene skal følge NIF og NFF sine lovverk. Tilknyttede aksjeselskaper skal på sin side ikke blande seg inn i den sportslige driften og er underlagt aksjeloven som alle andre aksjeselskaper i Norge. Dette betyr at man som medlem i en forening ikke trenger å kjøpe seg inn på eiersiden, slik som man for eksempel må gjøre i et aksjeselskap (Kjenner, 2018). Det samme gjelder ved utmelding, man får ikke igjen noen former for verdier ved utmelding av foreningen. Alle verdier vil til enhver tid være igjen i idrettslaget (Kjenner, 2018).

Den økende populariteten av fotball de siste tiårene har ført til at klubber har blitt mer og mer sammenlignbare med bedrifter. Stadig større pengesummer har ført til mer administrativt arbeid i forbindelse med å drive en fotballklubb. Dualmodellen gjør det mulig å overføre den kommersielle driften til et aksjeselskap slik at klubben som selvstendig enhet kan fokusere på å oppnå best mulig sportslig resultat, mens dualmodell-aksjeselskapet kan bruke sin kompetanse til å profittmaksimere økonomidelen av fotballklubben (Gammelsæter & Ohr, 2002). Aksjeselskapet bærer da den økonomiske risikoen (Gammelsæter & Ohr, 2002).

2.3 Eksterne spillerinvesteringsselskap

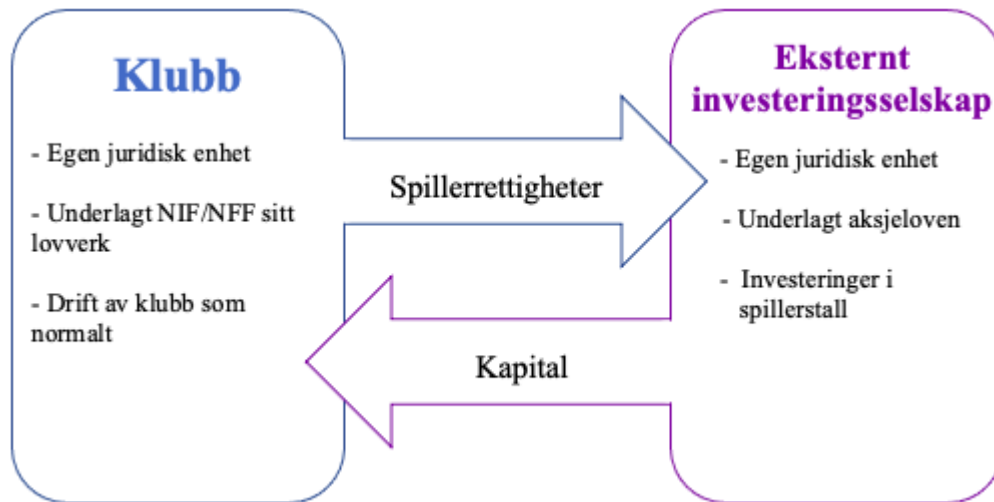
I dette underkapitlet blir det sett nærmere på eksterne spillerinvesteringsselskapers etablering og utvikling i norsk toppfotball. Her blir også regler og rammeverk for et slikt samarbeid forklart. Avslutningsvis skal vi fremheve noen av de viktigste forskjellene mellom spillerinvesteringsselskaper og dualmodell-selskaper.

2.3.1 Utvikling og popularitet

Etter innførelsen av dualmodellen ble det også raskt vanlig med ekstern finansiering utenfor de formelle avtalene, også kjent som investorfenomenet (Gammelsæter & Ohr, 2002). Et slikt samarbeid går som regel ut på at et eksternt selskap tar del i finansieringen av en av klubbens viktigste eiendeler, nemlig spillerrettighetene. Helt frem til 30.04.2015 kunne slike eksterne selskaper investere i enkeltspillere, men lovverket ble endret av *Fédération Internationale de Football Association* [FIFA] og NFF, som gjør at selskaper ikke lengre kan investere i enkeltspillere (NTF, 2016). I dag er det kun lov å investere i hele spillerstallen, mot at

tredjepart mottar en bestemt andel av et fremtidig overskudd fra klubbens totale overgangsaktiviteter for et gitt antall år (NTF, 2016).

2.3.2 Funksjon og utforming



Figur 3: Illustrert samarbeid med spillerinvesteringsselskap

(Inspirert av Storsirkelen fra Ahilan, 2019)

Det eksterne investeringsselskapet kjøper en andel av rettighetene til spillerstallen i klubben. For dette får klubben kapital og det eksterne investeringsselskapet, også kalt spillerinvesteringsselskapet, får andelseierskap over spillerstallen (NTF, 2016). Dette medfører at en del av risikoen med å drive fotballklubb tilfaller aksjeselskapet i stedet for klubben. Figur 3 er en forenklet modell av virkeligheten da slike samarbeid varierer i stor grad. Den mest vanlige samarbeidsavtalen består av at aksjeselskapet tar en gitt prosentandel, gjerne satt som en minimumsgrense, av framtidige spillerkjøp eller salg, for eksempel 50%. Hvis man legger til grunn en fordeling på 50%, betyr det at ved kjøp av en spiller for to millioner, betaler aksjeselskapet en million og klubben en million. Ved salg av en spiller til to millioner, vil klubben motta en million og aksjeselskapet mottar også en million. Som regel skjer det både kjøp og salg i samme overgangsvindu, så da bruker aksjeselskapene normalt sett å kun ta en andel av nettosummen. Disse prosentsatsene er individuelt avtalt mellom klubb og selskap, og kan variere mye i ulike samarbeid.

Fordelene for klubber med en slik løsning er at de får støtte til å gjennomføre kjøp. Aksjonærene for spillerinvesteringsselskapet kan tjene på et slikt samarbeid om klubben totalt selger spillere for mer penger enn hva de totalt henter spillere for. Om en klubb gjennomfører

en rekke lønnsomme spillertransaksjoner, vil spillerinvesteringsselskapet ha mulighet til å betale utbytte til sine aksjonærer. Historisk sett har det vist seg svært vanskelig å tjene penger på investeringer i fotball (Andreff, 2007), noe som reiser spørsmål om hvorvidt økonomisk profitt er hovedårsaken til at det investeres i spillerinvesteringsselskap. En av hovedårsakene til at investorer velger å investere i fotball, er et ønske om at klubben skal prestere eller et ønske om å selv oppnå høyere status (Buchholz & Lopatta, 2017; Gammelsæter & Ohr, 2002).

2.3.3 Forskjeller mellom dualmodell-AS og spillerinvesteringsselskap

Felles for alle avtaler med selskaper er at klubben skal beholde bestemmende myndighet over alle forhold knyttet til medlemskapet og den sportslige aktiviteten (NFF-loven, 2014, § 14-2). Samarbeidet mellom et dualmodell-selskap vil naturlig nok være tettere med klubben enn et spillerinvesteringsselskap siden dualmodell-selskapet styrer den kommersielle og/eller administrative driften.

Regnskapstallene til dualmodell-selskaper blir i motsetning til spillerinvesteringsselskaper konsolidert inn i klubbregnskapet ved søknad om lisens, og vil dermed påvirke klubbens plassering i FOS (NFF, 2020a). Dette beskrives i retningslinjene tilknyttet de økonomiske kravene for klubbisens under konsolideringsprinsipper: “Dersom klubben har en NFF-godkjent avtale med et samarbeidende selskap, skal rapporteringen/FLDen [Finansielle lisensdokumentasjon] omfatte den totale aktiviteten for klubb og samarbeidende selskap. Det konsoliderte regnskapet til en klubb og det samarbeidende selskapet utgjør grunnlaget for klubbisensvurderingene” (NFF, 2020a).

2.4 Kritikk/utfordringer til den norske modellen

Dualmodellen og samarbeid med spillerinvesteringsselskap mottar en del kritikk. Hovedkravet angående avtaler med næringslivet er ifølge NFF-loven (2014, § 14): “Idretten skal ha bestemmende myndighet over alle forhold knyttet til medlemskapet og den sportslige aktiviteten” og “idrettslaget skal ikke direkte eller indirekte overføre rettigheter eller beslutningsmyndighet over idrettslagets sportslige virksomhet til avtaleparten”. Flere aksjonærer og interessenter kritiserer regelverket, og begrunner det med at som investor forventer man å få noe tilbake fra investeringene, som for eksempel en viss grad av

innflytelse. I 2012 uttalte Kjetil Siem, som da var generalsekretær i Fotballforbundet, “hvis du ber om penger og ikke gir noe tilbake i form av innflytelse eller delaktighet, er det arrogant” (L. Johnsen, 2015). NFFs seksjonssjef for klubbstøtte, Rune Nordhaug, har også uttalt seg kritisk til dualmodellen, og mener modellen skaper et kunstig skille mellom fotballklubb og investor (L. Johnsen, 2018). Loven lager et skille som hindrer investorer fra å påvirke avgjørelser, noe som kan frata investorens motivasjon til å bidra. Rune Nordhaug uttaler videre at: “alle ser det at når du går inn som samarbeidende selskap i en klubb, så krever du en form for påvirkning. Hvis ikke stopper pengene. Vi vet at de som investerer i et samarbeidende selskap, tar påvirkning i klubben.” (L. Johnsen, 2018). Synspunktene til Nordhaug og Siem indikerer at samarbeid gjennom dualmodellen eller spillerinvesteringsselskap kan være problematisk for klubbenes frie stilling og investorers investeringslyst.

Samarbeid med spillerinvesteringsselskap og dualmodell-selskap har også fått kritikk for å basere seg for mye på god kjemi mellom de ulike aktørene (Ahilan, 2019). I tilfeller hvor klubb og selskap ikke blir enig, eller om aksjeselskapet har en annen mening enn klubben, så er det uansett klubben som har siste ordet (Ahilan, 2019). Dette kan by på konflikter og uenigheter, særlig når investorer kan ha investert mye penger, men tenker at klubben bruker pengene på feil måte. I tillegg mottar dualmodellen kritikk for å være en tungvint modell, fordi man blant annet må ha to styrer og to individuelle regnskaper, noe som øker kompleksiteten til klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002).

3 Teori

Her skal vi ta for oss teoriene vi vil benytte til å svare på problemstillingen vår. Disse er *soft budget constraints* og agentteori. Før det vil vi presentere noe teori rundt sportsøkonomi som et grunnlag, siden teoriene i seg selv ikke er knyttet til sport.

3.1 Sportsøkonomi

I denne delen skal vi ta for oss hvordan økonomi i idretten fungerer, for deretter å koble dette mer til fotballen generelt og til sist norsk fotball spesielt. I motsetning til vanlige bedrifter har idretten litt andre spilleregler for hvordan man kan tjene penger. Mye av litteraturen på dette

tema startet med Rottenberg (1956) og hans observasjoner fra baseball, som man anser som starten på sportsøkonomi som fagfelt (Sloane, 2006).

3.1.1 Det grunnleggende innenfor sportsøkonomi

Rottenberg var først ute med å analysere økonomien innenfor idrett ut fra samme økonomiske rammeverk som for hvilken som helst annen bedrift (Sloane, 2006). Basert på Rottenberg (1956) definerte Fort (2005) elleve nøkkelpunkter for sportsøkonomi. Rottenbergs (1956) artikkel er skrevet i en amerikansk kontekst, men som vi skal se er flere av punktene likevel relevant for (europeisk) fotball. Forts (2005) punkter er forkortet og gjengitt av Sloane (2006), og her oversatt av oss:

1. Arbeidskraftmarkedet er monopsonistisk
2. Produktmarkedet er monopolistisk
3. Det er rike og fattige klubber, basert på oppmøtetall heller enn befolkningstall.
4. Oppmøtetall er en funksjon av flere nøkkelvariabler.
5. Reservasjonsklausulen fører ikke til en lik (rettferdig) fordeling av talent.
6. Fordelen med et *draft*-system er stort sett illusorisk.
7. Muligheten til veldig høye lønninger tiltrekker seg en uforholdsmessig stor mengde spillere, som fører til store spredninger i lønninger.
8. Eiere av baseballag er rasjonelle og profittmaksimerende.
9. Forskjellen i kvalitet mellom konkurrenter burde ikke være for stor for å sikre et suksessfullt produkt (uncertainty of outcome - utfallsusikkerhet).
10. Fritt marked er like effektivt som reservasjonsklausul når det kommer til ressursallokering (invariansprinsippet).
11. Frafall av reservasjonsklausulen vil ikke ha noen påvirkning på mengden trening eller kvalitet på spill.

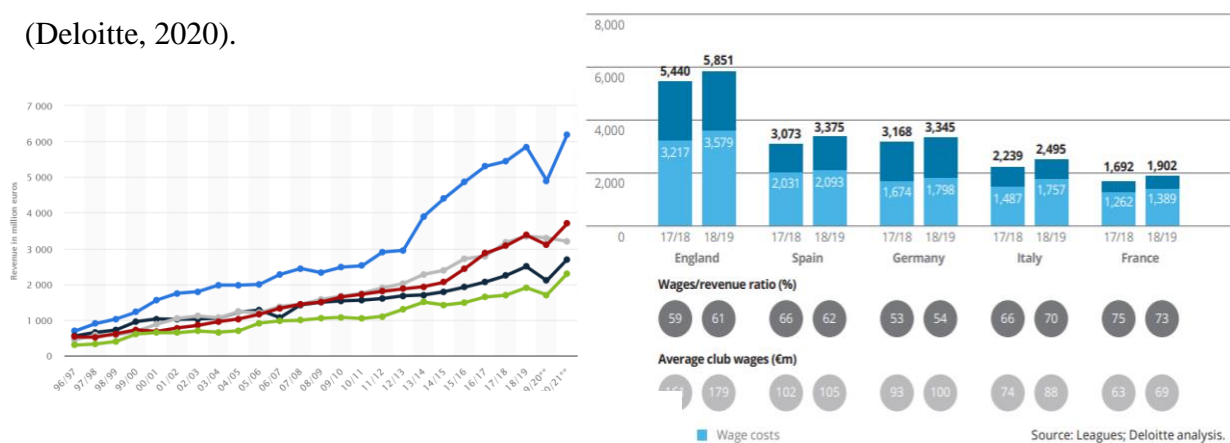
Rottenbergs observasjoner fra 1956 var kun basert på baseball, som på mange måter er likt fotball med tanke på økonomi innen sportene. Fordi det er en annen idrett, er noen punkter lite relevante for fotball og denne oppgaven. Reservasjonsklausulen som ofte blir nevnt fungerte på samme måte i fotball som i baseball, men ble fjernet etter Bosman-dommen i 1995 (Simmons, 1997). Klausulen sa at spillere på utgåtte kontrakter ikke kunne binde seg til en ny klubb uten den første klubbens godkjenning (og ofte med et vederlag til inneværende klubb).

Bosman-dommen fra 1995 gjorde dette ulovlig i EU, og slik praksis er for det meste borte i resten av verden også. Videre brukes ikke draft-systemer i fotball, i motsetning til for eksempel baseball og amerikansk fotball. Et punkt som er bredt diskutert er hvorvidt klubbeiere er rasjonelle og profittmaksimerende. Rottenberg hadde originalt ikke tatt hensyn til at eiere kunne være noe annet enn profittmaksimerende, men i en artikkel fra 2000 åpner han for ideen om at eiere kan oppnå en form for psykisk inntekt av å støtte et lag. Dette har karakteristikk som en konsumaktivitet, der eierne betaler for bedre selvfølelse gjennom å finansiere uprofitabel aktivitet, som er en form for filantropi (Rottenberg, 2000). Resten av punktene er i ulik grad relativt like for (europeisk) fotball og baseball.

3.1.2 Sportsøkonomi i fotball

Videre skal vi koble det grunnleggende innenfor sportsøkonomi opp mot fotball. Vi presiserer at når vi snakker om fotball vil vi konsentrere oss om litteratur som baserer seg på et europeisk standpunkt, og velger å ikke ta for oss andre deler av verden som Amerika, Asia og Afrika. Som man ser fra figur 4 stiger de økonomiske rammene rundt fotballen betydelig fra år til år, og forventes bare å stige videre (19/20 og 20/21 er prosjekterte tall). Det eneste avbruddet er for 19/20-sesongen som kan forklares med koronautbruddet i starten av 2020. I takt med at inntektene for klubbene har økt, har også kostnadsnivået i de fleste klubber økt som visualiseres i figur 5 om lønninger

(Deloitte, 2020).



Figur 4: Omsetning i de "Fem store" europeiske ligaene

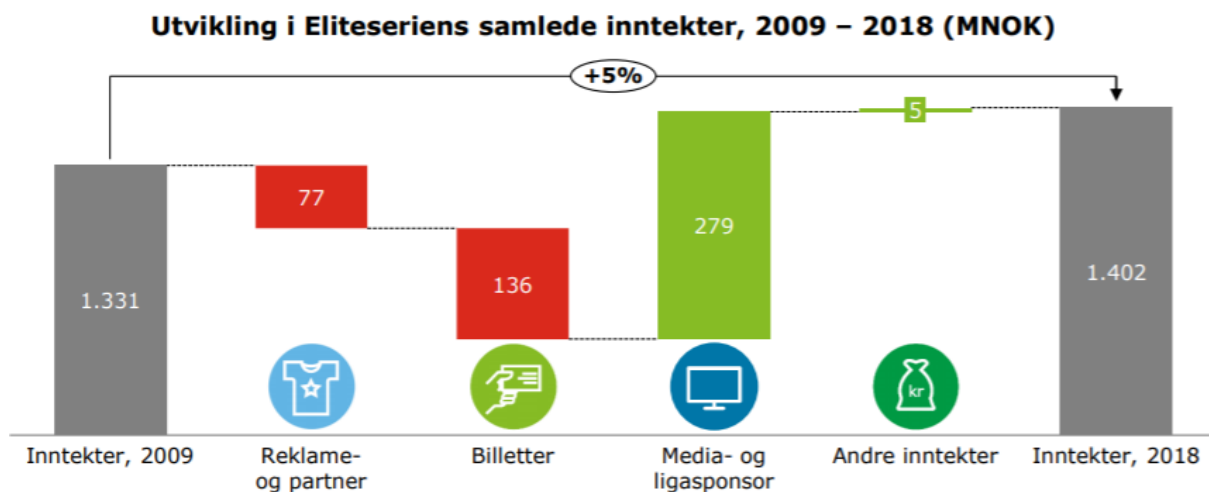
(i millioner euro) (Statista, 2020)

Figur 5: Inntekt og lønnskostnad i de "Fem store" europeiske ligaene

(i millioner euro) (Deloitte, 2020)

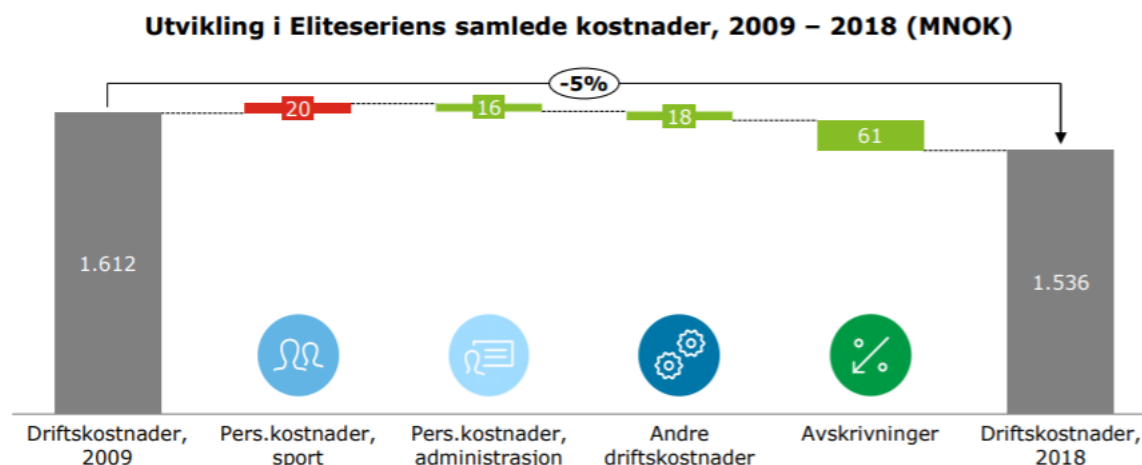
Det finnes også flere eksempler på klubber der kostnadsnivået øker mye raskere enn inntektene, og individuelle klubber går stadig inn i restruktureringsprosesser eller faller fra hverandre (Lago et al., 2006). Dette kan observeres over hele Europa så vel som i Norge. I

motsetning til resten av Europa har norsk fotballøkonomi stått mer stille på inntektssiden der de samlede inntektene kun har økt med vel 70 millioner mellom 2009 og 2018 for Eliteserien totalt, ifølge Deloitte's 2019-utgave av Eliteseriebarometeret (figur 6). Samlede kostnader



Figur 6: Samlede inntekter i 2009 og 2018 for Eliteserien (tall i millioner kroner) (Deloitte, 2019)

derimot har gått ned i perioden ifølge samme kilde (figur 7). Likevel ser vi at samlede kostnader overstiger samlede inntekter både i 2009 og 2018.



Figur 7: Samlede kostnader i 2009 og 2018 for Eliteserien (tall i millioner kroner) (Deloitte, 2019)

Det finnes mange forsøk på å forklare hvorfor fotballøkonomi er slik den er. Inntektene i fotballen er veldig variable, men de fordeler seg i grunn på ganske få hovedposter. For det første har man publikumsoppmøte på kampdag som kan variere mye fra kampdag til kampdag. Ut fra Sloanes (2006) gjengivelse av Rottenbergs (1956) synspunkter har man at oppmøte er en funksjon av forskjellige variabler det også. Utfallsusikkerhet, kvalitet på spill og lokale forhold trekkes frem som nøkkelvariabler. Den andre grunnpilaren er salg av spillere. I gode tider for klubben vil spillerne prestere nært sitt ypperste, og andre klubber vil

viser interesse for dem. Klubben har i så fall en bedre forhandlingsposisjon med tanke på pris enn hvis de føler seg tvunget til å selge. I dårlige tider snur dette, og klubben vil slite med å forhandle gode avtaler. I tillegg er spillertransaksjoner ofte et tveegget sverd, fordi klubber også må kjøpe spillere som gjør at nettosalget ikke alltid er positivt (Deloitte, 2019). Til sist har man inntekter fra TV-rettigheter. Disse fordeles på mange måter som en premieinntekt, der kvalifisering og gode plasseringer i ekstra turneringer som *Champions League* og *Europa League*, samt gode resultater i serien, belønnes med en større andel av den totale summen av rettighetsvederlaget (Eliteserien, 2016; UEFA, 2019b). Alle disse tre hovedpunktene blir altså påvirket av sportslige prestasjoner som kan variere kraftig fra år til år. Selv om inntektene stiger stabilt totalt sett, vil altså individuelle klubber kunne oppleve høy volatilitet i inntektene.

Sloane (1971) var tidlig ute med å beskrive hvordan europeiske fotballklubber driver med nyttemaksimering fremfor profittmaksimering. Mange europeiske fotballklubber er organiserte som aksjeselskaper, hvor noen har offentlig handlebare aksjer. Derimot driver de i svært få tilfeller faktisk etter prinsippet om profittmaksimering, som man ofte antar alle aksjeselskaper følger. I stedet søker de ofte vinn-maksimering, som regel antatt under en *break-even* budsjettbegrensning, som vist fra spanske og engelske ligaer (Garcia-del-Barrio & Szymanski, 2009). Késenne (2006) formulerte dette matematisk:

$$\begin{aligned} & \max w \\ & \text{sub } R - C = 0 \end{aligned}$$

Der w er prosentdelen kamper laget vinner, R er sesongens (predikerte) inntekter og C er sesongens (predikerte) kostnader. Dermed burde klubben betale høye nok lønninger til å tiltrekke seg akkurat nok talent der sesongens inntekter brukes opp i sin helhet, slik at man vinner så mange kamper som mulig. Késenne (2014) tar for seg samme oppsettet, men argumenterer for at istedenfor budsjettbetingelsen $R - C = 0$, så brukes $R - C = \pi$, der π er et uttrykk for et avkastningskrav. Dette kravet kan være positivt, en klubb kan være profitabel uten å være profittmaksimerende. På samme måte kan det også være negativt som Rottenberg (2000) tar for seg.

Argumentasjonen om at klubbene ikke nødvendigvis er profittmaksimerende kan overføres til når klubbene er organisert som aksjeselskaper. Bedrifter har som felles mål å tjene penger (Kristoffersen, 2019), og dermed burde klubber som er organisert som aksjeselskaper være opptatt av nettopp det. Som Rottenberg (2000) og Késenne (2014) åpner for, er det ikke

nødvendigvis slik. Man kan trekke et skille mellom profittmaksimering og profittgenerering, der generering forsøker å gå med overskudd og i større grad tar andre hensyn enn ren maksimering av profitt. Norske klubber får ikke være organisert som aksjeselskap, men begrenses til å samarbeide med slike. Disse selskapene trenger ikke å være hverken profittmaksimerende eller -genererende, alt ut fra eiernes holdninger til klubben og hva de har som mål for selskapet og kapitalen sin. Klubber som er organisert med aksjeselskap trenger altså ikke nødvendigvis å bli påvirket mot større fokus på profittmaksimering.

Kostnadene i klubber er i stor grad knyttet til spillerne. Som det er illustrert i figur 5, utgjør lønnskostnad over halvparten av inntektene i de fem største ligaene. Dette er kostnader som i stor grad er faste på grunn av kontrakter, og låses inn på starten av året. Budsjetterer man med *break-even* ut fra forventet inntekt, der inntekten er veldig volatil og kostnadene i stor grad faste på kort sikt, vil også resultatet bli veldig volatilt fra år til år. Kringstad og Olsen (2016) viser til at klubber med høyere budsjetterte inntekter tenderer til å prestere bedre enn klubber med lavere (i hvert fall i den nedre halvdel av tabellen), men individuelle lag vil bryte dette mønsteret fra tid til annen. Klubbene vil dermed kunne forvente bedre plassering dersom de er optimistiske med forventningene og budsjetterer høye inntekter, som krever høyere satsing på spillere med påfølgende høyere kostnader. Skulle prestasjonene ikke stå i stil til dette forbruket og inntektene svikter, er økonomiske problemer nærliggende. Bertheussen (2011) tar for seg mye av den samme tankegangen, men knytter det mot lønnskostnaden fremfor inntekter. Han siterer videre Gammelsæter og Ohr (2002, s. 78) som presenterer en regresjonsanalyse som viser sammenhengen mellom totale lønnskostnader og tabellplassering for Eliteserien 1997-2000, og finner at nærmere 77% av variasjonen i tabellplassering kan forklares med variasjonen i lønnskostnader.

Alle klubbene i samme liga har et maksimalt antall poeng som de kan konkurrere om. Som tidligere nevnt vil økt økonomisk rammeverk tendere til økte sportslige prestasjoner. Økte sportslige prestasjoner vil igjen føre til økte økonomiske rammer senere når pengene fra medieavtaler deles ut, tilskuere fyller stadion og spillere kan selges for høyere sum enn året før. Ifølge klubbenes individuelle rasjonalitet er det dermed helt logisk å øke pengebruken for å forsøke å sikre seg de gjeveste plassene, men det fører til en kollektiv irrasjonalitet (Bertheussen, 2011). Dette er fordi konkurransen er et nullsumspill der en klubbs økte poengfangst fører til andre klubbers tap av mulige poeng, og alle klubbene bruker mer og mer

penger for å sikre seg mest mulig poeng. Hvis alle klubbene i en liga øker sitt budsjett med like mye, er effekten på plasseringer null.

På grunn av måten sportslig talent omsettes på, kan man se på det som en auksjon på talent, enten ved å tilby høyest lønninger til spillere eller ved å by mest til klubbene der spilleren fortsatt har en gjenværende kontrakt. Dette kan også sees i sammenheng med vinnerens forbannelse, et fenomen som egentlig kommer fra auksjonsteori (Thaler, 1988). Vinnerens forbannelse tilsier at den som vinner en auksjon, samtidig var villig til å betale mer for noe enn alle andre i hele verden, som er et tegn på at man har overvurdert verdien til objektet (i dette tilfellet talentet). Galopperende lønnsbudsjett kombinert med at man ikke får det man betaler for er en giftig kombinasjon fra et økonomisk standpunkt. Samtidig er det vanskelig å melde seg ut av dette kappløpet, fordi klubbene er låst fast i et fangenes dilemma-spill (Bertheussen, 2011). Så lenge noen klubber fortsetter å overforbruke ressurser, er det ikke noe alternativ for andre å slutte med det og dermed risikere dårlige plasseringer eller nedrykk. På samme måte som at alle prøver å komme opp på de øverste plasseringene der de store pengepottene virkelig ligger, er det også viktig å unngå nedrykk. I 2017 var den gjennomsnittlige omsetningen i den engelske toppdivisjonen *Premier League* på £157 millioner, mens i divisjonen under, kalt *EFL Championship*, var på £24 millioner (Homer, 2018). Mye av dette kommer fra medieinntekter der til og med den laveste plasseringen i *Premier League* 2016/2017-sesongen, Sunderland A.F.C., fikk £93,5 millioner (Premier League, 2017). Også i Norge er det store forskjeller der fordelingsnøkkelen for 2017-2022 gir Eliteserien 81% og OBOS-ligaen 19% fra medieavtalen (Eliteserien, 2016). Billetinntekter og tilgangen på sponsormidler vil som regel også påvirkes. Presset for å unngå nedrykk kan dermed være minst like stort som presset for å vinne.

3.1.3 Sportsøkonomi i en norsk kontekst

Siden denne oppgaven tar for seg norske fotballklubber, vil det være relevant å se hvordan disse fungerer. Norske klubber må være selveide, og det er dermed ikke mulig for privatpersoner å ta ut profitten fra en klubb. Når ingen har mulighet til å berike seg selv på klubbens overskudd taler det for at klubbene selv i større grad vil reinvestere årets overskudd i kommende sesonger, et syn støttet av Å. Jacobsen et al. (2021). Dette støtter opp om litteraturen rundt vinn-maksimering fremfor profittmaksimering i sport.

Mye av litteraturen innen sportsøkonomi baserer seg på internasjonal idrett, hovedsakelig vestlig. Den norske klubbmodellen for fotball er forskjellig fra hvordan fotball organiseres ellers i Europa, samt hvordan de populære idrettene i USA organiseres. Dermed går det ut over overførbarheten denne litteraturen har til den norske modellen. Det synes likevel at mye av de samme mekanismene er til stede, og resultatene man ser fra utenlandske klubber har i stor grad samme karakter som i norsk toppfotball. Trampolineøkonomi med perioder med store overskudd og perioder i dyp krise er ikke uvanlig verken i Norge (Gammelsæter & Ohr, 2002) eller resten av Europa (Lago et al., 2006). Likevel er konkurser relativt sjeldne (Storm og Nielsen, 2012). Det er lite sannsynlig at denne høye overlevelsesraten skyldes godt arbeid innen økonomi og finansiering, men heller hvor utbredt redningsaksjoner er (Å. Jacobsen et al., 2021).

3.2 Agentteori

Et agent-forhold oppstår mellom to parter når den ene parten (agenten) opptrer for, på vegne av, eller som representant for, den andre parten (prinsipalen) innenfor et gitt område med beslutningsproblemer (Ross, 1973). Fra Arrow (1984) har man at forholdet mellom to parter der en part utfører noe (agenten) for en annen, som bestemmer kompensasjon (prinsipalen), kalles for prinsipal-agent-forhold. Shapiro (2005) betegner agentteori som et perspektiv på forholdet mellom to parter med informasjonsasymmetri og fordeling av beslutningsmyndighet. Teorien er utbredt i økonomisk litteratur og bygger på et hovedproblem med to kjerneforutsetninger. Problemet er hvordan man kan forsikre seg om at agenten faktisk handler i prinsipalens interesse (Mitnick, 1975).

Den første forutsetningen er at det er vanskelig eller lite effektivt for prinsipalen å overvåke agentens adferd. Dersom dette ikke hadde vært tilfellet, hadde det ikke vært noe problem i forholdet. Man antar at det er en sum med kostnader tilknyttet det å forsøke å kontrollere agentens adferd. Denne er satt sammen av kostnaden ved overvåkning, kostnaden ved å sette sammen en så god kontrakt som mulig og residualkostnaden ved at agenten ikke fatter den optimale beslutningen sett fra prinsipalens ståsted (Jensen & Meckling, 1976). Både overvåkning og kontraktsutforming medfører en antatt avtagende marginalinntekt og økende marginalkostnad, som gjør at på et tidspunkt er det ikke lengre lønnsomt for prinsipalen å prøve å motvirke agentens mulighet for suboptimal adferd.

Den andre forutsetningen er at agentens innsats ikke er den eneste faktoren som er bestemmende for resultatet som prinsipalen er interessert i. Dersom dette ikke hadde vært tilfellet, kunne prinsipalen kun observert resultatet og kompensert agenten deretter (Arrow, 1984). I tillegg kan man også ha en situasjon der prinsipalen har behov for en agent som er høyt spesialisert innen et felt som prinsipalen ikke forstår nok om. I slike tilfeller kan agentens innsats være umulig for prinsipalen å måle, fordi prinsipalen ikke vet hva som kjennetegner godt eller dårlig arbeid (Shapiro, 2005). Man sier at det er en asymmetri av informasjon mellom agent og prinsipal, der agenten vet mer om arbeidet som gjøres enn prinsipalen, selv om det er prinsipalen som hyrer agenten.

Det er informasjonsasymmetri som er selve kjernen i agentteori. Den deles inn i to deler, kjent som *hidden action* og *hidden information* (Douma & Schreuder, 2017). I litteraturen brukes også *moral hazard* og *adverse selection* respektivt om disse, begreper som originalt kommer fra forsikringsbransjen. *Moral hazard/hidden-action* er hvordan agenten *ex post* (etter hendelse) kan variere sin adferd for å nytteoptimere for seg selv uten hensyn til prinsipalen. *Adverse selection* derimot er *ex ante* (før hendelse) og handler om hvordan en bedre informert agent kan inngå avtaler med prinsipalen som favoriserer agenten, fordi agenten har bedre informasjon om seg selv sett opp mot kontraktens betingelser.

Innenfor temaet deler litteraturen seg i to hovedretninger: positivistisk agentteori og prinsipal-agent-teori (Douma & Schreuder, 2017). Positivistisk agentteori dreier seg om synet på organisasjoner som et nettverk av kontrakter. Historisk sett har den hovedsakelig blitt mest brukt til å identifisere situasjoner der prinsipal og agent kan ha interessekonflikt, og beskrive styringsmekanismene som begrenser agentens selvinteresse (Eisenhardt, 1989). Fokuset har i stor grad vært på forholdet mellom eiere og ledelse i store selskaper. Prinsipal-agent-teori derimot dreier seg mer om prinsipalens forhold til agenten, og belønningsstrukturen mellom dem. Her har det vært et større fokus på forhold mellom to individer, som for eksempel ansatt-sjef, lege-pasient, foresatt-barn, osv. (Mitnick, 1975). Begge grenene har sin opprinnelse fra litteraturen rundt separasjon av eierskap og kontroll (Douma & Schreuder, 2017). Det er dette forholdet vi skal se vår problemstilling i sammenheng med.

Fama og Jensen (1983) tar for seg dette forholdet i sin artikkel der de spesifikt ser på forholdet mellom beslutningskontroll, beslutningsstyring og *residual risk*. Prinsipalen er ofte den man tenker sitter med all *residual risk*, altså overskuddet (eller underskuddet) av det

agenten produserer. Agenten produserer et resultat basert på beslutninger som blir tatt rundt for eksempel investeringer eller endringer, i tillegg til sin egen arbeidsinnsats. Fama og Jensen (1983) beskriver en beslutningsprosess som består av fire steg:

- Initiating: Generere forslag til ressursbruk og kontraktstruktur.
- Ratifying: Prosessen som ender i valg mellom ulike alternativer.
- Implementing: Utøvelsen av beslutningen.
- Monitoring: Måling av prestasjon samt avlønning.

En organisasjons beslutningssystem består generelt av disse fire stegene som igjen kan deles inn i to deler. Initiating og implementing er en del av beslutningsstyring (*decision management*) (Fama & Jensen, 1983), og er den mer operative delen av beslutningssystemet. Her er det ofte agenten som styrer. Ratifying og monitoring er en del av beslutningskontroll (*decision control*), og her deles det mer opp hvem som har ansvaret, agenten eller prinsipalen (Fama & Jensen, 1983). Fama og Jensen (1983) avslutter sin artikkel med to hypoteser som vi skal ta med oss videre: Separasjon mellom *residual risk* og beslutningsstyring leder ofte til beslutningssystemer som skiller beslutningskontroll fra beslutningsstyring. Dersom beslutningskontroll og beslutningsstyring er kombinert, leder det som regel til at agenten selv i stor grad bærer *residual risk* selv.

3.2.1 Agentteori i sport

Klassisk agentteori forutsetter et forhold mellom en prinsipal og en eller flere agenter, der prinsipalen prøver å få agenten til å gjøre en oppgave for seg mot en belønning. Fama og Jensen (1983) påpeker at dette forholdet kjennetegnes ved en separasjon av eierskap og kontroll. Utenlandske sportsklubber er ofte strukturert som aksjeselskaper. Dette gjelder for eksempel mange europeiske fotballklubber og nord-amerikanske lag innenfor idretter som baseball, ishockey og amerikansk fotball. Agentteori forutsetter at prinsipalen ønsker profittmaksimering, men som tidligere forskning påpeker er det ofte ikke slik innen idretten, der man ofte søker vinn-maksimering.

Fra Andreff (2015) argumenteres det for at agentteori ikke forklarer variasjon i økonomiske resultater. Ifølge litteraturen burde selskaper der eierskap er veldig spredt og ingen har kontrollerende eierskap føre til at selskapets ledelse i praksis styrer fritt, og beriker seg på

bekostning av aksjonærer (Berle & Means, 1932; Douma & Schreuder, 2017). De sitter på all innsideinformasjon, og ingen grupperinger kan på egen hånd gå mot dem. Dette fører til suboptimal (for eiernes/prinsipalens del) adferd. I motsatt tilfelle, dersom en enkeltperson eller gruppering har majoritet, burde dette problemet minimeres. Andreff (2015) viser til at nesten alle lag i de store idrettene i Nord-Amerika kontrolleres av enten enkeltpersoner eller selskaper, og mange lider likevel av konsistente økonomiske tap. Han trekker også frem at det eneste laget som har en spredt eierstruktur, Green Bay Packers med 364 122 forskjellige aksjonærer da boken ble skrevet, har en solid historikk på gode økonomiske resultater (Andreff, 2015, s. 182). Dette i motsetning til agentteoriens spådom.

Videre går Andreff (2015) inn på europeiske fotballklubber, der det viser seg at børsnoteringer (initial public offering - IPO) for klubber slettes ikke er så lønnsomt som mange først trodde. Argumentene for at klubbene da måtte underkaste seg strengere finansiell disiplin har ikke vist seg å stemme, snarere tvert imot. Klubber som etter sin IPO driver for det meste i pluss, hadde god økonomisk kontroll fra før av. I mange klubber var det i tillegg majoritetsiere som ikke solgte seg ut av kontrollerende eierskap, og dermed heller ikke underkaster seg markedets disiplin, som Glazer-familien i Manchester United. Mange klubber har også blitt tatt over av det Andreff (2015) kaller "sugar daddy investors", som Abramovich i Chelsea og Sheikh Mansur i Manchester City, der tap har vært varige om ikke økende etter at klubbene ble tatt av børsen. Agentteorien handler i stor grad om hvordan sterke majoritetsiere er løsningen på suboptimal lederadferd, men det virker ikke å fungere slik i europeisk fotball.

3.2.2 Hvordan dette knyttes til vår oppgave

I denne oppgaven skal vi se på to forskjellige organisasjoner som inngår en samarbeidsavtale. NFF har spesifisert at samarbeidende aksjeselskap ikke får lov til å blande seg inn i sportslige avgjørelser. Likevel er det nesten en implisitt forventning om at aksjeselskapet skal bringe kapital inn i klubben som de kan bruke til sin sportslige satsing. Det er dermed en frakobling mellom hvem som tar økonomisk risiko, og hvem som har beslutningsmyndighet over hva investeringen faktisk brukes til. Dette er typisk for et prinsipal-agent-forhold. Vi forventer å finne at forholdet mellom klubb og aksjeselskap skal være tydelig vridd denne veien, der klubbene bruker selskapet som en kapitalkilde frem til det er tomt for deretter å hoppe videre på neste. Samtidig kan det også tenkes at maktforholdet slettes ikke er den veien, men heller

at aksjeselskapet holder tilbake kapital frem til de får viljen sin. Dette på tross av at dualmodellen som NFF åpner for spesifikt forbyr andre fra å ha innvirkning på klubbens sportslige beslutninger. Et eksempel på dette er at Viking FK fikk en bot på 20 000 kroner våren 2021, fordi styreleder i Viking Fotball AS deltok på forhandlingene og tok beslutningen om å avslutte arbeidsforholdet med treneren i klubben (Madsen, 2021). Idrettsjurist Gunnar Martin Kjenner uttalte til NRK om saken: “For meg står dette som mer alvorlig enn en dopingsak.” (Haugland, 2021). Dette på grunn av at utenforstående ikke skal ha innvirkning på den sportslige driften av klubben.

Tilbake til Fama og Jensens (1983) artikkel, vil vi undersøke hvordan klubb og selskap fordeler *residual risk* og beslutningsstyring. Herunder også om deres hypotese om at tilfeller der beslutningsstyring og beslutningskontroll fører til beslutningssystemer der agenten bærer *residual risk*, gjelder også for de norske toppfotballklubbene vi undersøker. Som vi var inne på i forrige avsnitt, er det ifølge reglene separasjon mellom beslutningsstyringen som er på ligger i klubben, og selskapet som sitter med *residual risk*. Vi vil undersøke forholdet mellom klubb og selskap opp mot denne teorien, spesielt med hensyn til om hypotesene vi trakk frem tidligere i kapittelet stemmer godt overens med informasjonen vi får av klubbene.

Vår måte å se på agentforholdet skiller seg fra hvordan Andreff (2015) ser på prinsipal-agentforholdet. I delen han skriver om agentteori tar han for seg et klassisk syn på agentteori som kun dreier seg om perspektivet på forholdet mellom ledere og eiere. Han følger videre opp med at det er upassende å bruke agentteorien på sport, basert på sine funn (Andreff, 2015). Norske klubber ikke har lov til å ha eiere. Andreffs argument om at agentteori ikke er passende innen sport mener vi dermed ikke gjelder innen norsk idrett, selv om det for nord-amerikanske idretter er gjeldende. I den norske konteksten med tilknyttede aksjeselskaper/spillerinvesteringsselskaper mener vi agentteorien kan være et godt grunnlag for å forstå mekanismene som er i spill.

3.3 Soft budget constraints

Her bygger vi videre på Andreff (2015) sine tanker om bakgrunnen for den lave økonomiske kontrollen i idrettsverden. Konseptet *soft budget constraints* ble først formulert av Kornai i boken *Economics of shortage* fra 1980 (Kornai, 1986), der det ble brukt til å forstå økonomisk adferd i sosialistiske økonomier (Kornai et al. 2003). Over tid har fenomenet blitt beskrevet

innen økonomier som går fra sosialistiske mot mer kapitalistiske. Det har også blitt beskrevet innen noen tilfeller i rent kapitalistiske økonomier. SBC-syndromet som forfatterne kaller det, kjennetegnes ved at adferden til en organisasjon ikke er optimal fordi organisasjonen regner med at eventuelle problemer med tap dekkes av noen andre (Kornai et al., 2003). Originalt så Kornai tendenser til dette i Ungarn i tiden der fullstendig sosialisme begynte å bli avskaffet (Kornai et al., 2003). Organisasjoner som i teorien skulle bli delprivatiserte og autonome skulle klare seg selv uten statlig hjelp. Likevel visste både organisasjonene selv og staten at det ikke var et reelt alternativ at de gikk under. Dette ville ført til sosial uro og muligens en kollaps av samfunnet. Å holde seg til budsjetterte midler var dermed ikke strengt nødvendig for å sikre sin egen jobbs overlevelse. Harde budsjettbetingelser er at ethvert overforbruk må organisasjonen selv ta ansvar for, og spare inn i andre perioder med underforbruk. Investeringer må også finansieres med akkumulerte overskudd. Myke budsjettbetingelser er det motsatte, organisasjonene trenger verken å ta ansvar for å overholde eget budsjett eller bekymre seg om å arbeide seg opp et stort nok overskudd over tid for å finansiere fremtidige investeringer.

For å forstå fenomenet forklarer Kornai et al. (2003) at man ser på en avhengig organisasjon, kalt BC-organisasjonen, som altså er de som er underlagt *budget constraints*. Disse har en støtteorganisasjon (S-organisasjon) som i Kornai (1986) ofte var staten. S-organisasjonen har en interesse for at BC-organisasjonen skal overleve, noe begge partene er klar over. Enhver budsjettoverskridelse av BC-organisasjonen som truer dens overlevelse, vil føre til en reaksjon fra S-organisasjonen som sikrer BC-organisasjonen. *Ex ante* vil S-organisasjonen ofte søke å fremstå som at den ikke vil hjelpe, for å unngå adferd som kan føre til behov for slike intervensjoner. BC-organisasjonen derimot skjønner allerede *ex ante* at S-organisasjonen kommer til å opptre støttende i en krise. Dette fører til en adferd fra BC-organisasjonens side som kan sees på som optimal for dem selv, men som gir større risiko for at en redningsaksjon må gjennomføres. Det som er spesielt er at S-organisasjonen i ettertid vil innse at det beste for dem var om BC-organisasjonen ikke ble satt opp til å begynne med, fordi det kun fører til tap for S-organisasjonen. Likevel mangler de muligheter, enten kan de avslutte samarbeidet helt og risikere sosial uro/sterk upopularitet, eller så fortsetter de med å støtte en ineffisient organisasjon som overforbruker ressurser.

I senere tid har også denne typen teori blitt brukt til å analysere aspekter i kapitalistiske systemer. I den klassiske tankegangen rundt SBC er det ofte en bank som får rollen som S-

organisasjon. Likevel kan man i selv veldig kapitalistiske utviklede økonomier, som for eksempel i USA, se tegn på SBC-syndrom der bankene selv er BC-organisasjoner. Banknæringen er på mange måter en systemisk risiko, fordi hvis en bank går konkurs kan det få enorme bølgeeffekter på grunn av kredittutstedelse bankene imellom. Dermed kan store banker sees på som *too big to fail*. Dette uttrykket kan tolkes på flere måter. Noen vil si at det betyr at de er så mektige at de ikke kan gå konkurs, men det kan også tolkes i den retning at samfunnet ikke har råd til at de går konkurs. Det er denne andre tolkningen man kan knytte til SBC som blir problematisk. Kornai et al. (2003) tar opp denne problemstillingen, bare noen få år før akkurat den problemstillingen ble relevant under finanskrisen i 2008. Bankene som forventer statlig hjelp hvis det begynner å gå dårlig, har da ingen insentiver til å ikke gi ut dårlige lån. Blir lånene betalt, tjener banken ekstra penger på det ekstra volumet med salg. Om de ikke blir betalt og banken får problemer med solvens, tar det offentlige regningen. Kornai et al. (2003) foreslår en løsning på problemet med at det offentlige kan overvåke bankene, men når gjeld struktureres på kompliserte måter blir det vanskelig å følge opp. Dette er et eksempel på at det ikke bare er skakkjørte økonomier i postkommunistiske østeuropeiske land som kan lide av SBC-syndromet, men til og med kanskje verdens mest utviklede kapitalistiske banksystem kan også rammes av det. At det kan finnes i moderne idrett er altså ikke utenkelig, noe vi skal gå nærmere inn på.

3.3.1 Former for hjelp

Kornai (1980) satte opp fem kriterier for at budsjettbetingelsene skulle være perfekt harde, betegnet H1-H5. H1 er at organisasjonen er en pristaker i både *input* og *output*. H2 er at organisasjonen ikke kan påvirke skattereglene, og at man ikke kan få unntak fra hverken volum eller tidspunkt på skatteinnkreving. H3 er at organisasjonen ikke kan få noen gratis statlige eller andre midler for å finansiere investeringer. H4 er at det ikke er muligheter for kreditt fra andre organisasjoner. H5 er at ekstern finansiering ikke er mulig, all finansiering må komme fra tilbakeholdt overskudd. I praksis vil en slik perfekt hardhet ikke forekomme, men antar slakk i betingelse H1, H4 og H5, mens H2 og H3 forblir harde (Kornai, 1980). Dette betyr at rollen som pristager, og tilgangen på kreditt og ekstern finansiering, ikke er like strengt som beskrevet ovenfor, men at det må skje på harde (markedseffisiente) betingelser. Gunstige kredittbetingelser, innskutt kapital uten markedseffisient krav på avkastning og mangel på motstand mot prissetting utover markedsnormalen, er fortsatt tegn på SBC-betingelser.

Det er dermed hovedsakelig tre måter S-organisasjonen påvirker BC-organisasjonen når man først er i et SBC-forhold. Den første er gjennom skattemessige midler. Her kan det brukes gjennom forskjellige kanaler, enten at BC-organisasjoner mottar subsidier som redder den, eller gjennom at skyldig skatt ettergis, avkortes eller utsettes. Den andre er gjennom kreditttilgang. Her kan BC-organisasjonen få tilgang til kreditt som de ellers ikke ville hatt mulighet til å få, eller de kan få gunstige betingelser som ikke er riktige gitt markedsforholdene. Herunder at BC-organisasjonens leverandørgjeld ikke følger normale betingelser, der faktisk betaling kan utsettes langt utover avtale. Til sist er det tilgangen på gunstig kapital som kan brukes til å dekke opp underskudd eller til fremtidige investeringer. Kapitalen kan være gratis fra stat eller andre aktører, eller den kan ha signifikant lavere avkastningskrav enn hva man kan forvente av en vanlig investering.

3.3.2 Soft budget constraint i fotball

Litteraturen rundt SBC-fenomenet kan kobles til sport, spesielt Storm og Nielsen (2012) tar for seg fenomenet innen fotball. Norske fotballklubber er ikke offentlig eide, så man skulle tro at strukturen med en BC-organisasjon og en S-organisasjon bryter sammen. Å se på klubber som en BC-organisasjoner er problemfritt siden klubber må sette opp budsjetter og i teorien driftes selvstendig med harde budsjettbetingelser. Derimot ser man at lokalt næringsliv, lokale politikere og klubbens supportere kollektivt danner en slags S-organisasjon. Dette i den betydning at ingen av interessentene har lyst til å se klubben gå under, og ofte har ikke-økonomisk interesse av å bruke økonomiske midler til å redde den (Storm & Nielsen, 2012).

Lokale politikere vil ikke at klubbene skal gå under, og kan dermed godta utsettelse/fracfall av skattebetalinger og offentlige utgifter, eller gunstige oppkjøpsavtaler av klubbens eiendeler (Storm & Nielsen, 2012). I Norge er det lite tenkelig at en fotballklubbs konkurs ville ført til sosial uro, men det er likevel en stolthet knyttet til de lokale klubbene. Lokalt næringsliv kan føle seg presset til å hjelpe til med mer sponsormidler, fordi å kutte hjelpen kan oppfattes som usolidarisk. Banker vil ikke slå klubben konkurs for å drive inn lån på grunn av den dårlige reklameeksponeringen det vil gi, mens ettergivenhet og gjeldsrestrukturering gir god PR. Det er klubbens supportere som i stor grad driver andre til slike handlinger, samtidig som de selv kan organisere kronerulling for å redde klubben sin. Mulige brudd kan dermed identifiseres på i hvert fall fire av de fem betingelsene, der kriteriet om pristaker er det eneste som holdes

relativt hardt. Det levner liten tvil om tilstedeværelsen av SBC-forhold i fotballen, spesielt med tanke på at betingelsene H2 og H3 må forbli harde for å unngå en slik tilstand (Kornai, 1980). Myke budsjettbetingelser i seg selv er ikke negativt, problemet oppstår når forventninger om fremtidig støtte påvirker beslutninger innen økonomi og veien videre (Storm & Nielsen, 2015).

Denne støtten er det rimelig å anta at klubbene selv er fullstendig klar over. Som vi gikk gjennom under sportsøkonomi, ansees klubbene spesielt i Europa mer som vinnmaksimerende under en budsjettbegrensning enn profittmaksimerende (Késenne, 2014). Som beskrevet tidligere kan disse budsjettbegrensningene bli myke og mer flytende, noe som kan være forklaringen på at økonomien innen fotball kan bli så dårlig som man ofte ser. Videre ser vi samme strukturen innen fotballen, der tilknytningene til klubben blir fanget i en evig *sunk cost* felle. Det offentlige og næringslivet har allerede gitt noen lån og garantier, og har ingen måte å kreve dette tilbake på uten å bli upopulær blant lokalbefolkningen. Dersom S-organisasjonene, eller personene, ikke hadde inngått noen avtaler til å begynne med, ville de derimot ikke hatt noen problemer. Supporterne har allerede gitt mye, så det er ikke et særlig tiltalende alternativ å la klubben gå konkurs neste gang den havner i problemer heller. En slik situasjon er akkurat det Kornai (Kornai, 1980; Kornai, 1986; Kornai et al., 2003) beskriver i sin litteratur om østeuropeisk offentlig økonomi.

Klubbene kan dermed fortsette å drive sjansespill med penger de ikke har, for hvis de lykkes økes støtten fra samfunnet og hvis de mislykkes forventer de at noen andre tar regningen (Storm, 2012). Dette utvikler seg til at klubber som ikke driver på samme måte vil bli utkonkurrert, med mindre de adopterer samme praksis. Denne driften fører til det Franck (2015) beskriver som et *zombie race*, der flere og flere klubber driver på kanten av konkurs, og konsekvent bruker mer enn de tjener samtidig som de systematisk holdes i live av pengeinnsprøytninger.

3.4 Regnskapsanalyse

I denne delen blir det forklart hvordan en regnskapsanalyse gjennomføres, og hva som er bakgrunnen for de forskjellige tallene som blir presentert senere i oppgaven. I en regnskapsanalyse har man som regel fokus på fire ulike forhold: lønnsomhet, likviditet, finansiering og soliditet (Kristoffersen, 2019). Sammenlikninger er nødvendig for å gi en

bedre forståelse av selskapets økonomiske stilling siden tallene i seg selv er vanskelige å si noe ut fra (Kristoffersen, 2019). Til sammenlikning er bruk av forholdstall viktig (Langli, 2016). Dette fordi det bedre viser den relative likheten, og tar bort støy som størrelsesforskjeller mellom organisasjonene. Forholdstall, også kalt nøkkeltall i mange sammenhenger, er forøvrig sentralt i FOS-måleparameterne som setter en karakter på klubbens økonomiske situasjon.

3.4.1 Beregning av ulike nøkkeltall og deres tolkning

Videre presenteres nøkkeltallene som har blitt brukt i regnskapsanalysen, herunder hvordan disse kan bli tolket og sett i en større sammenheng. Nøkkeltallene som brukes som måleparametere i FOS blir også kort gjennomgått. I flere tilfeller skal balanseverdiene beregnes som gjennomsnittet av inngående og utgående verdier, for bedre å fange opp hva faktisk kapitalbinding har vært i perioden (Kristoffersen, 2019). Det blir ikke gjort i denne oppgaven da man mister et datapunkt i starten av perioden for alle organisasjonene. Spesielt for selskapene som har få observasjoner i perioden og/eller hull i regnskapene, fører en slik beregning til frafall av mange datapunkter.

- Kapitalens omløpshastighet = $\text{Sum driftsinntekter} / \text{Totalkapital}$

Dette nøkkeltallet viser hvor mye av den totale kapitalen, eventuelt eiendelene, omsettes i løpet av regnskapsåret. Ulike bransjer vil ha ulik omløpshastighet på kapitalen, ut fra hvor høy kapitalbinding bransjen har (Kristoffersen, 2019). Høyere verdier er best, fordi det betyr at kapitalen brukes mer effektivt, gitt at den effektiviteten måles i evnen til å generere inntekt (Langli, 2016).

- Lønnskostnadsandel = $\text{Lønnskostnader} / \text{Sum driftsinntekter}$

Som nevnt i tidligere teori er lønnskostnader en sterkt forklarende faktor for sportslig prestasjon. En slik andelsberegning er hva en vertikal analyse består av, og slike analyser brukes når man ønsker å se nærmere på kostnadsstrukturen i en organisasjon (Kristoffersen, 2019). Regnskapsanalysen vår er ikke en hel vertikal analyse, vi benytter lønnskostnadsandelen til sammenlikninger både fra år til og år, og fra organisasjon til organisasjon. I vanlige selskaper vil man vanligvis ønske at denne skal være så lav som mulig, men i en sportslig kontekst er lønn store deler av klubbens *input*, altså det som brukes til å generere inntekter (Bertheussen, 2011; Gammelsæter & Ohr, 2002).

- $\text{Driftsmargin} = \text{Driftsresultat} / \text{Sum driftsinntekter}$

Driftsresultatet er hvor mye penger en bedrift sitter igjen med av driften før finansielle poster inkluderes (Kristoffersen, 2019). En driftsmargin er følgelig hvor stor andel av omsetningen som er driftsresultat (Kristoffersen, 2019). Dette nøkkeltallet er relevant fordi klubber som benytter dualmodellen ofte nuller ut årsresultatet sitt mot aksjeselskapet via en finanspost, som gjør det vanskelig å sammenligne med andre klubber ved å bare se på årsresultat.

- $\text{Resultatmargin} = \text{Årsresultat} / \text{Sum driftsinntekter}$

Sier mye av det samme som driftsmargin, med unntak av at det inkluderer netto finanskostnader. Den kan beregnes både før og etter skatt. Kristoffersen (2019) anbefaler å bruke før skatt for sammenligning over mange år fordi skattesatsen kan endres mye over tid, samt om man sammenlikner selskaper på tvers av landegrenser hvor reglene er forskjellige. I våre beregninger benyttes likevel resultatmargin etter skatt. Dette er fordi det kun er norske selskaper som blir analysert, så skattesatsen og sammenligningsgrunnlaget vil være likt for alle innad i de forskjellige årene. Kristoffersens (2019) argument om at resultat før skatt er best for sammenlikning over tid er ikke spesielt relevant for oss. Det er fordi vi ikke er særlig interessert i enkeltorganisasjoners utvikling over tid, så lenge alle behandles likt i de ulike årene. Det kan også nevnes at fotballklubber ikke er skattepliktige enheter.

- $\text{Egenkapitalandel} = \text{Egenkapital} / \text{Totalkapital}$

Egenkapitalandelen viser hvor stor andel av eiendelene som er finansiert med egne midler, samt hvor mye organisasjonen kan tape før fremmedkapitalen, gjelden, blir påført et tap (Kristoffersen, 2019). Jo større dette tallet er, jo bedre er bedriftens soliditet (Langli, 2016). Soliditet er målet på bedriftens evne til å tåle tap, men sier i seg selv ikke noe om organisasjonens kvalitet, ettersom lønnsomhet er det viktigste for at en organisasjon skal overleve på sikt (Kristoffersen, 2019). Det soliditeten derimot er viktig for, er evnen organisasjonen har til å tåle sjokk i økonomien. Dette er spesielt viktig for fotballklubber der resultatene kan være volatile og uforutsigbare.

- $\text{Modifisert totalkapitalrentabilitet} = \text{Årsresultat} / \text{Totalkapital}$

Når man sammenligner økonomiske resultater, må man ta høyde for mengden kapital som er bundet i investeringen. Derfor har vi også regnet ut totalkapitalrentabiliteten som tar høyde for dette, og viser avkastningen på den totale kapitalen som har blitt benyttet. Det er vanligere å benytte driftsresultat pluss finansinntekter i teller (Kristoffersen, 2019), fremfor årsresultat

etter skatt som gjøres i denne oppgaven. Dette fordi det sier noe om den totale avkastningen på kapital før det fordeles ut til interessentene, herunder kreditorer via rentekostnad, det offentlige via skatt, og eiere. I vår oppgave blir dette feil, fordi flere dualmodell-selskaper overfører klubbens resultat til selskapet via en netto finanspost. Hvis man kun ser på finansinntekter og ikke kostnader, vil disse pengene inkluderes i resultatet i klubben, og på nytt i finansinntektene til selskapet, altså telles de dobbelt. På grunn av dette bruker vi en modifisert total kapitalrentabilitet. I resten av oppgaven vil vi ikke skrive begrepet modifisert foran, selv om det er det vi mener når vi skriver total kapitalrentabilitet. Den kan også regnes ut som produktet av kapitalens omløpshastighet og resultatgraden (Kristoffersen, 2019). I denne oppgaven er vår definisjon av resultatmargin riktig faktor, ikke resultatgrad, på grunn av at finanskostnader må inkluderes.

- Egenkapitaltransaksjoner = Egenkapital(t) - Egenkapital (t-1) - Årsresultat(t)

Denne beregningen viser de totale egenkapitaltransaksjonene som har skjedd for perioden, og inkluderer både uttak og innskudd av egenkapital. En egenkapitaltransaksjon er en transaksjon mellom et foretak og eierne (Kristoffersen, 2019). Det regnes verken som inntekt eller kostnad, og skal bokføres direkte mot egenkapitalen i balansen (Kristoffersen, 2019). I regnskapsanalysen viser positive tall at det har vært et netto innskudd av kapital i perioden, mens et negativt tall viser netto uttak av kapital i perioden.

I regnskapsanalysen for denne oppgaven er også totale eiendeler inkludert, som er det samme som total kapital. Dette gir et bilde på størrelsen til klubben, og benyttes også i noen av de andre beregningene. Bokførte eiendeler er ikke et nøyaktig bilde på størrelsen på klubben, men det gir en pekepinn. Videre bruker FOS noen nøkkeltall som måleparametere, og flere av dem er gjengitt her. Total kapitalrentabilitet, soliditet, lønnskostnadsandel og resultatmargin er fire av sju parametere, der de gjenværende er likviditetsgrad 1, arbeidskapital i prosent og bærekraftig resultat (NFF, 2020a). Beregningene av disse blir kort gjennomgått selv om de blir benyttet i liten grad i oppgaven vår. Dette fordi det likevel er interessant siden tallene viser klubbens evne til å betjene forpliktelser på kort sikt, samt at klubbens historiske FOS-plassering blir kommentert senere i oppgaven.

- Likviditetsgrad 1 = Sum omløpsmidler / Sum kortsiktig gjeld

Likviditetsgrad 1 måler evnen til å betjene kortsiktige forpliktelser etterhvert som de forfaller (NFF, 2020a).

- $\text{Arbeidskapital i \%} = (\text{Sum omløpsmidler} - \text{Sum kortsiktig gjeld}) / \text{Omsetning}$

I beregningen av arbeidskapital i % betegnes omsetning som sum av driftsinntekter, gevinst/tap ved salg av spillerrettigheter og inntekt fra tidligere realiserte spillerkontrakter. Dette sier noe om behovet for arbeidskapital i forhold til omsetning, og klubber med anstrengt likviditet vil ha vanskeligere for å betjene sine forpliktelser (NFF, 2020a).

- $\text{Bærekraftig resultat} = (\text{Driftsresultat} + \text{Netto transfer}) / \text{Sum driftsinntekt}$

Bærekraftig resultat er en marginberegning fra det som karakteriseres som den daglige driften, pluss netto overgangssummer (NFF, 2020a). Det kan stilles spørsmål ved om netto overgangssum kan ansees bærekraftig, siden både fortegn og beløp kan endre seg mye fra år til år.

4 Metode

I dette kapitlet skal vi ta for oss hvorfor og hvordan vi valgte å samle inn informasjon som kan besvare spørsmålene som stilles i oppgaven. Vi skal redegjøre for våre valg innen forskningsstrategi og forskningsdesign. Deretter skal vi gå gjennom hvordan vi utførte datainnsamlingsprosessen og analysen av data. Til slutt skal vi ta for oss momenter om forskningskvaliteten, en diskusjon av metoden og etiske implikasjoner av forskningsprosjektet vårt.

4.1 Forskningsstrategi og forskningsdesign

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (D. I. Jacobsen, 2015). Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt er det to tilnærminger til strategi man kan velge mellom. Kvalitativt forskningsdesign utmerker seg når man benytter en eksplorerende problemstilling, og krever en metode som får frem nyanserte data og går i dybden (D. I. Jacobsen, 2015). Utfordringen er at en slik strategi ofte tar for seg små utvalg, og generalisering kan dermed være problematisk (Bell et al., 2019). Kvantitativt benytter derimot ofte testende problemstillinger, og forsøker å bevise hypoteser. Disse hypotesene skal utledes deduktivt med bakgrunn i teori, og strategien er dermed svakere hvis teori er mangelfull (Bell et al., 2019). Vår problemstilling tar for seg norske toppfotballklubber, som betyr at det er et svært begrenset antall mulige respondenter. Kombinert med en lav svarprosent, vil en kvantitativ tilnærming være vanskelig å få statistisk signifikant. Oppgaven

vår ser på påvirkning mellom organisasjoner, noe som gjør en kvalitativ tilnærming bedre egnet på grunn av sin evne til å få frem rikere data.

4.2 Forskningsdesign

Vår oppgave skal forsøke å beskrive en mulig påvirkningskraft ut fra organisasjonsstruktur blant en smal populasjon på maks 32 organisasjoner/konsern. Disse har store ulikheter seg imellom, både geografisk, økonomisk, organisatorisk og historisk. Isolerte variabler og rigid testing ville dermed blitt vanskelig å gjennomføre, og vi måtte finne et forskningsdesign som best mulig kunne svare på vår problemstilling gitt måten organisasjonene fungerer. Case-studie er det designet vi mener passer best. Det er fordi det tar for seg kompleksiteten og den unike naturen i bestemte case (Bell et al., 2019). Et case kan for eksempel være en organisasjon, og et case-studie vil som regel benyttes til en intensiv undersøkelse av et fenomen i organisasjonen, eller organisasjonen i seg selv. Vi skal undersøke flere organisasjoner, ikke bare én. Bell et al. (2019) trekker frem at multiple-case-studier har blitt mer og mer vanlig i organisasjonsforskning. En styrke med slike studier er at det lar forskerne sammenligne og sette funn fra unike case opp mot hverandre, som igjen fører til at man kan få frem det som er unikt og felles for organisasjonene. Dette skiller seg fra et kryssseksjonelt design, fordi det setter større fokus på de unike individuelle trekkene ved forskjellige organisasjoner (Bell et al., 2019).

For vår oppgave trengte vi et forskningsdesign som lot oss se likheter mellom forholdet klubb-aksjeselskap på tvers av de ulike entitetene, samtidig som vi tok hensyn til de store forskjellene som er mellom klubbene. Vi mener et multiple-case design vil gi det beste grunnlaget for gode svar på vår problemstilling, ut fra forutsetningene. Ved bruk av casestudie kan man benytte og kombinere alle mulige former for datainnsamling, slik som intervju, observasjon, spørreundersøkelse, dokumentstudier, osv. (Tjora, 2011).

4.3 Datainnsamling

I denne delen skal vi redegjøre for hvilke valg vi har tatt når det kommer til innsamling av data. Først skal vi ta for oss utvalget vårt, og så beskrive datainnsamlingen.

4.3.1 Utvalget

Her skal vi ta for oss hvordan prosessen rundt datainnsamlingen har vært. Først måtte vi velge utvalget vi ville ta for oss, fra en allerede liten populasjon på 32 organisasjoner. Hvis generaliserbarhet til en videre populasjon er målet, er det i større grad anbefalt å bruke en tilfeldig trekning av utvalg fra populasjonen (Bell et al., 2019). I vårt tilfelle skulle vi undersøke et konkret fenomen, der noen av organisasjonene benytter seg av tilknyttede aksjeselskaper, mens andre ikke gjør det. Vi ønsket informasjon både fra klubbene som benytter seg av tilknyttede aksjeselskaper, og de som ikke gjør det. Det gjorde vi for å høre argumenter og synspunkter fra klubber med forskjellige erfaringer og organisasjonsformer. Derfor benyttet vi et hensiktsmessig/målrettet utvalg. En slik tilnærming har som mål å få en sammensetning av caser som er strategiske, både når det kommer til hvor godt respondenten passer til forskningsspørsmålene og variasjonen innad i utvalget (Bell et al., 2019). På grunn av at det ikke er en tilfeldig trekning, kan ikke resultatene generaliseres til resten av populasjonen. Det er heller ikke målet med vår oppgave ettersom vi søker å belyse et forhold som det er lite fokus på.

Vi avgrenset oppgaven ved å se på klubber som har spilt i Eliteserien minst fire av de siste ti sesongene. Den opprinnelige populasjonen på 32 ble dermed redusert til et utvalg på 18. Avgrensningen ble gjort for å fokusere på de større klubbene, både ut fra et synspunkt på relevans til problemstilling, samt for å begrense arbeidsmengde. Mange mindre klubber har ikke offentlig tilgjengelige regnskaper, mens andre klubber inkluderer alle sidene av idrettsklubben som ski, håndball, svømming, osv. Utvalgskriteriet vi velger baseres på tilgjengelig informasjon, som støttes av D. I. Jacobsen (2015) som et mulig utvalgsriterie. Regnskapene for de 18 klubbene med de tilhørende aksjeselskaper, samt avisartikler, årsrapporter og andre dokumenter angående disse, er grunnlaget for dokumentstudiet i oppgaven.

Videre tok vi kontakt med klubbene i utvalget for å invitere dem med på intervjuer (som kan gi rikere data og svare på spørsmål som ikke lar seg besvare av offentlige kilder.) Det var seks klubber som var villige til å delta. Dette utvalget av intervjuobjekter er på mange måter likt et bekvemmelighetsutvalg (se D. I. Jacobsen, 2015, s. 302-303), men alternativene våre var få gitt den smale populasjonen og mangel på vilje til å stille opp blant de andre klubbene. I forsvar for dette finner vi liten systematikk i hvem som takker ja og nei til å delta. For

eksempel er det ikke slik at klubber med AS sier nei, mens klubber uten sier ja. Et moment som taler mot dette forsvaret er at det virker å være en grad av systematikk i at klubber det stormer mye rundt i media, takker nei til å bli intervjuet av oss. Om det er slik eller ikke, og i så fall hvorfor, er ikke noe vi tar for oss fordi det er vanskelig å finne konkrete svar på det. Angående hvem vi skulle snakke med internt i organisasjonene, bestemte klubbene selv da de hadde best forutsetninger til å velge ut kunnskapsrike intervjuobjekter. I planleggingen av intervjuene informerte vi klubbene om tema, og at vi helst ville snakke med noen som hadde kjennskap til tema, herunder enten administrative ledere eller økonomiansvarlige. Dette kalles et strategisk utvalg, som betyr at vi velger respondenter som kan uttale seg reflektert om tema (D. I. Jacobsen, 2015).

4.3.2 Dokumentstudier

I starten av arbeidet med oppgaven var det mye informasjon å sette seg inn i. Hva er et tilknyttet aksjeselskap, hvilke regler er gjeldende, hvilken funksjon har de og hvor utbredt er bruken av dem, var blant mange spørsmål vi undersøkte nærmere. Tjora (2017) trekker frem dokumentstudier som nyttig i forkant av design av datagenereringsopplegg fordi det kan innhentes tidlig i forskningsprosjektet. Dokumenter fra NFFs nettsider, avisartikler, lover og regler samt tidligere masteroppgaver, var kilder som var nyttige i starten av prosessen for å danne en oversikt. Det var også avgjørende for oss å ha lest dokumenter angående klubbens historikk for å stille godt forberedt til intervjuene.

I tillegg har vi hentet inn regnskapstall og årsrapporter fra klubbene for å belyse tema. Slike data omtales som sekundærdata fordi det er samlet inn av noen andre enn oss, og ikke til vårt formål spesifikt. Dokumentstudier kan deles opp i forskjellige grupper: casespesifikke (årsrapporter som eksempel), generelle (politiske dokumenter og lovverk), mediebaserte (aviser og nettsteder) eller forskningsdokumenter (artikler, bøker, rapporter) (Tjora, 2017). Vi har benyttet en kombinasjon av alle disse. Mulige problemer med dette er i hvilken grad dataene er til å stole på, ettersom vi ikke har kontroll på datainnsamlingsprosessen som er benyttet (D. I. Jacobsen, 2015). Vi mener det er lav sannsynlighet for store feil, siden årsregnskaper er regulert av lover og regler, og revidert av en uavhengig part. Lover og regler er hentet fra lovdata.no og NFFs nettsider, og skal derfor være korrekte. Avisartikler har liten grunn til å stille klubbene i et bestemt lys, men de vil alltid kunne tenkes å presentere saker

som fører til mest mulig salg eller klikk. Bell et al. (2019) trekker frem dokumenter som en god kilde på informasjon rundt organisasjoner, som bakgrunnsinformasjon og historie.

Selve datainnsamlingen til regnskapsanalysen har i hovedsak foregått gjennom bruk av Proff Forvalt, en nettside som samler inn og publiserer regnskapsinformasjon, med blant andre Brønnøysundregisteret som samarbeidspartner/informasjonsleverandør (Proff Forvalt, u.å.). Det gjør at vi kan laste ned det meste av regnskapsinformasjon som vi trenger i ferdige Excel-filer, og vi sparer oss for mye arbeid i forhold til å hente alt selv. I de tilfellene hvor det er hull i regnskapet har vi hentet ut regnskapstallene for året etter fra Brønnøysundregistrene, siden årsregnskapene også oppgir fjorårets tall. Vålerenga Fotball har i perioden skilt ut elitesatsingen sin til Vålerenga Fotball Elite. I regnskapsanalysen slår vi sammen de to foreningene, siden vi mener det gir det beste sammenligningsgrunnlaget. Vi har samlet følgende regnskapsposter i et eget excel-dokument:

- Sum driftsinntekt: Litteratur tyder på at størrelsen på inntekter er signifikant til å predikere prestasjon (Kringstad & Olsen, 2016). Vi skal se om bruk av tilknyttede selskaper påvirker dette.
- Lønnskostnad: Litteratur tyder også på at størrelsen på lønnsbudsjett kan knyttes til sportslig prestasjon (Bertheussen, 2011; Gammelsæter & Ohr, 2002). Vi skal se på forholdet mellom størrelse på lønnskostnader og bruk av tilknyttet selskap.
- Driftsresultat: Ut fra antagelsen om at sunn drift fører til positivt resultat vil vi undersøke om tilknyttede selskaper påvirker dette. Økonomisk litteratur tilsier at aksjeselskaper er profittmaksimerende, påvirker dette klubber?
- Årsresultat: Samme begrunnelse som driftsresultat, men inkluderer netto finans.
- Sum eiendeler: Sier noe om (regnskapsmessig) størrelse på klubben, vi vil se på hvordan bruk av tilknyttede selskaper påvirker klubbens balanse.
- Sum egenkapital: Viser økonomiske resultater over tid, samt innskudd av penger. Forholdet mellom egenkapital og eiendeler sier også noe om bruken av gjeld. Her kunne vi også splittet opp i opptjent og innskutt egenkapital, men varierende regnskapspraksis mellom både klubber og innad i klubbene i forskjellige år gjør dette komplisert å sammenligne.

Vi benytter disse postene til å regne ut noen tall, som vi skrev nærmere om i teorikapittelet om regnskapsanalyse. Totalt sett mener vi dette gir et godt bilde på overordnede trender, og

hvordan bruk av tilknyttede selskaper kan påvirke klubbens regnskaper og økonomiske prestasjoner.

4.3.3 Intervju

Intervju er antageligvis den mest brukte metoden innen kvalitativ forskning (Bell et al., 2019). Som regel bruker man dybdeintervjuer når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2017). Det er kjennetegnet ved at undersøger og respondent/informant prater sammen i en vanlig dialog (D. I. Jacobsen, 2015). I vårt tilfelle var vi alltid to undersøkere tilstede på alle intervjuene, men vi delte på hvem som var ordstyrer for å unngå at vi snakket over hverandre. I tillegg var to av de seks intervjuene vi gjennomførte med to respondenter samtidig.

Stedet man gjennomfører intervju burde gjerne være tilpasset situasjonen. For å legge til rette for en avslappet stemning kan man gjennomføre intervjuene på steder respondentene føler seg trygge, gjerne på egen arbeidsplass dersom intervjuet knyttes til respondentens jobb (Tjora, 2017). Vi skulle gjerne gjennomført det slik, i hvert fall hos noen av klubbene. På grunn av Covid-19 og tilhørende restriksjoner ble dette umulig, og dermed ble alle intervjuene utført over Microsoft Teams. Dette er på mange måter likt et telefonintervju, bortsett fra at det inkluderer video av deltakerne. Ulempen med å velge telefonintervjuer fremfor fysiske intervjuer er fare for minsket tillit og åpenhet mellom deltakerne, samt at intervjuer kan miste kontroll over intervjusituasjonen (D. I. Jacobsen, 2015). Dette kan minskes ved at man inkluderer bildeoverføring (D. I. Jacobsen, 2015). Derimot har det som fordel at det kan være lettere å få tak i respondenter som vil delta i intervju over videomøte fremfor fysisk oppmøte. Samtidig er det lite bevis for at forskernes evne til å samle inn data reduseres signifikant i forhold til intervjuer ansikt-til-ansikt (Bell et al., 2019). Mange av problemene som trekkes frem som ulemper med slike videomøter er av teknisk karakter. Siden Covid-19 inntok Norge, har bruken av hjemmekontor økt og arbeidsreiser har blitt redusert. Man kan argumentere for at dette har ført til at samfunnet som helhet har blitt bedre på slike tekniske løsninger. I intervjuene våre støtte vi ikke på noen tekniske problemer.

Før vi startet med intervjuene, var det flere valg vi måtte ta stilling til. Det første var i hvilken grad vi skulle bruke struktur i intervjuet vårt. Dette er ikke et spørsmål om enten-eller, men heller som en glidende skala mellom ytterpunkter fra en helt løs samtale uten noen planlagt

form, til spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge (D. I. Jacobsen, 2015). I vår oppgave var vi opptatt av at respondentene skulle dele sine erfaringer med forholdet mellom klubb og aksjeselskap, og snakke så fritt som mulig om tema. I slike tilfeller er det kvalitative (mer ustrukturerte) intervjuet egnet (Bell et al., 2019). Sterk struktur mener vi kunne vært lite hensiktsmessig for vårt mål, siden noen av forskningsspørsmålene våre kan være litt betente. En intervjustil som ligner på avhør kunne dermed vært skadelig for hvor åpne respondentene er i forhold til en mindre strukturert tilnærming.

Vi ønsket heller ikke en for løst strukturert intervjustil, siden vi hadde et konkret tema vi ville snakke om. Det naturlige valget falt dermed på en semi-strukturert stil. Bruk av en slik metode for å gjennomføre intervju krever en viss forhåndsforståelse for tema (Kallio et al., 2016), noe vi fikk fra dokumentstudien vår. For å strukturere intervjuene er det hensiktsmessig å sette opp en intervjuguide (Tjora, 2017). Vi satte opp denne ut fra informasjonen vi hadde hentet inn i løpet av dokumentstudien, men stilte spørsmålene på en åpen måte for å gi respondenten mulighet til å gi utfyllende svar om sine erfaringer. Videre hadde vi ikke noen fast rekkefølge på temaene vi ville innom, men lot respondentene snakke relativt fritt slik at vi for det meste stilte oppfølgingsspørsmål. Vi passet likevel på å være innom alle temaene før tiden var ute.

Vi måtte også ta stilling til hvordan vi skulle lagre informasjonen som ble innhentet. Å gjøre opptak av videomøtene blir mer presist enn å skrive notater underveis. Ulempen med opptak er ifølge litteraturen at mange respondenter kan være skeptiske til å få sine meninger tatt opp (Bell et al. 2019; D. I. Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Dette var ikke et problem vi registrerte at noen hadde. De fleste lot samtalen flyte fint og virket ikke å ha noe særlig filter på svarene sine. Respondentene ble informerte om at det ble gjort opptak av dem, både gjennom et skriftlig samtykkeskjema utsendt i forkant av intervjuet og muntlig på selve videomøtet. Vi avsluttet også møtene med å forsikre respondentene om at vi kom til å sende dem sitatene de sto for i oppgaven. Dette gjorde vi for å bygge tillit og for å forsikre oss om at de ikke skulle føle seg feilsitert ettersom temaet kan være litt følsomt. Vi har et ansvar for ikke å stille respondentene i et dårlig lys, spesielt når det er gjenkjennbare eller navngitte kilder (Tjora, 2017). Avslutningsvis følger en tabell med oversikt over intervjuene:

Navn:	Organisasjon:	Stilling:	Lengde på intervju:
Espen Moe Anders Bergh-Jacobsen	Stabæk	Styreleder klubb Styreleder AS	55.26
Roar Munkvold	Rosenborg	Økonomiansvarlig klubb	45.54
Dag Lindseth Andersen	Strømsgodset	Daglig leder klubb	1.01.58
Martin Dalin Vuckovic	Odd	Økonomi/Adm. sjef	41.49
Svein Tore Hansen Frode Thomassen	Bodø/Glimt	Økonomi/Adm. ansvarlig Daglig leder	42.16
Espen Engebretsen	Sarpsborg 08	Daglig leder	1.02.23

Tabell 2: Intervjuoversikt

4.4 Analyse av data

I dette underkapitlet skal vi se på hvordan selve analysen av data ble gjennomført. Først skal vi beskrive prosessen med å analysere intervjuene, og deretter gå nærmere inn på hvordan regnskapsanalysen ble gjennomført.

4.4.1 Analyse av intervju

Så snart intervjuene var ferdige startet vi med en fullstendig transkribering av dem ut fra lydopptakene, som anbefalt i Tjora (2017). Fordelen med fullstendig transkribering er at det blir lettere for forskeren å analysere data når man får det fra lydopptak til tekst, i tillegg til at det åpner for kontroll av rådata for andre som vil se om tolkningene forskeren tar er gode nok (D. I. Jacobsen, 2015). Ulempen er at det er tidkrevende. For vår del var dette problemet begrenset, ettersom vi kun hadde seks intervjuer på 40-65 minutter hver.

Da vi var ferdige med transkriberingen hadde vi over 100 sider med tekst, noe som er uoversiktlig og vanskelig å dra tolkninger ut fra. Koding er en prosess der man reduserer volumet i tekst, samtidig som man legger til rette for idegenerering (Tjora, 2017). Slik gjør man det lettere for seg selv som forsker, ettersom man ikke lengre trenger å forholde seg til den totale datamassen, men heller et fåtall kategorier (D. I. Jacobsen, 2015). Måten vi gjennomført kodingen på var å trekke ut utsagn fra intervjuene og generere koder basert på de

generelle tendensene som går igjen i intervjuene, samt til de overordnede temaene vi hadde satt oss i forkant av intervjuene.

Etter kodingen sorterte vi kodene inn i overordnede tema. Alle utsagnene vi vurderte å sitere i oppgaven, ble oversatt fra den grove formen som de hadde i transkriberingen til grammatisk riktig bokmål. Som vi hadde spesifisert i intervjuene, sendte vi sitatene som ble brukt tilbake til respondentene for godkjenning, noe vi valgte å gjøre tidlig i prosessen. Tjora (2017) poengterer at det kan være et problem å sende sitater til godkjenning sent i analyseprosessen. Dette fordi det er en fare for at respondentene ikke vil ha de sitatene stående, og da må man starte nesten helt på nytt med analysen.

4.4.2 Regnskapsanalyse

I dette underkapitlet skal vi ta for oss selve analyseprosessen av regnskapsanalysen vår. Vi hentet inn tall for 49 organisasjoner, fordelt som 18 klubber, 14 dualmodell-selskaper og 17 spillerinvesteringsselskaper. Etter å ha hentet inn tall sorterte vi dem i paneler. Hvert panel tar for seg sin del av regnskapet (inntekt, lønnskostnad, driftsresultat, osv.), med klubbene og selskapene i radene og årstall i kolonnene. Tilhørende nøkkeltall føres inn i raden under regnskapstallet for hver organisasjon (se vedlegg 1 for eksempel). Dette begrunner vi med at det gir god oversikt og et godt grunnlag for sammenlikning av de forskjellige organisasjonene. Videre analyserte vi dette med et perspektiv på utvikling over tid, samt hvorvidt vi kunne identifisere forskjeller mellom klubber som hadde ulik organiseringsform. Siden oppgaven ikke er av kvantitativ natur har vi ikke inkludert bruk av statistiske hypoteser og tester, men heller brukt regnskapsanalysen som hjelpemiddel i en mer deskriptiv forstand.

Metoden som ble brukt for å anvende tallene i regnskapene var i stor grad knyttet til utvikling over tid uttrykt som sum- og gjennomsnittstall, ofte visualisert ved hjelp av grafer. Fordelen med en slik metode for analyse er at det viser om noen organisasjonsformer trender mot å være bedre eller dårligere enn andre, enten for klubber eller for aksjonærer.

I flere av grafene og tabellene ble organisasjonene sortert i kategoriene klubb, dualmodell-selskap og spillerinvesteringsselskap. Vi regnet ut gjennomsnittstall for disse, både årlig og totalt over tiårsperioden. Noen av beregningene tar hensyn til klassifisering for hvert enkelt år, mens gjennomsnittsberegningene for hele perioden kun tar hensyn til klassifiseringen ut fra

hvordan klubbene var organisert ved slutten av 2019. Vi bruker gjennomsnittstall da utvalget er stort nok til å gi gode indikasjoner, selv om det kan være store individuelle forskjeller på organisasjonene. I empirikapittelet blir det nærmere spesifisert om hva som inkluderes og ikke for hver enkelt tabell, beregning og graf.

For de fleste grafene og tabellene ble klubbene kategorisert som enten klubber uten tilknyttede aksjeselskaper, klubber med kun dualmodell-selskap, klubber med kun spillerinvesteringsselskaper eller klubber med både dualmodell-selskap og spillerinvesteringsselskaper. I disse beregningene har vi valgt å trekke fram grafene med gjennomsnittlige tall, selv om det til en viss grad er misvisende. For eksempel blir Rosenborg, Kristiansund og Sogndal behandlet som de eneste klubbene uten tilknyttede aksjeselskaper i enkelte år. Rosenborg er den desidert største klubben i Norge ut fra regnskapsmessige verdier, mens Kristiansund og Sogndal er i det laveste sjiktet av klubbene vi tar for oss. Gjennomsnittet mellom dem blir dermed misvisende for alle tre klubbene i eksempelet. Likevel tar det bedre hensyn til hvor mange klubber som er medregnet i de ulike kategoriene enn for eksempel en totalsum. Vektet gjennomsnitt er også et alternativ, men da støter man på problemer med hvilke kriterier man skal bruke for vektingen for de mange ulike regnskapstallene vi ser på. Vi velger å benytte vanlige gjennomsnittsberegninger, og heller være klar på at kategoriene med få klubber og stor spredning i størrelse vil gi misvisende gjennomsnittstall.

I empirien presenterer vi de viktigste tallene vi har funnet og beregnet, mens resten gjøres tilgjengelig i vedlegg, både i slutten av oppgaven og i en Excel-fil som viser beregningene. Regnskapsanalysen har blitt brukt for å støtte opp om datamaterialet fra intervjuene, og til en viss grad også som en faktasjekk.

4.5 Forskningskvalitet

Når man skal bedømme kvaliteten på et forskningsprosjekt er det en del begreper som går igjen. Validitet og reliabilitet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er noen av de mest brukte, men de lærde strides om hva som passer best for kvalitative prosjekter. Tjora (2017) trekker frem pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, som i grunn er fornyelser av reliabilitet og intern/ekstern validitet, som utmerkede begreper på kriteriene og skriver at “Å innføre nye begreper mener jeg er lite hensiktsmessig” (Tjora, 2017, s. 231).

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet er et kriterium som tar for seg hvor godt man kan stole på data som forskerne har samlet inn, og om det er trekk ved undersøkelsen som påvirker resultatene forskeren kommer frem til (D. I. Jacobsen, 2015). Tjora (2017) peker på at muligheten til å ta opp dybdeintervjuer, slik at man får nøyaktige sitater fra respondentene, styrker påliteligheten. Dermed kan andre forskere komme til samme konklusjoner. Eventuelle unike deler av vårt prosjekt må vi være åpne om, slik at eventuelle andre prosjekter er klar over disse. I vår oppgave har vi gjennomført intervjuene med opptak og detaljerte transkriberinger som vi mener er en stor styrke for påliteligheten. En mulig svakhet som D. I. Jacobsen (2015) trekker frem, er undersøkelses- og konteksteffekter som kan påvirke respondentene. Våre respondenter kan ha blitt påvirket til å presentere virkeligheten annerledes enn den egentlig er på grunn av effekten vi som intervjuere har på dem, eller på grunn av konteksten rundt å ha et videoopptak av alt de sier. Videre er det også muligheter for slurv og feil fra vår side, som for eksempel under transkribering. Vi mener vi har tatt tilstrekkelig høyde disse mulige svakhetene, og at hvis andre forskere vil ta for seg et liknende prosjekt vil de kunne få liknende resultater.

4.5.2 Intern validitet

Intern validitet eller gyldighet er et kriterium som handler om hvorvidt man har fått svar på det man skal finne (Tjora, 2017). Herunder ligger også om man mangler noe som man burde sett på. D. I. Jacobsen (2015) trekker frem om kildene som har blitt brukt har evne og vilje til å gi riktig informasjon, og om det er systematikk i hvilke kilder man får tak i og ikke. Da vi gjennomførte intervjuene var vi i kontakt med høytstående informasjonskilder fra flere av de største klubbene i Norge, som alle er involvert i administrative avgjørelser for sin klubb. Evne til å svare riktig er det altså liten tvil om at respondentene innehar. Vilje er et mer åpent spørsmål, ettersom det kan tenkes at de har en grunn til å lyve. De fleste var likevel åpne om saker der egeninteressen kanskje taler mot det. I tillegg mener vi at en av styrkene ved intervju er hvordan kort betenkningstid fører til at det er vanskelig å konstruere feilaktige svar på en troverdig måte. Jacobsen skriver også at en gylden regel for gyldighet er at *“Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet”* (D. I. Jacobsen, 2015, s. 231).

4.5.3 Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet eller generalisering tar for seg i hvilken grad prosjektets funn er gyldige utover de tilfeller som har vært utforsket (Tjora, 2017). Her ligger i stor grad den kvalitative forskningens svake side. De små utvalgene og mangel på beviser som man har i statistikk og realfag gjør at det blir vanskelig å påstå at et funn kan generaliseres til en større populasjon. Det tenkes at det er systematikk i hvilke klubber vi fikk tak i og ikke, men vi har ikke sett tegn på en slik sammenheng. Vi snakket med store (Rosenborg) og mindre (Bodø/Glimt) klubber, klubb som benytter dualmodell-selskap (Stabæk), klubber som bruker kun spillerinvesteringsselskap (Bodø/Glimt, Sarpsborg 08, mfl.) og klubb som ikke benytter noen form for samarbeidende selskap (Rosenborg). I tillegg har vi snakket med klubber som har endret hvilke typer selskaper de har samarbeidet med (Strømsgodset, Odd). Sportslig sett er de også spredt over hele tabellen. Det som kan brukes som argument mot oppgavens eksterne gyldighet, er om klubber som utnytter regelverket eller som har dårlig kontroll over klubbens styring, er de samme som takket nei til intervju. Vi bruker regnskapsanalysen, som tar for seg hele utvalget, til å prøve å fange opp dette i tilfredsstillende grad.

Når man gjennomfører et casestudie er det ofte ikke generalisering til en stor populasjon som er selve målet med prosjektet (Bell et al., 2019). Bell et al. (2019) skriver videre at det er den teoretiske generaliseringen heller enn den statistiske som burde være kriteriet for måling. I vår oppgave er det ikke meningen å generalisere til alle klubber i Norge, men heller å beskrive hvordan forholdet mellom klubb og eventuelle aksjeselskaper påvirker noen av de største klubbene i Norge. Forskjellene fra klubb til klubb er stor selv i vårt utvalg, og vil sannsynligvis være enda større for klubbene som ikke er en del av utvalget. Den norske modellen er unik, noe som gjør at funnene i liten grad vil være aktuelle for andre land. Likevel vil deler av oppgaven vår være relevant i forhold som ligner på dem vi analyserer i denne oppgaven, samt generelle trekk med sportsøkonomi.

4.6 Diskusjon av metode

I et forskningsprosjekt er det mange valg som må tas når det kommer til metoden som brukes for å gjennomføre undersøkelsen. Vi har til nå presentert de valgene vi har gjort, samt begrunnelser for hvorfor vi har gjort det slik. Muligheter for feilkilder finnes: respondenter som ikke snakker sant, slurv og feil fra vår side, systematikk i svar og avslag fra respondenter,

og ledende intervjuer, for å nevne noen. Vi mener likevel at vi har gjort gode valg gitt rammene til denne oppgaven, for å få et best mulig datagrunnlag. Sett i ettertid kunne vi valgt å gjennomføre intervjuene på et annet tidspunkt, da noen klubber takket nei til intervju på grunn av at de var opptatte med å utarbeide årsregnskaper. Av tidshensyn for innleveringen ville vi ikke utsette intervjuene til april-mai, men det kunne vært en idé å starte med intervjuer før årsslutt for å kanskje fått med flere respondenter.

4.7 Forskningsetikk

“[...] en slags etisk sans bør ligge implisitt i all forskning [...]” (Tjora, 2017, s. 46).

I vår oppgave har vi lite sensitiv informasjon, og det er heller ikke noen sårbar gruppe vi tar for oss. De etiske kravene er dermed ikke veldig strenge, men like fullt tilstede. Som forskere har vi et ansvar for hvordan vi fremstiller individene vi har intervjuet, selv om vi har intervjuet dem ut fra deres posisjon i en organisasjon. Anonymisering er en mulighet, men i vårt tilfelle har vi valgt å ikke gjøre dette. Begrunnelsen er for det første at antallet personer med god kunnskap om tema er lavt, slik at informasjonskildene uansett kunne risikert å bli identifisert. For det andre er ikke intervjuene gjort for å få svar på personlige og intime opplysninger om individene, men heller om organisasjonens tanker til tema. Av den grunn ba vi respondentene informere oss om de ville fremstå som anonyme.

Noe av det første vi gjorde i arbeidet med oppgaven var å søke om godkjenning for innhenting av data hos norsk senter for forskningsdata (NSD). I søknaden la vi frem hvorfor vi ikke ville anonymisere all personinfo, noe vi fikk godkjent. Hver respondent fikk i forkant av intervjuene tilsendt en kopi av samtykkeskjema (vedlegg 15), der det står mer detaljert om oppgavens hensikt og innhold, respondentenes rettigheter og våre plikter. I samtykkeskjemaet fikk respondentene velge om de ville bli fullstendig anonymisert, kun være betegnet som representant for klubb X, eller om de ville stille med navn. Vi leverte også en plan for hvordan og hvor lenge data skal lagres til NSD.

Ingen av respondentene ønsket anonymisering i noen form, og vi så derfor ikke noen grunn til videre vurdering på dette punktet. All forskning hviler på tillit mellom forsker og respondent, brudd på denne tilliten kan skade fremtidige forskeres mulighet på informasjon (Tjora, 2017). Alle respondentene fikk derfor tilsendt sitatene som ble brukt i oppgaven, slik at de ikke skal føle seg feilsitert eller bli utsatt for kritikk siden de står fram med fullt navn.

5 Empiri

I dette kapitlet skal vi gå gjennom den viktigste informasjonen som vi har samlet inn, og sette dette sammen i en struktur som vi senere skal analysere. Vi vil først presentere tabeller som viser hvordan klubbene har vært organisert, og hvilke plassering klubbene har hatt i Eliteserien. Videre følger en kort oppsummering av de seks klubbene vi har hatt dybdeintervjuer med, basert på dokumentstudier. Deretter skal vi presentere tallene hentet fra regnskapene til de 18 klubbene i utvalget. Til sist skal vi ta for oss informasjonen som har kommet frem gjennom intervjuene vi har gjennomført.

5.1 Bakgrunnsinformasjon

Alle grafene og vedleggene som blir omtalt i empiridelen er basert på hvordan klubbene var organisert hvert enkelt år. Tabell 3 viser hvilke selskaper som har vært tilknyttet de utvalgte klubbene, og hvordan de har vært organisert. Årstallene i tabellen viser tidspunkt for stiftelse og eventuell oppløsning eller endring av formål for selskapene. Informasjonen i tabellen er hentet fra Proff Forvalt og fra årsregnskapene til de ulike organisasjonene.

Årstall for stiftelse og eventuell oppløsning eller endring av formål 2010-2021		
Klubb	Dualmodell-aksjeselskap	Spillerinvesteringsselskap
Aalesunds Fotballklubb	Ålesund Fotball AS (1994)	-
Fotballklubben Bodø/Glimt	-	Nordlandsglimt (2011) Euro Player Invest AS (2007-2011)
Sportsklubben Brann	-	Hardball AS (2004) Softball AS (2008)
Fotballklubben Haugesund	FK Haugesund AS (2009)	-
Kristiansund Ballklubb	-	Kristiansund Ballklubb Invest AS (2018)
Lillestrøm Sportsklubb	Lillestrøm Sportsklubb AS (1997)	Lillestrøm Sportsklubb Invest AS (2005)
Molde Fotballklubb	Molde Fotball AS (1992)	NoRo Fotball AS (2005) Gjelsten Invest 2 AS (2006-2019)
Odds Ballklubb	Grenland Fotball AS (1996-2018)	Oddball Invest AS (2012)
Rosenborg Ballklub	-	Rosenborg Invest AS (2011-2016)
Sandefjord Fotball	Sandefjord Fotball AS (1993)	-
Sarpsborg 08 Fotballforening	-	Sarpsborg Fotball Invest AS (2001)
Sogndal Idrettslag Fotball	-	-
Stabæk Fotball	Stabæk Fotball AS (2006)	Spiller AS (2010-2015)
Idrettsklubben Start	Start Toppfotball AS (1997-2013) Start En Drøm AS (2017)	Club 21 Invest AS (2001-2018) Start Spillere AS (2001-2015)
Strømsgodset Toppfotball	Strømsgodset Fotball AS (1995-2020)	Meetball AS (2006-2019) Blå Magi AS (2011-2019) Blå Magi AS (2020)
Tromsø Idrettslag	TIL Fotball AS (2009)	TIL Spiller AS (2009-2014)
Viking Fotballklubb	Viking Fotball AS (1998)	-
Vålerenga Fotball	Vålerenga Fotball AS (2004)	-

Tabell 3: Organisasjonsoversikt

Videre i tabell 4 benyttes tall og farge for å vise hvilke plasseringer klubbene fikk i de ulike årene. Mørkegrønn farge betyr topp tre plassering i Eliteserien, lysegrønn betyr plassering i Eliteserien, mørkerød betyr nedrykk fra Eliteserien, lyserød med "o" bak betyr plassering i 1. divisjon (Obos-ligaen), lyserød med pil opp betyr opprykk til Eliteserien og grå farge betyr 2. divisjon. Tallene er hentet fra årlige tabeller fra nettstedet altomfotball.no.

Klubb	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aalesund	4	9	11	4	7	10	9	15	3 (o)	1 (↑)	16
Bodø/Glimt	6 (o)	5 (o)	5 (o)	1 (↑)	13	9	15	1 (↑)	11	2	1
Brann	13	4	6	8	14	2 (↑)	2	5	3	9	10
FK Haugesund	6	6	7	3	11	12	4	10	4	7	9
Kristiansund BK	2 (2.)	2 (2.)	1 (↑)	9 (o)	4 (o)	3 (o)	1 (↑)	7	5	6	5
Lillestrøm	10	13	9	10	5	8	12	12	12	14	2 (↑)
Molde	11	1	1	6	1	6	6	2	2	1	2
Odd	5	5	10	7	3	4	3	6	9	4	7
Rosenborg	1	3	3	2	2	1	1	1	1	3	4
Sandefjord	16	3 (o)	3 (o)	8 (o)	1 (↑)	16	2 (↑)	13	16	2 (↑)	11
Sarpsborg 08	2 (↑)	16	2 (↑)	14	8	11	6	3	8	12	12
Sogndal	1 (↑)	14	12	12	14	1 (↑)	11	14	4 (o)	6 (o)	3 (o)
Stabæk	12	10	16	2 (↑)	9	3	14	9	14	8	8
Start	8	15	1 (↑)	9	12	14	16	2 (↑)	15	3 (↑)	15
Strømsgodset	7	8	2	1	4	2	7	4	13	11	13
Tromsø	3	2	4	15	2 (↑)	13	13	11	10	15	1 (↑)
Viking	9	11	5	5	10	5	8	16	1 (↑)	5	6
Vålerenga	2	7	8	11	6	7	10	8	6	10	3

Tabell 4: Sportslige resultater i perioden 2010-2020 (TV2, u.å.-a, u.å.-b, u.å.-c)

5.1.1 Rosenborg

Med sine 26 ligatitler, 12 seiere i cupen og flere gode prestasjoner i Europa-turneringer, er Rosenborg fra Trondheim Norges mestvinnende klubb (Rosenborg Ballklub, u.å.). Rosenborg blir ansett som den mest populære klubben i Norge, og hadde et publikumssnitt på 12 704 i 2019, som var mest i Norge (Eliteserien, 2019). I perioden 2010-2019 oppnådde Rosenborg fem seriegull, fem gruppespill i Europaligaen, tre cupgull, og var topp tre i samtlige Eliteserie-sesonger (Rosenborg Ballklub, u.å.). Særlig perioden 2015-2019 var en suksessfull periode for Rosenborg, med kvalifisering til gruppespill i Europa League i alle årene unntatt 2016. Som gitt av gode sportslige resultater og stor popularitet, er Rosenborg den klubben i Norge med de høyeste inntektene, men også de høyeste lønnskostnadene (vedlegg 1 og 3). Rosenborg sin økonomi var presset i årene før 2012. Gode sportslige resultater fra 2013 og salget av deler av eiendommen rundt Lerkendal til hotellkjeden Scandic (Sagbakken, 2013),

sørget for at Rosenborg har hatt en god økonomi de siste årene. Rosenborg er organisert som en klubb uten samarbeidende aksjeselskaper. I 2011 hadde de riktignok et samarbeid med spillerinvesteringsselskapet RBK Investor AS, men dette ble slettet i 2016 (tabell 3). Rosenborg-konsernet omfatter flere selskaper der klubben eier alle eller majoriteten av aksjene, men de blir ikke sett på i denne oppgaven.

5.1.2 Sarpsborg 08

Sarpsborg 08 har vært i Eliteserien siden de rykket direkte opp i 2012 etter et nedrykk året før (tabell 4). Klubben fra Sarpsborg blir ansett som en fast, middels stor klubb i Eliteserien, med et publikumssnitt på 5 526 i 2019 (Eliteserien, 2019). Perioden rett etter finanskrisen i 2008 var vanskelig for Sarpsborg. I 2009 ble Sarpsborg trukket tre poeng for å ha brukt en spiller feil, samtidig som de var truet med konkurs (Sarpsborg 08, u.å.). Økonomien bedret seg, og klubben rykket opp i 2010. I 2017 ble de nummer tre i Eliteserien, og imponerte stort og kom seg til gruppespill i Europaligaen i 2018 (Sarpsborg 08, u.å.). Dette førte til at de tjente inn store summer, både fra mediepengene og spillersalg, noe som gjorde at en allerede velfungerende økonomi ble enda bedre. I løpet av de siste fem årene har Sarpsborg solgt spillere for omtrent 140 millioner (Ould-Saada, 2021). Sarpsborg 08 har siden 2001 hatt et eksternt samarbeid med Sarpsborg Fotball Invest AS, som eier 20% av spillerstallen (Mikalsen, 2017). Sarpsborg kommune eier store deler av stadion sammen med klubben (Svendsen & Ruud, 2018).

5.1.3 Odds Ballklubb

Odd er Norges eldste eliteserielubb, og står oppført med tre sølv og tre bronse i seriespillet (Odds Ballklubb, 2017). I cupen er Odd sammen med Rosenborg Norges mestvinnende klubb, med hele tolv titler (Odds Ballklubb, 2017). Elleve av disse kom før 1935. Odd er en av de større klubbene i Eliteserien og hadde i 2019 et publikumssnitt på 5 599 (Eliteserien, 2019). De siste ti årene har Odd vært et fast lag i Eliteserien, og har som oftest havnet på øvre halvdel av tabellen, med bronse i 2014 og 2016 som sportslige høydepunkt (Odds Ballklubb, 2017). I 2012 ble Odd trukket 1 poeng på grunn av svak økonomi (Vik & Øgar, 2012), men har siden den gang bare vært i gul og grønn sone i FOS-tabellen (tabell 1). Odd hadde fra 1996 et samarbeid med Grenland Fotball AS gjennom dualmodellen, men selskapet ble oppløst i første kvartal 2018 (tabell 3). Ifølge intervjuet med Odd er

spillerinvesteringsselskapet Oddball Invest AS, som ble opprettet i 2012 (tabell 3), nå et dødt selskap som ikke brukes, selv om det fortsatt er klassifisert som aktivt i selskapsregisteret. Dette betyr i praksis at Odd har blitt styrt kun som en klubb fra og med 2019.

5.1.4 Stabæk

Stabæk har et eliteseriegull, et sølv og fire bronse, samt et cupgull (Stabæk Fotball, 2020). Bærumklubben hadde sin beste sportslige periode i 2006-2009, da de fikk sine eneste gull- og sølvmedaljer (Stabæk Fotball, 2020). Stabæk blir ansett som en middels stor klubb som hører hjemme i Eliteserien. I 2019 hadde de et publikumssnitt på 3 653 (Eliteserien, 2019). Etter den sportslige suksessen, fikk Stabæk store økonomiske problemer og var nære konkurs i 2010 (Myhre, 2019). Dette skjedde i forbindelse med innflyttingen til Telenor Arena, som var et større og dyrere stadion enn Nadderud Stadion. Klubben havnet også i konflikt med Kjell Christian Ulrichsen som var deres viktigste investor (L. Johnsen, 2018). Den økonomiske situasjonen førte til store kostnadskutt og nedrykk i 2012, som igjen førte til at de måtte tilbake til Nadderud Stadion. Etter nedrykket rykket de direkte opp igjen, og fikk en 3. plass i Eliteserien i 2015 (Stabæk Fotball, 2020). Stabæk har hatt et fokus på å være en klubb som skal satse på eget akademi og utvikle spillere for salg (Myhre, 2019). Det har ført til store inntekter på spillersalg de siste årene, noe som gjør at Stabæk i dag er i en solid økonomisk situasjon (Øgar, 2019b). Stabæk har siden 2006 hatt et samarbeid med Stabæk Fotball AS. I tillegg ble Spiller AS opprettet som eksternt spillerinvesteringsselskap i 2010. Dette selskapet ble opprettet for å redde lisensen for 2011 (L. Johnsen & Mælnes, 2016), og ble slettet i 2015 (tabell 3).

5.1.5 Strømsgodset

Totalt har Strømsgodset to gull, tre sølv og tre bronse i Eliteserien, samt fem cupgull (Strømsgodset, u.å.). Strømsgodset blir ansett som en relativt stor klubb som bør være i posisjon til å konkurrere om topp fem-plasseringer innimellom. I 2019 hadde de et publikumssnitt på 5 297 (Eliteserien, 2019). Perioden 2012-2015 var preget av sportslig suksess med ett gull og to sølv i Eliteserien. Dette førte igjen til gode økonomiske resultater som følge av sportslige premier og spillersalg, noe som har gjort at de stort sett har vært i grønn sone (tabell 1). De siste sesongene har det gått dårligere sportslig, samtidig som det har vært utenomsportslige utfordringer. I 2005 slet Strømsgodset enormt økonomisk. Da samlet

en gruppe investorer seg og gikk inn på eiersiden gjennom selskapet Drammenspatriotene AS (L. Johnsen, u.å.). De gikk inn på eiersiden i Strømsgodset tilknyttede aksjeselskap, Strømsgodset Fotball AS, som ble opprettet i 1995 (tabell 3). Etter redningen rykket Strømsgodset opp til Eliteserien i 2006, og har holdt seg der siden. Avtalen med Drammenspatriotene AS gikk ut i 2020, og førte til at Strømsgodset Fotball AS måtte betale tilbake 10 millioner kroner (L. Johnsen, u.å.). I tillegg har Strømsgodset hatt spillerinvesteringsselskapene Meetball AS (2006-2019) og Blå Magi AS (2011-2019). Samarbeidet gjennom dualmodellen ble avsluttet da Drammenspatriotene AS trakk seg ut i 2020. Det ble da samme år opprettet et spillerinvesteringsselskap, som fikk samme navn som det oppløste Blå Magi AS (Strømsgodset, 2020). Blå Magi AS har en andel på 50% av nettospillertransaksjoner (Strømsgodset, 2020).

5.1.6 Bodø/Glimt

Bodø/Glimt har vunnet ett gull, fire sølv og en bronse i Eliteserien, samt blitt cupmester to ganger (N. A. Johnsen, 2020). Klubben fra Bodø blir ansett som et av de mindre lagene i Eliteserien som historisk sett har vært fornøyd med å unngå nedrykk. I 2019 overrasket Bodø/Glimt alle da de var ansett som en nedrykkskandidat, men endte med å ta sølvet. Det året hadde de 3 346 i publikumssnitt (Eliteserien, 2019). Året etter fulgte de opp med å ta et suverent gull, og sikret ny poeng- og scoringsrekord i Eliteserien (Trygstad, 2020). De imponerte også i Europaligaen, men ble slått ut i siste kvalifiseringskamp før gruppespill av storklubben AC Milan. I årene før 2010 slet klubben voldsomt med økonomien. Det førte til at Bodø kommune overtok Aspmyra Stadion i 2011, mot at 16 millioner i gjeld ble slettet fra klubben (Martinsen, 2011). Samme år inngikk Bodø/Glimt i tillegg en avtale med Nordlandsglimt AS som kjøpte spillerrettighetene for 25 millioner kroner (Johansen & Forland, 2011). Etter denne redningsaksjonen har Bodø/Glimt hatt god økonomi, noe som bevises med at de som eneste lag har vært i grønn sone hvert halvår siden 2011 (tabell 1). Gjeldsmessig hadde klubben nesten 300% gjeldsandel før restruktureringen i 2011, men har siden vært på rundt 40-50% gjeldsandel. På grunn av den sportslige suksessen solgte de to spillere for 40 millioner i 2019 (Øgar, 2019a).

5.2 Regnskapsinformasjon

Her presenterer vi tallene vi har hentet inn fra regnskapene til organisasjonene. I de tabellene som viser regnskapstall er klubbene i hvite felter, mens samarbeidende aksjeselskaper er i grå felter (se tabell 6 som eksempel). Vi vil presisere at forholdstall der nevneren er null og utregning dermed ikke er mulig, er satt til null selv om dette matematisk sett ikke er riktig. Begrunnelsen for det er at for gjennomsnittsverdier vil en nullverdi dra ned gjennomsnittet mot null, mens en utelatt verdi ikke vil påvirke gjennomsnittet. Vi mener dette gir et mer riktig bilde, fordi det som regel er små selskaper som setter omsetningen sin til null. Dermed vil de påvirke fremfor å bli utelatt.

Flere av tabellene er utformet på samme måte, noe som gjør at vi velger å kun forklare hver tabell grundig første gang en gitt type tabell blir presentert. I denne empiridelen vil vi kun vise fram tabeller og grafer som deler inn alle klubber/selskap i kategorier og ser på gjennomsnittstallene for tiårsperioden. De fullstendige tabellene fra regnskapsanalysen er lagt med som vedlegg. Der er forholdstall rett under tilhørende selskap/klubb, beregningen av disse ble nærmere forklart i underkapittel 3.4.1. De fullstendige tabellene i vedleggene inkluderer deskriptiv statistikk for hvert år: gjennomsnitt, standardavvik, minimumsverdi og maksimumsverdi. Årsaken til at vi velger å ikke legge alle tabellene i empiridelen er at de inkluderer mange tall som ikke blir kommentert, samt at tabellenes størrelse ville gjort empiridelen uoversiktlig.

Alle regnskapstall i tabeller og grafer er i tusen og i norske kroner, med mindre noe annet er spesifisert. I løpende tekst er tallene som de står, og i kroner med mindre noe annet er spesifisert.

5.2.2 Driftsinntekter

Alle tabellene som presenteres i empiridelen er utformet basert på hvordan klubbene var organisert i 2019. Tabell 5 viser denne fordelingen.

<i>Klubber uten AS</i>	<i>Klubber med begge typer AS</i>
<i>Rosenborg BK</i>	<i>Molde FK</i>
<i>Sogndal IF</i>	<i>Lillestrøm SK</i>
<i>Klubber med kun dualmodell AS</i>	<i>Klubber med kun spillerinvesteringsselskap</i>
<i>Aalesund FK</i> <i>Tromsø IL</i>	<i>FK Bodø/Glimt</i>
<i>FK Haugesund</i> <i>IK Start</i>	<i>SK Brann</i>
<i>Sandefjord Fotball</i> <i>Viking Fotball</i>	<i>Kristiansund BK</i>
<i>Stabæk Fotball</i> <i>Vålerenga Fotball</i>	<i>Odds Ballklubb</i>
<i>Strømsgodset Toppfotball</i>	<i>Sarpsborg 08 FF</i>

Tabell 5: Klubborganisering per 2019

I de tre øverste radene i tabell 6 er driftsinntektene sortert i kategoriene klubb, dualmodell-aksjeselskap og spillerinvesteringsselskap. For de to påfølgende radene under er gjennomsnitt og sum av alle driftsinntektene fra regnskapene. Den nederste delen sorterer driftsinntektene til klubbene ut i fra hvordan de var organisert ved årsslutt i 2019 (se tabell 5 for brukt fordeling), og tar ikke hensyn til om de har endret organisasjonsform i løpet av perioden 2010-2019. "Gjennomsnitt" i tabellen viser gjennomsnittlige driftsinntekter per organisasjon årlig, mens "gjennomsnittlig sum" er gjennomsnittet for alle ti årene. "Sum" er totalsummen for alle organisasjonene i kategorien over alle ti årene. Hull i regnskapene til noen klubber og selskaper gjør at man ikke kan multiplisere det årlige gjennomsnitt opp til det tiårige gjennomsnittet. Kapitalens gjennomsnittlige omløpshastighet (tabell 7) er fordelt på den samme måten som tabell 6, men uten sum-beregninger. Fullstendige regnskapstall for tabell 6 og 7 er i vedlegg 1.

<i>Driftsinntekter</i>	Gjennomsnitt	Gjennomsnittlig Sum	Sum	<i>Kapitalens omløpshastighet</i>	Gjennomsnitt
Klubb	64 568	630 606	11 350 911	Klubb	2,41
Dualmodell AS	51 787	410 055	5 740 772	Dualmodell AS	2,05
Spillerinvestering AS	909	7 842	133 322	Spillerinvestering AS	0,19
Gjennomsnitt	38 830	351 531		Totalt gjennomsnitt	1,54
Sum			17 225 005	Klubb uten AS	1,15
Klubb uten AS	129 607	1 296 066	2 592 131	Klubb med kun dualmodell AS	2,98
Klubb med kun dualmodell AS	42 946	429 455	3 865 098	Klubb med kun spillerinvestering AS	2,32
Klubb med kun spillerinvestering AS	70 407	691 133	3 455 666	Klubb med begge typer AS	1,33
Klubb med begge typer AS	82 231	719 008	1 438 016	Totalt gjennomsnitt	2,41
Gjennomsnitt	64 568	630 606			
Sum			11 350 911		

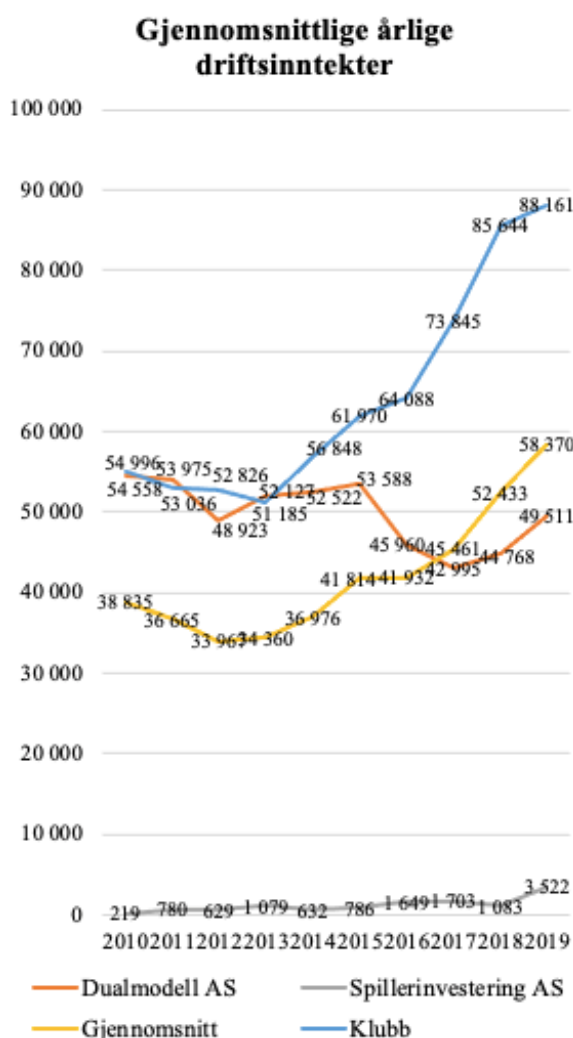
Tabell 6: Gjennomsnitt og sum driftsinntekter for ulike organisasjoner

(tall i tusen NOK)

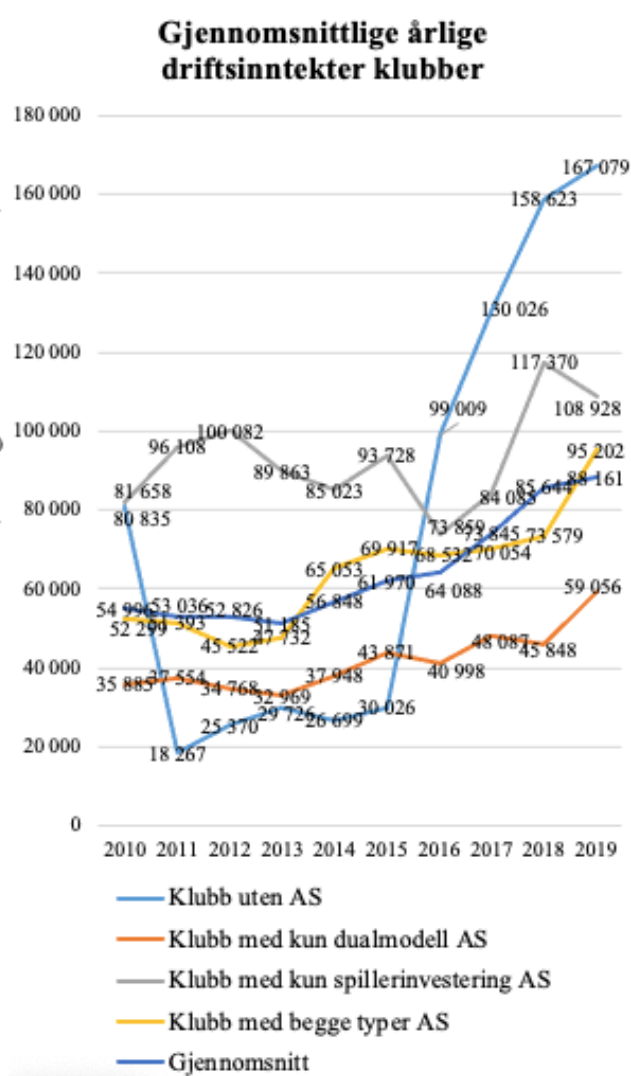
Tabell 7: Gjennomsnitt kapitalens omløpshastighet for ulike organisasjoner

Fra tabell 6 ser man at det er klubber som har høyest gjennomsnittlig og total driftsinntekt. Klubber uten noen form for samarbeid med aksjeselskaper har årlig høyest gjennomsnittlig

driftsinntekt. Rosenborg er den klubben med høyest driftsinntekter (vedlegg 1), og vil dra opp snittet betydelig for kategorien de blir plassert i. Dette er spesielt fordi Rosenborg og den betydelig mindre klubben Sogndal er alene i denne kategorien. Klubbene har i gjennomsnitt høyere omløpshastighet på kapitalen enn aksjeselskapene, mens klubber som benytter aksjeselskap har høyere omløpshastig på kapital enn klubber som ikke gjør det. Både Rosenborg og Sogndal har relativt lav omløpshastighet, selv om de har helt forskjellige størrelser på bokførte eiendeler.



Figur 8: Gjennomsnittlige årlige driftsinntekter



Figur 9: Gjennomsnittlige årlige driftsinntekter klubber

Tabellen i vedlegg 2 er grunnlaget for figur 8 og 9, og tar hensyn til hvordan klubbene var organisert hvert enkelt år (se tabell 3 for oversikt). Tallene i vedlegg 2 presenteres både som gjennomsnitt og sum, mens figur 8 og 9 kun viser gjennomsnittstallene fra den tabellen. Derfor er blant annet Rosenborg i perioden 2011 til 2016 kategorisert som klubb med

spillerinvesteringsselskap. Med denne tabellen har man også muligheten for å analysere utviklingen av driftsinntektene, istedenfor kun et snitt for alle årene som i tabell 6.

Totalt sett har driftsinntekten til organisasjonene steget i løpet av de siste ti årene, særlig de siste tre. Dette skyldes hovedsakelig at klubbene har økt sine inntekter (figur 8). I motsetning har driftsinntektene til dualmodell-selskapene blitt lavere. Driftsinntektene til spillerinvesteringsselskapene har også gått opp, selv om tallene er lave sammenlignet med totalsummen for klubb og tilknyttede aksjeselskaper. Fra vedlegg 1 ser man særlig at klubbene Stabæk, Rosenborg og Sarpsborg har hatt betydelig bedre driftsinntekter de siste tre årene sammenlignet med de første tre årene.

Når en såpass stor klubb som Rosenborg får en annen kategorisering, fører det til store fall i gjennomsnitt for klubb uten noe samarbeidende selskap i 2011 (figur 9). Den samme virkningen skjer motsatt vei i 2016 når samarbeidet med spillerinvesteringsselskapet avsluttes, og Rosenborg igjen kategoriseres som klubb uten samarbeidende aksjeselskap. Gjennomsnittlige driftsinntekter er til enhver tid høyest der Rosenborg blir kategorisert.

Fra 2010 (38,8 millioner, gul linje i figur 8) til 2014 (37 millioner) var utviklingen for de gjennomsnittlige driftsinntektene for alle organisasjonene totalt sett negativ. Fra og med 2015 (41,8 millioner) har driftsinntektene derimot steget hvert år. I 2019 var driftsinntektene for de 18 klubbene i gjennomsnitt 88,2 millioner, noe som er det høyeste noensinne. Det kan også trekkes frem at klubber som er organisert med både dualmodell-selskap og spillerinvesteringsselskap går ned fra fem til to i perioden, som gjør at Molde utgjør større andel av gjennomsnittstallene. I vedleggene ser man også at tallene for Sarpsborg 08 i 2010 og Lillestrøm mangler i perioden 2012-2014. Disse regnskapstallene ikke ligger ute offentlig, noe som påvirker alle tabellene i denne oppgaven.

5.2.3 Lønnskostnad

Lønnskostnader	Gjennomsnitt	Gjennomsnittlig Sum	Sum
Klubb	36 486	356 749	6 421 479
Dualmodell AS	11 863	85 645	1 199 034
Spillerinvestering AS	2	7	108
Gjennomsnitt	17 143	158 763	
Sum			7 620 621
Klubb uten AS	62 396	623 963	1 247 926
Klubb med kun dualmodell AS	30 830	308 300	2 774 696
Klubb med kun spillerinvestering AS	30 013	294 873	1 474 367
Klubb med begge typer AS	52 213	462 245	924 490
Gjennomsnitt	36 486	356 749	
Sum			6 421 479

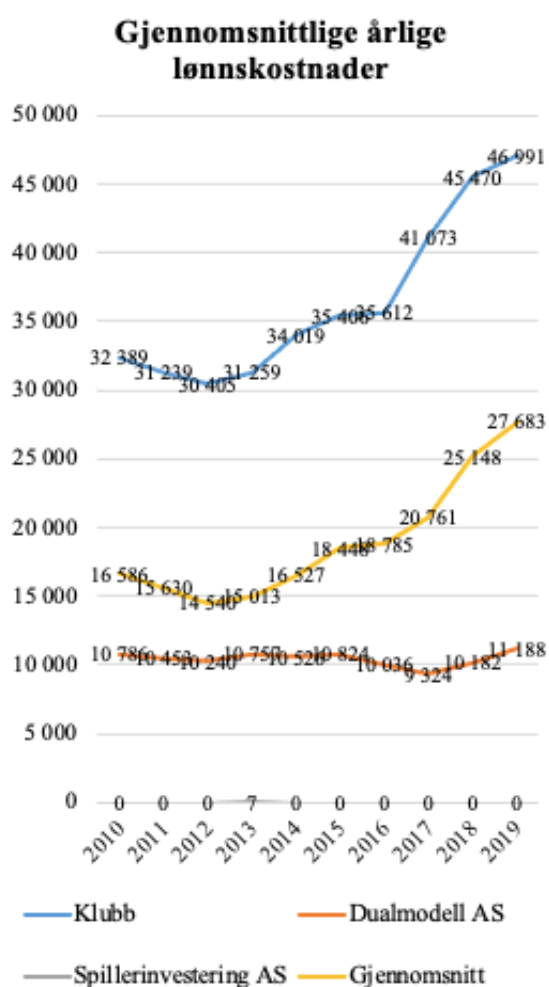
Tabell 8: Gjennomsnitt og sum lønnskostnader for ulike organisasjoner

(tall i tusen NOK)

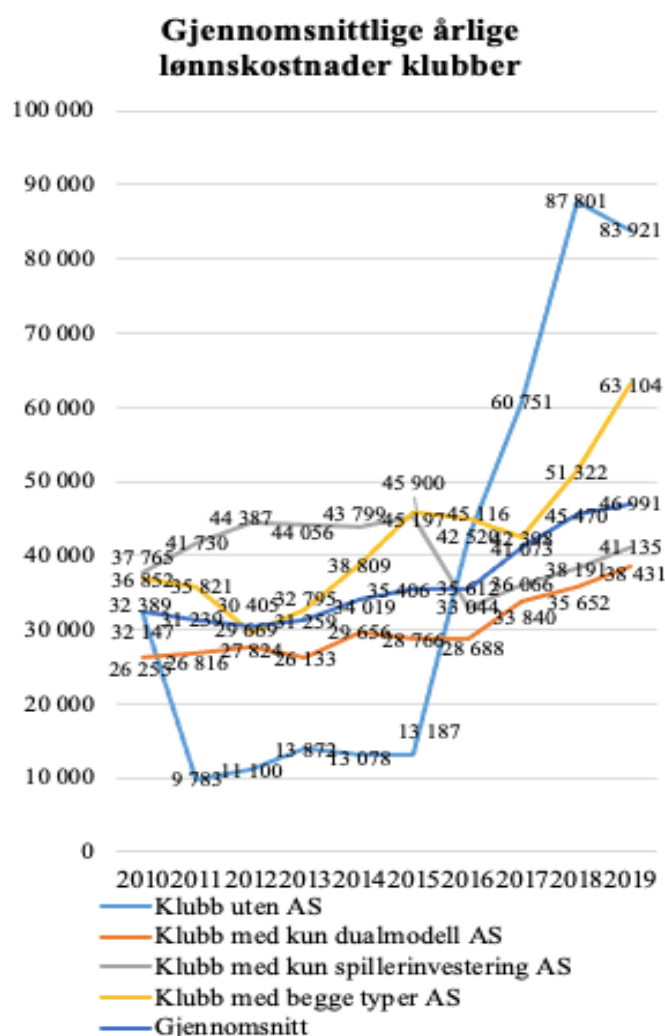
Lønnskostnadsandel	Gjennomsnitt
Klubb	64 %
Dualmodell AS	22 %
Spillerinvestering AS	0 %
Totalt gjennomsnitt	31 %
Klubb uten AS	48 %
Klubb med kun dualmodell AS	78 %
Klubb med kun spillerinvestering AS	46 %
Klubb med begge typer AS	63 %
Totalt gjennomsnitt	64 %

Tabell 9: Gjennomsnitt lønnskostnadsandel for ulike organisasjoner

Tabell 8 viser lønnskostnadene til klubbene og selskapene, og er utformet på samme måte som tabell 6. Lønnskostnader inkluderer både spillerlønninger og lønn til øvrige ansatte i klubben/selskapet. Klubbene sitter med de største lønnskostnadene, både totalt og andelsmessig (tabell 8 og 9). I gjennomsnitt hadde klubbene årlige lønnskostnader på 36,5 millioner, men det er svært store forskjeller fra klubb til klubb. Klubber som Rosenborg (105,4 millioner), Molde (64,5 millioner), Brann (55,3 millioner) og Vålerenga (52,7 millioner), som blir ansett å være blant de største klubbene i Norge, har høye årlige gjennomsnitt (vedlegg 3). Til sammenligning har mindre klubber som ikke har vært stabile i Eliteserien, eksempelvis Kristiansund (13,2 millioner), Sandefjord (20,2 millioner) og Sogndal (19,4 millioner) betydelig lavere lønnskostnader. Dualmodell-aksjeselskaper hadde i gjennomsnitt 11,9 millioner i lønnskostnader. Av tabellen ser man at lønnskostnadene for spillerinvesteringsselskaper er nesten null. I vedlegg 3 ser man at det kun var TIL Spiller AS som hadde bokført lønnskostnader i 2013, som fører til at gjennomsnittstallet ikke blir null. Andelsmessig har klubber klart høyere andel av inntekten sin som går til lønn i forhold til selskapene. Klubber som bruker dualmodell-selskap har også høyere andel av inntekten sin som går til lønn enn klubber uten (tabell 9).



Figur 10: Gjennomsnittlige årlige lønnskostnader



Figur 11: Gjennomsnittlige årlige lønnskostnader klubber

Årlige lønnskostnader for klubber har steget hvert år siden 2012, etter en nedgang fra 2010 (figur 10). Dualmodell-aksjeselskap har hatt en relativt flat utvikling i hele perioden. Særlig perioden 2017-2019 har lønnskostnaden steget markant i klubbene, samt at det har økt i dualmodell-aksjeselskapene. Økningen ser liten ut på grafen, men er omtrent 20% fra 9,3 millioner i 2017 til 11,2 millioner i 2019. Spillerinvesteringsselskap har vanligvis ikke lønnskostnader, og grafen synes dermed ikke med ett unntak på et gjennomsnitt på 7 000 kr i 2013.

Molde og Rosenborg, som regnes som de to største klubbene i Norge, drar snittet kraftig opp uavhengig av hvilken kategori de plasseres i. Dette ser man når Rosenborg starter/avslutter sitt samarbeid med RBK Investor AS, og når færre klubber utgjør gjennomsnittet i kategorien til Molde.

Som det fremgår av figur 10, så er det klubbene som driver gjennomsnittskostnadene for lønn opp, mens selskapene har en flat utvikling. Dette er relativt uavhengig av hvordan klubbene er organisert ifølge figur 11, der økningen skjer i alle kategoriene. Klubb uten samarbeidende selskap skiller seg ut, men det har sammenheng med omklassifiseringen av Rosenborg.

Odds Ballklubb gikk ut av samarbeidet med sitt AS i 2018, uten at dette gir noen betydelig forandring i kostnadene til lønn (vedlegg 3). Rosenborg endret også organisasjonsstruktur i perioden, men dette ser heller ikke ut til å påvirke. Derimot har Rosenborg stor økning i lønnskostnader fra 2014 fram til 2019, på samme tid som deres sportslige suksess.

5.2.4 Driftsresultat

<i>Driftsresultat</i>	Gjennomsnitt	Gjennomsnittlig Sum	Sum
Klubb	1 653	16 784	302 109
Dualmodell AS	-7 322	-49 523	-693 322
Spillerinvestering AS	-1 043	-6 794	-115 504
Gjennomsnitt	-1 846	-10 341	
Sum			-506 717
Klubb uten AS	-304	-3 035	-6 070
Klubb med kun dualmodell AS	2 450	24 495	220 459
Klubb med kun spillerinvestering AS	4 703	45 613	228 066
Klubb med begge typer AS	-7 597	-70 173	-140 346
Gjennomsnitt	1 653	16 784	
Sum			302 109

Tabell 10: Gjennomsnitt og sum driftsresultat for ulike organisasjoner

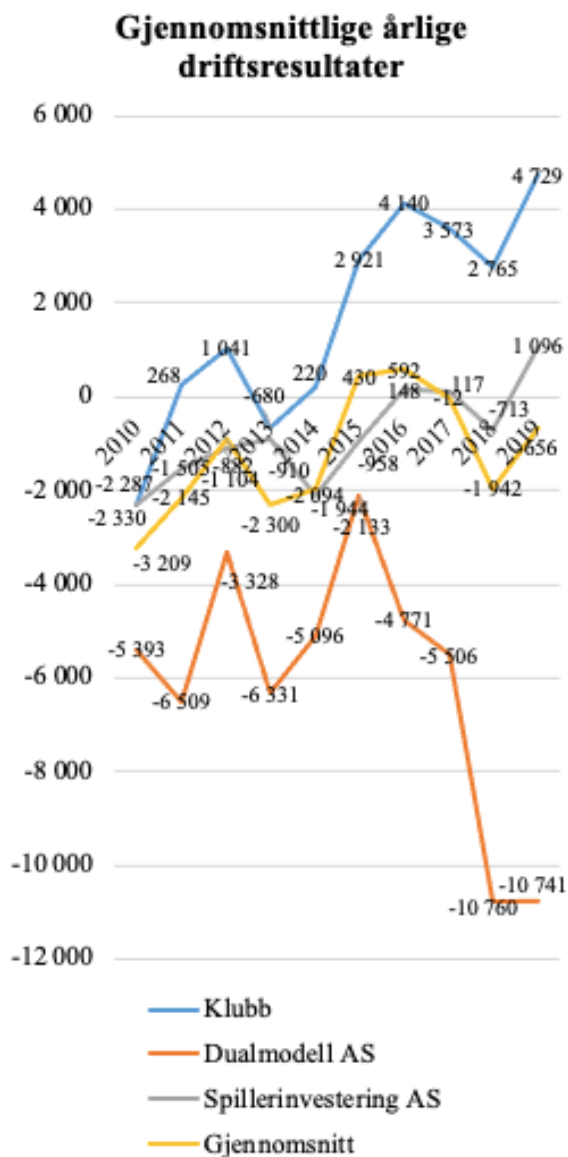
(tall i tusen NOK)

<i>Driftsmargin</i>	Gjennomsnitt
Klubb	1 %
Dualmodell AS	-83 %
Spillerinvestering AS	-411 %
Totalt gjennomsnitt	-166 %
Klubb uten AS	1 %
Klubb med kun dualmodell AS	4 %
Klubb med kun spillerinvestering AS	-1 %
Klubb med begge typer AS	-9 %
Totalt gjennomsnitt	1 %

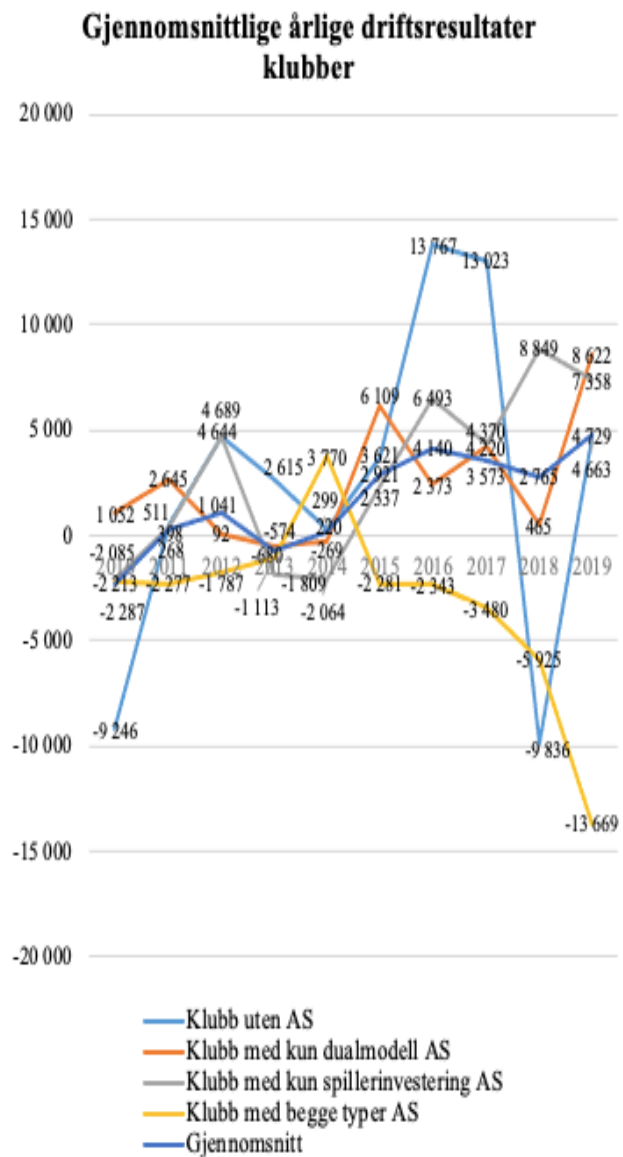
Tabell 11: Gjennomsnitt driftsmargin for ulike organisasjoner

Klubbene hadde samlet sett et positivt driftsresultat, mens både dualmodell-selskapene og spillerinvesteringsselskapene i gjennomsnitt hadde negative driftsresultat for perioden. Summen av alle driftsresultatene ender opp med tap på over en halv milliard, men klubbene har likevel over 300 millioner i aggregert overskudd i perioden. Klubber med både dualmodell-AS og spillerinvesteringsselskap har vesentlig dårligere driftsresultat enn de andre klubbene, men denne kategorien består bare av to klubber, Molde og Lillestrøm. Her drar Molde gjennomsnittet vesentlig ned, som konsekvent har mer enn 10 millioner i negativt driftsresultat mellom 2011-2019 (vedlegg 5). Driftsmarginene viser mye av det samme, der klubbene har et gjennomsnitt på 1%, mens både dualmodell-selskapene og spillerinvesteringsselskapene har henholdsvis -83% og -411%. Disse store negative driftsmarginene skyldes hovedsaklig enkelttilfeller av ekstremt negative marginprosent hos selskaper som bokfører lave driftsinntekter (vedlegg 1) og noen perioder med store tap (vedlegg 5). Som eksempel kan man trekke frem Oddball Invest AS, som i 2016 har en driftsmargin på -44650%, fordi de bokførte 2 000 i driftsinntekt og -900 000 i driftsresultat. Slike ekstremverdier gjør at analyser kun basert på benchmark-tall er lite verdifulle. For klubbene er det kategoriene klubber uten selskap og de med kun dualmodell-selskap som har

positiv driftsmargin. Klubbene som er organisert med spillerinvesteringsselskap, og enten med eller uten dualmodell-AS i tillegg, har begge negativ driftsmargin. Det må påpekes at de kategoriene av klubber med negativt gjennomsnitt er de to kategoriene der Molde og Rosenborg plasseres, og som drar gjennomsnittet etter seg.



Figur 12: Gjennomsnittlige årlige driftsresultater



Figur 13: Gjennomsnittlige årlige driftsresultater klubber

I figur 12 ser man at det har vært en svak stigende trend for organisasjonene. Man ser av de ulike kategoriene at klubbene og spillerinvesteringsselskapene har utviklet seg fra negativt til positivt driftsresultat for perioden. 2019 var det beste året for klubber med et gjennomsnitt på 4,73 millioner i driftsresultat. Spillerinvesteringsselskap har utviklet seg fra negativt driftsresultat i 2010 (-2 330 000) til positivt driftsresultat i 2019 (1 096 000). Hvert eneste år

har det vært dualmodell-AS som har levert de laveste driftsresultatene. De siste to årene har også vært de to dårligste i perioden, noe som er motsatt av klubber og spillerinvesteringsselskaper sin utvikling.

Klubber med begge typer aksjeselskaper har negativt driftsresultat hvert år med unntak av i 2014 (figur 13). I vedlegg 5 ser man Strømsgodset har sitt beste driftsresultat dette året, som dro opp gjennomsnittlige driftsresultater for klubber med begge typer samarbeidende AS til positiv verdi.

5.2.5 Årsresultat

Årsresultat	Gjennomsnitt	Gjennomsnittslig Sum	Sum
Klubb	1 310	13 320	239 760
Dualmodell AS	-5 186	-26 055	-364 768
Spillerinvestering AS	-934	-5 878	-99 928
Gjennomsnitt	-1 324	-4 591	
Sum			-224 936
Klubb uten AS	1 855	18 553	37 106
Klubb med kun dualmodell AS	807	8 066	72 593
Klubb med kun spillerinvestering AS	3 155	30 142	150 710
Klubb med begge typer AS	-1 580	-10 325	-20 649
Gjennomsnitt	1 310	13 320	
Sum			239 760

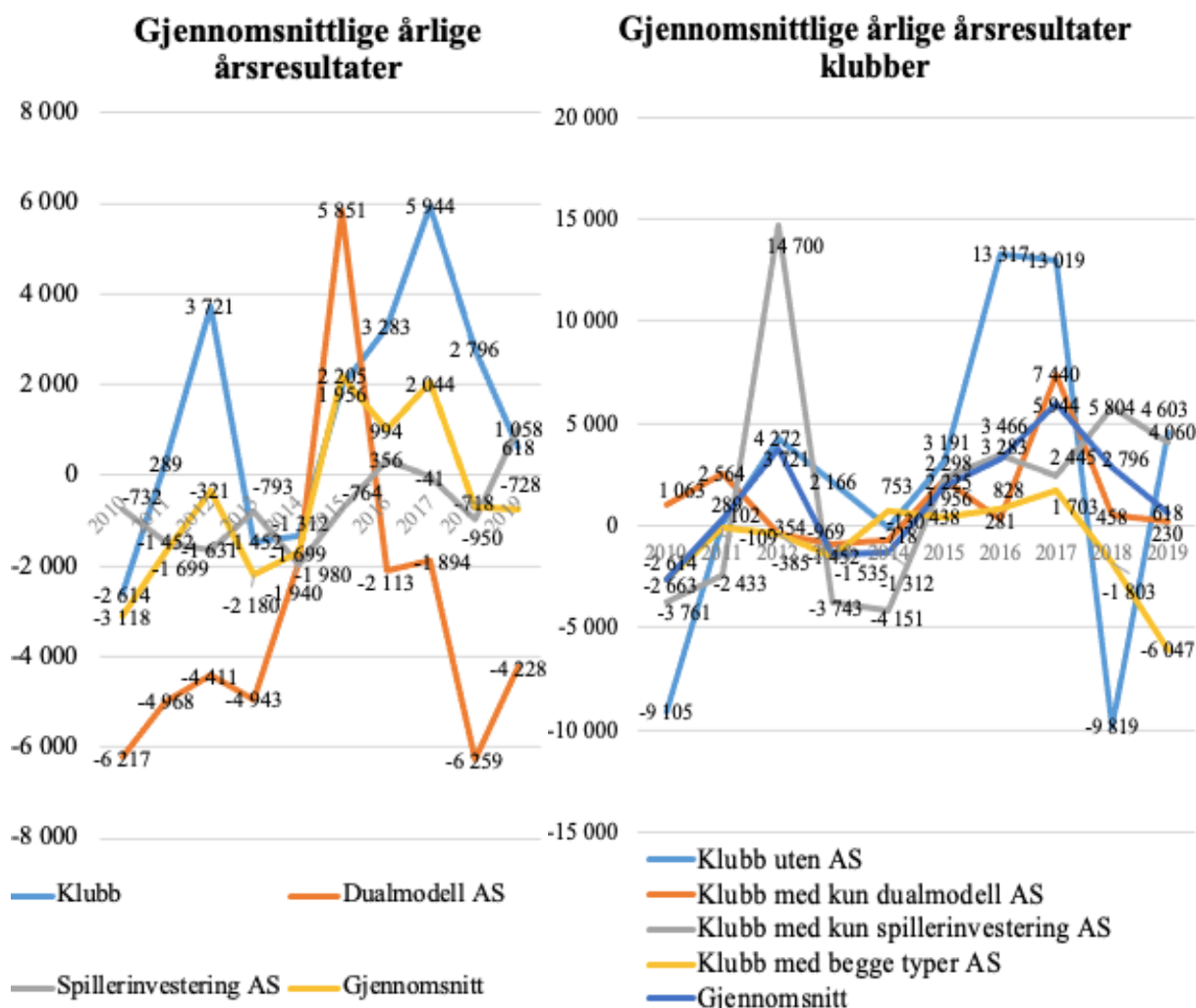
Tabell 12: Gjennomsnitt og sum årsresultat for ulike organisasjoner

(tall i tusen NOK)

Resultatmargin	Gjennomsnitt
Klubb	2 %
Dualmodell AS	-70 %
Spillerinvestering AS	-410 %
Totalt gjennomsnitt	-161 %
Klubb uten AS	2 %
Klubb med kun dualmodell AS	2 %
Klubb med kun spillerinvestering AS	3 %
Klubb med begge typer AS	-2 %
Totalt gjennomsnitt	2 %

Tabell 13: Gjennomsnitt resultatmargin for ulike organisasjoner

Årsresultatene vil ofte være lik driftsresultatene, forskjellen er netto finans og eventuell skatt for selskapene. Flere klubber som bruker dualmodell-selskap vil gå i null på denne posten, fordi selskapet tar over hele over-/underskuddet. Generelt er det bedre årsresultater enn driftsresultater. Totalt aggregert overskudd har gått fra omtrent -500 millioner til omtrent -225 millioner. Klubbene har også her totalt sett et stort overskudd, mens selskapene går med store underskudd. Resultatmarginen til klubbene har også blitt bedre, kun klubb med bare dualmodell-AS har en nedgang. Det kan forklares med at flere klubber som går i null på årsresultat trekker gjennomsnittet mot null. Den gjennomsnittlige resultatmarginen til selskapene er i likhet med driftsmarginen ekstrem (-70% og -410%), som også her skyldes enkelttilfeller. Inntekter som er så vidt forskjellig fra null blåser opp resultatmarginen til ekstreme verdier, noe som påvirker gjennomsnittet mye.



Figur 14: Gjennomsnittlige årlige årsresultater

Figur 15: Gjennomsnittlige årlige årsresultater klubber

Figur 14 og vedlegg 7 viser at klubbene som regel har best årsresultater. Dualmodell-AS leverer de laveste årsresultatene, bortsett fra i 2015. I vedlegg 7 ser man at Strømsgodset Fotball AS (24 792 000), Stabæk Fotball AS (14 828 000) og Molde Fotball AS (13 805 000) alle leverte sine høyeste årsresultat for perioden det året. Overskudd for gjennomsnittet av dualmodell-selskapene ser ut til å være unntaket heller enn regelen, som fremvist i figur 14. Spillerinvesteringsselskaper går også som regel i minus, de har også kun et positivt år gitt gjennomsnittstallene. Bevegelsene er mye mindre enn for dualmodell-selskapene, men som vi skal se senere har de også mye mindre total kapital/eiendeler (tabell 16).

De ulike kategoriene med klubber viser ikke særlig klare trender på årsresultatene, men det kan se ut som klubber med dualmodell-AS har mindre svingninger fra år til år. Det er flere klubber med dualmodell-AS som har null i årsresultat, som trekker gjennomsnittet mot null i deres kategori.

5.2.6 Egenkapital

<i>Egenkapital</i>	Gjennomsnitt	Sum	Egenkapitalandel	Gjennomsnitt
Klubb	18 497	332 949	Klubb	26 %
Dualmodell AS	8 034	112 482	Dualmodell AS	-59 %
Spillerinvestering AS	2 821	47 958	Spillerinvestering AS	25 %
Gjennomsnitt	10 069		Gjennomsnitt	2 %
Sum		493 389	Klubb uten AS	50 %
Klubb uten AS	81 735	163 469	Klubb med kun dualmodell AS	26 %
Klubb med kun dualmodell AS	8 263	74 370	Klubb med kun spillerinvestering AS	18 %
Klubb med kun spillerinvestering AS	13 047	65 233	Klubb med begge typer AS	22 %
Klubb med begge typer AS	14 938	29 876	Gjennomsnitt	26 %
Gjennomsnitt	18 497			
Sum		332 949		

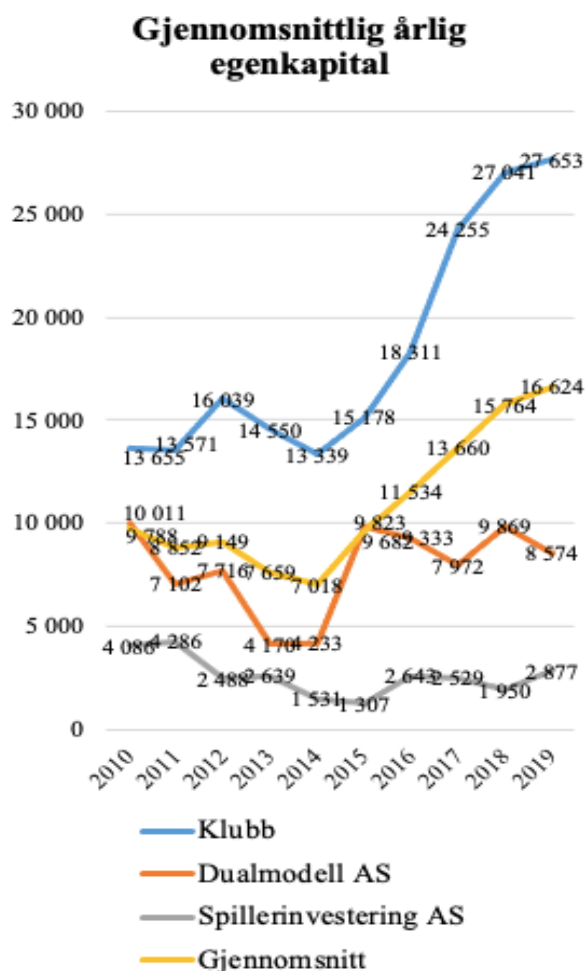
Tabell 15: Gjennomsnitt egenkapitalandel for ulike organisasjoner

Tabell 14: Gjennomsnitt og sum egenkapital for ulike organisasjoner

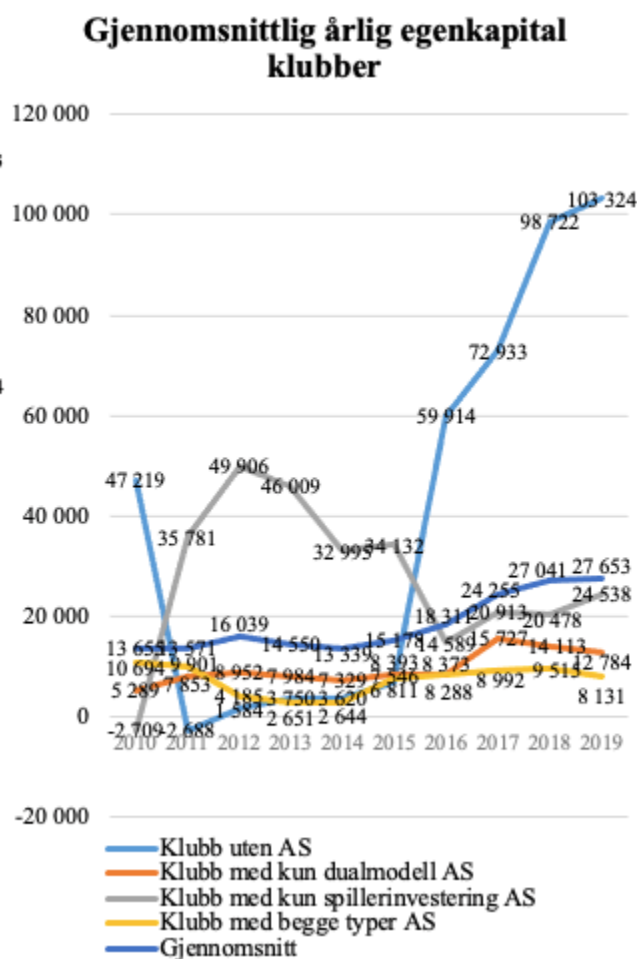
(tall i tusen NOK)

Klubber uten AS (Rosenborg og Sogndal) hadde i sum 163,47 millioner balanseført som egenkapital, noe som utgjør nesten halvparten av den totale egenkapitalen for alle klubbene til sammen. Rosenborg står for det meste av dette, med sin gjennomsnittlige egenkapital på 153,5 millioner i perioden (vedlegg 9).

Egenkapitalandelene ligger for de fleste organisasjonene på rundt 25%-50%. Gjennomsnittet for dualmodell-selskapene er derimot på nesten -60%, men dette skyldes i stor grad at Lillestrøm Sportsklubb AS trekker ned med sitt snitt på nesten -1100% (vedlegg 9). Klubb uten AS har vesentlig høyere andel egenkapital enn klubber organisert med selskaper. Det er hovedsakelig fordi Rosenborg, som en av to slike klubber, drar opp snittet med sine 68% (vedlegg 9).



Figur 16: Gjennomsnittlig årlig egenkapital



Figur 17: Gjennomsnittlig årlig egenkapital klubber

Klubbene har i gjennomsnitt mest egenkapital av de ulike organisasjonene, mens spillerinvesteringsselskapene har minst. I tillegg har klubbene en vesentlig bedre utvikling i egenkapital, der den har doblet seg i perioden. Dualmodell-selskapene og spillerinvesteringsselskapene har derimot i snitt fått redusert sin totale egenkapital i samme periode. For de ulike klubbene er det store svingninger for klubber uten selskap og klubb med spillerinvesteringsselskap, men det har en direkte sammenheng med omklassifiseringene til Rosenborg. Oppgangen er ganske jevnt over drevet av at alle typer klubber, med unntak av de som er organisert med begge typer AS, og har hatt en solid økning fra 2010 til 2019.

5.2.7 Eiendeler

<i>Eiendeler</i>	Gjennomsnitt	Sum	<i>Totalkapitalrentabilitet</i>	Gjennomsnitt
Klubb	51 635	929 430	Klubb-TKR	3,49%
Dualmodell AS	35 238	493 331	Dualmodell AS-TKR	-28,55%
Spillerinvestering AS	5 221	88 756	Spillerinvest. AS-TKR	-86,51%
Gjennomsnitt	30 847		Gjennomsnitt-TKR	-26,58%
Sum		1 511 517		
Klubb uten AS	128 357	256 715	Klubb uten AS-TKR	3,46%
Klubb med kun dualmodell AS	20 068	180 613	Dualmodellklubb-TKR	1,46%
Klubb med kun spillerinvestering AS	72 136	360 681	Spillerinvest. klubb-TKR	9,43%
Klubb med begge typer AS	65 711	131 421	Klubb med begge typer-TKR	-2,20%
Gjennomsnitt klubb	51 635		Gjennomsnitt klubb-TKR	3,49%
Sum klubb		929 430		

Tabell 16: Gjennomsnitt og sum eiendeler for ulike organisasjoner

(tall i tusen NOK)

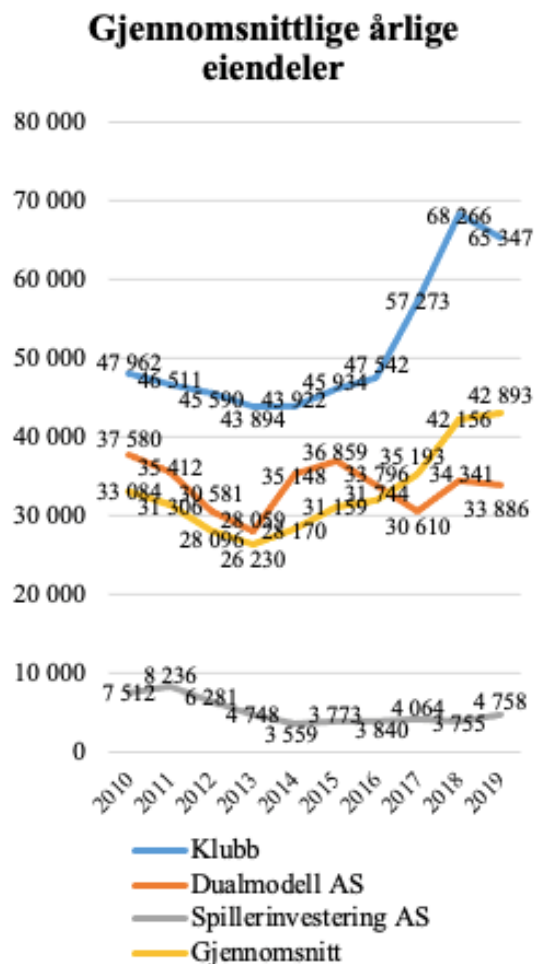
Tabell 16: Gjennomsnitt totalkapitalrentabilitet (TKR) for ulike organisasjoner

Tabell 16 viser at klubbene med god margin har mest bokførte eiendeler i gjennomsnitt. Dualmodell-selskapene har igjen også vesentlig høyere bokførte eiendeler enn spillerinvesteringsselskapene. Totalkapitalrentabiliteten er i gjennomsnitt -26,58%, mens hvis man bare ser på klubbene er den 3,5%. Både dualmodell-selskapene og spillerinvesteringsselskapene har store negative verdier, der spesielt spillerinvesteringsselskapene med -86,51% skiller seg ut. Det betyr at i gjennomsnitt taper disse selskapene nesten ni tideler av eiendelene sine hvert år. Disse ekstreme tallene oppstår fordi noen få utligger har lite eiendeler, men store tap (vedlegg 11). Dermed blir noen av prosentsatsene veldig negative, som drar ned gjennomsnittet. Eksempelvis har både Gjelsten Invest II AS og Start Spillere AS mer enn 2000% i negativ totalkapitalrentabilitet i noen år, som også vises gjennom standardavvikene til totalkapitalrentabiliteten som er på hele 165% (vedlegg 11).

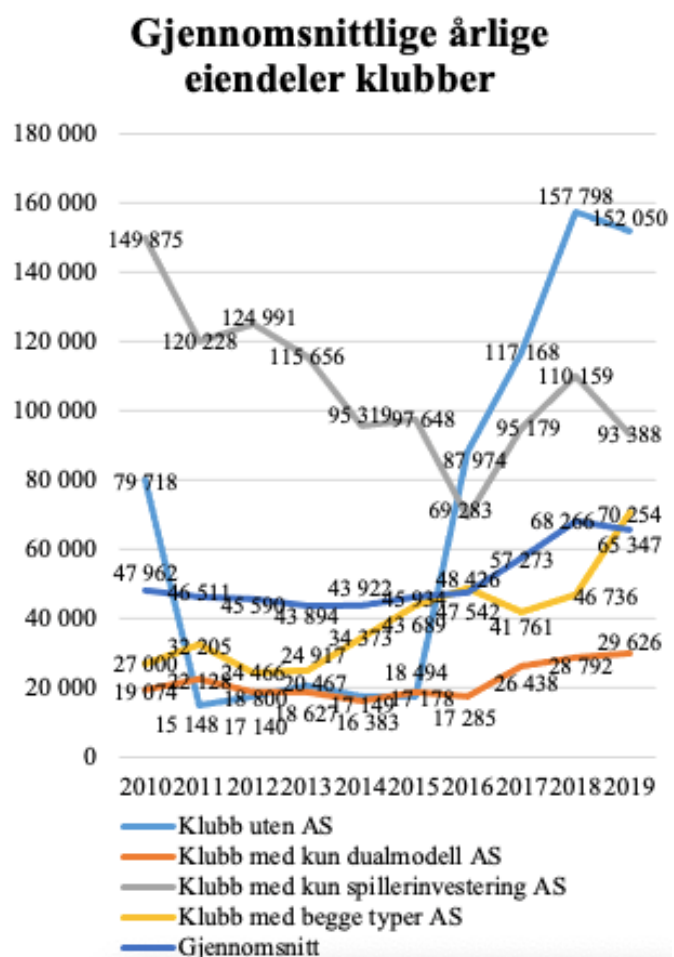
Det er store forskjeller på verdien av eiendelene til de ulike klubbene. Eksempelvis er det kun Brann og Rosenborg som har gjennomsnittlige verdier i eiendeler som overstiger 100 millioner, med gjennomsnitt på henholdsvis 266,58 millioner og 226,15 millioner (vedlegg 11).

Det kommer også frem at klubb med kun dualmodell-AS har lite bokførte eiendeler i forhold til de andre klubbene, som vil kunne påvirke en del forholdstall. Hvis man ser bort fra klubb uten AS, som inkluderer Rosenborg som drar opp gjennomsnittsberegningen, er det klubb med kun spillerinvesteringsselskap som har mest bokførte eiendeler. Dette er kombinert med

at den kategorien også har desidert høyest totalkapitalrentabilitet på klubbsiden. Dette i sterk kontrast med den ekstremt negative totalkapitalrentabiliteten til selve spillerinvesteringsselskapene.



Figur 18: Gjennomsnittlige årlige eiendeler



Figur 19: Gjennomsnittlige årlige eiendeler klubber

Fra figur 18 ser man at klubbene har hatt stor økning i gjennomsnittlige eiendeler i perioden, mens begge typene selskap har blitt redusert. Figur 18 visualiserer også hvor lite eiendeler spillerinvesteringsselskapene har i forhold til både dualmodell-selskapene og klubbene. For de forskjellige kategoriene klubb ser man i figur 19 utviklingen fremfor bare gjennomsnittstallet som fra tabell 16. Klubbene generelt har hatt økninger i perioden, med unntak av klubber med spillerinvesteringsselskap som vist i figur 19.

Små selskaper som for eksempel Meetball AS og Oddball Invest AS drar ofte ned gjennomsnittet, mens giganten Rosenborg ofte drar opp på regnskapstallene. På forholdstallene er det gjerne motsatt, der de små selskapene ofte har ekstremverdier som overstiger økonomisk fornuft (-410% i gjennomsnittlig resultatmargin, -1100%

egenkapitalandel, -44650% i driftsmargin har vært brukt som eksempler i dette kapitlet). Standardavvikene, som vises i vedleggene, blir dermed naturligvis også veldig høye, uten at det nødvendigvis skyldes fotballøkonomiens variable natur.

5.3 Intervjuene

Vi har brukt dataprogrammet NViVo til å kode de transkriberte intervjuene. Slik fikk vi sortert informasjonen så den ble lettere å anvende i analysen. Deretter har vi oppsummert funnene i generelle tema, som skal hjelpe oss å knytte empirien mot teorien. De overordnede tema vi har benyttet er:

- Organisasjon
- Agentteori
- Soft/hard budget constraints
- Fotballøkonomi
- Fordeler og ulemper med tilhørende selskaper

Videre i kapitlet skal vi gå gjennom alle temaene, og presentere noen sitater fra hvert tema. I noen sitater presenterer vi en kontekst rundt sitatet først, og i andre har vi lagt inn egne, oppklarende kommentarer i klammeparentes.

5.3.1 Organisasjon

I denne delen skal vi ta for oss det som kom frem i intervjuene angående organisering mellom selskaper og klubber. Her vil vi presentere organisasjonsstruktur og fordelinger som ikke nødvendigvis kommer så lett frem i offentlig tilgjengelig informasjon. Siden vi allerede har presentert hovedtrekkene ved organisasjonsformen til klubbene og deres aksjeselskaper, vil vi bare gjengi sitatene til klubbene der de oppklarer og greier ut om hvordan forholdet fungerer i praksis.

Rosenborg Ballklub:

Så lenge det [tredjeparts eierskap i enkeltspillere] var tillatt så hadde vi noe som het RBK Investor AS, jeg tar det på husken det her, det var for, tiden går jo så fort, det var

for 6-7-8 år siden. Det ble opprettet et selskap finansiert med at Rosenborg gikk inn med 20% så vidt jeg husker, og en del investorer gikk inn med 20% hver. De investere i to spillere så vidt jeg husker. (Roar Munkvold)

FK Bodø/Glimt:

Så klubben, vi er jo en breddeklubb, som har U-avdeling, akademi, A-lag, og det. Vi er en av de største eierne i Nordlandsglimt, men de ligger ikke under vår rapportering. (Svein Tore Hansen)

De [Nordlandsglimt AS] tar en stor andel ved kjøp av spillere i prosent. De på en måte, de som finansierer kjøpet av spillerne, 100%. Og så tar vi en splitt når vi selger. (Svein Tore Hansen)

Til oss tror jeg det var veldig bevisst, det lå utenfor. Vi skulle ikke være majoritetseier i det spillerinvesteringsselskapet, vi skulle heller ikke være majoritetseier i stadion. (Svein Tore Hansen)

Odds Ballklubb:

Som det er nå så har vi ballklubben som drifter både det sportslige og det kommersielle. Det kommersielle lå jo før i Grenland Fotball [AS], og så er det da et selskap som heter Odds Ballklubb Eiendom AS, som utelukkende ivaretar eiendomsforhold. De eier en tribune, og er den parten som inngår leieavtaler med utleierne der vi leier inn arealer. [...] vi eier det jo 100% selv. (Martin Dalin Vuckovic)

Oddball Invest [AS] er jo et selskap som tidligere, og forsåvidt fortsatt, det finnes jo fortsatt. Det er et selskap der lokale, en del lokale ildsjeler gikk sammen for å kunne investere i spillere. Det selskapet, jeg holdt på å si, verdien av det selskapet ble jo brått mye mindre når det ikke lengre ble lov med tredjeparts eierskap i enkeltspillere. Så de har jo ikke investert noe, og de hadde ikke investert noe på en god stund i spillere før det skjedde. (Martin Dalin Vuckovic)

Strømsgodset IF:

Det som skjedde hos oss da Strømsgodset Fotball AS ble etablert i 2005 var at klubbens daværende administrasjon ble ansatt i AS-et, og driftet klubben videre. De var klubbfolk før og følte seg som klubbfolk etterpå, selv om de da formelt sett hadde en annen arbeidsgiver. Når avtalen ble avviklet i 2020 ble de ansatte i AS-et overført til klubben igjen. (Dag Lindseth Andersen)

Selskapet Blå Magi [det nyeste fra 2020] betalte en sum på 10 millioner kroner for en andel av overskuddet i klubbens fremtidige spillerlogistikk med utgangspunkt i den spillerstallen som var under kontrakt på tidspunktet investeringen ble gjort. Overskuddet beregnes pr. regnskapsår og utgjøres av differansen mellom salg og kjøp i det aktuelle året etter at klubben er honorert etter en gitt formel for verdiøkningen i perioden spillerne har vært i klubben. (Dag Lindseth Andersen)

Stabæk Fotball:

Så har vi jo da en samarbeidsavtale med Stabæk Fotball AS der Anders er styreleder, og den avtalen sier jo da at, at alle kommersielle rettigheter for A-lag herrer og akademi gutter ligger i AS-et. Så når vi selger en spiller for eksempel som vi har gjort nå de siste årene så går jo alle pengene inn i AS-et. Men AS-et forplikter seg gjennom denne samarbeidsavtalen «å funde» klubben. (Espen Moe)

Det [Spiller AS] var en form for derivering av spillerporteføljen som eierne gjorde for at vi ikke skulle gå konkurs. Ja, vi eide jo alle spillerne allerede gjennom AS'et, men fordi vi var på konkursens rand solgte vi innmaten til oss selv igjen og sikret videre drift. Det var egentlig en ren finansieringsøvelse. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Sarpsborg 08:

De samlet sammen og laget et selskap som kjøpte 20% av spillerstallen til Sarpsborg 08. Og det som det gjorde da var at dem har 20% av alle salgsverdier, det vil si alle spillersalg vi gjør, så har de 20% av netto salgssum. (Espen Engebretsen)

5.3.2 Agentteori

Som presentert i teorikapitlet tar agentteorien for seg skillet mellom eierskap og kontroll. Flere av respondentene presiserer at selskapene har begrenset kontroll over investeringene.

Jeg tror det som er litt viktig hos oss, det er jo at beslutningsmyndigheten knyttet til spillersalg den ligger på klubbsiden. (Frode Thomassen, Bodø/Glimt)

Å gå inn i norsk toppfotball med tanken på profitt, det kan man jo mene hva man vil om sånn forretningsmessig sett selvfølgelig, men jeg tror at det ofte krever mye arbeid og at du vil oppleve at det idrettsfaglige kommer litt i konflikt med det du føler er fornuftig investering. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Det kommer også frem i intervjuene at fordelingen mellom eierskap og kontroll er en problemstilling. På tross av at NFFs lov spesifikt sier at en påvirkning av sportslig karakter ikke skal forekomme fra aksjeselskapet mot klubben (NFF-loven, 2014, § 14), er det en implisitt forståelse for at en viss form for enighet mellom aktørene burde nås.

Ofte så er det et ASA som sitter ved siden, ofte de som tilfører litt penger, og de vil jo da også mene noe om pengebruken i klubben, dem vil jo ofte mene noe om hvordan pengene brukes, hvis det da brukes for lite på a-lag som de er opptatt av [...]. Du får aldri dem til å sitte på siden der uten at dem forventer og forlanger innflytelse. [...] *Skal du ha pengene mine så, da skal jeg få være med å bestemme litt hva dem brukes til* [Vår utheving, respondenten later som han har rolle som aksjonær i et selskap]. (Espen Engebretsen, Sarpsborg 08)

Beslutningene tas sammen, de er jo med på konsensus i sakene vi gjør, men det er klubben som sitter i førersetet. (Svein Tore Hansen, Bodø/Glimt)

Aksjeselskapet kan si nei til investeringer til kjøp av spillere. Så du kan si at klubben har ikke fått lommeboken vår. Det har dem ikke. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Så er det klart at det da vil du kunne komme i en konflikt der AS mener at spilleren burde selges, mens klubben mener spilleren ikke skal selges. Og det er i den situasjon at det er klubben som skal definere det i henhold til reglene, men spørsmålet er da hvilket press du føler at AS-styret, eller AS-et, legger på klubben. Og det tror kan være utfordrende å stå i. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Noen av respondentene var også klare på at det i tilfeller kan være aksjeselskapet som bestemmer mesteparten, nettopp fordi en slik splittelse mellom eierskap og kontroll som agentteorien tar for seg er uakseptabel for investorer.

Utfordringen er i stor grad knyttet til selve prinsippet; at det er klubben som skal ha ansvar for det sportslige og så skal AS ha ansvar for økonomi og drift. Å få det samspillet til å fungere i forhold til hvem som tar beslutningene til enhver tid, er sentralt. For selv om juridisk sett den sportslige beslutningsmyndigheten skal ligge i klubben, vil jo de økonomiske beslutningene i AS'et i stor grad være styrende for hva som er mulig å få til. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Det er klart, du må jo, den økonomibiten må jo være opp mot hvilken styringspart du ønsker å gi fra deg til eksterne. Selv om det for såvidt er regler i idretten som skal forhindre det, så er det jo, ja. Det er forskjell på regler og praksis ofte, selv om man ikke liker å innrømme det. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Hvis du skal gå inn med egne penger i en fotballklubb, som er en «risky business» i utgangspunktet, er det nok utfordrende å gi fra seg styringsretten hvis du ikke er sikker på at midlene forvaltes på en god måte. Modellen i Strømsgodset innebar i praksis at AS'et i stor grad hadde denne styringsretten. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Alt i alt har de ulike respondentene litt forskjellige synspunkter på hvordan forholdet mellom eierskap og kontroll på investert kapital burde fungere mellom klubb og aksjeselskap.

5.3.3 Myke/harde budsjettbetingelser

Som vi tok for oss i teorikapittelet er det ulike karakteristikk i hvordan budsjettbetingelsene overholdes som definerer om de er myke eller harde. I praksis er disse tre kort oppsummert at organisasjonen ikke får statlig hjelp innen skatt eller subsidier, ikke får tilgang på kreditt på vesentlig bedre vilkår enn markedet generelt, og at tap og investeringer finansieres utelukkende gjennom tidligere perioders oppsparte midler. Respondentenes svar tilsier at ofte er minst ett av disse vilkårene myke i forskjellig grad. Her vil vi presentere noen sitater som eksempel på dette:

Når vi, vi eier jo ikke stadion, den eier jo Bodø kommune, eller Bodø spektrum, og driftes av dem. Vi dekker investeringer og rente/avskrivninger der. Og driften av den, så vi har jo alle kostnaden knyttet til stadion inne hos oss. Litt av fordelene ved å ikke ha stadion inne er jo den balansen, den store, altså når du skal rapportere til forbundet. [...]Vi, stadion lå jo før i Aspmyra stadion AS, og så hadde vi 51%, dermed måtte vi ta inn driften av stadion inn i vårt regnskap. Så ble det mer komplisert å rapportere, større balanse og verre på en måte å få nok egenkapital, nok på en måte til lisensspørsmålene. (Svein Tore Hansen, Bodø/Glimt)

Som en del av redningsaksjonen i 2005 ble det forhandlet frem en gunstig avtale for leie av stadion av Drammen kommune de første årene. Nei, det var jo noe knyttet til leie på Marienlyst stadion da, fra kommunens side. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Respondentene gir her eksempler på slike med tilgang på gunstig kreditt:

[...] vi måtte låne inn penger for at spillerne skulle få lønn, for oss er det to streker under at de som er ansatt skal motta lønn på lønnsdag. De ti største aksjonærene lånte inn på det meste en god håndfull millioner som siden er tilbakebetalt, men det

var ikke gitt, her var det betydelig risiko. Spesielt er juli måned en utfordrende måned likviditetsmessig, jeg satt på hytten min flere år i juli måned og ringte rundt og samlet sammen noen millioner for å betale lønninger, det hadde du aldri fått til i en klubb. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Og etter det har det heller ikke vært, det har vært spørsmål på å tilføre kapital, og det har vært tilfeller hvor man, enkeltaktører har lånt midler til klubben da, når det har vært vanskelig på likviditet på kjøp og salg av spillere. Det sitter ikke en stor aktør eller noen aktører og tømmer penger inn i et system der de forventer å få noe tilbake. Det er liksom en utbredt forståelse for at man ikke skal, man har ikke vært med i Nordlandsglimt for å tjene penger på noen måte. (Frode Thomassen, Bodø/Glimt)

Da det kom en økonomisk krise hos oss så gikk man i dialog med banken, og fikk nedskrevet gjeld. Og det var et helt nødvendig grep, da. Og det er vi jo, det er jo blant de, holdt på å si, blant de positive tingene med å ha en lokalbank som har stått med oss i mange år, nettopp at du har den muligheten når noe skjer. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Respondentene viser bred enighet om at investeringer i klubb eller samarbeidende aksjeselskap har betraktelig dårligere vilkår enn vanlige markedsbetingelser. Eksempler på dette er:

Og det var jo egentlig inngangsmelodien til de [aksjonærer i RBK Investor AS] også, når dere skyter inn penger så må dere betrakte de som tapt egentlig i utgangspunktet. (Roar Munkvold, Rosenborg)

På spørsmål om han vet hvorfor tilknyttet aksjeselskap ble etablert:

Dette var som en del av en redningsaksjon da Strømsgodset sto på randen av konkurs. Man så etter mulige måter å drifte klubben videre på. Dette skjedde i 2005, og det var en liten gruppe drammensere med midler som bestemte seg for å gå sammen for å

redde klubben. AS'et ble etablert, og en samarbeidsavtale etter dual-modellen ble inngått. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Det er jo ikke renter på pengene de er ute etter, dette er jo eiere som ønsker at Sarpsborg by skal ha et eliteserielag, men så synes de det jo er veldig hyggelig hvis de kan ta ut et utbytte til eierne en gang i blant. (Espen Engebretsen, Sarpsborg 08)

Men vi er jo ikke der igjen, vi aksjonærene sier til hverandre at Stabæk Fotball AS ikke skal være som et børsnotert Equinor eller Norsk Hydro, vi er ikke her for å maksimere inntektene våre, det viktigste for oss er at vi kan sikre stabil finansiell drift av en eliteserielag i fotball i vårt lokalmiljø. Vi er stolte av Stabæk og vil at Stabæk skal være fyrtårnet i Bærum kommune, og da er det ikke bare å selge til en tilfeldig utlending som har lyst til å kapitalisere rått og fort. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Selve kjernen i SBC-syndromet som beskrevet i teorikapittelet, er at den støttede organisasjonen får en forventning om at noen andre redder den ut av dårlige situasjoner. Avslutningsvis tar vi med et sitat som eksempel på hvordan organisasjonene har en holdning til sine kreditorer og eiere der det forventes at de tar tapet på bakgrunn av deres interesse i organisasjonens overlevelse.

Og du kan jo si på det tidspunktet da jeg tok over som styreleder i desember 2011 var vi i realiteten konkurs, så hadde vi fulgt boka hadde vi begjært oppbud. Grunnen til at vi ikke gjorde det var fordi at vi tenkte at de vi skyldte penger var nærstående eller visste hva de hadde gått inni, de var glade i Stabæk og de har ikke noen glede i hverken å slå oss konkurs eller begynne å saksøke et nyvalgt styre. Alle stakeholders skjønnte at dette var en «work-out» hvor første mål var å stoppe blødningen. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

5.3.4 Fotballøkonomi

Her vil vi trekke frem synspunktene til respondentene som har med hvordan økonomien i den norske klubb fotballen faktisk fungerer. Respondentene trekker frem at fotballen gjerne har en

selvforsterkende effekt på økonomi, der suksess fører til bedre økonomi som igjen fører til mer suksess. På samme måte går det andre veien i en dødens spiral, der dårlig sportslige resultater fører til dårlige økonomiske resultater, som igjen fører til vanskeligheter med å holde det sportslige på et høyt nok nivå. Flere av lagene trakk dette frem som et kjennetegn, som eksemplifisert her:

Har du ett eller flere store spillersalg vil jo klubben som sådan få et fokus rettet mot seg. Dette medfører at det blir oppmerksomhet mot resten av spillerstallen også, og markedet legger merke til spillere i klubben som de normalt sett ikke ville sett. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Veldig mye av det i fotballen er veldig selvforsterkende. Det går fort opp og det går fort ned. [...], og så som jeg bruker å si, ballen har jo veldig stor rullfart, så det tar jo litt tid å stoppe den ballen utover sletta da, så vi brukte en 3-4 år på å snu det igjen. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Kommer du inn i en syklus der du sliter sportslig, så er dette ofte selvforsterkende og da skal det enda mer til for å rette det opp. Og hvis du da samtidig sliter økonomisk og ikke har økonomisk handlingsrom, blir det tungt. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Inntekten er sterkt drevet av sportslig resultat. Det sportslige resultatet er igjen sterkt drevet av kostnadsnivået, og kostnadene er i tillegg på kort sikt ganske faste i forhold til inntektene. Følgende sitater tydeliggjør betydningen av sportslige resultater:

Du kan si at i en av, de store økonomiske driverne, som du ikke kan basere driften din på, det er jo resultatkomponenten i markeds- og medieavtalen og så er det jo spillersalg. (Frode Thomassen, Bodø/Glimt)

Det er veldig stor økonomisk forskjell på en medalje og på en fjerdeplass. Gull, sølv og bronse, men om du havner på fjerde, sjette eller åttende så er det ikke så stor

forskjell dem imellom. Men hvis vi budsjetterer med sølv og havner på sjetteplass så ryker vi jo på en smell, hvis du budsjetterer på å bruke alle pengene du får inn. (Svein Tore Hansen, Bodø/Glimt)

Starten på oppturen i Strømsgodset var bedre sportslige prestasjoner; vi vant cupen i 2010, og vi hadde det første store spillersalget samtidig. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Som nevnt tidligere i oppgaven, er resultatene innen idrett veldig knyttet til penger. Flere av respondentene trakk frem dette som sentralt innen fotball, som vist av her:

Hvis du ser på, hvis du ser på hvem som har vunnet Eliteserien de siste ti årene så er det gjerne den som har mest penger. Det er noen unntak, men jevnt over, hvis du ser på topp fire hvert år, så er det de fire rikeste klubbene da. (Espen Moe, Stabæk)

Det første jeg på en måte jeg brant for da jeg tok over som daglig leder var å ta tak i det som kalles omsetningstabellen, budsjetttabellen. Det viser seg nesten med 1 til 1 forhold at de med minst penger ligger på bunnen, mens de med mest penger ligger på toppen. (Espen Engebretsen, Sarpsborg 08)

Vannet renner nedover, ikke sant. Og da er innsatsfaktoren penger som gjelder. Så kan du få noen unntak innimellom, du kan få en Kristiansund som gjøre det kjempebra, eller du kan få noen andre sånne unntak, men over tid så funker det ikke. Over tid da er det han som putter inn mest penger som vinner. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Det at inntektene er viktige er respondentene i stor grad enige om. Størrelsen på disse er veldig resultatbasert, og kan i hovedsak deles opp i noen ytterst få deler. Dag Lindseth Andersen fra Strømsgodset poengterte det godt i intervjuet:

Hvis man ser på Eliteseriebarometeret kan du jo få en indikasjon. I snitt ser det ut som beløpet kan være på 10-15 millioner som må dekkes inn i tillegg til vanlige

driftsinntekter. Slik jeg ser det, er det bare tre muligheter. Klubben kan kvalifisere seg for spill i Europa og få inntekter fra europacupspill. Hvis du presterer godt i Europa kan du potensielt doble inntektene dine på et enkelt år. Men det er bare det ene året da, så fremt du ikke presterer like godt neste år. Den andre muligheten er å være dyktig på spillerlogistikk og generere et overskudd gjennom gode spillersalg. Det er stor usikkerhet knyttet til dette, men lykkes du kan det være store inntekter involvert. Det tredje alternativet er en rik onkel eller tante, som kan putte penger i kassen når det er behov. Du må ha en av de tre.

Europacupspill fører til en stor økning i inntekter, men er også vanskelig for norske klubber å kvalifisere seg til. Det er risikabelt å budsjettere med en slik inntekt. Noen klubber nyter godt av eksterne investorer, som kan fylle opp det ekstra inntektsbehovet uten noen form for krav om sportslige resultater på forhånd. Klubbene har dog liten påvirkningskraft på hverken tilstedeværelse av eller størrelse på beløp på den eksterne kapitalen. Dermed gjenstår kun inntekter fra netto spillersalg. Dette er posten mange av respondentene trekker frem som svært viktig for å sikre sin økonomiske overlevelse. Eksempler på dette kom frem i intervjuene, som presentert her:

Og det å få snudd bildet av at gode spillere skal du ikke selge fordi de skal være i klubben, til å tenke at gode spillere skal du selge og det er en klapp på skulderen for godt arbeid, det har jo vært en vei å gå da. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Hos oss er spillerutvikling og salg en bevisst strategi. Jeg mener at slik Eliteserien eller toppfotballen har utviklet seg så har du ingen mulighet til å drive en eliteserierklubb uten ekstra inntekter utover de vanlige driftsinntektene. Det er svært vanskelig å drifte en eliteserierklubb bare på billettinntekter, og sponsorinntekter og mediainntekter. Da har du et delta som du må fylle opp. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Vi har et ekstremt stort driftsunderskudd, så vi er helt avhengig av spillersalg hvert år. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Problemet oppstår når de sportslige prestasjonene uteblir etter en økt økonomisk satsning. Man prøver å utnytte den positive spiralen, men idretten styres langt fra 100% av penger på tross av tendensene. I slike tilfeller kan klubbene på kort tid få store utfordringer med økonomien igjen. Flere av respondentene trakk frem dette:

Og jeg tror utfordringen for alle fotballklubber som har suksess er at man skal gjenskape den, og det koster penger. Du tar deg ikke tid til bygge på nytt, fordi kravet om prestasjoner blir stort både internt og eksternt. Så brenner du av for mye krutt for å prøve å opprettholde prestasjonen året etter. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Som nå har vi jo hatt to år bak oss, med ganske store underskudd, men det kommer jo også av at vi hadde et ganske greit overskudd i [20]17. Så det er jo noe med, på en måte, da har vi brukt opp de pengene, og da må vi være litt mer forsiktige når vi kommer til [20]20. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Som et eksempel bør ikke inntektene fra et «Martin Ødegaard-salg» benyttes til å hente en erfaren «eldre» spiller på høyt nivå som skal fylle en rolle i det korte bildet. Man må i større grad tørre å ta et skritt tilbake og bygge opp en erstatter som kan gi inntekter i fremtiden. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Avslutningsvis i dette delkapittelet tar vi med et sitat fra Espen Engebretsen i Sarpsborg 08, som kan sees på som en kritikk mot den norske modellen. Han sier:

Og hvis du tar kortversjonen, de ti siste årene, i 2010, og dette er litt interessant for dere som lager tall, i 2010 så omsatte norsk eliteserie for ca 1,4 mrd, ikke sant, og i 2020 så omsatte fortsatt norsk eliteserie, summen av omsetningen til norsk eliteserie, den står fortsatt på 1,4 mrd kroner. Det vil si norsk fotballøkonomi har stått rolig fra 2010 til 2020. De ligaene i Europa som vi ønsker å sammenligne oss med, Belgia, Østerrike, Sveits, Nederland, en del av dem som vi bør kunne sammenligne oss med om vi har ambisjoner. Det er land som har mye av den samme kulturen som oss og alt dette her, de har utvikla fotballøkonomien fra mellom fem og ti gangen.

5.3.5 Fordeler og ulemper med samarbeidende selskaper

Til sist skal vi ta for oss hvorfor og hvorfor ikke samarbeidende selskaper benyttes ut fra de forskjellige organisasjonenes ståsted. Vi har delt dette opp i seks deler. Disse er organisatoriske problemer, risiko, tilgang på ekstern finansiering, utenforståendes syn på organiseringen, motytelse for investeringer, samt generell informasjon og synspunkter.

Først tar vi for oss informasjonen vi fikk om organisatoriske problemer ved å bruke aksjeselskaper, der administrativt ekstraarbeid trekkes frem som en ulempe.

Du må ikke lag det komplisert bare fordi at..., det skal fungere i hverdagen. Du skal ha kontroll i alle avdelingene, i alle AS-ene. (Svein Tore Hansen, Bodø/Glimt)

Så mot slutten så var det et selskap som ikke hadde, ikke fungerte som et selskap som ga noe økonomisk bidrag lengre. Altså det bare var et selskap som du måtte ha regnskap for, og som du måtte passe på å få ting riktig i, og du måtte eliminere. Så det var først og fremst bare merarbeid uten noe gevinst. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Ja, det [lettere å administrere uten aksjeselskaper] tror jeg definitivt, det er jeg ikke i det minste i tvil om. Og blant annet i forhold til rapportering, hva skal man rapportere til hvilket styre, hvis du har noen AS-er og dette her, skal alle vite alt? (Espen Engebretsen, Sarpsborg 08)

Så da var det egentlig bare et stort styr med å passe på at folk sendte fakturaer til riktig selskap, be om å få sende til riktig selskap hvis det ble sendt feil og hvor stor andel av ting som skulle overføres mellom selskapene. Det ble veldig mye håndtering av internforhold, og veldig lite, eller det tok mye tid da, som kan brukes på andre ting. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Videre trekkes det frem som en stor fordel hvordan bruk av aksjeselskapene demper risikoen for klubben. Flere av respondentene trekker dette frem som en trygghet, samt at det tilrettelegger for satsning. Det kan også sees tett opp mot *soft budget constraints*.

Hvis du ser det fra klubbens sin side, så vil de jo alltid ha et regnskap som går i null fordi AS'et ivaretar økonomien. Den økonomiske risikoen med å drive en profesjonell fotballsatsing er i stor grad løftet ut av klubben og inn i et aksjeselskap på utsiden. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Det er nå over et år siden avtalen med AS'et ble terminert, men i praksis er den daglige driften den samme. Men nå er klubben ansvarlig for sin egen økonomi, og det er ingen som er forpliktet til å dekke et eventuelt underskudd. I en dual-modell er det eierne av det samarbeidende AS-et som må ta ansvar og skaffe de nødvendige midler dersom det går så langt. Slike mekanismer har du ikke når du driver en toppfotballklubb på egen kjøp. Går du med underskudd og underskuddet er for stort, så går du konkurs. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Men det med økonomi da, det er jo det at resten av klubben, hvis du tar bort de, den store risikoen ligger jo på herresiden, det er jo der risikoen ligger. Det vi er veldig opptatt av fra klubbens side i hvert fall er å ta vare på breddelagene, akademiene, damelaget og ikke minst gatelaget, så vi på en måte verner den store medlemsmassen da, den verner vi med å ha et AS. For er det noe som kan gå til helvete, så er det herrelaget, det er der alle inntektene og utgiftene ligger. (Espen Moe, Stabæk)

Ja, det er jo naturlig da, at du får litt mer muskler, litt mer trygghet, backing finansielt på spillerkjøp da. Kanskje det har vært ok for norsk fotball og at du hadde fått flere profiler inn i til landet, økt publikumsinteressen osv. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Et moment som bygger videre på dette er hvordan bruk av aksjeselskaper lettere tilrettelegger for at eksterne investorer får en kanal de kan investere gjennom. Ren klubborganisering synes ifølge respondentene å være dårlig tilpasset til akkurat dette i forhold til å benytte et samarbeidende aksjeselskap.

Ja, jeg kan jo bare si at grunnen til at dette ble opprettet i sin tid som var helt tilbake til 1996, det var at vi trodde, og det tror vi jo fortsatt, at investorer som ønsker å gå inn med penger i fotballen, de gjøre det mye enklere i et AS enn i en klubb. For i en klubb

så blir det på en måte at det drukner i det store systemet, du vet ikke hvor pengene går osv. osv. Men går du inn i et mer spissa AS da, som er rettet mot der pengene tross alt er i fotballen, nettopp i herrelag, så er det enklere å få inn investorer. (Espen Moe, Stabæk)

Jeg føler at adgangen for å hente penger fra eksterne nå er gjerne at du må motta det som gave eller som en slags sponsorbidrag, sånn sett da. Hvis du åpner for en annen konsernstruktur eller en annen eiermodell så kan du også se for seg at det blir lettere å hente inn dette her da. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Og at det da er mye lettere å tiltrekke seg en internasjonal investor om du har et AS, det er det ikke til å lure på. (Espen Moe, Stabæk)

Bruk av aksjeselskap i forhold til å bare være klubb har også en følelsesmessig karakter, der klubbmedlemmer og supportere er interessenter, i tillegg til ansatte ellers i organisasjonen. Samhørighet og synet på klubben trekkes frem som en utfordring ved å bruke spesielt et dualmodell-aksjeselskap.

Omgivelsene oppfatter det som penger inn og ut av klubben, selv om det rent formelt er penger ut og inn av AS'et, som klubben ikke eier. Rent følelsesmessig har dette vært en utfordring for mange både i og utenfor klubben. En god dual-modell avtale bør beskrive disse mekanismene slik at man slipper diskusjoner i etterkant. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

En av verdiene til klubben er at vi skal være folkelig, vi skal være åpne. Skal være humør og arrangement og alt sånn ting. Jeg tror vi mister, jeg tror vi lukker klubben litt mer hvis du snur modellen. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Tror den samhørigheten vi får der, vi er veldig tett knyttet her, administrasjon, akademi og a-lag, alle sitter tett og sånt. Det gjør de sikkert selv om de er to, men du får ikke noe sånt om at «du er ansatt i AS og du i klubb», vi er alle i samme båt, vi står for det samholdet, alt fra budsjett vi skal skru sammen, og alle avdelingene og områdene. (Svein Tore Hansen, Bodø/Glimt)

En annen ting som jeg synes er viktig med å ha klubb da, det er jo frivilligheten. Du greier ikke å dyrke frivillighet inn i et profittmaksimerende selskap kan du si, som AS per definisjon er da. Det kan du få til når du har dugnadsånd, den får du inn i en klubb, men det kan du ikke få i et AS. (Anders Bergh-Jacobsen, Stabæk Fotball AS)

Fordelen med å drive som idrettslag er at da blir du jo behandlet som et idrettslag i alle sammenhenger. Mer som en ideell organisasjon enn en kommersiell pengestrøm for å si det sånn. Den følelsesmessige siden ved at du er herre i eget hus tror mange klubbmedlemmer, supportere og sponsorer i og for seg setter pris på.

Kommunikasjonsmessig er det greiere å forholde seg til en klubb uten et AS. Men uansett; det man blir målt på er de sportslige prestasjonene. Hvis man presterer, kommer det organisatoriske i bakgrunnen. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

På spørsmål om Rosenborg kunne inngått et samarbeid med et aksjeselskap:

Vi er en medlemsklubb, medlemmene tror jeg vil kjempe hardt i mot å miste kallet det kontrollen over klubben. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Et sentralt tema har også vært hvordan investeringer som regel fører til at man krever noe tilbake. Respondentene tok ofte opp dette, men det investorene vil ha tilbake kan variere fra rent finansielle synspunkter til gleden ved å støtte et lokallag. Problemstillingen tas også delvis opp i sitatene under temaet agentteori (5.3.2).

Du skal jo også balansere de inntektene du får gjennom det med den innflytelsen de ønsker seg. Enten formelt eller mer uformelt. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Makten havner veldig lett der hvor pengene ligger. Selv om det formelt sett ikke er sånn, så blir det i praksis sånn. Men fra klubbens side er det litt avhengig av hvilken posisjon man tar og om man klarer å etablere en samarbeidsform hvor man i større grad kan påvirke beslutningene. Det å finne den gode samarbeidsformen tror jeg kanskje er den største utfordringen med en dualmodell-avtale. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Ja, hvis du spør meg så hadde det vært aktuelt, men hvis du spør medlemmene så vil dem sikkert si at det er veldig dumt da. Man mister på en måte kontrollen da. (Roar Munkvold, Rosenborg)

Til sist har vi noen mer generelle sitater som ikke passer så godt til et spesielt tema, men som vi mener er gode poenger om bruk av aksjeselskaper.

Fordelen med et investeringsselskap er at klubben fikk et betydelig kontantinnskudd da selskapet kjøpte seg inn. Men ved fremtidige spillerkjøp vil også selskapet dekke halvparten for å opprettholde sin prosentvise andel i spillerlogistikken. Dette er en stor fordel. En tilleggseffekt er at vi knytter en rekke lokale «blå» ressurspersoner tettere til klubben og dette er noe som både klubb og investorer sannsynligvis vil ha stor glede av. (Dag Lindseth Andersen, Strømsgodset)

Hvis du ender med å ha, ha muligheten til å generere nye eksterne inntekter gjennom det [bruk av samarbeidende selskaper] så kan jeg absolutt se for meg at det har en verdi. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

[Respondenten snakker om ekstra belåning på eiendom ved bruk av selskap fremfor klubb.]

Da kunne vi ha løftet ut 25 mill. i den ekstra verdien vi har nå, det får du aldri som fotballklubb, det kan du glemme, det vil aldri en bank ha lånt ut til en liten fotballklubb som Sarpsborg 08. (Espen Engebretsen, Sarpsborg 08)

6 Analyse og diskusjon

I denne delen skal vi ta for oss de empiriske funnene vi har gjengitt i forrige kapittel. Vi skal drøfte disse opp mot problemstillingen vår, gjennom å se empiri i sammenheng med teorien som ble gått gjennom i kapittel 3. Problemstillingen vår er:

Hvordan påvirker bruken av tilknyttede aksjeselskaper utvalgte norske toppfotballklubbers økonomi og styring?

For å strukturere dette valgte vi å benytte oss av noen forskningsspørsmål, som danner de overordnede tema i denne analysedelen. Disse er:

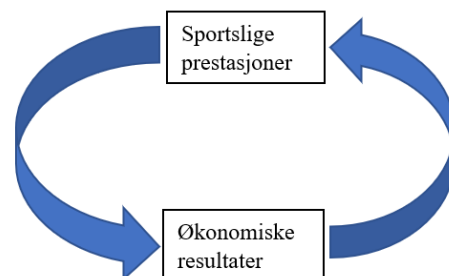
- Påvirker bruken av samarbeidende aksjeselskaper de utvalgte klubbenes økonomi, herunder bryting av spiraleffekt, tilstedeværelse av SBC-syndrom og regnskapsmessig rapportering?
- Hvordan fungerer forholdet mellom klubber og samarbeidende aksjeselskaper med tanke på fordeling av eierskap og kontroll?
- Hvilken effekt har bruk av samarbeidende aksjeselskaper på klubbenes både sportslige og økonomiske langsiktige overlevelse?

6.1 Økonomisk påvirkning ved bruk av aksjeselskaper

Her skal vi svare på om det har en effekt på økonomien til klubbene hvis de benytter en form for samarbeidende aksjeselskaper, og hvorvidt effekten er positiv, negativ eller fraværende. Herunder vil vi først ta for oss spiraleffekten i fotballen, deretter myke budsjettbetingelser, og til sist rent regnskapsmessige virkninger av samarbeidet.

6.1.1 Spiraleffekt og aksjeselskaper

De selvforsterkende effektene i idretten trekkes frem, både i litteraturen og av klubbene selv, som en vesentlig del av driften. Denne spiralen, visualisert i figur 20, fungerer slik at det er en matematisk positiv virkning mellom effektene. Det vil si at en positiv effekt får en videre positiv



Figur 20: Spiraleffekten illustrert

effekt, mens en negativ effekt vil føre til en videre nedadgående spiral. I teorien vil dette pågå uendelig, men idrett er ikke fullstendig styrt av pengemengde, andre faktorer spiller også inn. Det som kan bryte en positiv spiral er for eksempel at økte spillerlønninger og investeringer likevel ikke etterfølges av en økt sportslig prestasjon, som eksempelvis i Odd. Der førte et

godt år i 2017 med mye overskudd til økt satsning, men de lykkes likevel ikke med å verken opprettholde eller øke den prestasjonen de neste to årene.

Som nå har vi jo hatt to år bak oss at man ikke, med ganske store underskudd, men det kommer jo også av at vi hadde et ganske greit overskudd i [20]17. Så det er jo noe med, på en måte, da har vi brukt opp de pengene, og da må vi være litt mer forsiktige når vi kommer til [20]20. (Martin Dalin Vuckovic, Odd)

Et eksempel på positiv spiraleffekt kan være Rosenborg i årene 2015-2019, der gode sportslige prestasjoner førte til en solid innhenting av økonomien fra tidligere år. Dette igjen førte til flere gode år på rad, der Rosenborg sportslig dominerte norsk fotball og kvalifiserte seg til gruppespill i Europa i fire av fem sesonger. Dette kulminerte med at de var en kamp unna gruppespill i Champions League i 2019, med alle merinntektene det kunne ført med seg for videre spiraleffekt. Disse prestasjonene førte til store overskudd, henholdsvis i overkant av 30 og 40 millioner i 2016 og 2017, riktignok med et tap på 20 millioner i 2018 (vedlegg 7). Man kan se en mulig begynnelse på et brudd i spiralen, nå som de sportslige resultatene ser ut til å avta (tabell 4).

Motsatt har vi Stabæk som i 2008 tok seriegull, men som havnet i en økonomisk krise i de påfølgende årene på grunn av høy satsning og inntektssvikt. Av regnskapsanalysen ser man at driftsinntektene gikk ned kraftig fra 2010 til 2012 (vedlegg 1). Lønnskostnadene gikk også kraftig ned i klubben som følge av at Stabæk måtte redusere kostnadene sine for å unngå konkurs. Med lavere spillerlønninger får man antatt dårligere spillere (Bertheussen, 2011; Gammelsæter & Ohr, 2002), som igjen fører til dårligere sportslige resultater. Stabæk rykket ned i 2012 og måtte starte å bygge et nytt lag i den nest øverste divisjonen, der de fikk snudd spiralen.

Negative spiraler kan være vanskelig å bryte, fordi hvis man først må begynne å si opp spillerkontrakter, kan intern ufred og bekymring ta overhånd for den sportslige konsentrasjonen. Nysigninger som er billigere for klubben vil som regel trenge tid på å etablere seg, og det er tvilsomt at de vil prestere på sitt ypperste fra første stund. I mellomtiden fortsetter spiralen. Som vi presenterte i empirien trekkes det frem tre hovedkilder til inntekt som virkelig er variable, altså penger man kan få inn der mengden er volatil og/eller

ikke særlig kjent på forhånd. Disse er netto spillersalg, europacupspill og kapitalinnhenting fra en ekstern kilde.

I en nedadgående spiral er gunstige spillersalg vanskelig, og europacupspill er krevende å kvalifisere seg til selv for de beste norske lagene i en god sesong. Her trekkes ekstern hjelp inn i bildet som en løsning mot videre spiraleffekt, hovedsakelig fra en av de tre kildene som nevnt i underkapittel 5.3.3. Klubbene kan ta opp mer gjeld, men det er tvilsomt at markedsbetingelser kan gjelde når klubbene allerede er i trøbbel med dalende sportslige og økonomiske resultater. Det offentlige kan hjelpe, ved for eksempel å kjøpe eiendeler som et stadion, eller ved å senke leie av slike fasiliteter. Til sist har man muligheten for at noen tilfører klubben ekstern kapital.

Ifølge respondentene er det lettere å få tatt opp mer gjeld hvis man benytter samarbeidende aksjeselskap. Grunnen til dette sett fra kreditors side er uviss, men man kan spekulere i om det er lettere å forholde seg til en aktør som har flere lover og regler de må overholde, som et aksjeselskap må i motsetning til en idrettsklubb.

Støtte fra det offentlige synes ikke å være særlig påvirket av organisasjonsstruktur med tanke på å medvirke til redning av klubbene. Det offentlige er antagelig opptatt av å bevare den lokale stoltheten, og det vil være uavhengig av om et aksjeselskap er involvert eller ikke. Et problem kan være at det offentlige vil være mer skeptisk til å hjelpe klubben hvis de vet at fremtidige overskudd går til eiere, fremfor opptjent egenkapital. Dermed vil klubben ikke tjene seg opp en buffer, og kunne behøve nye redningsaksjoner i senere tid. Våre funn tilsier at bruk av samarbeidende aksjeselskaper ikke påvirker tilgangen på offentlig støtte.

Til sist har vi tilførselen av ekstern kapital. Dette kan deles i to deler, enten ved at gjeld blir slettet eller at eiendeler blir tilført. Begge deler har skjedd hyppig i perioden 2010-2019 med mange forskjellige klubber. Bodø/Glimt kan brukes som eksempel, der de både fikk tilført kapital gjennom opprettelsen av Nordlandsglimt AS, og at Bodø kommune kjøpte stadion av dem mot å slette gjeld. Odd kan også brukes som eksempel, der det i intervjuet ble nevnt at klubben hadde fått slettet gjeld tidligere. Sletting av gjeld kan forekomme fra etablerte banker, lokalt næringsliv og enkeltpersoner, og synes ikke å være spesielt knyttet til om klubben er organisert med eller uten samarbeidende aksjeselskap.

Ut fra intervjuene synes det lettere å få tilført eiendeler når man har et samarbeide aksjeselskap. Rosenborgs Roar Munkvold forteller at siden de ikke har noen samarbeidende aksjeselskap, må investeringer ta form som gaver eller sponsorpenger, der investorene ikke har kontroll på hva pengene brukes til. Satt litt på spissen kan en gave til Rosenborg, som egentlig var tiltenkt spillerinvesteringer på A-laget, istedet brukes til å betale en bonus til styret. I Stabæk er holdningen den samme, som vist av følgende utdrag av et sitat:

[...]det var at vi trodde, og det tror vi jo fortsatt, at investorer som ønsker å gå inn med penger i fotballen, de gjør det mye enklere i et AS enn i en klubb. For i en klubb så blir det på en måte at det drukner i det store systemet, du vet ikke hvor pengene går osv. osv. Men går du inn i et mer spissa AS da, som er rettet mot der pengene tross alt er i fotballen, nettopp i herrelag, så er det enklere å få inn investorer. (Espen Moe, STB)

Bruken av aksjeselskaper påvirker ikke bare klubbene når de er inne i negative spiraler, de er også involvert i positive. Norske klubber som har gode sesonger, ender ofte med å selge spillere, gjerne for store summer (Deloitte, 2019; Stavrum, 2017). Når de presterer sportslig, har de ofte positive netto spillersalg, og motsatt når de presterer dårligere. Dermed vil slike spillerinvesteringsselskap være en bidragsyter ved netto negativ kontantstrøm fra spillersalg, mens de tar andeler av netto positive kontantstrømmer fra salg. Eksempler på dette ser man i Bodø/Glimt i 2019 og Sarpsborg i 2018 (vedlegg 7), ved at spillerinvesteringsselskapene tar en del av det positive resultatet. Motsatt kan man se at Nordlandsglimt AS gikk med betydelige underskudd da Bodø/Glimt hadde negativt resultat som følge av at de investerte i spillerstallen i 2018, men som førte til gode sportslige og økonomiske resultater i ettertid. En slik struktur demper svingninger og spiraleffekt.

Dualmodell-selskaper har ansvar for klubbens resultat på slutten av året, og forventes å dekke opp for eventuelle underskudd. For at det skal være balanse, disponerer de også eventuelle overskudd, som de igjen kan betale i utbytte til sine aksjonærer om de ønsker. Fra empirien har vi sett at slike utbyttebetalinger skjer, men i relativt liten grad. Dette skjedde flere år i Strømsgodset etter deres sportslige suksess og store spillersalg. Muligheten for innbetalinger i negative spiraler og utbetalinger i positive spiraler er også motsyklisk.

Ut fra dette kan vi si at spiraleffekten er et viktig moment innenfor fotballøkonomien, men at det virker som om bruken av tilknyttede aksjeselskaper i større grad bremser denne. Dette skjer hovedsakelig ved at aksjeselskapene tar deler eller alt av under- og overskuddene. Fra klubbens synspunkt kan man si at tilknyttede aksjeselskaper tar ned risikoen i driften, gitt at risiko er noe man måler som volatilitet i resultatene. Videre tyder funnene våre også på at det er lettere å få tilgang på kreditt når man benytter samarbeidende selskap.

6.1.2 Myke budsjettbetingelser og aksjeselskaper

Som vi var inne på i forrige delkapittel, er det i all hovedsak to måter tilknyttede aksjeselskaper påvirker tilstedeværelsen av brudd på de opprinnelig fem harde budsjettbetingelsene. Dette er gjennom lettere tilgang på gunstig kreditt og ekstern kapital. Dermed burde dette bety at klubber med slike samarbeidene aksjeselskaper er hardere rammet av SBC-syndrom, som kjennetegnes ved blant annet større og mer gjentakende tap på grunn av manglende insentiver til streng økonomisk kontroll. Et motargument er at gitt aksjeselskapers profittmaksimerende natur, burde bruk av slike føre til strengere kostnads- og budsjettkontroll. I dette delkapittelet skal vi ta for oss nettopp dette forholdet.

Først skal vi ta for oss klubbene som ikke har noe aksjeselskap per dags dato, Rosenborg og Sogndal. Vi vil også trekke frem Odd her, som tidligere benyttet både dualmodell-AS og et eksternt spillerinvesteringsselskap, men som det kom frem i empirien er dualmodell-selskapet oppløst siden starten av 2018 og spillerinvesteringsselskapet i praksis ikke lengre i bruk. Det er også mulig at det er flere klubber som i likhet med Odd i praksis driver på egen hånd, men det har vi i så fall ikke kjennskap til. Vi inkluderer ikke Kristiansund da de har hatt AS de siste årene etter de etablerte seg i Eliteserien.

Vi ser ut fra regnskapstallene til Rosenborg fra og med 2010 til og med 2014, at de hadde store problemer. Spesielt er driftsresultatet for det meste negativt, og tallene er i timillionersklassen (vedlegg 5). I årsresultatet er det en stor opptur i 2012 (vedlegg 7) med nesten 50 millioner i overskudd, men dette skyldes for det meste salg av tomteområde ved stadion, der de fikk inn 48 millioner ekstra i netto finans i forhold til et normalår. De klarte å snu økonomien etter 2014, som ifølge intervjuet med økonomiansvarlig skyldes at de begynte å lykkes med det sportslige. Så vidt vi har funnet var det ingen myke budsjettbetingelser involvert, men det kan skyldes at egenkapitalen til enhver tid var over 100 millioner, slik at

konkurs ikke var nærliggende. Dette igjen betyr at det aldri var alvorlig behov for en redningsaksjon, som kan være en grunn til at typiske SBC-mekanismer aldri slo ut. I Odd kommer det frem i intervju at de fikk slettet noe gjeld hos lokalbanken knyttet til nytt stadionbygg. Likevel synes det å være liten grad av SBC-syndrom tilstede, i den forstand at adferden deres påvirkes. Det er vanskelig å argumentere for at tilstedeværelsen av et aksjeselskap påvirker hvorvidt lokalbanken vil slette gjeld til klubben, men vi finner ikke noen nevneverdig grunn verken den ene eller andre veien. Ellers kommer det frem i intervju at Odd har et rimelig klart syn på at overskudd spares opp til satsinger. Hvis det ikke lykkes må man trappe ned satsingen og begynne på nytt, noe som taler mot SBC-syndrom i klubben.

For Sogndal sin del henviser vi til henholdsvis vedlegg 5 og 7 på driftsresultat og årsresultat. Der kan man se at begge er ganske variable over tid, men for det meste ligger det i positivt område. Egenkapitalen har vokst fra minus tre millioner i 2010 til positive 20 millioner i 2019. Her kan det hende de har mottatt hjelp via for eksempel redusert stadionleie. Vår empiri for de klubbene vi ikke hadde intervju med, vil slite med å fange opp noe slikt med mindre det har stått i media. I Sogndals tilfelle er stadion og omkringliggende bygg et samarbeidsprosjekt med blant annet en videregående skole og Høgskulen på Vestlandet. Det betyr at fordelingen av stadionkostnader kan være veldig fordelaktige for klubb, uten at dette kommer frem i tilgjengelige offentlige dokumenter. Likevel synes ikke de heller å lide særlig av SBC-syndrom, men tvert imot har de bedret sin posisjon i tidsintervallet vi har tatt for oss.

På den andre siden har vi klubber som har tilknyttede aksjeselskaper, enten gjennom dualmodellen eller som eksterne spillerinvesteringsselskaper. Ut fra respondentenes svar virker det ganske tydelig at klubbene med aksjeselskap i større grad enn klubbene uten, har trekk i samsvar med SBC-syndrom. Det er spesielt tilgangen på gunstig kreditt og gunstig ekstern finansiering at empirien tyder på at bruk av tilknyttede selskaper skiller seg ut. Tilgang på offentlig støtte har vi derimot lite grunnlag for å påstå blir påvirket av samarbeidet.

Samtidig er det også slik at opprettelsen av tilknyttede selskaper synes å skje som en respons på en krise, altså de er ikke å anse som en støttende organisasjon (S-organisasjon) på forhånd, men heller tar den rollen i etterkant av krisen. For eksempel oppgir både Bodø/Glimt og Strømsgodset at opprettelsen av sine respektive samarbeidende selskaper, Nordlandsglimt AS og Drammenspatriotene AS (som kjøpte opp Strømsgodset Fotball AS), skjedde for å redde klubben. En vesentlig del av teorien om *soft budget constraints* er at det dannes en implisitt

forståelse i forkant, der den støttede organisasjonen (BC-organisasjonen) regner med at den blir reddet ut av kniper. Klubbene regnet kanskje med å bli reddet, som er et tegn på SBC-syndrom, men selskapene kan ikke ha påvirket dette før de eksisterte. Empirien tyder på at klubber med tilknyttede aksjeselskaper har mykere budsjettbetingelser enn klubber helt uten, men samtidig kan det tyde på at klubbene har en viss forståelse for at mange har interesse av å redde dem hvis noe går galt. De har på forhånd altså ikke en gitt viten om en S-organisasjon som vil redde dem, men at det er muligheter for at noen vil gjøre det og dermed ta rollen som en S-organisasjon fremover.

I flere av intervjuene fikk vi høre at en av de store fordelene med samarbeidende aksjeselskap, eller en av grunnene til at de kunne ønsket seg et samarbeidende selskap, var at det tillot klubbene å satse litt mer aggressivt. Det er fordi selskapene er med og tar hele eller deler av regningen. Dette tyder på at forekomsten av SBC-syndrom burde være større i klubber med samarbeidende aksjeselskap enn i klubber uten. Ut fra våre funn synes det å være slik at klubber uten AS i stor grad har fravær av brudd på SBC-kriteriene. Videre kan vi se tegn til mulig SBC-syndrom i klubbene allerede før aksjeselskapene ble opprettet. I vår problemstilling tar vi for oss aksjeselskapers påvirkning på klubb, men det kan også se ut til at klubbene blir påvirket *ex-ante* av muligheten til at et aksjeselskap kan opprettes og redde dem ut av kniper.

Vi må presisere at på grunn av at det kun er to klubber, kanskje tre i de siste årene, som er uavhengige av eksterne aksjeselskaper, så kan vi ikke konkludere med at det er slik på generell basis. Årsak-virkning-forholdet er også uklart. Påvirker klubbadferd sjansen for at aksjeselskaper opprettes, eller påvirker bruken av aksjeselskaper klubbadferden?

Vi har nå argumentert for at det sannsynligvis er en tydeligere forekomst av SBC-syndrom i klubber med tilknyttede AS, enn klubber uten AS. Det kan også tenkes at det er forskjell på klubber som er organisert etter dualmodellen, og klubber som kun har et eksternt spillerinvesteringsselskap. Investorer i et dualmodell-AS kan bli fristet eller føle seg tvunget til å skyte inn to millioner til, hvis de allerede har investert ti millioner i aksjeselskapet. Da vil de heller risikere to millioner til og håpe at det går bra, enn å ikke skyte inn midler og dermed risikere å miste hele investeringen og klubben i en konkurs. Investorer i spillerinvesteringsselskaper vil hovedsakelig være en støtte ved netto spillerkjøp. Dette hjelper lite om klubben allerede føler de har en god nok stall, men sliter med høye lønninger

og eventuelt sviktende driftsinntekter. Akkurat hvordan og hvor mye et eksternt spillerinvesteringsselskap kan hjelpe er individuelt, og kommer an på avtalen mellom dem og klubben. Videre skal vi ta for oss litt om forskjellen i påvirkning ut fra om man benytter dualmodell-AS eller spillerinvesteringsselskap.

Igjen deler vi myke budsjettbetingelser i tre: tilgang på gunstig kreditt, offentlig støtte og gunstig ekstern kapital. Tilgangen på gunstig kreditt synes å være lettere for et dualmodell-selskap. Vi bruker eksempelet fra Stabæk Fotball AS, der aksjonærene ofte hadde funksjon som en kassakreditt i forbindelse med lønnsutbetaling. I intervjuet var styreleder i selskapet klar på at dette ikke hadde vært mulig i en ren klubbstruktur. Vi vil vi si at det er lite trolig at noe slikt vil skje i et spillerinvesteringsselskap, fordi det vil være et lån til klubben som kan benyttes til alt annet, med mer usikker tilbakebetalingsmulighet. Dette er fordi dualmodell-selskapet er det som faktisk betaler lønn, mens et spillerinvesteringsselskap kun er involvert i spillertransaksjoner. Offentlig støtte virker ikke å bli påvirket av hvorvidt man bruker dualmodell-AS eller spillerinvesteringsselskap.

Videre har vi tilgangen på gunstig ekstern kapital. I tabell 12 så man at dualmodell-selskapene i gjennomsnitt har et årsresultat på -5,19 millioner per selskap. For spillerinvesteringsselskaper er det i gjennomsnitt -934 000 i årsresultat per selskap. Disse tapene må finansieres. I vedlegg 13 ser man blant annet at aksjonærene i Start En Drøm AS de siste tre årene har skutt inn henholdsvis ca. 20, 40 og 22 millioner. Molde Fotball AS fikk også innskutt kapital i 2011 og 2012, på henholdsvis 12,56 og 19,94 millioner. Likevel er det ikke umulig for aksjonærer å motta utbytte når det går godt for aksjeselskapet. I Strømsgodset Fotball AS har aksjonærene fått utbetalt utbytte på totalt 27,74 millioner i perioden 2013-2015 (vedlegg 13), som var en svært god sportslig og økonomisk periode for klubben. Aksjonærene i Strømsgodset Fotball AS investerte i 2005 og noen påfølgende år store summer for å redde klubben fra konkurs. Disse investeringene var høyere enn det totale utbyttet de har mottatt så langt, ble det sagt i intervjuet med klubben. Det kan se ut som klubbene får bedre tilgang på ekstern kapital ved bruk av dualmodell-AS i forhold til spillerinvesteringsselskap.

6.1.3 Regnskapsmessige aspekter ved bruk av tilknyttede aksjeselskaper

Karaktersettingen i FOS baserer seg stort sett på klubbens evne til å generere et positivt resultat og evnen til å betjene sine forpliktelser. Dette operasjonaliseres blant annet gjennom

nøkkeltallsberegninger som total kapitalrentabilitet og egenkapitalandel. Vi ønsker å se nærmere på hvordan bruken av tilknyttede aksjeselskaper påvirker klubbens karaktersetting. Et poeng her er at klubber som benytter dualmodellen må levere konsoliderte regnskapstall, inklusive aksjeselskapet, mens spillerinvesteringsselskaper ikke konsolideres. Så lenge de må levere konsoliderte regnskaper, kan ikke dualmodell-aksjeselskaper øke eller redusere verdier i klubbens regnskaper sett opp mot FOS. Det er fordi virkningen ender i netto null på det konsoliderte regnskapet, som er det kriteriene tar for seg. Derfor skal vi videre i dette delkapittelet kun se på virkningen av eksterne spillerinvesteringsselskaper.

Til å begynne med ser vi på resultatdelen av regnskapet. Både resultat og omsetning er vesentlige faktorer i flere av nøkkeltallsberegningene. Vi finner liten grunn til å tro at bruk av eksterne spillerinvesteringsselskaper påvirker hverken driftsinntekter eller -kostnader regnskapsmessig, når man ser bort fra spillertransaksjoner. Naturlig nok, ettersom spillerinvesteringsselskaper ikke er involvert i noen form for drift. Unntaket kan være lønn, der spillerinvesteringsselskaper kan bidra til at klubben henter spillere klubben egentlig ikke hadde hatt råd til, og disse må lønnes fra klubben. Spillertransaksjoner er også inkludert i mange beregninger, både resultatmessig og som en del av noen omsetningsberegninger. Her vil eksterne spillerinvesteringsselskaper påvirke, ettersom de tar hele eller deler av summen av spillerkjøp og -salg. Måten dette er organisert på for klubbene, er at det isolert sett vil være en lisensmessig fordel med et spillerinvesteringsselskap ved netto spillerkjøp. Dette fordi den negative virkningen på resultatet blir mindre etter selskapet tar sin andel av utgiften. Det motsatte skjer ved netto spillersalg. Vi har tatt for oss at store netto spillersalg kommer i tider der klubben presterer godt, og dermed er effekten på lisenskravene negativ når den gjør det bra. Derimot er effekten positiv når klubbene gjør store investeringer og har netto spillerkjøp, noe som letter prosessen med å investere uten at lisenskravene brytes. At de i årene med veldig gode netto spillersalg får litt dårligere resultat enn ved å ikke benytte seg av spillerinvesteringsselskap, har ikke særlig mye å si. Det deles ikke ut premie for å få høyest karakter, klubbene vil for det meste bare unngå rød sone.

Når det kommer til lønnskostnaden som andel av inntektene, viser tabell 9 at dualmodell-selskapene hadde vesentlig lavere lønnskostnadsandel enn klubbene, mens spillerinvesteringsselskapene som regel ikke har bokførte lønnskostnader. Klubber som benytter dualmodell-selskaper derimot, hadde vesentlig høyere andel av inntektene sine som går til lønn enn de andre kategoriene for klubber. Dette kan forklares med at klubber som

benytter dualmodell-selskap, kun innehar sportslig drift i sine regnskaper. I den sportslige driften vil spillerlønninger være mesteparten av kostnadene, når poster som avskrivninger og varekostnad tas av noen andre. Dette vil ikke påvirke karaktersettingen i FOS, fordi de uansett må levere konsoliderte regnskapstall. Klubb uten AS og klubb med kun spillerinvesteringsselskap var vesentlig lavere enn gjennomsnittet (henholdsvis 48% og 46% mot snittet på 64%).

På eiendelssiden vil eksterne spillerinvesteringsselskaper kunne ha stor påvirkning. Når verdien av spillerkontraktene er helt eller delvis bokført i selskapets balanse fremfor at alt ligger i klubb, trekkes totalkapitalen ned. Totalkapitalrentabilitet, som bruker eiendeler i nevner, vil dermed bli et større tall når eiendeler bokføres et annet sted, alt annet likt. Dette er ikke utelukkende positivt, ettersom det i årene med negativt resultat vil se enda større ut (mer negativt) prosentmessig. I årene med positivt resultat derimot, vil en slik organisering ha en positiv innvirkning på karaktersettingen.

Egenkapitalandelen er også påvirket, ved at eiendeler trekkes ut av klubben. Når selskapet kjøper ut kontraktene, vil klubben sitte igjen med kontanter. Bruker de hele eller deler av dette til å betale ned gjeld, vil egenkapitalandelen øke så lenge egenkapitalen er uendret. Karaktersetting på soliditet kan dermed bli positivt påvirket av bruken av samarbeidende aksjeselskaper.

Det er flere andre måleparametere som brukes i FOS, men i stor grad baserer de seg på samme type tall og beregninger vi har benyttet i oppgaven. Å gå mer detaljert inn på hvert enkelt forhold går ut over vår oppgave, vi velger å begrense oss til de store linjene. Både Bodø/Glimt og Sarpsborg 08, som har spillerinvesteringsselskaper, har vært blant de klubbene som har hatt de beste scoringene i FOS-tabellen. Det synes å være at bruk av spillerinvesteringsselskaper er en fordel for karaktersettingen i FOS.

6.2 Kontroll og styring ved bruk av samarbeidende aksjeselskap

I denne delen skal vi ta for oss styring og samarbeidende aksjeselskaper. Herunder kjennetegn i samarbeidet, fordeling av beslutningsmyndighet, og en problematisering ved tildelingen av rollene agent og prinsipal.

6.2.1 Kjennetegn i samarbeidet

Vi vil begynne med å ta for oss hvordan beslutninger blir tatt, med fokus på det sportslige ettersom aksjeselskapene ikke skal påvirke den sportslige driften (NFF-loven, 2014, § 14). For det første uttrykker mange av respondentene at samarbeid er en sentral faktor når man benytter tilknyttede selskaper. Eksempelvis sier Bodø/Glimt at en form for konsensus er minstekrav for beslutninger. Stabæk trekker frem godt samarbeid som den viktigste faktoren for at forholdet fungerer. Odd forteller at mangel på godt samarbeid var kjernen i hvorfor strukturen deres brøt sammen. Strømsgodset var klare på at da samarbeidet surnet var det vanskelig å opprettholde velfungerende samarbeid uten en masse støy. Dermed synes det at en form for kollektiv enighet er grunnlaget, og at samarbeid fremfor ren arbeidsfordeling er realiteten, på tross av NFFs lov. Her må vi presisere at samarbeid i seg selv absolutt ikke er noe negativt eller ulovlig, men kanskje reglene i større grad burde ta høyde for det.

6.2.2 Maktforholdet mellom partene

Den sportslige satsingen er svært kostbar, og aksjeselskapet er etter regelverket prisgitt klubbene med tanke på hvordan kapitalen skal investeres. I praksis har vi derimot sett eksempler på at aksjeselskapene ikke er så maktesløse som de først fremstår.

Vi begynner med å se på forholdet mellom klubber og selskaper som samarbeider via dualmodellen. Fra våre intervjuer er det hovedsakelig Stabæk og Strømsgodset som har erfaring fra dette de siste årene. Odd brukte en slik organisering frem til og med 2017. Fra intervjuene var det liten tvil om hvor makten lå, hvor vi kan sitere daglig leder Dag Lindseth Andersen i Strømsgodset: “Makten havner veldig lett der hvor pengene ligger. Selv om det formelt sett ikke er sånn, så blir det i praksis sånn.” I Stabæk var begge styrelederne, i både AS og klubb, klare på at samarbeid var viktig og at klubben langt fra hadde all makt. Som styreleder i aksjeselskapet sa: “Aksjeselskapet kan si nei til investeringer til kjøp av spillere. Så du kan si at klubben har ikke fått lommeboken vår. Det har dem ikke.” I intervjuet med Odd fikk vi høre det samme, at i praksis kreves det en viss innflytelse og beslutningsmyndighet i bytte mot kapital. Det at aksjeselskapet har en viss bestemmelse ved beslutninger er ikke urimelig, ettersom de står ansvarlig for økonomien. Derimot rene sportslige avgjørelser, som laguttak, hvilke enkeltspiller som skal kjøpes eller selges og lignende avgjørelser, skal aksjeselskapet ikke blande seg i. Bergh-Jacobsen i Stabæk Fotball AS var klar på at aksjeselskapet ikke skulle påvirke sportslige avgjørelser som laguttak, men

at aksjeselskapet satte budsjett for spilleroverganger. Oversatt til terminologien i agentteori har prinsipalen (selskapene) en viss grad av overvåkning og beslutningsmyndighet. Agenten (klubbene) har ikke helt fritt spillerom. Dersom prinsipalen føler at eiendelene sine sløses bort kan pengestrømmen stoppe. Dette samsvarer med Fama og Jensens (1983) punkter ratifisering og overvåkning i beslutningssystemet.

Videre skal vi se på klubber som benytter kun eksterne spillerinvesteringsselskaper. Bodø/Glimt og Sarpsborg 08 var klubbene vi intervjuet som utelukkende bruker slike. Respondentene her var i større grad enn respondentene som hadde dualmodell-selskap bastante på at klubben sitter med øverste beslutningsmyndighet, men det går igjen at aksjeselskapet har en viss form for innflytelse på hvordan og hvor mye penger som brukes. Det at klubben ikke får lommeboka til aksjeselskapet virker som en passende metafor. Prinsipalen er altså ikke helt umyndiggjort i forholdet.

Samtidig presiserer klubbene at eierne av aksjeselskapene og investorene i dem, er folk med hjerte for klubben, der avkastning og profitt er nedprioritert. Det synes ikke å være slik at prinsipalen ønsker profittmaksimering, slik man gjerne antar i økonomisk teori. Heller er det som Rottenberg (2000) og Késenne (2014) åpner for, at de får en viss nytte av gleden ved å hjelpe sitt lag til sportslige prestasjoner. Den samme tankegangen finnes også i dualmodell-selskap, ifølge respondentene.

Som vi har sett er det altså *ex post* muligheter for at agenten kan misbruke forholdet, også kjent fra litteraturen som *hidden action* (Douma & Schreuder, 2017). Dette vil være når klubben etter avtaleinngåelse misbruker samarbeidet med aksjeselskapet, ved å for eksempel alltid gjøre nettokjøp av spillere når man benytter et eksternt spillerinvesteringsselskap. Dette vil føre til at selskapet alltid tar hele eller deler av regningen, uten å få noe igjen på investeringene. Videre har vi også den andre siden av prinsipal-agentteorien, som tar for seg handlinger *ex ante*, også kjent som *hidden information* (Douma & Schreuder, 2017). Eksempel herfra er at klubben kanskje lover bort mer innflytelse eller mer avkastning enn det som egentlig er realistisk. Akkurat dette virker ikke som det forekommer i noen særlig grad, klubbene er ganske åpne på at investeringer i sin helhet burde ansees som tapt, og at man heller burde sette pris på enhver tilbakebetaling eller avkastning man får. Så lenge dette er spesifisert på forhånd og det er en del av en avtale, er det per definisjon ikke *hidden*. Det samme gjelder for mengden innflytelse og makt som følger av avtalen, det er liten tvil om at

aksjeselskapene er klar over at de ikke har full beslutningsmyndighet. Sånn sett er det på mange måter et brudd med agentteorien, ettersom handlingene i liten grad er skjult for prinsipalen. Samtidig kan man spørre seg hva prinsipalen kan gjøre for å påvirke handling når avtalen først er gjort, gitt NFFs lovverk.

Vi vil også se på forholdet mellom eierskap og kontroll opp mot fordelingen som presenteres i Fama og Jensen (1983). Der argumenterte de for at *residual risk* og myndighet i beslutningsprosessen må balanseres, og at agenten som oftest sitter igjen med *residual risk* så lenge prinsipalen ikke får tatt del i beslutningsprosessen. Fra funnene våre tyder det på at selskapene (prinsipalen) i stor grad innehar *residual risk*. Beslutningssystemer deles gjerne opp i to deler, beslutningsstyring og beslutningskontroll (Fama & Jensen, 1983). Videre peker reglene i stor grad ut klubben (agenten) som eneste beslutningstaker, noe som går mot Fama og Jensens (1983) hypotese om fordeling. Våre funn tyder derimot på at selskapene er involvert i beslutningsprosessen på stegene 2 og 4, henholdsvis ratifisering og overvåkning, som omtales som beslutningskontroll (Fama & Jensen, 1983). Dermed er praksisen i organisasjonene vi undersøker på linje med Fama og Jensens (1983) hypotese om fordeling av eierskap og kontroll, men det er individuelle forskjeller mellom klubbene med tanke på fordelingen. Investering uten noen form for deltagelse i beslutningssystemet, kan sees på som nærmere en gave enn en investering.

Til sist må vi poengtere at aksjeselskapene vil ha en viss makt over klubbene, uavhengig av hvordan regelverket er satt opp. I årene der spillersalg og europaspill er vanskelig, gjerne når sportslige prestasjoner er nedadgående, virker tilgangen på ekstern finansiering avgjørende for å ikke oppleve økonomiske problemer og starten på en negativ spiral. Hvis aksjeselskapet/ene motsetter seg økt pengebruk ved å holde tilbake midler utover det avtalte, har de et sterkt forhandlingskort. Dersom klubben ikke innretter seg til en viss grad etter aksjeselskapets ønsker, er det en fare for at de mister en viktig inntektskilde, noe som kan sette dem i fare i lang tid fremover. Respondentene har ikke snakket om dette implisitte pressmiddelet, men det er liten tvil om at det finnes. Dette støttes av Rune Nordhaugs kritiske utsagn om dualmodellen: “alle ser det at når du går inn som samarbeidende selskap i en klubb, så krever du en form for påvirkning. Hvis ikke stopper pengene” (L. Johnsen, 2018). I et agentteoretisk perspektiv vil dette være det samme som at prinsipalen avslutter kontrakten med agenten, fordi prinsipalen har mange bedre alternativer med tanke på avkastning. Klubben er mer avhengig av selskapet med tanke på finansiering enn selskapet er avhengig av klubben med

tanke på avkastning. En slik situasjon vil kunne oppstå hvis partene setter hardt mot hardt. Da er det fare for at samarbeidet vil bryte totalt sammen i etterkant, ut fra hva vi har sett når forholdet mellom partene surner som i Odd og Strømsgodset sine tilfeller.

6.2.3 Problematisering av tildeling av roller

Hittil har vi sett på aksjeselskapet som prinsipal, og klubben som agent. Aksjeselskapet gir klubben kapital og beslutningsmyndighet til å investere for å generere en avkastning som helt eller delvis skal tilfalle selskapet. Man kan problematisere dette litt mer, og si at en slik sammenheng blir for enkel. Prinsipalen er som regel sett på som den ressurssterke, mens agenten har en form for fordel innen asymmetrisk fordelt informasjon. Denne blir hyret av prinsipalen, og får en oppgave som skal gavne prinsipalen og ikke seg selv. Man kan si at det er klubben som hyrer et selskap, og skal ha selskapet til å styre klubbens økonomi. Dermed vil klubben være prinsipalen, mens aksjeselskapet blir agenten. Når klubben sier fra seg den økonomiske kontrollen over sine kommersielle- og/eller spillerrettigheter, er det muligheter for at den kan bli utnyttet av selskapet. Aksjeselskapet vil da kunne drive etter profittmaksimeringsprinsippet, som de vanligvis er antatt å følge, uten hensyn til klubbens sportslige ambisjoner. Virkeligheten i Norge synes ikke å være slik, ut fra tallene vi har fra norske klubber, som for eksempel figur 14 (Gjennomsnittlige årlige årsresultater). Der går både dualmodell-selskap og spillerinvesteringsselskaper som regel med underskudd.

Videre kan man også se på aksjeselskapene som en melkeku for klubbene. Det finnes eksempler på selskaper som pøser store mengder kapital inn i klubbene, der avkastningen er null i gode tilfeller og sterkt negativ i dårlige. Molde Fotball AS, med Røkke og Gjelsten bak seg, er kanskje det mest kjente eksempelet. Det er store summer involvert, og det aggregerte årsresultatet i perioden vi ser på er -22 millioner kroner. Start En Drøm AS er selskapet med desidert størst tap, med -95 millioner kroner i aggregert årsresultat på bare de siste tre årene, mellom 2017-2019. Om man ser på selskapene kun som melkeku er det ikke noe særlig grad av prinsipal-agent-forhold, men heller et utnyttelsesforhold. Skulle selskapene gå konkurs med ubetjentlig gjeld, vil klubben kunne bestå siden de er forskjellige rettsindivider. Videre kan man tenke seg at de avslutter samarbeidet, og finner seg et nytt selskap med nye investorer. Opprinnelig hadde vi dette synspunktet på forholdet mellom klubb og selskap, noe som startet motivasjonen for å undersøke nærmere hvordan forholdet faktisk fungerte. Empirien har derimot gjort at vi har gått bort fra en slik tankegang, og ser partene som relativt

likestilte. Med dette mener vi at det kan utmerket godt hende at klubbene mottar mye penger fra aksjeselskaper, og at disse dermed går med dundrende underskudd. Dette synes å være gitt ut fra et standpunkt av givervilje og veldedighet fremfor utnyttelse, noe vår empiri og tidligere litteratur peker på som en vesentlig grunn for å investere i fotball (Buchholz & Lopatta, 2017; Gammelsæter & Ohr, 2002).

6.3 Generelle effekter ved bruk av samarbeidende aksjeselskaper

Her skal vi ta for oss de mer generelle virkningene av å bruke samarbeidende aksjeselskaper. Vi vil ta for oss litt om den overordnede økonomiske utviklingen til klubbene ut fra hvordan de er organisert, og hva dette kan bety. Deretter skal vi knytte dette opp til en diskusjon rundt hvordan dette påvirker de sportslige prestasjonene.

6.3.1 Tilknyttede aksjeselskapers påvirkning på økonomi

I denne delen skal vi ta for oss om bruk av samarbeidende aksjeselskaper kan virke disiplinerende på klubbene, med tanke på å motvirke tendensen til trampolineøkonomi som Gammelsæter og Ohr (2002) betegner det. Her vil det være naturlig å skille mellom de ulike organisasjonsformene. Vi deler det opp i rene klubborganisasjoner, klubb med dualmodell-selskap, klubber med kun spillerinvesteringsselskap, og klubb med begge typene samarbeidende aksjeselskap. På grunn av den klassiske antagelsen om at aksjeselskaper er profittmaksimerende kan man argumentere for at å benytte aksjeselskap som en del av sin organisasjonsstruktur burde fungere disiplinerende. Men, teori og praksis trenger ikke å være like. Derfor skal vi se nærmere på faktiske tall og hendelser.

For bare klubb har vi kun tall fra Rosenborg og Sogndal, og såvidt fra Odd de siste par årene de har vært alene. Størrelsesforskjellen på dem er også ekstrem, noe som gjør sammenlikning vanskelig. Vi ser likevel like tendenser for alle, der år med store overskudd ofte blir etterfulgt av år med store underskudd, Rosenborg i årene 2016-2018, Sogndal i 2015-2017, og Odd i 2017-2019 (vedlegg 1). Slike tendenser har ofte en sammenheng med at sportslige prestasjoner svikter (tabell 4), som igjen fører til inntektstap. Det virker å være slik at klubber som er for seg selv i større grad er bevisste på hvordan de må spare seg opp overskudd for å satse, og i årene det sportslige ikke står i stil, må man redusere pengebruken. Rosenborg vil på mange måter være et unntak, både fordi de har vært generelt gode i årene vi har sett på, men

også fordi de har mye å gå på i form av en stor egenkapital både verdimessig og andelsmessig. De har hatt råd til å ta risiko på den sportslige satsingen, som vi ser de gjorde i årene 2010-2014, delvis finansiert med et stort tomtsalg og ekstern finansiering på kjøpet av to enkeltspillere. Dette kan sees sammen med delkapittel 6.1.2 om myke budsjettbetingelser, der vi for det minste finner at rene klubber har hardere budsjettbetingelser enn klubber med samarbeidende selskaper.

Videre vil vi se på klubber med dualmodell-selskap. Molde Fotball AS og Start En Drøm AS har vi brukt som eksempel tidligere, der begge har gått med store underskudd de siste ti årene. Videre har vi Ålesund Fotball AS, Vålerenga Fotball AS, FK Haugesund AS, Sandefjord Fotball AS, Grenland Fotball AS (frem til nedleggelse), Stabæk Fotball AS og TIL Fotball AS, som alle viser relativt store tap over tiårsperioden vi ser på. Kun Strømsgodset Fotball AS og Lillestrøm Sportsklubb AS viser et positivt aggregert overskudd. Totalt viser tabell 12 (Gjennomsnittlige årlige årsresultat) at dualmodell-selskapene har tapt 365 millioner i løpet av tiårsperioden. Samme tabell viser at klubb med kun dualmodell-AS går i gjennomsnitt med overskudd, men noen av de ovennevnte selskapene har også spillerinvesteringsselskaper i strukturen sin. For klubbene sin del kan den langsiktige virkningen på økonomien se positiv ut, men det blir kun fordi det ikke er de som bærer tapene.

Den langsiktige virkningen på økonomi ser ut til å tendere mot at klubber som benytter dualmodell-selskaper har et overforbruk, hvis man samtidig ser på dualmodell-selskapenes resultater. Begrunnelsen for dette kan være mange, gjerne i kombinasjoner. At disse klubbene opplever SBC-syndrom virker det likevel å være liten tvil om, samtidig som de myke budsjettbetingelsene kombineres med hvordan europeisk toppfotball kjennetegnes som et *zombie race* (Franck, 2015).

Ved bruk av spillerinvesteringsselskaper ser vi ut fra totalkapitalrentabilitet-beregningene i tabell 17 at de har desidert størst tap i forhold til eiendeler. Som vi var inne på skyldes dette i stor grad at noen utliggere har veldig lave verdier på bokførte eiendeler, men med relativt store negative årsresultater. Årsresultatene er ikke i nærheten av like negative i totalverdi som for dualmodell-selskapene (tabell 12), men i forhold til bokførte eiendeler er de mye større. Et moment her er at klubbene som kun benytter et spillerinvesteringsselskap, har i gjennomsnitt mye bedre totalkapitalrentabilitet enn for noen annen organisasjonsform, som vi ser fra tabell 17. De klubbene har 9,4%, mens nest høyeste er klubb uten noen selskaper med 3,5%. Det

kan se ut som spillerinvesteringsselskapene i større grad tar tapene på vegne av klubber. Det er vanskelig å hvorfor si det er slik konkret, men man kan spekulere i om det har sammenheng med at spillerinvesteringsselskapenes tap ikke tas med i FOS-rapportering i motsetning til dualmodell-selskapenes resultat. Dette kan også tolkes som en form for SBC-mekanisme, der overforbruk fra klubbens side absorberes av spillerinvesteringsselskapet. Uansett virker det isolert sett gunstig for klubben, men man kan stille spørsmål ved den langsiktige overlevelsen av en slik strategi, spesielt hvis tilgangen på ekstern kapital forsvinner.

Til forsvar for dette ekstreme pengetapet synes det å være noe investorene går frivillig inn i, at de er klar over risikoen, og i noen tilfeller nærmest ikke ønsker pengene tilbake. Gleden ved å hjelpe sitt lag og kanskje se dem rykke opp, spille cupfinale, spille i Europa, ta en medalje i serie, og statusen dette medfølger, kan være avkastning nok for flere av investorene. Flere respondenter understreker at aksjonærene i selskapet er investorer med et hjerte for klubben. Dette kan sees i sammenheng med lavt/negativt avkastningskrav (Késenne, 2014) og filantropi som konsum (Rottenberg, 2000).

6.3.2 Samarbeidende aksjeselskaper og redningsaksjoner (endring av organisering)

I løpet av perioden 2010-2019 har det vært seks klubber som har vært organisert med begge formene for aksjeselskap samtidig, mens det i dag bare er to. Før datamaterialet ble analysert hadde vi en hypotese på at forbudet mot å investere i enkeltspillere var skylden i at antallet klubber med begge typer aksjeselskaper gikk ned. Av tabell 3 ser man årstallene for når selskap ble opprettet og slettet/oppløst. Årstallene varierer i stor grad som kan bety at det ikke var regelendringen alene som har skylden for nedgangen. Rosenborg slettet sitt spillerinvesteringsselskap i 2016 som fra intervjuet var en følge av at regelverket endret seg. Spillerinvesteringsselskapene til Strømsgodset forsvant, da ett ble slettet og det andre ble fusjonert i 2019. Odd avsluttet samarbeidet med sitt dualmodell-AS i 2018. Som det kom fram av intervjuene, ble selskapene i Odd og Strømsgodset sitt tilfelle avsluttet på grunn av utgående samarbeidskontrakter som ikke ble forlenget, da dette ble ansett som den beste løsningen for klubb og selskap. Vi ser liten sammenheng med at klubbene gikk fra to eller flere tilknyttede aksjeselskaper til kun ett som følge av UEFA og NFF sine nye retningslinjer for eierskap i enkeltspillere.

En årsak til at selskaper blir opprettet, kan være at klubber i perioder er truet av konkurs og trenger ekstern kapital for å overleve. Dette var tilfellet for Stabæk Toppfotball i 2011 da de opprettet aksjeselskapet Spiller AS. Stabæk Fotball AS solgte da spillerstallen til Spiller AS. Dette var kun en finansieringsøvelse for å berge klubben, ifølge styreleder i Stabæk Fotball AS. Salget var med på å berge klubben fra konkurs, og selskapet ble senere slettet. Det kan tenkes at det samme gjaldt for Odd som i 2012 inngikk samarbeid med Oddball Invest AS. Odd hadde da vært i rød sone i et halvår både i 2010, 2011 og 2012. Driftsinntekter og lønnskostnader til Odd var da fallende, samtidig som de hadde negativ egenkapital. Grenland Fotball AS hadde også redusert egenkapital i samme periode. Man kan da tenke seg at Oddball Invest AS ble etablert for å bedre den økonomiske situasjonen i klubben. Da Grenland Fotball AS ble oppløst og fusjonert inn i et annet selskap, hadde Odd ikke vært i rød sone siden Oddball Invest AS ble opprettet. Det er mulig at den ekstra kapitalen Odd fikk av samarbeidet førte til at de kom seg ut av rød sone. Egenkapitalen til Odd har også gått fra negativ til positiv i perioden. Siden Odd havnet i en bedre økonomisk situasjon kan man tenke seg at de ikke følte seg like avhengig av aksjeselskapet for å drive klubben. Om den økonomiske situasjonen hadde vært dårligere tviler vi på at Odd hadde avsluttet samarbeidet med dualmodell-selskapet selv om Odd, ifølge intervju, følte at samarbeidet bare ble merarbeid. Behovet for kapital kan gi selskapene makt over klubbene, men når dette behovet faller bort, vil også maktstrukturen endre seg. Sagt med terminologi fra agentteorien, hvis agenten (klubb) ikke lengre har behov for prinsipalens (selskapets) ressurser kan det tenkes at agenten heller vil jobbe for seg selv.

Strømsgodset ble reddet fra konkurs da nye eiere tok over dualmodell-selskapet i 2005. I samme tidsrom fikk Strømsgodset et tilknyttet spillerinvesteringsselskap i Meetball AS, som var eid av de samme investorene som i dualmodell-selskapet. Dette kan også understreke poenget om at klubber som sliter, oftere tyr til å endre organisasjonsform. Rosenborg opprettet et spillerinvesteringsselskap i 2011 kun for å kunne signere to enkeltspillere ifølge intervjuet. Uten opprettelsen av et slikt selskap ville ikke de to spillerne blitt signert. Ser man bort fra den hendelsen, siden slike selskaper ikke lengre er lov, så har Rosenborg kun vært drevet som en klubb. Man kan tenke seg at Rosenborg og Sogndal, som er de eneste uten tilknyttede aksjeselskap i dag, hadde vært organisert annerledes dersom de hadde vært i en mer presset økonomisk situasjon. Eksempelvis var både Bodø/Glimt, Stabæk og Strømsgodset truet av konkurs da de tilknyttede selskapene ble opprettet. I Rosenborg sitt tilfelle er medlemmene i klubben svært kritiske til å overlate driften til et aksjeselskap. Det vil være

naturlig å tenke at om valget hadde stått mellom kraftig redusert satsing eller samarbeid med et aksjeselskap, ville medlemmene kanskje vært mer åpne for samarbeid med et selskap. I tilfellene for Bodø/Glimt, Stabæk og Strømsgodset var samarbeid med et tilknyttet aksjeselskap en nødvendighet for å kunne spille på toppnivå.

For å oppsummere så virker det som det opprettes selskaper for å redde klubber. Spesielt hvis du allerede har et selskap fra før av, men likevel velger å starte samarbeid med flere, tyder det på store økonomiske problemer. Organisasjoner med SBC-syndrom kan bli avhengige av repeterende redningsaksjoner (Kornai, 1980; Kornai 1986; Kornai et al., 2003).

6.3.3 Funn om generelle tendenser i norsk fotball

Gjennom intervjuene og dokumentanalysen kommer det fram at mange klubber slet med ettervirkninger av finanskrisen. Dette vises klart i FOS-tabellen (tabell 1) der hele 9 av 18 klubber var i røde sone i 2010. Av regnskapstallene vi har analysert, ser vi at både driftsinntekter og lønnskostnader går ned. Derimot går driftsresultatet opp i perioden 2010-2012, både for klubber og selskaper. Dette kan være et tegn på at kostnadskuttene som ble gjennomført i perioden var større enn inntektsnedgangen, som igjen indikerer at tiltakene fungerte for klubbene. Både årsresultat og driftsresultat ble negative igjen i 2013 etter at driftsinntekten og lønnskostnaden begynte å øke fra bunnen i 2012, og har vokst for hvert år som har gått siden. Driftsresultatene har også vokst siden 2013, med unntak av i 2017 og 2018, men var likevel på sitt høyeste i 2019. Det skyldes særlig at Stabæk hadde et overskudd på over 58 millioner som skyldes store spillersalg. Spillersalg kan ansees som hovedgrunnen til at det totalt har vært så høye driftsresultater i perioden 2016-2019 sammenlignet med tidligere år. Årsresultatene varierer en del fra driftsresultatet, særlig for enkelte klubber. Dette har sammenheng med hvordan dualmodell-selskapene overfører hele eller deler av over/underskudd til seg selv.

Tidligere forskning viser en klar sammenheng mellom klubber som bruker/har mye penger, og hvilke sportslige resultater de oppnår (Gammelsæter & Ohr, 2002; Kringstad & Olsen, 2016). Vi ser den samme trenden for Rosenborg som har de klart største driftsinntektene og lønnskostnadene, også har de beste sportslige resultatene for perioden. Molde, som har de nest høyeste lønnskostnadene, har de nest beste sportslige resultatene. Likevel bør det nevnes at klubber som Brann og Vålerenga kun har to plasseringer topp tre hver, selv om de er blant

klubbene med høyest driftsinntekter og lønnskostnader. Motsatt har vi Bodø/Glimt som har kapret en første- og andreplass selv om de var blant klubbene i utvalget med lavest lønnskostnader i de årene. Det samme kan sies om Kristiansund som har blant de laveste lønningene, men har havnet på øvre halvdel de siste fire sesongene i Eliteserien. Selv om det finnes unntak ser vi det samme som tidligere forskning (Gammelsæter & Ohr, 2002; Kringstad & Olsen, 2016) at pengebruk og sportslige prestasjoner avhenger av hverandre. De siste årene spesielt har det vært en rekke klubber som har over- eller underprestert kraftig gitt forutsetningene. Dette bekrefter det flere sier i intervju, om at det er vanskelig å spå sportslige prestasjoner når budsjettene settes. Ut fra intervjuene fikk vi et inntrykk av økt satsing på talentutvikling, noe vi tror kan være med på å fremme overraskende resultater i Eliteserien. Lag med gode unge talenter har lave lønnskostnader og bokført verdi, og vil først etter de blir solgt bidra til gode økonomiske resultater. Derfor vil prognoser basert kun på økonomiske tall og teori (Gammelsæter & Ohr, 2002; Kringstad & Olsen, 2016) undervurdere kvaliteten på slike lag, som gjør at disse lagene kan overraske. Store lønnsomme spillersalg de siste sesongen kan føre til at flere finner det attraktivt å investere i aksjeselskaper som oppfostrer og selger lovende talenter, men vi har få konkrete indikasjoner på dette.

7 Konklusjon

Som avslutning på denne oppgaven skal vi gi noen svar på spørsmålene vi har stilt. Vi har en problemstilling som vi skal forsøke å besvare ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Det første knytter seg hovedsakelig til hvordan bruk av aksjeselskaper påvirker økonomien til klubbene. Vi har funnet at både dualmodell-selskaper og spillerinvesteringsselskaper påvirker muligheten til å bryte spiraler i økonomien. Mens spiraler er veldig positive når de går oppover, er de ødeleggende for klubbene når de går nedover. Aksjeselskaper bidrar ved å dempe disse spiralene, slik at nedadgående spiraler i det minste kan bli delvis absorbert ved at klubbene får tilgang på kapital for å kunne opprettholde et visst sportslig nivå. Balansegangen ved dette er at de positive spiralene også ser ut til å brytes lettere, fordi eierne av selskapene kan være interessert i å dekke inn i hvert fall deler av investeringene sine.

Når det er mulig å avslutte de negative spiralene ved bruk av ekstern hjelp, har man et klassisk tegn på SBC-syndrom. Klubber uten selskap må være påpasselige med ikke å havne i en situasjon med en negativ spiral, og vil dermed være nødt til å begrense sin satsing, eller i det minste sikre at de kan skalere ned satsingen på relativt kort tid. Klubber som bruker

selskaper, og kanskje spesielt de som er overbevist om at noen sikrer dem mot eventuelle negative spiraler, vil ha mindre insentiver til å unngå en slik negativ spiral. Vi finner en sammenheng mellom bruk av aksjeselskaper og økt mulighet for gunstige betingelser for både kreditt og ekstern kapital. Offentlig støtte synes derimot ikke å være påvirket i noen grad, og dermed er det to av de tre typiske myke budsjettbetingelsene som blir mykere ved bruk av samarbeidende aksjeselskap.

Avslutningsvis på det første forskningsspørsmålet har vi påvirkning på klubbens regnskaper, spesielt rettet mot innlevering av tall til det finansielle oppfølgingssystemet. Her finner vi at det er mindre muligheter ved bruk av dualmodell-selskaper, ettersom virkninger for klubben som bokføres mot selskapet blir tatt med i det konsoliderte regnskapet de leverer inn.

Spillerinvesteringsselskaper tas derimot ikke med i de konsoliderte tallene, noe som åpner for at man kan pynte på tallene man sender inn ved å kostnadsføre urimelig mye i spillerinvesteringsselskapet. Dette støttes av at det kan se ut som spillerinvesteringsselskapene taper mye penger, mens klubbene som benytter dem fremdeles går greit i overskudd (tabell 12 og 13). Dette kan gi fordeler ved utdeling av lisens, samtidig som man unngår konsekvenser som krav om handlingsplan, poengtrekk og i verste fall tvunget nedrykk.

Det andre forskningsspørsmålet knytter seg til påvirkningen mellom aksjeselskap og klubb med tanke på styring, samt forholdet mellom eierskap og kontroll over kapital. Som vi har vært inne på, er reglene tydelige på at aksjeselskapene ikke skal være involvert i klubbens sportslige beslutninger (NFF-loven, 2014, § 14). Våre funn er ikke unike når de viser at forholdet mellom organisasjonene ikke fungerer slik i praksis (Gammelsæter & Jakobsen, 2008; L. Johnsen, 2015, 2018). Respondentene oppgir samarbeid som sentralt når det kommer til hvordan klubbene driver, og gjensidig enighet synes å være et minimumskrav for samarbeidet.

Om reglene tolkes rigid, er enhver innblanding ulovlig. Vi har i analysen pekt på to aspekter som taler for at regelverket er for strengt slik det er skrevet. For det første er det umulig for et dualmodell-selskap å være ansvarlig for hele økonomien til en klubb, hvis det ikke samtidig har muligheten til å sette ned foten på investerings- og kostnadsnivå som er uforsvarlig høye. For det andre har man en av agentteoriens hovedområder, nemlig forholdet mellom eierskap og kontroll. En part vil vanskelig akseptere å fullstendig gi fra seg kontrollen over eiendelene sine uten å beholde noen form for beslutningsmyndighet over dem. Et slikt totalt fravær av beslutningsmyndighet vil være mer likt en gave enn en investering. Dette ser vi opp mot Fama

og Jensens (1983) hypoteser om fordeling av beslutningsmyndighet og *residual risk*. Selskapene virker å være involverte i stegene om godkjenning (ratifisering) av investeringer, og har til en viss grad oversikt (overvåkning) over hva kapitalen deres brukes til. Dermed konkluderer vi med at forholdet mellom klubb og selskap fungerer som en relativt vanlig næringslivsinvestering, der den ene parten kjøper seg tilgang til deler av en annens verdiproduksjon, enten det er kommersielle rettigheter eller spillertransaksjoner. Dette medfører en viss makt og innflytelse, men når det er sagt viser funnene våre at samarbeidet skjer på vesentlig gunstigere vilkår enn markedsbetingelser, og er vridd i favør av klubb. Grunnen til dette synes å være at investorene i stor grad er individer med hjerte for klubbene, der profitt og avkastning ikke er førsteprioritet.

Det tredje og siste forskningsspørsmålet tar for seg hvordan bruken av samarbeidende aksjeselskaper påvirker klubbens langsiktige sportslige og økonomiske overlevelse. Våre funn peker for det første på at klubbene ser ut til å opprette aksjeselskaper ut fra en svakhetsposisjon, eller i forbindelse med en krise. I mange tilfeller har det fungert. Flere av klubbene vi har sett på har opplevd store økonomiske problemer i forkant av samarbeidet, men vært solide i etterkant økonomisk sett. Som vi har pekt på tidligere i oppgaven derimot, skjer dette i stor grad på bekostning av aksjeselskapene. De aggregerte årsresultatene for klubbene vi har sett på i perioden er 240 millioner, mens selskapene totalt har omtrent -450 millioner (tabell 12). Klubbens langsiktige økonomiske overlevelse ser dermed lovende ut, men funnene våre tyder på at det er gitt at noen investorer i samarbeidende aksjeselskaper er villige til å ta regningen for det. Den sportslige og økonomiske overlevelsen henger sterkt sammen som vi har sett, dermed virker også den sportslige overlevelsen å være avhengig av andres betalingsvillighet.

Konklusjonen på vår problemstilling er at bruken av samarbeidende aksjeselskaper påvirker økonomien til klubbene positivt, men at klubbene må frasi seg deler av den fullstendige autonomien i styringen sin i bytte. Hvor stor del er det imidlertid vanskelig å uttale seg om, fordi det synes å være individuelt fra klubb til klubb. Vi kan heller ikke konkludere med at det er slik for alle klubber som benytter samarbeidende selskaper, da antall klubber vi har fordypet oss i er for lite, men slik generalisering var heller ikke intensjonen med oppgaven.

7.1 Svakheter ved oppgaven

Vår problemstilling er ganske bred, og vi var derfor vært nødt til å gjøre en del avgrensninger for å begrense arbeidsmengden siden vi bare hadde fem måneder til rådighet. Vi valgte å avgrense til klubber i de to øverste divisjonene for herrer, og av dem valgte vi klubber som hadde tilbrakt minst fire sesonger i Eliteserien i perioden 2010-2020. Det er dermed en svakhet at vi kanskje har utelukket organisasjoner som kunne gitt interessante funn. Videre fikk vi kun seks klubber til å stille opp på intervju, så det er muligheter for skjevhet i fordelingen på hvilke klubber vi har snakket med og ikke. Klubbene vi ikke intervjuet har vi heller ikke gått særlig i dybden på regnskapsmessig, og vi har dermed hovedsakelig overfladisk informasjon om disse. Større utvalg og mer representasjon fra ulike klubber, samt synspunkter fra flere kilder rundt klubbene ville styrket evnen til å generalisere funnene i større grad.

En annen mulig svakhet er at vi har sett helt bort fra aksjeselskaper som er hel- eller majoritets eid av klubbene selv. Svakheten med avgrensningen vår kan være hvis vesentlige regnskapstall er inkludert i et aksjeselskaps rapportering, men ikke i klubbens regnskaper som vi har hentet. For eksempel viser Eliteseriebarometeret 2018 (Deloitte, 2018) at Sogndal har de 5. høyeste inntektene og nest mest bokførte eiendeler av klubbene i Eliteserien i 2017. Våre tall for Sogndal derimot, som kun tar for seg klubben og ikke de konsoliderte tallene, er vesentlig lavere.

En siste svakhet, som vi har drøftet lite i oppgaven hittil, er muligheten for *survivorship bias*. Dette biaset oppstår når data kun tar høyde for overlevende observasjoner, og ikke fanger opp observasjoner som har opphørt å eksistere (Corporate Finance Institute, u.å.). Dersom klubber som bruker samarbeidende aksjeselskap systematisk har bedre sportslige prestasjoner, vil klubber som ikke bruker det, være underrepresentert i de øverste divisjonene. Vår forskning vil ikke fange opp denne systematikken, ettersom vi ikke tar hensyn til klubber som ikke har vært gode nok til å spille i Eliteserien minst fire sesonger i løpet av 2010-2020. På samme vis vil vi ikke fange opp selskaper som har gått konkurs eller blitt oppløst med store kreditor- og/eller aksjonærtap, noe som ville ha påvirket den gjennomsnittlige mengden tap i selskapene.

7.2 Forslag til videre forskning

Vi synes å se en trend mot at klubbene i større grad skifter mot å ha eksterne spillerinvesteringsselskaper, og i større grad går bort fra dualmodellen. Å ta for seg denne vridningen vil være et meget interessant forskningsprosjekt, både for å konstatere om dette er en bevisst vridning, hvorfor dette i så fall skjer og eventuelt virkningene av en slik vridning.

Videre kan man også ta opp tråden vi slipper i oppgaven her. Man kan undersøke det samme som oss, og se om tendensene til at selskapene går i minus mens klubbene overlever er til stede også for andre utvalg og perioder. Eventuelt kan man også utbedre en av svakhetene i vår oppgave, ved å inkludere de hel-/majoritetseide selskapene til klubbene, og se om konklusjonene våre endrer seg.

8 Referanseliste

- Ahilan, M. (2019). *Hvordan har dualmodellen fungert?* [Masteroppgave, Norges Idrettshøyskole]. Brage. <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/a/11250/2607098/Ahilan%20M%20v2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andreff, W. (2007). French football: A financial crisis rooted in weak governance. *Journal of Sports Economics*, 8(6), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1527002506297021>
- Andreff, W. (2015). *Disequilibrium sports economics: Competitive imbalance and budget constraints*. Edward Elgar.
- Bakkehaug, W. & Tingvoll, H. (2014, 02. januar). Molde får 125 millioner av Røkke og Gjelsten. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/OvBLE/molde-faar-125-millioner-av-roekke-og-gjelsten>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford university press.
- Bentsen, A. R. (2014, 13. mai). Kjempesprekk for Brasil-VMs dyreste stadion - koster 5,5 milliarder kroner. *NRK Sport*. <https://www.nrk.no/sport/fotball/vm-stadion-til-5-5-mrd-kroner-1.11714292>
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Commerce clearing house.
- Bertheussen, B. A. (2011). Lønns spiralen i fotballnæringen, en gordisk knute? *Magma*, 6, 61-66. <https://www.magma.no/lonnspiralen-i-fotballnaringen-en-gordisk-knute>

Bjelland, V. (2021, 21. april). To nye lag har trukket seg fra Superligaen. *TV2*.

<https://www.tv2.no/a/13956723/>

Bjørnstad, E. (1999). *En studie av maktfordelingen mellom fotballklubben KIL Toppfotball og det samarbeidende aksjeselskapet KIL Sport AS* [Masteroppgave]. Norges Idrettshøgskole.

Buchholz, F. & Lopatta, K. (2017). Stakeholder salience of economic investors on professional football clubs in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 506-530. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1306870>

Bøthun, G. & Bakkehaug, W. (2010, 30. juni). Lyn slår seg selv konkurs. *VG*.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/L29xR/lyn-slaar-seg-selv-konkurs>

Corporate Finance Institute. (u.å.). *Survivorship bias*.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/survivorship-bias/>

Deloitte. (2018, 19. juni). *Eliteseriebarometeret 2018*. Eliteserien.

<https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2018>

Deloitte. (2019, 21. juni). *Eliteseriebarometeret 2019*. Eliteserien.

<https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2019/Eliteseriebarometeret-2019.pdf>

Deloitte. (2020, juni). *Annual review of football finance 2020*.

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

Douma, S. & Schreuder, H. (2017). *Economic approaches to organizations* (6. utg.). Pearson.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *The Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

Eliteserien. (2016, 26. desember). *Fordelingsnøkkelen 2017-2022*.

<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnøkkelen-2017-2022>

Eliteserien. (2019, 17. desember). *Her ser du publikumstallene i Eliteserien og OBOS-Ligaen for 2019*. <https://www.eliteserien.no/nyheter/her-ser-du-publikumstallene-i-eliteserien-og-obos-ligaen-for-2019>

Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.

Fort, R. (2005). The golden anniversary of “The baseball players’ labor market”. *Journal of Sports Economics*, 6(4), 347–358. <https://doi.org/10.1177/1527002505281226>

Franck, E. (2015). Regulation in leagues with club’s soft budget constraints: The effect of the new UEFA club licensing and financial fair play regulations on managerial incentives and suspense. | W. Andreff (Red.), *Disequilibrium sports economics: Competitive imbalance and budget constraints* (s. 228-250). Edward Elgar.

Friberg, J., Hansen, K. A. & Storaas, I. H. (2021, 19. april). Storklubber bekrefter Super League. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/Qm49xR/storklubber-bekrefter-super-league>

Gamlemoen, P. S. (2021, 22. april). Boris Johnson truet med å slippe en “bombe” på klubbene. Slik kan superligaen bli storpolitikk igjen i fremtiden. *Aftenposten Fotball*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/860zzG/boris-johnson-truet-med-aa-slippe-en-bombe-paa-klubbene-slik-kan-supe>

- Gammelsæter, H. & Jakobsen, S.-E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European sport management quarterly*, 8(1), 1-25.
<https://doi.org/10.1080/16184740701814365>
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt.
- Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer. *Review of industrial organization*, 34, 45-68.
<https://doi.org/10.1007/s11151-009-9203-6>
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball!: Norges fotballforbund 100 år*. Norges fotballforbund.
- Haugland, M. (2021, 8. februar). - For meg er dette regelbruddet mer alvorlig enn doping. *NRK Rogaland*. https://www.nrk.no/rogaland/_-for-meg-er-dette-regelbruddet-mer-alvorlig-enn-doping-1.15350876
- Homer, A. (2018, 14. august). Record TV rights deal saw gap from Premier League to EFL widen to £133m in first year. *BBC News*.
<https://www.bbc.com/sport/football/44981103>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen damm akademisk.
- Jacobsen, Å., Kringstad, M. & Olsen, T.-E. (2021). Extraordinary funding and a financially viable football industry—friends or foes? A Norwegian football league perspective. *Sustainability*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052788>

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.

[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Johannessen, S. (2017, 01. september). UEFA etterforsker PSGs milliard-overganger. *TV2*.

<https://www.tv2.no/a/9334963/>

Johannessen, S. (2021b, 21. april). Slik ville de “amerikanisere” europeisk fotball: - Fotball-historiens største selvmål. *TV2*. <https://www.tv2.no/a/13956589/>

Johannessen, S. (2021a, 23. april). Barcelona har gjeld på elleve milliarder: - Håpet en superliga-deltagelse ville fikset det. *TV2*. <https://www.tv2.no/a/13961231/>

Johansen, A. D. & Forland, G. (2011, 7. mars). Fra bankerott til gjeldfri. *NRK Nordland*.

<https://www.nrk.no/nordland/fra-bankerott-til-gjeldfri-1.7538560>

Johnsen, L. (u.å.). Patriotenes spill. *Josimar*. <http://magasin.josimar.no/artikkel/1547>

Johnsen, L. (2015, 01. April). Investorens rike? *Josimar*.

<http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>

Johnsen, L. (2018, 22. April). Drømmenes teater. *Josimar*.

<http://www.josimar.no/artikler/drommenes-teater/4856/>

Johnsen, L. & Mælnes, H. (2016, 26. desember). De frikjente - Kapittel 4. *Josimar*.

<https://www.josimar.no/artikler/de-frikjente-kapittel-4/3633/>

Johnsen, N. A. (2020, 02. desember). *Meritter*. Bodø/Glimt. <https://www.glimt.no/om-klubben/meritter>

- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954– 2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Késenne, S. (2006). The win maximization model reconsidered: Flexible talent supply and efficiency wages. *Journal of sports economics*, 7(4), 416-427.
<https://doi.org/10.1177/1527002505279347>
- Késenne, S. (2014). *The economics theory of professional team sports: An analytical treatment* (2. utg.). Edward Elgar.
- Kjenner, G.-M. (2018). *Idrettslaget : Håndbok for tillitsvalgte, utøvere og ansatte*. Universitetsforlaget.
- Kornai, J. (1980). "Hard" and "soft" budget constraint. *Acta Oeconomica*, 25(3/4), 231-245.
- Kornai, J. (1986). The Soft budget constraint. *Kyklos*, 39, 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.1986.tb01252.x>
- Kornai, J., Maskin, E. & Roland, G. (2003). Understanding the soft budget constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1095–1136.
<https://doi.org/10.1257/002205103771799999>
- Kringstad, M. & Olsen, T.-E. (2016). Can sporting success in Norwegian football be predicted from budgeted revenues? *European sport management quarterly*, 16(1), 20-37.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1061032>
- Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet: - En grunnleggende innføring* (6. utg.). Fagbokforlaget.

- Lago, U., Simmons, R. & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football. *Journal of sports economics*, 7(1), 3-12. <https://doi.org/10.1177/1527002505282871>
- Langli, J. C. (2016). *Årsregnskapet* (10. utg.). Gyldendal.
- Madsen, C. (2021, 23. April). *Bot til Viking*. Norges Fotballforbund. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/beslutninger-fra-utvalg/2021/bot-til-viking/>
- Martinsen, G. E. (2011, 04.mars). Bodø/Glimt med underskudd i 2010. *NRK*. https://www.nrk.no/nordland/bodo_glimt-med-underskudd-i-2010-1.7533770
- Michalsen, G. L. (2020, 9. februar). Nent betaler mange milliarder for Premier League. Det er bra for seere og bransjen. *E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/4qJjvV/nent-betalte-mange-milliarder-for-premier-league-det-er-bra-for-baade-seere-og-bransjen>
- Mikalsen, S. (2017, 01. desember). Sarpsborg Fotball Invest. *Sarpsborg Arbeiderblad*. <https://www.sa.no/sarpsborg-fotball-invest/x/5-46-436540>
- Mitnick, B. (1975). The theory of agency: The policing "paradox" and regulatory behavior. *Public Choice*, 24, 27-42.
- Myhre, S. M. (2019, 02. juni). Da Stabæk var på randen til konkurs, gjorde klubben et tøft valg. Det nyter norsk landslagsfotball godt av åtte år senere. *Aftenposten Fotball*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/b54GXB/da-stabaek-var-paa-randen-til-konkurs-gjorde-klubben-et-toeft-valg-det>
- NFF-Klubblisensreglement. (2010). *Norges Fotballforbund - Klubblisensreglement* (NFFFOR-2010-03-07-1). Lovdata. <https://lovdata.no/nfffor/2010-03-07-1>

NFF-loven. (2014). *Norges Fotballforbunds lov* (NFFLOV-2014-03-09-1). Lovdata.

<https://lovdata.no/nfflov/2014-03-09-1>

Nilsen, L. V. (2019. 10. November). *Norske fotballstjerner: Fra lommerusk til millionbeløp*.

Nasjonalbiblioteket. <https://www.nb.no/historier-fra-samlingen/norske-fotballstjerner-fra-lommerusk-til-millionbelop/>

Nordhaug, R. (2015, 19. Mai). *Klubblisens 2014* [Lysarkpresentasjon]. Norges

Fotballforbund. <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/mediapresentasjon-klubblisens-19.mai-2015.pdf>

Nordhaug, R. (2019). *Klubblisens 2019* [Lysarkpresentasjon]. Norges Fotballforbund.

<https://www.fotball.no/contentassets/87df25d67ce24877bf82060455dcf0a0/klubblisens-mediapresentasjon-2019.pdf>

Norges Fotballforbund. (u.å-a). *Turneringsbestemmelser Eliteserien 2021*.

<https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/turneringsbestemmelser/turneringsbestemmelser-eliteserien.pdf>

Norges Fotballforbund. (u.å-b). *Turneringsbestemmelser NFF OBOS-ligaen 2021*.

<https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/turneringsbestemmelser/turneringsbestemmelser-obos-ligaen.pdf>

Norges Fotballforbund. (2017a, 12. Desember). *Lisenskriterier*. [https://www.fotball.no/lov-](https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/#Toppen)

[og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/#Toppen](https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/#Toppen)

Norges Fotballforbund. (2017b, 12. Desember). *Retningslinjer infrastruktur*.

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjer-infrastruktur/#Toppen>

Norges Fotballforbund. (2018, 9. Januar). *Retningslinjer lov og reglement*.

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjer-lov-og-reglement/>

Norges Fotballforbund. (2019, 21. Januar). *Retningslinjer personell og*

administrasjon. <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjer-lov-og-reglement/>

Norges Fotballforbund. (2020a, 16. januar). *Retningslinjer økonomi*.

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/retningslinjer/retningslinjeer-okonomi/#Toppen>

Norges Fotballforbund. (2020b, 16. januar). *Sportsrelaterte kriterier*.

<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/sportsrelaterte-kriterier/>

Norges Fotballforbund. (2020c, 2. februar). *Årsrapport 2019*.

<https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2020/nffs-arsrapport-2019/>

Norsk Toppfotball (2016, 16. februar). *Konsekvenser av FIFAs forbud mot tredjeparts*

eierskap i enkeltspillere. [Lysarkpresentasjon].

https://www.eliteserien.no/tjenestekatalogen/okonomi/tredjeparts-eierskap/_/attachment/download/6567725f-3fae-474c-8e1a-

[dee30e3d2fe5:b757cc860a2bf3fc11faf0fe70f7bf9b220bb70e/Retningslinjer%20for%20Tredjepartseierskap.pptx](https://www.odd.no/om-klubben/var-historie/historie)

Odds Ballklubb. (2017, 03. mars). *Historien i kortversjon*. <https://www.odd.no/om-klubben/var-historie/historie>

Ould-Saada, A. B. (2020, 01. desember). NFF vil granske Viking-saken etter “stor feil”. VG. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/gWdVba/nff-vil-granske-viking-saken-etter-stor-feil>

Ould-Saada, A. B. (2021, 21. januar). Mange millioner på vei til Sarpsborg: - Spesielt hyggelig. VG. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/KyPrJo/mange-millioner-paa-vei-til-sarpsborg-spesielt-hyggelig>

Premier League. (2017). *Premier League value of central payments to clubs 2016/17*. <https://www.premierleague.com/news/405400>

Proff Forvalt. (u.å). *Om Proff Forvalt*. <https://forvalt.no/Om/om-proff-forvalt/om-forvalt>

Rosenborg Ballklub. (u.å.) *Om RBK*. <https://www.rbk.no/om-rbk>

Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.

Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. *The journal of political economy*, 64(3), 242-258.

Rottenberg, S. (2000). Resource allocation and income distribution in professional team sports. *Journal of sports economics*. <https://doi.org/10.1177/152700250000100102>

Sagbakken, O. K. (2013, 20. mai). RBK selger tomt for 70 millioner. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/g7vk7q/rbk-selger-tomt-for-70-millioner>

Sarpsborg 08. (u.å.). *Vår historie*. <https://www.sarpsborg08.no/om-klubben/var-historie>

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual review of sociology*, 31, 263-284.

<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>

Simmons, R. (1997). Implications of the Bosman ruling for football transfer markets.

Economic affairs, 17(3), 13-18. <https://doi.org/10.1111/1468-0270.00036>

Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish journal of political economy*, 18(2), 121-146.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1971.tb00979.x>

Sloane, P. J. (2006). Rottenberg and the economics of sports after 50 years: An evaluation.

IZA Discussion paper, 2175.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=918719

Statista. (2020, mai). *Revenue of the biggest (Big Five*) European soccer leagues from*

1996/97 to 2020/21. <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/>

Stabæk Fotball. (2020, 03. mars). *Historien*. <https://www.stabak.no/om-klubben/historien>

Stavrum, G. (2017, 08. juni). De norske fotballklubbene solgte spillere for 251 mill.

Nettavisen Sport. <https://www.nettavisen.no/sport/fotball/de-norske-fotballklubbene-solgte-spillere-for-251-mill/s/12-95-3423347637>

Stendal, C. S. (2021, 14. februar). Tror drastiske endringer må til om RBK skal bli best i

Norden igjen. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/41mxER/tror-drastiske-endringer-maa-til-om-rbk-skal-bli-best-i-norden-igjen>

Strømsgodset. (2020, 14. oktober). *Slik blir nye Blå Magi*. <https://www.godset.no/nyheter/slik-blir-nye-bla-magi>

Strømsgodset. (u.å.). *Klubbrekorder*. Strømsgodset Media.
<https://www.godsetmedia.no/rekorder/cms/34>

Storm, R. K. (2012). The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument. *Sport, Business and Management*, 2(1), 21-38.
<https://doi.org/10.1108/20426781211207647>

Storm, R. K. & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>

Storm, R.K. & Nielsen, K. (2015). Soft budget constraints in European and US leagues: Similarities and differences. | W. Andreff (Red.), *Disequilibrium sports economics: Competitive imbalance and budget constraints* (s. 151-174). Edward Elgar.

Svendsen, J. B. & Ruud, B. (2018, 4. september). Sarpsborg 08 bygger ut stadion uten godkjenning: - Vi tar en risiko. *NRK Oslo og Viken*.
<https://www.nrk.no/osloogviken/sarpsborg-08-bygger-ut-stadion-uten-godkjenning--vi-tar-en-risiko-1.14192915>

Thaler, R. H. (1988). Anomalies: The winner's curse. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 191-202. <https://doi.org/10.1257/jep.2.1.191>

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Trygstad, A. N. (2020, 20. desember). Rekord-bonanza for Bodø/Glimt i Eliteserien - Her er 10 av dem. *NRK Nordland*. https://www.nrk.no/nordland/bodo_glimt-har-satt-mange-rekorder-i-ar---her-er-10-av-dem-1.15297486

TV2. (u.å.-a). *Eliteserien*. Altomfotball.

<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&seasonId=342&useFullUrl=false>

TV2. (u.å.-b). *OBOS-ligaen*. Altomfotball.

<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=2&seasonId=342&useFullUrl=false>

TV2. (u.å.-c). *PostNord-ligaen, avd. 2*. Altomfotball.

<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournament&tournamentId=5&seasonId=334&useFullUrl=false>

Union of European Football Associations. (2019a, 5. juni). *Financial Fair Play*.

<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>

Union of European Football Associations. (2019b, 11. juli). *How clubs` 2019/20 UEFA Champions League revenue will be shared*.

<https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0253-0e99cd398188-f80e968d0ab3-1000--how-clubs-2019-20-uefa-champions-league-revenue-will-be-shared/>

Union of European Football Associations. (2019c, 11. juli). *How clubs` 2019/20 UEFA Europa League revenue is shared*.

<https://www.uefa.com/uefaeuropaleague/news/0253-0e99cd69d503-aeecbfaee2a3-1000--how-clubs-2019-20-uefa-europa-league-revenue-is-shared/>

Union of European Football Associations. (2021, 19. januar). *2021/22 UEFA Champions League: all you need to know*. https://editorial.uefa.com/resources/0263-10c848fb43cc-49ac1262ab7c-1000/access_list_2021-22_final.pdf

Vik, M & Øgar, S. (2012, 20. september). Odd Grenland straffes med poengtrekk. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/JjWdX/odd-grenland-straffes-med-poengtrekk>

Waagaard, M. S. (2017, 31. januar). *Norge på topp i europeisk klubbøkonomi*. Norges fotballforbund. <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/klubbokonomi/>

Øgar, S. (2019b, 09. april). VG har sjekket alle eliteseriekubbene: Disse har best og dårligst kontroll. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/vQ7wyl/vg-har-sjekket-alle-eliteseriekubbene-disse-har-best-og-daarligst-kontroll>

Øgar, S. (2019a, 18. september). Ny stjerne solgt - Glimt håver inn totalt 40 mill. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/8mWE8w/ny-stjerne-solgt-glimt-haaver-inn-totalt-40-mill>

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Driftsinntekter og kapitalens omløpshastighet alle organisasjoner

Sum driftsinntekt	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt	Sum
Aalesunds Fotballklubb	31232	36061	32071	34142	39934	31491	30750	29547	24146	26105	31548	315479
	1,73	1,59	1,77	1,71	2,00	1,99	1,7	1,56	1,46	1,5	1,70	
Ålesund Fotball AS	71952	88102	63113	58214	59393	52081	54975	56665	41591	43277	58936	589363
	1,27	1,86	1,98	2,23	1,79	1,89	2,17	2,13	1,71	1,69	1,87	
Fotballklubben Bodø/Glimt	30665	50494	35131	38350	45249	46273	52452	44410	56749	81272	48105	481045
	2,27	3,94	2,43	2,40	2,95	2,68	3,04	2,88	3,53	2,12	2,82	
Nordlandsglimt AS		390	2728	1964	214	5067	2593	12295	0	21038	5143	46289
		0,02	0,16	0,14	0,02	0,51	0,28	0,71	0	1,02	0,32	
Euro Player Invest AS	0	429									215	429
	0	0,57									0,29	
Sportsklubben Brann	132651	144512	137244	123223	127746	103916	121819	126870	283297	218515	151979	1519793
	0,46	0,51	0,51	0,5	0,53	0,44	0,54	0,54	0,77	0,79	0,56	
Hardball AS	0	7716	489	3170	924	1500	480	698	3666	565	1921	19208
	0,00	0,50	0,04	0,26	0,08	0,17	0,07	0,14	0,59	0,25	0,21	
Softball AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Fotballklubben Haugesund	25965	25121	31660	34525	29158	26915	25393	25598	31150	29460	28495	284945
	2,86	4,26	4,72	3,36	4,29	2,13	4,14	2,85	2,69	3,14	3,44	
FK Haugesund AS	39888	51911	56039	75279	68927	66226	42208	92508	60416	79392	63279	632794
	2,93	2,94	3,25	3,10	3,59	3,53	2,33	3,59	2,29	3,41	3,10	
Kristiansund Ballklubb	5806	6714	10528	18739	16096	20610	22540	42298	51518	52479	24733	247328
	2,86	4,26	4,72	3,36	4,29	2,13	4,14	2,85	2,69	3,14	3,44	
Kristiansund Ballklubb Invest AS								0	0		0	0
								0	0		0,00	
Lillestrøm Sportsklubb	70458	77924				62273	62494	71157	68610	69151	68867	482067
	0,92	1,00				0,86	0,84	0,95	0,9	1,11	0,94	
Lillestrøm Sportsklubb AS	2931	2879	2879	2879	2846	1512	1203	1197	1041	1212	2058	20579
	0,65	1,51	1,88	1,74	0,64	0,25	0,17	0,14	0,11	0,11	0,72	
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	1109	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	1109
	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,01	
Molde Fotballklubb	66297	75685	93895	92407	100571	116414	91492	93891	104045	121252	95595	955949
	2,58	1,46	1,77	1,41	1,39	1,88	1,54	1,62	2,04	1,55	1,72	
Molde Fotball AS	28475	28730	30109	58916	56007	50593	44141	48813	46327	48199	44031	440310
	0,43	0,44	0,43	0,75	0,51	0,45	0,39	0,50	0,40	0,40	0,47	
NORO Fotball AS	889	1551	1737	1585	1550	1600	1650	1170	1170	1170	1407	14072
	0,04	104%	0,07	0,08	0,05	0,09	0,27	0,07	0	0	0,17	
Gjelsten Invest II AS	0	0	360	0	0	0	0	0			45	360
	0	0	0,02	0	0	0	0	0			0,00	
Odds Ballklubb	55221	50839	42691	40512	59759	57313	70657	86938	77917	83444	62529	625291
	2,19	1,96	1,79	1,69	1,52	1,9	2	1,55	1,97	2,46	1,90	
Grenland Fotball AS	37184	49034	49415	51302	78107	67409	35135	11381			47371	378967
	1,02	1,31	2,13	2,52	2,62	3,84	5,69	0,64			2,47	
Oddball Invest AS			5	29	753	0	2	287	170	0	156	1246
			0	0,02	0,42	0	0	0,72	0,32	0	0,19	
Rosenborg Ballklub	211967	159113	201234	163910	154301	215720	230146	292794	264495	281758	217544	2175438
	1,01	0,88	0,96	0,88	0,83	1,05	1,02	0,96	0,94	1,03	0,96	
RBK Investor AS		0	0	0	0	0					0	0
		0	0	0	0	0					0,00	

Sandefjord Fotball	27420	20513	15440	16812	15158	20609	17583	22157	25039	25056	20579	205787
	4,85	6,21	5,67	6,35	5,71	6,35	3,98	4,33	4,74	6,14	5,43	
Sandefjord Fotball AS	48177	27037	21968	21697	23685	31993	27164	36385	36545	26143	30079	300794
	1,65	2,05	2,13	2,04	1,86	2,45	2,72	3,86	3,64	3,99	2,64	
Sarpsborg 08 Fotballforening		30313	26719	33970	45161	46180	56416	80974	167351	95125	64690	582209
		5,45	4,18	2,98	3,23	2,63	2,61	2,19	1,64	1,04	2,88	
Sarpsborg Fotball Invest AS	100	488	1660	971	3339	800	2311	1820	5824	5402	2272	22715
	0,03	0,15	0,55	0,24	0,61	0,31	0,53	0,39	0,80	0,85	0,45	
Sogndal Idrettslag Fotball	24732	29820	40211	40712	37301	39441	44340	54986	52751	52399	41669	416693
	0,90	1,04	1,34	1,25	1,32	1,42	1,34	1,66	1,60	1,65	1,35	
Stabæk Fotball	59377	51778	35814	28978	43645	76421	57551	68380	75521	151258	64872	648723
	5,42	3,56	2,81	2,55	3,49	3,96	5,05	5,25	4,05	4,33	4,05	
Stabæk Fotball AS	88478	73005	30254	21017	34071	38857	29078	13514	11285	10422	34998	349981
	5,65	5,94	5,1	1,65	2,14	1,86	3,09	1,10	0,67	0,44	2,76	
Spiller AS	0	0	2463	5206	0						1534	7669
	0	0	0,67	4,28	0						0,99	
Idrettsklubben Start	40391	38018	27928	31167	52659	56551	64749	50843	65142	51405	47885	478853
	1,94	2,3	1,65	2,09	2,71	4,4	4,4	4,75	6,06	5,2	3,55	
Start Toppfotball AS	69895	60266	43773	49695							55907	223629
	1,79	1,91	1,37	9,89							3,74	
Start En Drøm AS								400	44127	31059	25195	75586
								0,02	1,36	2,76	1,38	
Start Spillere AS	0	0	0	0	0						0	0
	0	0	0	0	0						0,00	
Club 21 Invest AS	100	0	0	0	92	467	1353	0			252	2012
	0,04	0	0	0	0,05	0,09	0,61	0			0,10	
Strømsgodset Toppfotball	34253	22513	22513	49526	56237	43666	49484	47443	48082	49823	42354	423540
	5,79	4,00	1,99	3,91	4,2	4,31	2,05	5,48	3,67	4,42	3,98	
Strømsgodset Fotball AS	58719	51469	60663	78552	73142	86801	104700	93152	75570	74964	75773	757732
	6,12	2,61	3,5	2,64	2,61	1,72	2,61	1,86	2,48	5,14	3,13	
Blå Magi AS			0	612	0	0	6886	2230	0		1390	9728
			0	0,35	0	0	1,00	0,89	0		0,32	
Meetball AS	0	348	0	2647	1974	0	2861	231	0		896	8061
	0	0,14	0	0,93	0,66	0	0,61	0,05	0		0,27	
Tromsø Idrettslag	43020	42438	50289	43804	29474	33037	37072	35119	18534	30723	36351	363510
	1,99	1,61	1,74	2,06	2,6	2,25	2,04	2,27	0,34	0,62	1,75	
TIL Fotball AS	0	0	0	0	1739	2531	934	1686	1653	43528	5207	52071
	0	0	0	0	0,38	0,16	0,04	0,10	0,06	1,28	0,20	
TIL Spiller AS	424	0	0	0							106	424
	0,01	0	0	0							0,00	
Viking Fotballklubb	9420	19183	8151	9395	41360	41140	40869	38584	37007	47664	29277	292773
	0,43	0,63	0,29	0,33	1,56	1,67	1,86	1,77	1,70	1,50	1,17	
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								82549	72329	103265	86048	258143
								1,69	1,4	1,58	1,56	
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	97420	99294	103879	100058	102718	109681	88152				100172	701202
	0,77	0,91	0,97	1,09	0,97	1,05	0,87				0,95	
Vålerenga Fotball	66052	73605	86519	69972	72603	77486	77770	117225	90246	120010	85149	851488
	1,92	1,65	2,28	2,18	2,34	1,98	1,91	1,15	0,99	1,22	1,76	
Vålerenga Fotball AS	111577	115967	124981	107917	77108	81787	77875	77686	101566	83157	95962	959621
	4,25	3,17	4,82	5,25	3,32	4,43	4,25	2,09	3,2	2,69	3,75	
Gjennomsnitt regnskapstall	39035	36966	33739	34004	36976	41814	41932	45461	52433	58370	42073	420728
Gjennomsnitt forholdstall	1,67	1,69	1,59	1,59	1,60	1,63	1,80	1,59	1,56	1,85	1,66	
Standardavvik regnskapstall	44330	40221	43564	38853	38299	43483	44311	53498	63611	60247	47042	470417
Standardavvik forholdstall	1,83	1,74	1,65	1,53	1,51	1,56	1,56	1,51	1,49	1,64	1,60	
Min egnskapstall	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Min forholdstall	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
Max regnskapstall	211967	159113	201234	163910	154301	215720	230146	292794	283297	281758	219424	2194240
Max forholdstall	6,12	6,21	5,67	6,35	5,71	6,35	5,69	5,48	6,06	6,14	5,98	

Vedlegg 2: Driftsinntekter gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Driftsinntekter	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	54 996	53 036	52 826	51 185	56 848	61 970	64 088	73 845	85 644	88 161	642 598
Dualmodell AS	54 558	53 975	48 923	52 127	52 522	53 588	45 960	42 995	44 768	49 511	498 927
Spillerinvestering AS	219	780	629	1 079	632	786	1 649	1 703	1 083	3 522	12 081
Gjennomsnitt	38 835	36 665	33 967	34 360	36 976	41 814	41 932	45 461	52 433	58 370	420 813
Klubb uten AS	80 835	18 267	25 370	29 726	26 699	30 026	99 009	130 026	158 623	167 079	765 657
Klubb med kun dualmodell AS	35 885	37 554	34 768	32 969	37 948	43 871	40 998	48 087	45 848	59 056	416 985
Klubb med kun spillerinvestering AS	81 658	96 108	100 082	89 863	85 023	93 728	73 859	84 085	117 370	108 928	930 704
Klubb med begge typer AS	52 299	51 393	45 522	47 732	65 053	69 917	68 532	70 054	73 579	95 202	639 282
Gjennomsnitt	54 996	53 036	52 826	51 185	56 848	61 970	64 088	73 845	85 644	88 161	642 598
Sum Driftsinntekter	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	934 927	954 644	898 038	870 144	966 412	1 115 456	1 153 577	1 329 214	1 541 600	1 586 899	11 350 911
Dualmodell AS	654 696	647 694	587 073	625 526	577 743	589 471	505 565	515 936	492 450	544 618	5 740 772
Spillerinvestering AS	2 622	10 922	9 442	16 184	8 846	9 434	18 136	18 731	10 830	28 175	133 322
Gjennomsnitt	1 592 245	1 613 260	1 494 553	1 511 854	1 553 001	1 714 361	1 677 278	1 863 881	2 044 880	2 159 692	17 225 005
Klubb uten AS	242 505	36 534	50 739	59 451	53 397	60 051	297 026	390 078	317 246	334 157	1 841 184
Klubb med kun dualmodell AS	215 310	225 322	173 841	164 846	227 687	307 099	286 988	336 610	366 785	531 504	2 835 992
Klubb med kun spillerinvestering AS	163 316	384 432	400 328	359 453	425 116	468 640	295 436	252 254	636 832	530 835	3 916 642
Klubb med begge typer AS	313 796	308 356	273 130	286 394	260 212	279 666	274 127	350 272	220 737	190 403	2 757 093
Sum alle	934 927	954 644	898 038	870 144	966 412	1 115 456	1 153 577	1 329 214	1 541 600	1 586 899	11 350 911

Vedlegg 3: Lønnskostnader og lønnskostnadsandel alle organisasjoner

Sum lønnskostnad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt	Sum
Aalesunds Fotballklubb	27166	30662	29635	30988	35705	29394	28847	28265	23099	24445	28821	288206
	86,98%	85,03%	92,40%	90,76%	89,41%	93,34%	93,81%	95,66%	95,66%	93,64%	91,67%	
Ålesund Fotball AS	7380	7939	8081	8029	8405	7967	8146	7573	7198	6845	7756	77563
	10,26%	9,01%	12,80%	13,79%	14,15%	15,30%	14,82%	13,36%	17,31%	15,82%	13,66%	
Fotballklubben Bodø/Glimt	17612	15799	15336	17929	23037	22116	24377	23361	29160	33648	22238	222375
	57,43%	31,29%	43,65%	46,75%	50,91%	47,79%	46,47%	52,60%	51,38%	41,40%	46,97%	
Nordlandsglimt AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Euro Player Invest AS	0	0										
	0%	0%										
Sportsklubben Brann	57918	54497	56010	55092	58225	45400	54140	50222	59607	62087	55320	553198
	43,66%	37,71%	40,81%	44,71%	45,58%	43,69%	44,44%	39,59%	21,04%	28,41%	38,96%	
Hardball AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Softball AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Fotballklubben Haugesund	21626	24407	26585	30132	28515	26627	25086	25333	30688	29147	26815	268146
	83,29%	97,16%	83,97%	87,28%	97,79%	98,93%	98,79%	98,96%	98,52%	98,94%	94,36%	
FK Haugesund AS	1804	3403	3582	4571	5720	6429	3820	15229	11852	8946	6536	65356
	4,52%	6,56%	6,39%	6,07%	8,30%	9,71%	9,05%	16,46%	19,62%	11,27%	9,80%	
Kristiansund Ballklubb	3216	3994	5887	10510	10441	10557	12755	21136	25781	27620	13190	131897
	12,39%	15,90%	18,59%	30,44%	35,81%	39,22%	50,23%	82,57%	82,76%	93,75%	46,17%	
Kristiansund Ballklubb Invest AS										0	0	0
										0%	0%	0%
Lillestrøm Sportsklubb	49879	50125				32226	33052	31559	38222	44414	39925	279477
	70,79%	64,33%				51,75%	52,89%	44,35%	55,71%	64,23%	57,72%	
Lillestrøm Sportsklubb AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Molde Fotballklubb	41595	50859	60694	61511	68537	77872	65817	64953	71382	81793	64501	645013
	63,00%	67,00%	65,00%	67,00%	68,00%	67,00%	72,00%	69,00%	69,00%	67,00%	67,40%	
Molde Fotball AS	6719	7738	9380	9680	10783	11433	11776	10983	11398	11546	10144	101436
	24,00%	27,00%	31,00%	16,00%	19,00%	23,00%	27,00%	23,00%	25,00%	24,00%	23,90%	
NORO Fotball AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Gjelsten Invest II AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Odds Ballklubb	34606	27125	25012	25154	27863	32129	37256	41906	38214	41184	33045	330449
	62,67%	53,35%	58,59%	62,09%	46,63%	56,06%	52,73%	48,20%	49,04%	49,36%	53,87%	
Grenland Fotball AS	2628	5196	3963	4102	3657	5243	2545	4			3417	27338
	7,07%	10,60%	8,02%	8,00%	4,68%	7,78%	7,24%	0,04%			6,68%	
Oddball Invest AS			0	0	0	0	0	0			0	0
			0%	0%	0%	0%	0%	0%			0%	
Rosenborg Ballklub	79929	84766	94130	87614	83150	105028	95821	130708	148611	143866	105362	1053623
	37,71%	53,27%	46,78%	53,45%	53,89%	48,69%	41,63%	44,64%	56,19%	51,06%	48,73%	
RBK Investor AS		0	0	0	0	0					0	0
		0%	0%	0%	0%	0%					0%	

Sandefjord Fotball	26190	20533	15412	16793	15146	18458	17564	22143	24978	25041	20226	202258
	95,51%	100,1%	99,82%	99,89%	99,92%	89,56%	99,89%	99,94%	99,76%	99,94%	98,43%	
Sandefjord Fotball AS	26188	20533	15412	16793	15146	18458	13769	17956	20311	22430	18700	186996
	54,36%	75,94%	70,16%	77,40%	63,95%	57,69%	50,69%	49,35%	55,58%	85,80%	64,09%	
Sarpsborg 08 Fotballforening		11859	12071	15588	20508	23695	25818	34614	50916	41379	26272	236448
		39%	45%	46%	45%	51%	46%	43%	30%	44%	43,26%	
Sarpsborg Fotball Invest AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Sogndal Idrettslag Fotball	13297	15571	16312	17233	15714	15816	18985	30409	26991	23975	19430	194303
	53,76%	52,22%	40,57%	42,33%	42,13%	40,10%	42,82%	55,30%	51,17%	45,75%	46,62%	
Stabæk Fotball	48401	38122	20707	18579	23358	26097	28039	32373	37584	47623	32088	320883
	81,51%	73,63%	57,82%	64,11%	53,52%	34,15%	48,72%	47,34%	49,77%	31,48%	54,21%	
Stabæk Fotball AS	9508	6642	6499	3802	6163	7324	6411	288	40	-816	4586	45861
	10,75%	9,10%	21,48%	18,09%	18,09%	18,85%	22,05%	2,13%	0,35%	-7,83%	11,31%	
Spiller AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Idrettsklubben Start	27944	29979	21781	25687	34076	29744	27839	30217	43656	37933	30886	308856
	69,18%	78,85%	77,99%	82,42%	64,71%	52,60%	43,00%	59,43%	67,02%	73,79%	66,90%	
Start Toppfotball AS	7223	7081	4750	6623							6419	25677
	10,33%	11,75%	10,85%	13,33%							11,57%	
Start En Drøm AS								586	4879	5506	3657	10971
								146,5%	11,06%	17,73%	58,43%	
Start Spillere AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Club 21 Invest AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Strømsgodset Toppfotball	21162	19836	19836	34306	35479	41374	44339	43353	44361	45225	34927	349271
	61,78%	88,11%	88,11%	69,27%	63,09%	94,75%	89,60%	91,38%	92,26%	90,77%	82,91%	
Strømsgodset Fotball AS	5883	6670	7500	9048	10290	10995	10726	10649	9591	9262	9061	90614
	10,02%	12,96%	12,36%	11,52%	14,07%	12,67%	10,24%	11,43%	12,69%	12,36%	12,03%	
Blå Magi AS			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0%	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0%	
Meetball AS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0%	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0%	0%	
Tromsø Idrettslag	32129	26003	29984	31533	18757	23905	23220	29952	35475	29964	28092	280922
	74,68%	61,27%	59,62%	71,99%	63,64%	72,36%	62,63%	85,29%	191,4%	97,53%	84,04%	
TIL Fotball AS	0	0	0	108	0	0	0	0	0	654300%	665	6651
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	1,50%	
TIL Spiller AS	0	0	0	108							27	108
	0%	0%	0%	0%							0%	
Viking Fotballklubb	1897	4255	4593	4676	36182	37541	35013	32457	30783	41582	22898	228979
	20,14%	22,18%	56,35%	49,77%	87,48%	91,25%	85,67%	84,12%	83,18%	87,24%	66,74%	
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								34822	31815	39653	35430	106290
								42,18%	43,99%	38,40%	41,52%	
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	50064	47112	50761	52639	46415	43127	43282				47629	333400
	51,39%	47,45%	48,87%	52,61%	45,19%	39,32%	49,10%				47,70%	
Vålerenga Fotball	46047	53912	62894	48075	43631	39337	43049	66360	58950	64920	52718	527175
	69,71%	73,25%	72,69%	68,71%	60,10%	50,77%	55,35%	56,61%	65,32%	54,10%	62,66%	
Vålerenga Fotball AS	12035	13117	12952	13686	9211	8092	9923	13792	14916	13157	12088	120881
	10,79%	11,31%	10,36%	12,68%	11,95%	9,89%	12,74%	17,75%	14,69%	15,82%	12,80%	
Gjennomsnitt regnskapstall	17252	16206	14768	15209	16527	18448	18785	20761	25148	27683	19079	190786
Gjennomsnitt forholdstall	31,47%	31,04%	29,52%	30,07%	30,18%	32,13%	33,23%	37,07%	40,81%	40,01%	33,55%	
Standardavvik regnskapstall	20406	20104	20947	20084	20299	22146	21244	25373	28590	29084	22828	228279
Standardavvik fotholdstall	32,16%	33,03%	31,99%	32,41%	31,84%	32,12%	31,95%	37,76%	41,66%	35,51%	34,04%	
Min egnskapstall	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-816	-82	-816
Min forholdstall	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-81600%	-8160%	
Max regnskapstall	79929	84766	94130	87614	83150	105028	95821	130708	148611	143866	105362	1053623
Max forholdstall	95,51%	100,1%	99,82%	99,89%	99,92%	98,93%	99,89%	146,5%	191,4%	99,94%	113,19%	

Vedlegg 4: Lønnskostnader gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Lønnskostnader	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	32 389	31 239	30 405	31 259	34 019	35 406	35 612	41 073	45 470	46 991	363 864
Dualmodell AS	10 786	10 453	10 240	10 757	10 526	10 824	10 036	9 324	10 182	11 188	104 316
Spillerinvestering AS	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	7
Gjennomsnitt	16 586	15 630	14 540	15 013	16 527	18 448	18 785	20 761	25 148	27 683	189 122
Klubb uten AS	32 147	9 783	11 100	13 872	13 078	13 187	42 520	60 751	87 801	83 921	368 158
Klubb med kun dualmodell AS	26 255	26 816	27 824	26 133	29 656	28 766	28 688	33 840	35 652	38 431	302 061
Klubb med kun spillerinvestering AS	37 765	41 730	44 387	44 056	43 799	45 197	33 044	36 066	38 191	41 135	405 368
Klubb med begge typer AS	36 852	35 821	29 669	32 795	38 809	45 900	45 116	42 398	51 322	63 104	421 785
Gjennomsnitt	32 389	31 239	30 405	31 259	34 019	35 406	35 612	41 073	45 470	46 991	363 864
Sum Lønnskostnader	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	550 614	562 304	516 879	531 400	578 324	637 316	641 017	739 321	818 458	845 846	6 421 479
Dualmodell AS	129 432	125 431	122 880	129 081	115 790	119 068	110 398	111 882	112 000	123 072	1 199 034
Spillerinvestering AS	0	0	0	108	0	0	0	0	0	0	108
Gjennomsnitt	680 046	687 735	639 759	660 589	694 114	756 384	751 415	851 203	930 458	968 918	7 620 621
Klubb uten AS	96 442	19 565	22 199	27 743	26 155	26 373	127 561	182 253	175 602	167 841	871 734
Klubb med kun dualmodell AS	157 532	160 894	139 119	130 664	177 936	201 359	200 818	236 883	285 213	345 880	2 036 298
Klubb med kun spillerinvestering AS	75 530	166 921	177 547	176 223	218 996	225 983	132 174	108 197	203 678	205 918	1 691 167
Klubb med begge typer AS	221 110	214 924	178 014	196 770	155 237	183 601	180 464	211 988	153 965	126 207	1 822 280
Sum alle	550 614	562 304	516 879	531 400	578 324	637 316	641 017	739 321	818 458	845 846	6 421 479

Vedlegg 5: Driftsresultat og driftsmargin alle organisasjoner

Driftsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt	Sum
Aalesunds Fotballklubb	196 0,63%	3421 9,49%	110 0,34%	551 1,61%	1956 4,90%	-205 -0,65%	393 1,28%	624 2,11%	223 0,92%	656 2,51%	793	7925
Ålesund Fotball AS	-2591 -3,60%	3113 3,53%	-6905 -10,94%	-6444 -11,07%	-8206 -13,82%	-4883 -9,38%	-2358 -4,29%	-1675 -2,96%	112 0,27%	483 1,12%	-2935	-29354
Fotballklubben Bodø/Glimt	-6299 -20,54%	19977 39,56%	1874 5,33%	488 1,27%	1197 2,65%	886 1,91%	678 1,29%	-2984 -6,72%	-1722 -3,03%	11668 14,36%	2576	25763
Nordlandsglimt AS	-4402 -1129%	-2768 -101%	-2889 -147%	-4616 -2157%	-981 -19%	-1576 -61%	7149 58,15%	-10422	13752	65,00%	-750	-6753
Euro Player Invest AS	0 0,00%	0 0,00%									0	0
Sportsklubben Brann	2129 1,60%	14993 10,37%	15570 11,34%	8223 6,67%	9172 7,18%	4939 4,75%	10614 8,71%	9347 7,37%	40369 14,25%	22480 10,29%	13784	137836
Hardball AS	-11905 0%	-475 -6%	-2926 -598%	-321 -10%	-185 -20%	-1560 -104%	-1807 -376%	-2384 -342%	1336 36,44%	-4028 -713%	-2426	-24255
Softball AS	-22 0%	-137 0%	-13 0%	-15 0%	-16 0%	-16 0%	-16 0%	-13 0%	-23 0%	-11 0%	-28	-282
Fotballklubben Haugesund	4173 16,07%	553 2,20%	202 0,64%	282 0,82%	162 0,56%	169 0,63%	272 1,07%	225 0,88%	428 1,37%	283 0,96%	675	6749
FK Haugesund AS	-661 -1,66%	1095 2,11%	-1202 -2,14%	4739 6,30%	-2681 -3,89%	1407 2,12%	-5531 -13,10%	-1352 -1,46%	-16154 -26,74%	1231 1,55%	-1911	-19109
Kristiansund Ballklubb	751 16,07%	778 2,20%	2448 6,64%	1730 4,82%	-934 0,56%	334 0,63%	239 1,07%	1631 0,88%	4717 13,7%	-243 0,96%	1145	11451
Kristiansund Ballklubb Invest AS									-350 0%	-239 0%	-295	-589
Lillestrøm Sportsklubb	-13979 -19,84%	-3917 -5,03%				-1117 -1,79%	5010 8,02%	3885 5,46%	-4778 -6,96%	-12166 -17,59%	-3866	-27062
Lillestrøm Sportsklubb AS	1416 48,31%	172 5,97%	222 7,71%	74 2,57%	206 7,24%	93 6,15%	90 7,48%	91 7,60%	86 8,26%	77 6,35%	253	2527
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	-3125 -282%	-953 0%	-1848 0%	-3322 0%	-26 0%	-358 0%	-356 0%	-352 0%	-515 0%	-298 0%	-1115	-11153
Molde Fotballklubb	314 0,47%	-11335 -14,98%	-11739 -12,50%	-14648 -15,85%	-11472 -11,41%	-10512 -9,03%	-13658 -14,93%	-12173 -12,97%	-12889 -12,39%	-15172 -12,51%	-11328	-113284
Molde Fotball AS	-29530 -103,7%	-26520 -92,31%	-14265 -47,38%	-4406 -7,48%	-14196 -25,35%	3993 7,89%	-13046 -29,56%	-23542 -48,23%	-25368 -54,76%	-33660 -69,84%	-18054	-180540
NORO Fotball AS	-1520 -171%	35 2,26%	287 16,52%	95 5,99%	4 0,26%	2 0,13%	-10 -0,61%	0 0,00%	164 14,02%	-32 -2,74%	-98	-975
Gjelsten Invest II AS	-15 0%	-38 0%	342 95,00%	-9091 0%	-12157 0%	-4037 0%	-4018 0%	-5026 0%			-4255	-34040
Odds Ballklubb	-3635 -53,48%	3440 -52,16%	569 -33,41%	235 -10,88%	3509 -23,76%	3689 6,97%	-930 -18,46%	-5318 -27,08%	-7969 -32,56%	-4475 -40,34%	-1089	-10885
Grenland Fotball AS	2805 7,54%	-16619 -33,89%	-3902 -7,90%	-3250 -6,34%	3322 4,25%	671 1,00%	395 1,12%	9500 83,47%			-885	-7078
Oddball Invest AS			-58 -1160%	-223 -769%	4 1%	-274 0%	-893 -44650%	-224 -78%	141 82,94%	-25 0,00%	-194	-1552
Rosenborg Ballklub	-27368 -12,91%	-35330 -22,20%	647 0,32%	-17632 -10,76%	-18363 -11,90%	5833 2,70%	34045 14,79%	40972 13,99%	-20404 -7,71%	5894 2,09%	-3171	-31706
RBK Investor AS		-5 0%	-61 0%	-37 0%	-13387 0%	-48 0%					-2708	-13538

Sandefjord Fotball	-8	-4	-2	-2	-7	-4	-3	-2	3	-10	-4	-39
	-0,03%	-0,02%	-0,01%	-0,01%	-0,05%	-0,02%	-0,02%	-0,01%	0,01%	-0,04%	-0,02%	
Sandefjord Fotball AS	3052	-5830	-4100	-3616	-47	641	-1515	-1799	-4891	-14194	-3230	-32299
	6,33%	-21,56%	-18,66%	-16,67%	-0,20%	2,00%	-5,58%	-4,94%	-13,38%	-54,29%	-12,70%	
Sarpsborg 08 Fotballforening		1953	485	1687	4179	46	4612	6747	48097	-3905	7100	63901
		6%	2%	5%	9%	0%	8%	8%	29%	-4%	7,08%	
Sarpsborg Fotball Invest AS	-288	-258	-48	31	2167	-2380	1515	43	2596	-349	303	3029
	-288%	-53%	-3%	3,19%	64,90%	-297,5%	65,56%	2,36%	44,57%	-6,46%	-46,71%	
Sogndal Idrettslag Fotball	-1121	243	6929	3500	1531	6907	7016	-3534	733	3432	2564	25636
	-4,53%	0,81%	17,23%	8,60%	4,10%	17,51%	15,82%	-6,43%	1,39%	6,55%	6,11%	
Stabæk Fotball	156	385	-228	-1318	3776	25812	7164	4726	5496	58003	10397	103972
	0,26%	0,74%	-0,64%	-4,55%	8,65%	33,78%	12,45%	6,91%	7,28%	38,35%	10,32%	
Stabæk Fotball AS	-25301	-5407	-5757	-4248	-4023	-10366	-15734	-4221	-13532	-23978	-11257	-112567
	-28,60%	-7,41%	-19,03%	-20,21%	-11,81%	-26,68%	-54,11%	-31,23%	-119,91%	-230,07%	-54,91%	
Spiller AS	-678	-7363	-2209	4069	-11						-1238	-6192
	0%	0%	-90%	78,16%	0%						-2,31%	
Idrettsklubben Start	124	-111	18	-6430	-6506	-18	10068	-3607	202	258	-600	-6002
	0,31%	-0,29%	0,06%	-20,63%	-12,35%	-0,03%	15,55%	-7,09%	0,31%	0,50%	-2,37%	
Start Toppfotball AS	-10205	-10364	-5610	-27465							-13411	-53644
	-14,60%	-17,20%	-12,82%	-55,27%							-24,97%	
Start En Drøm AS								-11081	-42637	-28226	-27315	-81944
								-2770%	-96,62%	-90,88%	-985,92%	
Start Spillere AS	-2939	-486	-29	-15	54						-683	-3415
	0%	0%	0%	0%	0%						0,00%	
Club 21 Invest AS	-721	-198	-536	-341	-470	-234	767	-41			-222	-1774
	-721%	0%	0%	0%	-511%	-50%	56,69%	0%			-153,16%	
Strømsgodset Toppfotball	-161	444	444	14954	19266	-1183	207	-185	-107	-66	3361	33613
	-0,47%	1,97%	1,97%	30,19%	34,26%	-2,71%	0,42%	-0,39%	-0,22%	-0,13%	6,49%	
Strømsgodset Fotball AS	7085	549	2885	-218	-7108	-9139	6036	2664	-9982	-12518	-1975	-19746
	12,07%	1,07%	4,76%	-0,28%	-9,72%	-10,53%	5,77%	2,86%	-13,21%	-16,70%	-2,39%	
Blå Magi AS			-1601	-272	-810	-306	6225	2128	-33		762	5331
			0%	-44,44%	0%	0%	90,40%	95,43%	0%		20,20%	
Meetball AS	-1537	-598	-801	1899	136	-1300	1801	3	-27		-47	-424
	0%	-171,84%	0%	71,74%	6,89%	0%	62,95%	1,30%	0%		-3,22%	
Tromsø Idrettslag	266	874	214	531	69	61	701	503	161	487	387	3867
	0,62%	2,06%	0,43%	1,21%	0,23%	0,18%	1,89%	1,43%	0,87%	1,59%	1,05%	
TIL Fotball AS	-517	-320	-253	-474	-5947	1118	494	1011	548	2332	-201	-2008
	0%	0%	0%	0%	-342%	44,17%	52,89%	59,96%	33,15%	5,36%	-14,65%	
TIL Spiller AS	-5212	-6198	-4290	-3222							-4731	-18922
	-1229%	0%	0%	0%							-307,31%	
Viking Fotballklubb	4658	8802	260	-420	-1232	-1820	-218	94	23	-1047	910	9100
	49,45%	45,88%	3,19%	-4,47%	-2,98%	-4,42%	-0,53%	0,24%	0,06%	-2,20%	8,42%	
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								-6363	-7659	-974	-4999	-14996
								-8,00%	-11,00%	-1,00%	-6,67%	
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	-16944	-4036	-9572	-11333	-3871	5920	-14700				-7791	-54536
	-17,39%	-4,06%	-9,21%	-11,33%	-3,77%	5,40%	-16,68%				-8,15%	
Vålerenga Fotball	927	-343	-112	-3283	-2561	18753	8302	23368	-2813	19036	6127	61274
	1,40%	-0,47%	-0,13%	-4,69%	-3,53%	24,20%	10,68%	19,93%	-3,12%	15,86%	6,01%	
Vålerenga Fotball AS	6672	-13940	8522	-19335	-13508	-12915	-6608	-29308	1112	-8720	-8803	-88028
	5,98%	-12,02%	6,82%	-17,92%	-17,52%	-15,79%	-8,49%	-37,73%	1,09%	-10,49%	-10,61%	
Gjennomsnitt regnskapstall	-3112	-2000	-772	-1714	-1944	430	592	-12	-1942	-656	-1113	-11129
Gjennomsnitt forholdstall	-71,56%	-35,46%	-45,12%	-21,16%	-72,04%	-9,51%	-1120%	-73,33%	-3,27%	-29,70%	-148,14%	
Standardavvik regnskapstall	8443	8909	4702	5953	6563	6461	8038	10355	14084	14674	8818	88182
Standardavvik forholdstall	228,94%	173,98%	195,82%	119,16%	338,81%	50,36%	6971%	430,72%	33,04%	122,32%	866,38%	
Min regnskapstall	-29530	-35330	-14265	-27465	-18363	-12915	-15734	-29308	-42637	-33660	-25921	-259207
Min forholdstall	-1229%	-1129%	-1160%	-769%	-2157%	-298%	-44650%	-2770%	-120%	-713%	-55	
Max regnskapstall	7085	19977	15570	14954	19266	25812	34045	40972	48097	58003	28378	283781
Max forholdstall	49,45%	45,88%	95,00%	78,16%	64,90%	44,17%	90,40%	95,43%	44,57%	65,00%	1	

Vedlegg 6: Driftsresultat gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Driftsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	-2 287	268	1 041	-680	220	2 921	4 140	3 573	2 765	4 729	16 689
Dualmodell AS	-5 393	-6 509	-3 328	-6 331	-5 096	-2 133	-4 771	-5 506	-10 760	-10 741	-60 569
Spillerinvestering AS	-2 330	-1 505	-1 104	-910	-2 094	-958	148	117	-713	1 096	-8 253
Gjennomsnitt	-3 209	-2 145	-882	-2 300	-1 944	430	592	-12	-1 942	-656	-12 066
Klubb uten AS	-9 246	511	4 689	2 615	299	3 621	13 767	13 023	-9 836	4 663	24 104
Klubb med kun dualmodell AS	1 052	2 645	92	-574	-269	6 109	2 373	4 220	465	8 622	24 735
Klubb med kun spillerinvestering AS	-2 085	398	4 644	-1 809	-2 064	2 337	6 493	4 370	8 849	7 358	28 491
Klubb med begge typer AS	-2 213	-2 277	-1 787	-1 113	3 770	-2 281	-2 343	-3 480	-5 925	-13 669	-31 317
Gjennomsnitt	-2 287	268	1 041	-680	220	2 921	4 140	3 573	2 765	4 729	16 689
Sum Driftsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	-38 877	4 823	17 689	-11 552	3 742	52 570	74 512	64 319	49 770	85 113	302 109
Dualmodell AS	-64 719	-78 107	-39 937	-75 976	-56 059	-23 460	-52 477	-66 075	-118 365	-118 147	-693 322
Spillerinvestering AS	-27 962	-21 076	-16 559	-13 654	-29 313	-11 492	1 632	1 283	-7 133	8 770	-115 504
Gjennomsnitt	-131 558	-94 360	-38 807	-101 182	-81 630	17 618	23 667	-473	-75 728	-24 264	-506 717
Klubb uten AS	-27 738	1 021	9 377	5 230	597	7 241	41 300	39 069	-19 671	9 326	65 752
Klubb med kun dualmodell AS	6 311	15 869	458	-2 872	-1 613	42 766	16 611	29 538	3 723	77 600	188 391
Klubb med kun spillerinvestering AS	-4 170	1 593	18 576	-7 234	-10 321	11 686	25 972	13 110	83 492	25 525	158 229
Klubb med begge typer AS	-13 280	-13 660	-10 722	-6 676	15 079	-9 123	-9 371	-17 398	-17 774	-27 338	-110 263
Sum alle	-38 877	4 823	17 689	-11 552	3 742	52 570	74 512	64 319	49 770	85 113	302 109

Vedlegg 7: Årsresultat og resultatmargin alle organisasjoner

Årsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt	Sum
Aalesunds Fotballklubb	797	3121	-2636	-1638	257	-1123	191	-17	287	1624	86	863
	2,55%	8,65%	-8,22%	-4,80%	0,64%	-3,57%	0,62%	-0,06%	1,19%	6,22%	0,32%	
Ålesund Fotball AS	103	1485	-7614	-5953	-3270	-2368	125	-1615	1202	505	-1740	-17400
	0,14%	1,69%	-12,06%	-10,23%	-5,51%	-4,55%	0,23%	-2,85%	2,89%	1,17%	-2,91%	
Fotballklubben Bodø/Glimt	-6869	17604	2250	787	384	1052	724	-2960	-1768	11750	2295	22954
	-22,40%	34,86%	6,40%	2,05%	0,85%	2,27%	1,38%	-6,67%	-3,12%	14,46%	3,01%	
Nordlandsglimt AS	-4323	-2677	-2818	-4598	-981	-1576	7172	-10416	13689		-725	-6528
	-1108%	-98%	-143%	-2149%	-19%	-61%	58,33%	0,00%	65,00%		-383,94%	
Euro Player Invest AS	-383	400									9	17
	0	93,24%									46,62%	
Sportsklubben Brann	-652	5327	6934	14	1189	-2558	3679	3659	25653	9653	5290	52898
	-0,49%	3,69%	5,05%	0,01%	0,93%	-2,46%	3,02%	2,88%	9,06%	4,42%	2,61%	
Hardball AS	-11898	-470	-3407	366	-63	-1526	-1799	-2378	1339	-4025	-2386	-23861
	0%	-6%	-697%	12%	-7%	-102%	-375%	-341%	36,52%	-712%	-219,12%	
Softball AS	-22	-137	-10	0	-8	8	-16	-13	-23	-11	-23	-232
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Fotballklubben Haugesund	4134	519	179	267	152	168	277	227	298	283	650	6504
	15,92%	2,07%	0,57%	0,77%	0,52%	0,62%	1,09%	0,89%	0,96%	0,96%	2,44%	
FK Haugesund AS	-631	1014	-1149	3531	-2123	1345	-4457	-1614	-23413	729	-2677	-26768
	-1,58%	1,95%	-2,05%	4,69%	-3,08%	2,03%	-10,56%	-1,74%	-38,75%	0,92%	-4,82%	
Kristiansund Ballklubb	508	546	2184	1394	-1199	56	110	1604	4606	-429	938	9380
	15,92%	2,07%	0,57%	0,77%	0,52%	0,62%	1,09%	0,89%	0,96%	0,96%	2,44%	
Kristiansund Ballklubb Invest AS									-350	-1	-176	-351
									0,00%	0,00%	0,00%	
Lillestrøm Sportsklubb	-12992	-303				-2134	4292	3418	-5247	-12588	-3651	-25554
	-18,44%	-0,39%				-3,43%	6,87%	4,80%	-7,65%	-18,20%	-5,21%	
Lillestrøm Sportsklubb AS	2894	172	222	-538	206	-34	90	91	86	77	327	3266
	99%	6%	8%	-19%	7%	-2%	7%	8%	8%	6%	12,84%	
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	15631	-810	-1847	-3322	-25	-159	-356	-351	-715	-115	793	7931
	1409%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	140,95%	
Molde Fotballklubb	311	1159	817	704	632	577	213	160	-163	495	491	4905
	0,47%	1,53%	0,87%	0,76%	0,63%	0,50%	0,23%	0,17%	-0,16%	0,41%	0,54%	
Molde Fotball AS	-20281	-15967	-13311	12359	2221	13805	3777	-15636	6595	4515	-2192	-21923
	-71,22%	-55,58%	-44,21%	20,98%	3,97%	27,29%	8,56%	-32,03%	14,24%	9,37%	-11,86%	
NORO Fotball AS	-1381	1169	-932	950	-171	1794	2106	-1251	-1415	-723	15	146
	-155%	75,37%	-53,66%	59,94%	-11,03%	112,13%	127,64%	-106,92%	-120,94%	-61,79%	-13,46%	
Gjelsten Invest II AS	-9	-5399	-5739	-9055	-10029	-3797	-3366	-5025			-5302	-42419
	0%	0%	-1594%	0%	0%	0%	0%	0%			-199,27%	
Odds Ballklubb	-4425	2587	163	13	3237	3310	-1194	8560	-5276	-4735	224	2240
	-8,01%	5,09%	0,38%	0,03%	5,42%	5,78%	-1,69%	9,85%	-6,77%	-5,67%	0,44%	
Grenland Fotball AS	2858	-16356	-3593	-2967	3503	950	565	9629			-676	-5411
	7,69%	-33,36%	-7,27%	-5,78%	4,48%	1,41%	1,61%	84,61%			6,67%	
Oddball Invest AS			-65	-222	5	-274	-893	-224	141	-25	-195	-1557
			-1300%	-766%	0,66%	0%	-44650%	-78%	82,94%	0,00%	-5838,75%	
Rosenborg Ballklub	-26723	-34512	49237	-17393	-20336	4848	33170	41169	-20210	5904	1515	15154
	-12,61%	-21,69%	24,47%	-10,61%	-13,18%	2,25%	14,41%	14,06%	-7,64%	2,10%	-0,84%	
RBK Investor AS		64	0	-31	-13382	-51					-2680	-13400
		0%	0%	0%	0%	0%					0%	

Sandefjord Fotball	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Sandefjord Fotball AS	3251	-6052	-4203	-3670	-81	614	-1589	-1881	-5062	-14342	-3302	-33015	
	6,75%	-22,38%	-19,13%	-16,91%	-0,34%	1,92%	-5,85%	-5,17%	-13,85%	-54,86%	-12,98%		
Sarpsborg 08 Fotballforening		1851	378	1621	4137	6	4410	6637	48497	-4299	7026	63238	
		6,11%	1,41%	4,77%	9,16%	0,01%	7,82%	8,20%	28,98%	-4,52%	6,88%		
Sarpsborg Fotball Invest AS	-288	-258	-40	440	1618	-2336	1712	29	2004	-324	256	2557	
	-288%	-53%	-2%	45,31%	48,46%	-292,00%	74,08%	1,59%	34,41%	-6,00%	-43,74%		
Sogndal Idrettslag Fotball	-1099	-343	6359	2937	940	6326	6672	-3715	573	3302	2195	21952	
	-4,44%	-1,15%	15,81%	7,21%	2,52%	16,04%	15,05%	-6,76%	1,09%	6,30%	5,17%		
Stabæk Fotball	45	334	-417	-858	-858	0	0	0	0	0	-175	-1754	
	0,08%	0,65%	-1,16%	-2,96%	-1,97%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,54%		
Stabæk Fotball AS	-21947	2479	-5727	-3525	2115	14282	-10451	1022	1351	13203	-720	-7198	
	-24,81%	3,40%	-18,93%	-16,77%	6,21%	36,76%	-35,94%	7,56%	11,97%	126,68%	9,61%		
Spiller AS	-680	-955	-2207	4011	-12						31	157	
	0%	0%	-90%	77,05%	0%						-2,51%		
Idrettsklubben Start	381	-2985	-1234	-7697	-6128	8143	5051	-3623	198	247	-765	-7647	
	0,94%	-7,85%	-4,42%	-24,70%	-11,64%	14,40%	7,80%	-7,13%	0,30%	0,48%	-3,18%		
Start Toppfotball AS	-5 862	-9 366	-4 773	-23 442							-10861	-43443	
	-8,39%	-15,54%	-10,90%	-47,17%							-20,50%		
Start En Drøm AS								-11080	-42640	-40966	-31562	-94686	
								-2770%	-96,63%	-131,90%	-999,51%		
Start Spillere AS	-2142	-1308	-29	-15	54						-688	-3440	
	0%	0%	0%	0%	0%						0%		
Club 21 Invest AS	-714	-1194	-518	-311	-446	-234	733	-30			-339	-2714	
	-714%	0%	0%	0%	-485%	-50%	54,18%	0%			-149,34%		
Strømsgodset Toppfotball	-152	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15	-152	
	-0,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,04%		
Strømsgodset Fotball AS	6929	1886	3556	8301	6710	24792	5833	4430	-9572	-11987	4088	40878	
	11,80%	3,66%	5,86%	10,57%	9,17%	28,56%	5,57%	4,76%	-12,67%	-15,99%	5,13%		
Blå Magi AS			-1599	-270	-809	-305	5265	1617	-33		552	3866	
			0%	-44,12%	0%	0%	76,46%	72,51%	0%		14,98%		
Meetball AS	-1537	-598	-761	1903	140	-1301	2111	3	-27		-7	-67	
	0%	-171,84%	0%	71,89%	7,09%	0%	73,79%	1,30%	0%		-1,97%		
Tromsø Idrettslag	-3569	1143	-1640	-1369	-2663	1726	618	643	2066	148	-290	-2897	
	-8,30%	2,69%	-3,26%	-3,13%	-9,04%	5,22%	1,67%	1,83%	11,15%	0,48%	-0,07%		
TIL Fotball AS	-16636	-1609	-9303	-10068	-9966	9349	-329	673	13955	2842	-2109	-21092	
	0%	0%	0%	0%	-573%	369,38%	-35,22%	39,92%	844,22%	6,53%	65,17%		
TIL Spiller AS	-5366	-6515	-4632	-3520							-5008	-20033	
	-1266%	0%	0%	0%							-316,39%		
Viking Fotballklubb	4897	9288	751	-145	-1100	-1122	422	746	667	-403	1400	14001	
	51,99%	48,42%	9,21%	-1,54%	-2,66%	-2,73%	1,03%	1,93%	1,80%	-0,85%	10,66%		
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								-6788	-7924	-1122	-5278	-15834	
								-8,22%	-10,96%	-1,09%	-6,76%		
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	-30032	-7313	-13029	-13787	-6509	3317	-18744				-12300	-86097	
	-30,83%	-7,36%	-12,54%	-13,78%	-6,34%	3,02%	-21,26%				-12,73%		
Vålerenga Fotball	972	-131	-65	-3328	-954	15929	457	50480	146	169	6368	63675	
	1,47%	-0,18%	-0,08%	-4,76%	-1,31%	20,56%	0,59%	43,06%	0,16%	0,14%	5,97%		
Vålerenga Fotball AS	4755	-9985	5994	-19561	-14148	-1691	1939	39	-3426	39	-3605	-36045	
	4,26%	-8,61%	4,80%	-18,13%	-18,35%	-2,07%	2,49%	0,05%	-3,37%	0,05%	-3,89%		
Gjennomsnitt regnskapstall	-3117	-1566	-218	-1685	-1699	2205	994	2044	-718	-728	-449	-4488	
Gjennomsnitt forholdstall	-25,60%	-30,71%	-90,35%	-18,32%	-75,94%	4,06%	-1118%	-73,16%	19,71%	-20,55%	-142,84%		
Standardavvik regnskapstall	9090	7512	8659	5672	5117	5761	6668	10906	12810	8848	8104	81043	
Standardavvik fotholdstall	328,19%	171,57%	319,54%	119,50%	343,01%	78,21%	6971,10%	430,77%	137,24%	120,53%	901,97%		
Min egnskapstall	-30032	-34512	-13311	-23442	-20336	-3797	-18744	-15636	-42640	-40966	-24342	-243416	
Min forholdstall	-1266%	-1108%	-1594%	-766%	-2149%	-292%	-44650%	-2770%	-121%	-712%	-5542,77%		
Max regnskapstall	15631	17604	49237	12359	6710	24792	33170	50480	48497	13689	27217	272169	
Max forholdstall	1409%	75,37%	24,47%	77,05%	48,46%	369,38%	127,64%	84,61%	844,22%	126,68%	318,74%		

Vedlegg 8: Årsresultat gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Årsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	-2 614	289	3 721	-1 452	-1 312	1 956	3 283	5 944	2 796	618	13 228
Dualmodell AS	-6 217	-4 968	-4 411	-4 943	-1 940	5 851	-2 113	-1 894	-6 259	-4 228	-31 121
Spillerinvestering AS	-732	-1 452	-1 631	-793	-1 980	-764	356	-41	-950	1 058	-6 928
Gjennomsnitt	-3 118	-1 699	-321	-2 180	-1 699	2 205	994	2 044	-718	-728	-5 219
Klubb uten AS	-9 105	102	4 272	2 166	-130	3 191	13 317	13 019	-9 819	4 603	21 617
Klubb med kun dualmodell AS	1 063	2 564	-354	-969	-718	2 225	281	7 440	458	230	12 219
Klubb med kun spillerinvestering AS	-3 761	-2 433	14 700	-3 743	-4 151	2 298	3 466	2 445	5 804	4 060	18 686
Klubb med begge typer AS	-2 663	-109	-385	-1 535	753	438	828	1 703	-1 803	-6 047	-8 819
Gjennomsnitt	-2 614	289	3 721	-1 452	-1 312	1 956	3 283	5 944	2 796	618	13 228
Sum Årsresultat	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Klubb	-44 436	5 205	63 260	-24 691	-22 310	35 204	59 092	106 988	50 327	11 121	239 760
Dualmodell AS	-74 599	-59 612	-52 930	-59 320	-21 342	64 361	-23 241	-22 730	-68 848	-46 507	-364 768
Spillerinvestering AS	-8 789	-20 334	-24 463	-11 894	-27 726	-9 162	3 921	-451	-9 495	8 465	-99 928
Gjennomsnitt	-127 824	-74 741	-14 133	-95 905	-71 378	90 403	39 772	83 807	-28 016	-26 921	-224 936
Klubb uten AS	-27 314	203	8 543	4 331	-259	6 382	39 952	39 058	-19 637	9 206	60 465
Klubb med kun dualmodell AS	6 375	15 384	-1 771	-4 844	-4 308	15 578	1 965	52 079	3 662	2 068	86 188
Klubb med kun spillerinvestering AS	-7 521	-9 730	58 799	-14 971	-20 754	11 491	13 864	7 336	71 712	11 940	122 166
Klubb med begge typer AS	-15 976	-652	-2 311	-9 207	3 011	1 753	3 311	8 515	-5 410	-12 093	-29 059
Sum alle	-44 436	5 205	63 260	-24 691	-22 310	35 204	59 092	106 988	50 327	11 121	239 760

Vedlegg 9: Egenkapital og egenkapitalandel alle organisasjoner

Egenkapital	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt
Aalesunds Fotballklubb	10982	14103	11467	9829	10086	8963	9154	9136	9423	11047	10419
	60,88%	62,34%	63,21%	49,15%	50,46%	56,56%	50,51%	48,21%	56,81%	63,33%	56,15%
Ålesund Fotball AS	18715	20200	12586	6633	6915	4547	4672	3056	4258	4763	8635
	33,03%	42,73%	39,40%	25,46%	20,79%	16,46%	18,45%	11,50%	17,50%	18,64%	24,40%
Fotballklubben Bodø/Glimt	-23780	6460	8711	9498	9882	10934	11658	8698	6930	18680	6767
	-176,3%	50,37%	60,35%	59,43%	64,38%	63,38%	67,61%	56,33%	43,15%	48,65%	33,73%
Nordlandsglimt AS	17587	14909	12341	10193	9212	7636	14808	4392	18081	18081	12129
	98,60%	87,33%	89,31%	83,43%	92,73%	82,71%	85,31%	34,78%	87,49%	87,49%	82,41%
Euro Player Invest AS	-249	151									-49
	-44,62%	20,13%									-12,25%
Sportsklubben Brann	18362	23689	30622	30637	31826	29267	32946	36606	62258	71912	36813
	6,41%	8,39%	11,32%	12,33%	13,10%	12,40%	14,73%	15,71%	16,99%	26,02%	13,74%
Hardball AS	3570	3101	-307	59	-4	-1529	5566	3188	4527	502	1867
	21,28%	20,12%	-2,55%	0,48%	-0,03%	-16,83%	76,14%	64,97%	72,48%	22,60%	25,87%
Softball AS	499	362	352	352	344	336	320	308	284	273	343
	99,80%	99,72%	100,00%	100,00%	100,00%	96,83%	96,68%	100,00%	100,00%	96,13%	99%
Fotballklubben Haugesund	-1097	-578	-399	-132	20	189	466	692	991	1273	143
	-12,10%	-9,79%	-5,95%	-1,28%	0,29%	1,50%	7,60%	7,71%	8,56%	13,59%	1,01%
FK Haugesund AS	9369	10383	9234	12765	10642	14057	9600	10431	1998	2726	9121
	68,81%	58,72%	53,58%	52,50%	55,42%	74,91%	52,95%	40,47%	7,57%	11,72%	47,67%
Kristiansund Ballklubb	-2977	-2431	-247	1147	-52	4	114	1718	6323	5894	949
	-12,10%	-9,79%	-5,95%	-1,28%	0,29%	1,50%	7,60%	7,71%	8,56%	13,59%	1,01%
Kristiansund Ballklubb Invest AS								592	792	792	692
								62,85%	63,77%	63,77%	63,31%
Lillestrøm Sportsklubb	33694	29572				16032	20324	23742	18496	5908	21110
	43,78%	37,80%				22,11%	27,21%	31,57%	24,29%	9,46%	28,03%
Lillestrøm Sportsklubb AS	-35203	-38499	-38277	-38815	-38610	-38643	-38553	-38462	-38376	-38299	-38174
	-777%	-2021%	-2495%	-2351%	-867%	-647%	-537%	-462%	-410%	-363%	-1093,15%
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	21722	5311	3464	142	117	-42	-398	-749	-142	-257	2917
	99,91%	80,28%	100,00%	100,00%	3,72%	-0,99%	-10,20%	-21,09%	-4,59%	-6,65%	34,04%
Molde Fotballklubb	5758	6917	7734	8438	9071	9648	9861	10021	9858	10353	8766
	22,38%	13,33%	14,57%	12,91%	12,56%	15,57%	16,59%	17,27%	19,34%	13,26%	15,78%
Molde Fotball AS	36455	33053	39677	48798	51019	64825	68602	52966	59562	64077	51903
	55,53%	50,87%	57,01%	61,80%	46,78%	57,86%	60,04%	54,51%	51,00%	53,35%	54,88%
NORO Fotball AS	-7420	-6251	-6232	-5283	-5454	-3110	-254	-1005	-2420	-3143	-4057
	-942%	-418,41%	-275,27%	-147,16%	-286,60%	-76,68%	-12,30%	-22,66%	-180,87%	-108,45%	-247,00%
Gjelsten Invest II AS	152	4753	-997	3348	3819	4022	656	231			1998
	100,00%	40,33%	-10,98%	91,60%	98,38%	87,72%	100,00%	100,00%			75,88%
Odds Ballklubb	-5000	-2413	-2250	-2236	1001	4311	3116	11676	6400	1665	1627
	-19,87%	-9,31%	-9,42%	-9,35%	2,54%	14,30%	8,80%	20,78%	16,17%	4,90%	1,95%
Grenland Fotball AS	15881	6525	2932	-35	3468	4417	4983	612			4848
	43,73%	17,48%	12,62%	-0,17%	11,65%	25,13%	80,63%	3,47%			24,32%
Oddball Invest AS			1505	1332	1782	1508	615	391	532	508	1022
			99,67%	99,92%	99,94%	99,54%	100,00%	98,49%	100,00%	99,80%	99,67%
Rosenborg Ballklub	147237	112726	159665	141654	121318	126166	159336	200505	180295	186198	153510
	70,04%	62,60%	76,49%	75,84%	65,58%	61,67%	70,76%	65,55%	63,79%	68,36%	68,07%
RBK Investor AS		15064	15064	15033	1651	1600					9682
		59,78%	93,40%	97,18%	96,44%	94,28%					88%

Sandefjord Fotball	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%
Sandefjord Fotball AS	4962	960	971	801	721	1335	745	865	878	1536	1377
	17,00%	7,28%	9,41%	7,51%	5,65%	10,23%	7,45%	9,17%	8,74%	23,43%	10,59%
Sarpsborg 08 Fotballforening		248	626	2247	6383	6389	10799	17436	65934	61635	19077
		4,46%	9,79%	19,74%	45,72%	36,41%	50,05%	47,06%	64,63%	67,39%	38,36%
Sarpsborg Fotball Invest AS	1821	1564	2229	2669	4027	1691	3403	4525	6584	6261	3477
	60,48%	47,07%	74,28%	67,01%	74,16%	65,67%	78,45%	97,96%	89,91%	98,18%	75,32%
Sogndal Idrettslag Fotball	-2602	-2945	3414	6352	7292	13618	20291	16575	17148	20450	9959
	-9,51%	-10,25%	11,35%	19,57%	25,83%	48,93%	61,27%	50,02%	52,00%	64,47%	31,37%
Stabæk Fotball	394	728	311	-548	311	311	311	311	311	311	275
	3,60%	5,00%	2,44%	-4,82%	2,49%	1,61%	2,73%	2,39%	1,67%	0,89%	1,80%
Stabæk Fotball AS	-2527	-48	-5774	-7029	-4913	9368	-1083	-61	1290	11993	122
	-16,14%	-0,39%	-97,30%	-55,07%	-30,86%	44,78%	-11,52%	-0,50%	7,71%	50,93%	-10,84%
Spiller AS	281	-674	-2881	1130	1118						-205
	3%	-8%	-79%	93,00%	92%						20,26%
Idrettsklubben Start	13611	10626	9392	1695	-4433	-2098	2952	-670	-472	-225	3038
	65,45%	64,34%	55,64%	11,38%	-22,84%	-16,33%	20,07%	-6,26%	-4,39%	-2,28%	16,48%
Start Toppfotball AS	14 440	5 074	4 801	-14 141							2544
	37,07%	16,05%	15,05%	-281,47%							-53,33%
Start En Drøm AS								8920	6280	-12686	838
								53,30%	19,42%	-69,65%	1,02%
Start Spillere AS	1299	-10	-39	-54	0						239
	96,94%	-22,73%	-195,00%	-1080%	0,00%						-240%
Club 21 Invest AS	1830	636	238	387	-59	-293	940	910			574
	67,33%	53,99%	50,42%	16,08%	-2,98%	-5,95%	42,23%	54,62%			34,47%
Strømsgodset Toppfotball	476	191	191	191	191	191	191	191	191	191	220
	8,05%	3,39%	1,69%	1,51%	1,43%	1,88%	0,79%	2,20%	1,46%	1,70%	2,41%
Strømsgodset Fotball AS	1463	3349	6906	10207	12017	19967	25799	30230	20658	8670	13927
	15,24%	17,00%	39,85%	34,30%	42,91%	39,53%	64,23%	60,30%	67,67%	59,50%	44,05%
Blå Magi AS			2001	1731	923	617	5882	499	467		1731
			100%	99,65%	99,35%	99,04%	85,84%	19,83%	98,73%		86,02%
Meetball AS	2288	1690	929	2832	2972	1671	4711	4714	4687		2944
	73,50%	67,09%	52,96%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		88,17%
Tromsø Idrettslag	10229	11372	9732	8363	5700	7426	8045	8687	10753	10901	9121
	47,26%	43,06%	33,70%	39,30%	50,31%	50,48%	44,35%	56,22%	19,73%	21,99%	40,64%
TIL Fotball AS	28071	33023	23720	13652	-1237	8112	7783	8455	22411	12467	15646
	97,93%	97,68%	95,88%	89,91%	-27,23%	51,30%	36,79%	48,72%	80,84%	36,54%	60,84%
TIL Spiller AS	23236	16722	7090	3570							12655
	76,91%	81,49%	33,12%	42,98%							58,63%
Viking Fotballklubb	11837	21126	18876	18732	17632	16510	14232	14977	15468	14910	16430
	53,71%	69,50%	66,22%	66,56%	66,70%	67,18%	64,70%	68,52%	71,03%	46,86%	64,10%
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								13064	17442	26865	19124
								26,79%	33,70%	41,10%	33,86%
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	21586	14273	32883	19096	12587	16456	14566				18778
	17,15%	13,14%	30,66%	20,89%	11,83%	15,72%	14,33%				17,67%
Vålerenga Fotball	15013	14882	14817	11489	10535	25349	25806	76286	76432	76647	34726
	43,54%	33,36%	39,07%	35,82%	33,89%	64,73%	63,27%	75,03%	83,83%	78,00%	55,05%
Vålerenga Fotball AS	6919	-3066	2928	-1897	-6045	3611	5550	5588	12161	12200	3795
	26,34%	-8,39%	11,29%	-9,23%	-26,00%	19,55%	30,25%	15,06%	38,30%	39,49%	13,67%
Gjennomsnitt regnskapstall	9926	9150	9251	8166	7018	9682	11534	13660	15764	16624	11077
Gjennomsnitt forholdstall	-11,95%	-26,35%	-36,97%	-45,73%	5,10%	20,68%	28,36%	26,92%	24,18%	21,50%	0,57%
Standardavvik regnskapstall	26024	20247	26145	23752	21451	22951	27760	34037	33879	36052	27230
Standardavvik forholdstall	203,88%	320,76%	386,08%	396,40%	150,07%	112,62%	96,76%	84,69%	85,34%	76,51%	191,31%
Min egnskapstall	-35203	-38499	-38277	-38815	-38610	-38643	-38553	-38462	-38376	-38299	-38174
Min forholdstall	-942%	-2021%	-2495%	-2351%	-867%	-647%	-537%	-462%	-410%	-363%	-1109,59%
Max regnskapstall	147237	112726	159665	141654	121318	126166	159336	200505	180295	186198	153510
Max forholdstall	100,00%	99,72%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,18%	99,79%

Vedlegg 10: Egenkapital gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Egenkapital	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Klubb	13 655	13 571	16 039	14 550	13 339	15 178	18 311	24 255	27 041	27 653
Dualmodell AS	10 011	7 102	7 716	4 170	4 233	9 823	9 333	7 972	9 869	8 574
Spillerinvestering AS	4 086	4 286	2 488	2 639	1 531	1 307	2 643	2 529	1 950	2 877
Gjennomsnitt	9 788	8 852	9 149	7 659	7 018	9 682	11 534	13 660	15 764	16 624
Klubb uten AS	47 219	-2 688	1 584	3 750	3 620	6 811	59 914	72 933	98 722	103 324
Klubb med kun dualmodell AS	5 289	7 853	8 952	7 984	7 329	8 393	8 288	15 727	14 113	12 784
Klubb med kun spillerinvestering AS	-2 709	35 781	49 906	46 009	32 995	34 132	14 589	20 913	20 478	24 538
Klubb med begge typer AS	10 694	9 901	4 185	2 651	2 644	7 546	8 373	8 992	9 515	8 131
Gjennomsnitt	13 655	13 571	16 039	14 550	13 339	15 178	18 311	24 255	27 041	27 653
Sum Egenkapital	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Klubb	232 137	244 273	272 662	247 356	226 763	273 210	329 602	436 587	486 739	497 750
Dualmodell AS	120 131	85 227	92 587	50 035	46 564	108 052	102 664	95 664	108 562	94 312
Spillerinvestering AS	49 029	60 006	37 325	39 589	21 429	15 683	29 077	27 820	19 503	23 017
Gjennomsnitt	401 297	389 506	402 574	336 980	294 756	396 945	461 343	560 071	614 804	615 079
Klubb uten AS	141 658	-5 376	3 167	7 499	7 240	13 622	179 741	218 798	197 443	206 648
Klubb med kun dualmodell AS	31 735	47 120	44 761	39 918	43 973	58 748	58 014	110 089	112 906	115 055
Klubb med kun spillerinvestering AS	-5 418	143 123	199 624	184 036	164 976	170 658	58 355	62 740	147 845	159 786
Klubb med begge typer AS	64 162	59 406	25 110	15 903	10 574	30 182	33 492	44 960	28 545	16 261
Sum alle	232 137	244 273	272 662	247 356	226 763	273 210	329 602	436 587	486 739	497 750

Vedlegg 11: Eiendeler og total kapitalrentabilitet alle organisasjoner

Eiendeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Gjennomsnitt
Aalesunds Fotballklubb	18040	22621	18141	19996	19988	15847	18124	18951	16587	17443	18574
	4,42%	13,80%	-14,53%	-8,19%	1,29%	-7,09%	1,05%	-0,09%	1,73%	9,31%	0,17%
Ålesund Fotball AS	56653	47273	31942	26048	33263	27629	25320	26582	24332	25556	32460
	0,18%	3,14%	-23,84%	-22,85%	-9,83%	-8,57%	0,49%	-6,08%	4,94%	1,98%	-6,04%
Fotballklubben Bodo/Glimt	13486	12824	14433	15983	15350	17251	17242	15441	16059	38400	17647
	-50,93%	137,27%	15,59%	4,92%	2,50%	6,10%	4,20%	-19,17%	-11,01%	30,60%	12,01%
Nordlandsglimt AS		17836	17072	13818	12217	9934	9232	17357	12628	20666	14529
		-24,24%	-15,68%	-20,39%	-37,64%	-9,88%	-17,07%	41,32%	-82,48%	66,24%	-11,09%
Euro Player Invest AS	558	750									654
	-68,64%	53,33%									-7,65%
Sportsklubben Brann	286264	282441	270396	248466	242869	236014	223607	233048	366357	276323	266579
	-0,23%	1,89%	2,56%	0,01%	0,49%	-1,08%	1,65%	1,57%	7,00%	3,49%	1,73%
Hardball AS	16780	15410	12018	12369	12306	9084	7310	4907	6246	2221	9865
	-70,91%	-3,05%	-28,35%	2,96%	-0,51%	-16,80%	-24,61%	-48,46%	21,44%	-181,22%	-34,95%
Softball AS	500	363	352	352	344	347	331	308	284	284	347
	-4,40%	-37,74%	-2,84%	0,00%	-2,33%	2,31%	-4,83%	-4,22%	-8,10%	-3,87%	-6,60%
Fotballklubben Haugesund	9068	5902	6710	10275	6799	12631	6135	8981	11578	9369	8745
	45,59%	8,79%	2,67%	2,60%	2,24%	1,33%	4,52%	2,53%	2,57%	3,02%	7,59%
FK Haugesund AS	13615	17682	17233	24315	19204	18765	18130	25777	26403	23256	20438
	-4,63%	5,73%	-6,67%	14,52%	-11,05%	7,17%	-24,58%	-6,26%	-88,68%	3,13%	-11,13%
Kristiansund Ballklubb	1557	1565	4203	8472	6067	6524	5614	12484	18649	24867	9000
	32,63%	34,89%	51,96%	16,45%	-19,76%	0,86%	1,96%	12,85%	24,70%	-1,73%	15,48%
Kristiansund Ballklubb Invest AS								942	1242		1092
								-37,15%	-0,08%		-18,62%
Lillestrøm Sportsklubb	76968	78232				72498	74701	75203	76135	62451	73741
	-16,88%	-0,39%				-2,94%	5,75%	4,55%	-6,89%	-20,16%	-5,28%
Lillestrøm Sportsklubb AS	4529	1905	1534	1651	4452	5973	7175	8317	9350	10561	5545
	63,90%	9,03%	14,47%	-32,59%	4,63%	-0,57%	1,25%	1,09%	0,92%	0,73%	6,3 %
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS	21742	6616	3464	142	3142	4258	3902	3551	3096	3866	5378
	71,89%	-12,24%	-53,32%	-2339%	-0,80%	-3,73%	-9,12%	-9,88%	-23,09%	-2,97%	-238,27%
Molde Fotballklubb	25732	51900	53064	65376	72237	61978	59447	58035	50977	78057	57680
	1,21%	2,23%	1,54%	1,08%	0,87%	0,93%	0,36%	0,28%	-0,32%	0,63%	0,88%
Molde Fotball AS	65645	64973	69596	78959	109060	112031	114262	97161	116796	120101	94858
	-30,89%	-24,57%	-19,13%	15,65%	2,04%	12,32%	3,31%	-16,09%	5,65%	3,76%	-4,80%
NORO Fotball AS	788	1494	2264	3590	1903	4056	2065	4435	1338	2898	2483
	-175,25%	78,25%	-41,17%	26,46%	-8,99%	44,23%	101,99%	-28,21%	-105,75%	-24,95%	-13,34%
Gjelsten Invest II AS	152	11786	9080	3655	3882	4585	656	231			4253,4
	-5,92%	-45,81%	-63,20%	-247,74%	-258,35%	-82,81%	-513,11%	-2175%			-424,03%
Odds Ballklubb	25162	25931	23884	23913	39351	30144	35392	56191	39571	33962	33350
	-17,59%	9,98%	0,68%	0,05%	8,23%	10,98%	-3,37%	15,23%	-13,33%	-13,94%	-0,31%
Grenland Fotball AS	36312	37337	23240	20378	29769	17577	6180	17662			23557
	7,87%	-43,81%	-15,46%	-14,56%	11,77%	5,40%	9,14%	54,52%			1,86%
Oddball Invest AS			1510	1333	1783	1515	615	397	532	509	1024
			-4,30%	-16,65%	0,28%	-18,09%	-145,20%	-56,42%	26,50%	-4,91%	-27,35%
Rosenborg Ballklub	210225	180081	208740	186792	185005	204578	225191	305884	282617	272380	226149
	-12,71%	-19,16%	23,59%	-9,31%	-10,99%	2,37%	14,73%	13,46%	-7,15%	2,17%	-0,30%
RBK Investor AS		25199	16129	15469	1712	1697					12041
		0,25%	0,00%	-0,20%	-781,66%	-3,01%					-156,92%

Sandefjord Fotball	5653	3304	2721	2649	2654	3247	4416	5118	5285	4078	3913
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sandefjord Fotball AS	29193	13193	10324	10660	12761	13055	9996	9435	10045	6556	12522
	11,14%	-45,87%	-40,71%	-34,43%	-0,63%	4,70%	-15,90%	-19,94%	-50,39%	-218,76%	-41,08%
Sarpsborg 08 Fotballforening		5564	6394	11381	13961	17549	21576	37049	102014	91461	34105
		33,27%	5,91%	14,24%	29,63%	0,03%	20,44%	17,91%	47,54%	-4,70%	18,25%
Sarpsborg Fotball Invest AS	3011	3323	3001	3983	5430	2575	4338	4619	7323	6377	4398
	-9,56%	-7,76%	-1,33%	11,05%	29,80%	-90,72%	39,47%	0,63%	27,37%	-5,08%	-0,62%
Sogndal Idrettslag Fotball	27373	28731	30076	32461	28230	27831	33116	33136	32979	31720	30565
	-4,01%	-1,19%	21,14%	9,05%	3,33%	22,73%	20,15%	-11,21%	1,74%	10,41%	7,21%
Stabæk Fotball	10949	14546	12761	11366	12509	19289	11397	13024	18670	34948	15946
	0,41%	2,30%	-3,27%	-7,55%	-6,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-1,50%
Stabæk Fotball AS	15654	12293	5934	12764	15922	20920	9398	12296	16730	23546	14546
	-140,20%	20,17%	-96,51%	-27,62%	13,28%	68,27%	-111,20%	8,31%	8,08%	56,07%	-20,14%
Spiller AS	9233	8266	3666	1215	1215						4719
	-7,36%	-11,55%	-60,20%	330,12%	-0,99%						50,00%
Idrettsklubben Start	20796	16516	16881	14891	19408	12847	14705	10711	10758	9880	14739
	1,83%	-18,07%	-7,31%	-51,69%	-31,57%	63,38%	34,35%	-33,83%	1,84%	2,50%	-3,86%
Start Toppfotball AS	38 956	31 604	31 895	5 024							26870
	-15,05%	-29,64%	-14,96%	-466,60%							-131,56%
Start En Drøm AS								16734	32336	18213	22428
								-66,21%	-131,87%	-224,93%	-141,00%
Start Spillere AS	1340	44	20	5	5						283
	-159,85%	-2973%	-145,00%	-300,00%	1080%						-499,52%
Club 21 Invest AS	2718	1178	472	2406	1983	4928	2226	1666			2197
	-26,27%	-101,36%	-109,75%	-12,93%	-22,49%	-4,75%	32,93%	-1,80%			-30,80%
Strømsgodset Toppfotball	5911	5626	11327	12674	13395	10137	24162	8665	13095	11263	11626
	-2,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,26%
Strømsgodset Fotball AS	9599	19703	17329	29761	28006	50514	40164	50131	30526	14572	29031
	72,18%	9,57%	20,52%	27,89%	23,96%	49,08%	14,52%	8,84%	-31,36%	-82,26%	11,30%
Blå Magi AS			2007	1737	929	623	6852	2517	473		2163
			-79,67%	-15,54%	-87,08%	-48,96%	76,84%	64,24%	-6,98%		-13,88%
Meetball AS	3113	2519	1754	2832	2972	1671	4711	4714	4687		3219
	-49,37%	-23,74%	-43,39%	67,20%	4,71%	-77,86%	44,81%	0,06%	-0,58%		-8,68%
Tromsø Idrettslag	21644	26407	28879	21279	11330	14711	18141	15452	54500	49566	26191
	-16,49%	4,33%	-5,68%	-6,43%	-23,50%	11,73%	3,41%	4,16%	3,79%	0,30%	-2,44%
TIL Fotball AS	28664	33809	24739	15184	4542	15812	21158	17356	27721	34118	22310
	-58,04%	-4,76%	-37,60%	-66,31%	-219,42%	59,13%	-1,55%	3,88%	50,34%	8,33%	-26,60%
TIL Spiller AS	30210	20521	21405	8307							20111
	-17,76%	-31,75%	-21,64%	-42,37%							-28,38%
Viking Fotballklubb	22039	30397	28503	28145	26435	24576	21997	21859	21776	31815	25754
	22,22%	30,56%	2,63%	-0,52%	-4,16%	-4,57%	1,92%	3,41%	3,06%	-1,27%	5,33%
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)								48773	51761	65370	55301
								-13,92%	-15,31%	-1,72%	-10,31%
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)	125866	108624	107262	91411	106398	104701	101623				106555
	-23,86%	-6,73%	-12,15%	-15,08%	-6,12%	3,17%	-18,44%				-11,32%
Vålerenga Fotball	34479	44612	37925	32072	31090	39160	40788	101680	91180	98270	55126
	2,82%	-0,29%	-0,17%	-10,38%	-3,07%	40,68%	1,12%	49,65%	0,16%	0,17%	8,07%
Vålerenga Fotball AS	26270	36542	25940	20557	23250	18468	18345	37094	31756	30892	26911
	18,10%	-27,32%	23,11%	-95,15%	-60,85%	-9,16%	10,57%	0,11%	-10,79%	0,13%	-15,13%
Gjennomsnitt regnskapstall	33768	32026	28008	26723	28170	31159	31744	35193	42156	42893	33184
Gjennomsnitt forholdstall	-15,44%	-68,98%	-17,76%	-75,46%	-9,28%	0,64%	-10,95%	-53,87%	-10,05%	-15,93%	-27,71%
Standardavvik regnskapstall	56013	51028	51213	46850	48455	49778	50925	58998	71932	62347	54754
Standardavvik forholdstall	51,65%	454,24%	37,53%	360,05%	213,09%	32,69%	89,14%	336,37%	36,91%	61,24%	167,29%
Min regnskapstall	152	44	20	5	5	347	331	231	284	284	170
Min forholdstall	-175,25%	-2973%	-145,00%	-2339%	-781,66%	-90,72%	-513,11%	-2175%	-131,87%	-224,93%	-955,00%
Max regnskapstall	286264	282441	270396	248466	242869	236014	225191	305884	366357	276323	274021
Max forholdstall	72,18%	137,27%	51,96%	330,12%	1080%	68,27%	101,99%	64,24%	50,34%	66,24%	202,26%

Vedlegg 12: Eiendeler gjennomsnitt og sum

Gjennomsnitt Eiendeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Klubb	47 962	46 511	45 590	43 894	43 922	45 934	47 542	57 273	68 266	65 347
Dualmodell AS	37 580	35 412	30 581	28 059	35 148	36 859	33 796	30 610	34 341	33 886
Spillerinvestering AS	7 512	8 236	6 281	4 748	3 559	3 773	3 840	4 064	3 755	4 758
Gjennomsnitt	33 084	31 306	28 096	26 230	28 170	31 159	31 744	35 193	42 156	42 893
Klubb uten AS	79 718	15 148	17 140	20 467	17 149	17 178	87 974	117 168	157 798	152 050
Klubb med kun dualmodell AS	19 074	22 128	18 800	18 627	16 383	18 494	17 285	26 438	28 792	29 626
Klubb med kun spillerinvestering AS	149 875	120 228	124 991	115 656	95 319	97 648	69 283	95 179	110 159	93 388
Klubb med begge typer AS	27 000	32 205	24 466	24 917	34 373	43 689	48 426	41 761	46 736	70 254
Gjennomsnitt	47 962	46 511	45 590	43 894	43 922	45 934	47 542	57 273	68 266	65 347
Sum Eiendeler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Klubb	815 346	837 200	775 038	746 191	746 678	826 812	855 751	1 030 912	1 228 787	1 176 253
Dualmodell AS	450 956	424 938	366 968	336 712	386 627	405 445	371 751	367 318	377 756	372 741
Spillerinvestering AS	90 145	115 305	94 214	71 213	49 823	45 273	42 238	44 702	37 549	38 063
Gjennomsnitt	1 356 447	1 377 443	1 236 220	1 154 116	1 183 128	1 277 530	1 269 740	1 442 932	1 644 092	1 587 057
Klubb uten AS	239 155	30 296	34 279	40 933	34 297	34 355	263 921	351 504	315 596	304 100
Klubb med kun dualmodell AS	114 441	132 767	94 000	93 137	98 296	129 461	120 998	185 065	230 334	266 632
Klubb med kun spillerinvestering AS	299 750	480 910	499 963	462 622	476 593	488 239	277 130	285 538	542 650	465 013
Klubb med begge typer AS	162 000	193 227	146 796	149 499	137 492	174 757	193 702	208 805	140 207	140 508
Sum alle	815 346	837 200	775 038	746 191	746 678	826 812	855 751	1 030 912	1 228 787	1 176 253

Vedlegg 13: Egenkapitaltransaksjoner alle organisasjoner

Egenkapitaltransaksjoner	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Sum
Aalesunds Fotballklubb		0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1
Ålesund Fotball AS		0	0	0	3 552	0	0	-1	0	0	3 551
Fotballklubben Bodø/Glimt		12 636	1	0	0	0	0	0	0	0	12 637
Nordlandsglimt AS		21 910	-1	250	2 450	0	0	0	0	0	24 609
Euro Player Invest AS		0	-151	0	0	0	0	0	0	0	-151
Sportsklubben Brann		0	-1	1	0	-1	0	1	-1	1	0
Hardball AS		1	-1	0	0	1	8 894	0	0	0	8 895
Softball AS		0	0	0	0	-16	0	1	-1	0	-16
Fotballklubben Haugesund		0	0	0	0	1	0	-1	1	-1	0
FK Haugesund AS		0	0	0	0	2 070	0	2 445	14 980	-1	19 494
Kristiansund Ballklubb		0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
Kristiansund Ballklubb Invest AS		0	0	0	0	0	0	0	942	201	1 143
Lillestrøm Sportsklubb		-3 819	-29 572	0	0	18 166	0	0	1	0	-15 224
Lillestrøm Sportsklubb AS		-3 468	0	0	-1	1	0	0	0	0	-3 468
Lillestrøm Sportsklubb Invest AS		-15 601	0	0	0	0	0	0	1 322	0	-14 279
Molde Fotballklubb		0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Molde Fotball AS		12 565	19 935	-3 238	0	1	0	0	1	0	29 264
NORO Fotball AS		0	951	-1	0	550	750	500	0	0	2 750
Gjelsten Invest II AS		10 000	-11	13 400	10 500	4 000	0	4 600	-231	0	42 258
Odds Ballklubb		0	0	1	0	0	-1	0	0	0	0
Grenland Fotball AS		7 000	0	0	0	-1	1	-14 000	-612	0	-7 612
Oddball Invest AS		0	1 570	49	445	0	0	0	0	1	2 065
Rosenborg Ballklub		1	-2 298	-618	0	0	0	0	0	-1	-2 916
RBK Investor AS		15 000	0	0	0	0	-1 600	0	0	0	13 400
Sandefjord Fotball		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sandefjord Fotball AS		2 050	4 214	3 500	1	0	999	2 001	5 075	15 000	32 840
Sarpsborg 08 Fotballforening		-1 603	0	0	-1	0	0	0	1	0	-1 603
Sarpsborg Fotball Invest AS		1	705	0	-260	0	0	1 093	55	1	1 595
Sogndal Idrettslag Fotball		0	0	1	0	0	1	-1	0	0	1
Stabæk Fotball		0	0	-1	1 717	0	0	0	0	0	1 716
Stabæk Fotball AS		0	1	2 270	1	-1	0	0	0	-2 500	-229
Spiller AS		0	0	0	0	-1 118	0	0	0	0	-1 118
Idrettsklubben Start		0	0	0	0	-5 808	-1	1	0	0	-5 808
Start Toppfotball AS		0	4 500	4 500	14 141	0	0	0	0	0	23 141
Start En Drøm AS		0	0	0	0	0	0	20 000	40 000	22 000	82 000
Start Spillere AS		-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
Club 21 Invest AS		0	120	460	0	0	500	0	-910	0	170
Strømsgodset Toppfotball		-285	0	0	0	0	0	0	0	0	-285
Strømsgodset Fotball AS		0	1	-5 000	-4 900	-16 842	-1	1	0	-1	-26 742
Blå Magi AS		0	3 600	0	1	-1	0	-7 000	1	-467	-3 866
Meetball AS		0	0	0	0	0	929	0	0	-4 687	-3 758
Tromsø Idrettslag		0	0	0	0	0	1	-1	0	0	0
TIL Fotball AS		6 561	0	0	-4 923	0	0	-1	1	-12 786	-11 148
TIL Spiller AS		1	-5 000	0	-3 570	0	0	0	0	0	-8 569
Viking Fotballklubb		1	-3 001	1	0	0	-2 700	-1	-176	-155	-6 031
Viking Fotball AS (Tidl. holding AS)		0	0	0	0	0	0	19 852	12 302	10 545	42 699
Viking Stadion AS (Tidl. fotball AS)		0	31 639	0	0	552	16 854	-14 566	0	0	34 479
Vålerenga Fotball		0	0	0	0	-1 115	0	0	0	46	-1 069
Vålerenga Fotball AS		0	0	14 736	10 000	11 347	0	-1	9 999	0	46 081
Gjennomsnitt		1 285	555	619	595	241	503	305	1 689	555	6 345
Sum		62 950	27 201	30 311	29 154	11 786	24 626	14 921	82 749	27 196	310 894

Intervjuguide

Semi-strukturert intervju, spørsmål er veilende og ikke nødvendigvis i rekkefølge.

Åpning:

- Introduser oss selv, oppgaven, hva vi vil finne ut av, etc. Takke for tiden deres.
- Hva er din rolle i klubb/AS, og hva innebærer dette av arbeidsoppgaver?

Klubbens organisering:

- Bruker klubben dualmodell-AS eller noen form for spillerinvesteringsselskap? Hva heter dette/disse?
- Hva var bakgrunnen til valget av å bruke/ikke bruke et slikt AS?
- Hvilke andre årsaker tenker du kan finnes for å bruke samarbeidene AS?
- Andre årsaker for å ikke bruke samarbeidende AS?

Klubbens økonomi:

- Hvordan vil du beskrive deres økonomiske situasjon i løpet av de siste 10 årene?
- Hva mener du er hovedgrunnen(e) til at det har gått som det har gått?

Samarbeidene aksjeselskaper:

- Tror du samarbeidende aksjeselskaper kan ha påvirkning på sportslige avgjørelser i sine respektive klubber? (For eksempel Viking-saken og Herman Stengel-saken)
- Mulighet for at dette skjer i deres klubb?
- Fotballøkonomi er veldig varierende i resultater over tid. Tror dere tilknyttede AS påvirker svingningene i klubbøkonomien? I så fall hvordan?

Avslutning:

- Spesifikke spørsmål til de enkelte klubbene ut fra regnskapstallene deres.
- Informere om at vi sender respondentene sitatene vi kommer til å bruke i oppgaven.
- Takk for at respondenten(e) stilte opp til intervju.

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Bruk av tilknyttede aksjeselskaper i norske toppfotballklubber

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke virkning av å benytte seg av tilknyttede aksjeselskaper. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal i vår masteroppgave se på hvordan samarbeidet mellom klubb og tilknyttet aksjeselskap fungerer, og hvilken påvirkningskraft de har på hverandre. I tillegg til å benytte oss av offentlig tilgjengelig regnskapsinformasjon, har vi også bruk for kommentarer og innsikt fra personer i organisasjonen. Dette for å svare på vår problemstilling: *Hvordan påvirker bruken av tilknyttede aksjeselskaper norske toppfotballklubber?*

Informasjonen som gis skal ikke brukes til noen andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har undersøkt hvilke klubber som vi mener passer godt til å svare på vår problemstilling ut fra media og regnskapsinformasjon, og har kontaktet disse. Hvem i organisasjonen som velger å delta er opp til organisasjonen selv. Vi vil gjerne bruke intervjuene som supplerende for å oppklare våre tolkninger av annen informasjon, og for å få mer innsikt i hvordan organisasjonen selv føler samarbeidet fungerer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre et intervju ved bruk av videokonferanseprogram, som vi anslår vil vare i ca. 45 minutter. Av praktiske grunner vil vi ta opp og lagre intervjuet for å kunne gå tilbake

og høre nøyaktige sitater. Selve videoen og lyden vil ikke leveres inn som en del av oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun vi to som skriver oppgave, Morten Rørvik Hagen og Arnfinn Urdshals, som har tilgang til data. Data vi lagrer kommer vi til å lagre på institusjonens datasky, som er passordbeskyttet.

Hvis ønskelig kan personopplysninger anonymiseres helt eller delvis (delvis betyr at man kun betegnes som talsperson for klubben).

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er mai 2021. Alle opptak av video og lyd vil da slettes, og kun våre notater fra intervjuene vil bli tatt vare på. Disse vil vi fjerne alle personopplysninger fra ved oppgavens slutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved enten oss som undersøker eller vår veileder:

Morten Rørvik Hagen, student	Morterha@ntnu.no , tlf. 98 04 08 52
Arnfunn Urdshals, student	Arnfinnu@ntnu.no , tlf. 92 87 28 58
Morten Kringstad, veileder	Morten.kringstad@ntnu.no , tlf 73 55 99 95

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Morten Kringstad
(Forsker/veileder)

Morten Rørvik Hagen
Arnfinn Urdshals
(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bruk av tilknyttede aksjeselskaper i norske toppfotballklubber*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju via digital plattform som tas opp

Velg en:

- at personopplysninger som navn og organisasjon kan brukes i sin helhet i prosjektoppgaven*
- at opplysninger som organisasjonstilhørighet kan brukes, men ikke identifiserende opplysninger på personnivå*
- deltagelse, men ønsker full anonymitet*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 16: Egen Microsoft Excel-fil følger med innleveringen

