

2020

Mario Kronman, 38132  
Pro gradu-avhandling i redovisning  
Handledare: Matti Skoog  
Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi  
Åbo Akademi  
2020

# [FOTBOLL OCH EKONOMISKA UTMANINGAR]

En undersökning om hur fotbollsklubbar i mindre ligor handskas med ekonomiska svårigheter samtidigt som de försöker uppnå sportslig framgång

## Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Problembakgrund .....	2
1.2	Syfte .....	5
1.3	Problemformulering och forskningsfrågor .....	5
1.4	Avgränsningar .....	6
2.	Bakgrundsfakta.....	7
2.1	Tidigare forskning .....	7
2.2	Ekonomiska regler inom fotboll.....	8
2.2.1	Financial Fair Play.....	8
2.2.2	Elitlicens .....	11
2.2.3	Liigalisenssi.....	13
2.2.4	51-procentsregeln .....	14
2.3	Upprättande av årsredovisningar .....	15
2.3.1	Redovisningsprinciper vid upprättande av årsredovisning för fotbollsföreningar .....	16
3.	Teoretisk Referensram.....	18
3.1	Football Management.....	18
3.1.1	”The four-field model” .....	19
3.1.2	Matchen som produkt .....	20
3.1.3	Fotbollsföreningarnas ekonomiska förutsättningar .....	21
3.2	Ideella föreningar .....	24
3.3	Idrottsföreningar .....	25
3.4	Aktiebolag .....	26
3.5	Idrottsaktiebolag.....	27
3.6	Ekonomistyrning .....	28
3.6.1	Resultat- och balansräkningsanalys.....	29
3.6.2	Nyckeltalsanalys.....	32
3.6.3	Budget .....	35
4.	Metod.....	38
4.1	Kvalitativ och kvantitativ metod .....	38
4.2	Val av metod .....	38
4.2.2	Insamling av material .....	40
4.2.3	Undersökningsuppgift .....	40
4.3	Undersökningsobjekt.....	40

4.4	Validitet och reliabilitet.....	41
4.5	Källkritik .....	41
5.	Empiri.....	41
5.1	Resultat- och balansräkningsanalys.....	41
5.1.1	Allsvenskan .....	42
5.1.2	Veikkausliiga.....	54
5.2	Nyckeltalsanalys.....	61
6.	Analys.....	65
7.	Diskussion .....	81
8.	Slutsats.....	87
	Källor:.....	90

### **Förkortningar och definitioner:**

Allsvenskan – Den högsta divisionen inom fotboll i Sverige.

Champions League – Den största fotbollsturneringen för klubblag i Europa

Europa League – Den näst största fotbollsturneringen för klubblag i Europa

FIFA – Fotbollens världsorganisation

Kakkonen – Tredje högsta divisionen inom fotboll i Finland

UEFA – Det europeiska fotbollsförbundet

Superettan – Den näst högsta divisionen inom fotboll i Sverige

Veikkausliiga – Högsta divisionen inom fotboll i Finland

Ykkönen – Den näst högsta divisionen inom fotboll i Finland

Mkr – Miljoner svenska kronor

FFP – Financial Fair Play

SEF – Svensk Elitfotboll

SvFF – Svenska fotbollsförbundet

Ämne: Redovisning

Författare: Mario Kronman

Arbetets titel: Fotboll och ekonomiska utmaningar: En undersökning om hur fotbollsklubbar i mindre ligor handskas med ekonomiska svårigheter samtidigt som de försöker uppnå sportslig framgång.

Handledare: Matti Skoog

Pengarna i toppfotbollen ökar för varje år som går. Klubbar köper och säljer spelarkontrakt för över 100 miljoner euro och kan tjäna 500 tusen euro per månad. Tv-rättigheter för bolag som vill sända matcherna kostar allt mera men trots detta finns det föreningar med dålig ekonomi. För att stävja de problem som de ökade pengasummorna ger upphov till finns det regler som elitlicenser och Financial fair play.

Syftet med avhandlingen är att undersöka vilken effekt de ökade intäkterna inom fotbollen haft på fotbollsklubbar i Finland och Sverige. I undersökningen utreds vilka åtgärder klubbarna använder sig av för att klara av de ekonomiska reglerna som finns för fotbollsföreningar.

Klubbar försöker alltid nå sportslig framgång och då intäkterna ökar kommer klubbarna också att satsa de ökade intäkterna på högre personalkostnader och dyrare spelare, vilket kan innebära risker som ger ekonomiska problem. Framgång på planen ger oftast framgång på banken. Sponsorer har större incitament att synas med framgångsrika klubbar, åskådare tycker det är roligare att se matcher med bättre lag och tv-bolagen vill visa de bästa lagen. Att följa elitlicensen är viktigt för klubbarna för att man annars kan förlora rätten att spela på elitnivå. Därför måste föreningarna tänka på att ha sitt eget kapital under kontroll så att de inte måste ta till drastiska åtgärder för att de plötsligt behöver få in kapital snabbt. Att Financial Fair Play upprättades har varit viktigt för fotbollens trovärdighet. Fotbollsklubbar har blivit allt större företag och pengasummorna har ökat, men insynen i klubbarnas ekonomi har varit dålig och klubbarnas ekonomi har inte skötts. FFP har gjort det lättare att granska klubbarnas ekonomi och därmed också fått bättre bukt med de ekonomiska problemen.

Nyckelord: Fotbollsekonomi, Financial Fair Play, FFP, Elitlicens, Allsvenskan, Veikkausliiga

Datum: 8.5.2020

Sidoantal: 89

## 1. Inledning

Fotbollen fick sitt första styrande organ i England år 1863 då det engelska fotbollsförbundet, FA, grundades. Proffsfotbollen fick sin början 1885 då en del av de engelska fotbollsklubbarna inte såg något fel i att betala för spelare som gör sitt jobb, vilket gjorde att FA blev tvungna att legalisera fotboll i professionell form. (The FA u.å.). Det svenska fotbollsförbundet (SvFF) bildades 1904 och det finska bollförbundet (SPL) 1907. År 1932 gav FIFA alla nationella fotbollsförbund möjligheten att tillåta professionell fotboll. I Sverige dröjde det dock ända till 1967 innan Riksidrottsförbundet gav upp sina amatörbestämmelser vilket gjorde att en mer professionell fotboll också kom till i Sverige (Alsio, 2015).

När fotbollen fick sitt stora genombrott fanns det inga proffsspelare, reglerna var annorlunda och fotbollsklubbarna drevs inte som företag. Då kunde mindre fotbollsföreningar konkurrera i en större utsträckning. Malmö FF lyckades ta sig till final i Europacupen (dåvarande Champions League) 1978 och IFK Göteborg vann UEFA-cupen (dåvarande Europa League) både 1981 och 1986. År 1992 bytte Europacupen namn till Champions League och införde ett gruppspel som blev viktigt att nå för att få stora intäkter. Under de första nio åren av turneringen lyckades svenska klubbar ta sig till gruppspelen sex gånger och finska klubbar en gång. Efter detta tog det till år 2014 innan nästa svenska klubb tog sig till gruppspelen i Champions League. Detta är ett av tecknen på att pengarna blivit allt viktigare i fotbollen. Ett annat tecken är att endast 5 av 48 lag i finalerna i Champions League efter 1992 inte har varit från de fyra största och rikaste ligorna England, Italien, Spanien eller Tyskland jämfört med 24 av 74 lag före 1992.

Fotbollsklubbar har i dagens läge börjat skötas mer som företag än som föreningar. De flesta fotbollsklubbarna är numera aktiebolag. Det finns dock undantag, till exempel ägs FC Barcelona och Real Madrid fortfarande av sina medlemmar. Dessutom är det ovanligt att klubbar i Tyskland och Sverige är aktiebolag eftersom en förenings medlemmar måste ha rösträttsmajoritet i ett aktiebolag. I bland annat Premier League är alla klubbar aktiebolag och där tillåts privata ägare. Av de klubbar som spelar i Premier League 2016 har hälften bytt ägare efter 2010 och hela 16 av 20 klubbar har utländska ägare (Cave & Miller, 2016). Att fotbollen blivit mer intressant för investerare beror till stor del på att klubbarnas intäkter ökar. Ett exempel på intäktsökningen är att de engelska tv-bolagen SKY och BT Sport betalade 5,1 miljarder pund för att få sända den engelska ligans matcher 2016–2019. Detta är en ökning på 70 procent från

den summa de betalade för att sända matcherna 2013–2016. (BBC, 2015) Premier League ökade sin omsättning från 3,9 miljarder euro säsongen 2013–2014 till 4,4 miljarder euro säsongen 2014–2015, en ökning på 12,8 procent. Jämför man istället fem år tillbaka i tiden så har omsättningen i Premier League ökat med hela 76 procent (Sports Business Group, 2015). Att det finns mer pengar än någonsin tidigare inom fotbollen är helt tydligt och inget tyder på att det kommer att ske ett trendbrott med tanke på att övergångssummorna, lönerna och prispengarna ökar samt att tv-avtalen blir större.

Det som inte har förändrats är de som gör fotbollskulturen möjlig, alltså fansen. I dagens läge är fotboll sporten med flest fans i världen. I en undersökning på Forbes om hur stora klubbar är på sociala medier kom det fram att fotbollsklubbar innehar de 6 första platserna och sammanlagt 11 av alla klubbar på topp 20-listan (Badenhausen, 2016). Enligt FIFA såg ungefär 3,2 miljarder människor fotbolls-VM 2014 på tv. Dessutom såg 1,013 miljarder finalmatchen mellan Tyskland och Argentina i minst en minut. (FIFA.com, 2015) I Sverige är fotboll den sport som har flest åskådare per match. I en undersökning gjord av SVT 2016 framkommer det att Allsvenskan har ett publiksnitt på 9 967 per match medan Svenska Hockeyligan på andra plats har ett publiksnitt på 5 846 (Bränholm, 2016). I Finland är fotboll den sjunde populäraste sporten. Sponsor Insight har gjort en undersökning över de mest populära sporterna i Finland 2015 där det framkommer att ishockey är den mest populära sporten följt av friidrott och där fotboll alltså infinner sig på sjunde plats. (Eklöv, 2016) Däremot är Veikkausliiga den ligan i Finland som har näst högst publiksnitt på matcherna. Hockeyligan hade bäst publiksnitt 2015 med 4 250 åskådare per match därefter Veikkausliiga följer med ett publiksnitt 2 574.

## **1.1 Problembakgrund**

Grunden till problemet är att pengarna inom fotbollen ökar mångfaldigt men trots detta lider många fotbollsklubbar av ekonomiska problem och det hotar fotbollens trovärdighet. Ökade intäkter leder såklart inte alltid till bättre ekonomi då det också ofta leder till att utgifterna ökar. Speciellt har detta lett till att lönekostnader och inköp av spelare har ökat väldigt mycket de senaste åren då både klubbarna och spelarna vet att större klubbar är villiga att betala dessa stora summor.

I både Finland och Sverige finns krav på elitföreningars ekonomi som måste uppfyllas för att få spela i förbundets serier. Detta kallas elitlicens i Sverige och liigalisenssi i Finland. Om inte licensernas krav uppfylls kan klubbarna bli tvångsnedflyttade till lägre serier. Licenserna togs

i bruk främst för att ekonomiska problem skulle upptäckas tidigare och det skulle kunna undvikas att föreningar går i konkurs. Att uppfylla licenserna är mycket viktigt eftersom en förening som blivit tvångsnedflyttad kan behöva många år för att återhämta sig och ta sig tillbaka till samma nivå som den tidigare var på. Huvudsakligen innebär licenserna att det krävs att klubbarna har positivt eget kapital.

Framgång leder till mer framgång och det ger också högre intäkter. För fotbollsklubbar finns det därför en anledning att ta risker med sin ekonomi. Storsatsningar på att förbättra spelartruppen genom nyförvärv och högre löner för att nå en bättre tabellplacering kan stå en klubb dyrt i form av stora förluster om det sportsliga målet inte uppnås. Det kan också visa sig vara en lyckad strategi om klubben lyckas med satsningen och till exempel vinner ligan eller lyckas ta sig till spel i de europeiska cuperna där de stora pengarna finns. Det finns alltså incitament att ta risker, men det kan också skada klubben för en lång tid framöver. En ekonomisk satsning kan göra att klubben lyckas och når en högre nivå än tidigare. Ett exempel de senaste åren är när en av de största svenska klubbarna, IFK Göteborg, satsade stort 2015 och det var nära att leda hela vägen till ligasegern. IFK Göteborg konkurrerade länge i toppen av ligan men fick till slut ge sig och nådde en andra plats och den ekonomiska smällen blev stor. IFK Göteborg blev tvungen att sälja sin träningsanläggning och gjorde trots det ett minusresultat på 10,4 miljoner kronor under 2015. (Petersson L, 2015, Wagner, 2015)

I Finland och Sverige är det många fotbollsföreningar som lider av dålig ekonomi. Under de senaste två åren har fyra klubbar i de högsta serierna i fotboll och ishockey gått i konkurs i Finland. I februari 2015 gick MyPa i konkurs (Nieminen, 2015) och en månad senare mötte FC Honka samma öde (Mäkinen, 2015). Under 2016 gick ishockeyklubben Espoo Blues i konkurs i mars (Huttunen, 2016) och fotbollsklubben PK-35 i november (Tammilehto, 2016). Dessutom lider FC Haka i Ykkönen också av konkurshot (Perkiö, 2015). TPS gjorde 2013 en förlust på nästan en halv miljon euro vilket ledde till att de tvingades skära ner ordentligt i spelarbudgeten inför säsongen 2014 (Edberg, 2014). TPS slutade sist i ligan och föll till Ykkönen. I Sverige gick damlaget Tyresö FF i konkurs 2014 (Radiosporten, 2014) och Ängelholms FF 2016 (Eriksson & Petersson, 2016). Åtvidaberg hade 2014 negativt eget kapital (Ridderstolpe, 2014) och Djurgårdens IF riskerade att bli tvångsdegraderade efter att ha gått 100 miljoner kronor minus på fem år (Luhr, 2014). Tvångsdegradering på grund av dålig ekonomi är sällsynt och det är endast en fotbollsklubb i Sverige som råkat ut för det, Örebro SK inför säsongen 2005 (Larsson 2004). I de två högsta fotbollsserierna i Finland är det åtta klubbar som gått i konkurs

sedan 2000, i Sverige är det under samma tid endast en. Det är inte enbart i Finland och Sverige som dålig ekonomi leder till sådana här drastiska åtgärder. Storklubbar som Glasgow Rangers (2012) i Skottland samt Fiorentina (2002) och Parma (2015) i Italien har också gått i konkurs under 2000-talet.

Jämfört med de största ligorna i England, Spanien, Italien och Tyskland har de finska och svenska ligorna svårt att konkurrera både ekonomiskt och sportsligt. En stor orsak till detta är invånarantalet som gör att det finns färre fotbollsspelare, färre sponsorer och färre åskådare på matcherna. Allsvenskans omsättning var 2015 endast 3,4 % av Premier Leagues. Premier League omsatte 4 400 miljoner euro och Allsvenskan 61,1 miljoner euro. När skillnaden till toppligorna är så här stor är det svårt att kunna konkurrera med de allra bästa. Om man jämför Allsvenskan 2015 och 1997 så har intäkterna ökat med 325 %. Samma tidsperiod har Premier League ökat sina intäkter med 542 %. Däremot har ökningen i Allsvenskan varit högre än både La Liga, 292 %, och Serie A, 225 % (Statista, 2016). I Allsvenskan är det främst matchdagsintäkter och sponsorintäkter som gjort den största ökningen på 412 % samt 374 %. Dessa siffror visar tydligt på vilken stor utveckling fotbollsekonomin haft de senaste 20 åren. Kostnaderna har dock ökat ännu mer. Ökningen har sedan 1997 varit hela 425 %. Den största procentuella ökningen har varit utgifter för reklam och sponsring som ökat med hela 854 %. Sen följer administration och lokaler 440 %, match och träning, 339 % samt löner, 321 %.

Ett annat problem är också konkurrensen med andra idrotter och då främst ishockeyn. Speciellt i Finland finns de största pengarna inom ishockeyn. Säsongen 2015–2016 hade Kärpät den största budgeten i SM-liiga med 9,9 miljoner euro medan HJK med den överlägset största budgeten i Veikkausliiga hade en budget på 4 miljoner euro, vilket bara är högre än en klubb i SM-liiga. Den genomsnittliga budgeten för SM-liigaklubbarna är 6,23 miljoner euro medan den för Veikkausliigaklubbarna är 1,45 miljoner euro. (Tuominen, 2016) I Sverige är förhållandena något jämnare, i snitt omsatte en klubb i Svenska Hockeyligan 130 miljoner kronor under säsongen 2014–2015 (Svensson, 2015) medan genomsnittet i Allsvenskan var 108 miljoner kronor (Sahlström, 2016).

Att sköta en fotbollsklubb är inte det lättaste. Trots att klubbarna i dagens läge sköts ungefär som ett vanligt företag finns det stora skillnader i vad som ska tas i beaktande. Speciellt måste en fotbollsklubs ledning tänka på att supportrar inte är vanliga kunder. Supportrarna vill också känna uppskattning från sin favoritklubb för att fortsätta stödja klubben på samma sätt



(Karpavicius & Jucevicius, 2009). Lagets supportrar är en av de absolut viktigaste inkomstkällorna för en fotbollsklubb samtidigt som de också hjälper till med det sportsliga resultatet genom att skapa en bra stämning och uppmuntra sina spelare under matcherna. En annan mycket viktig intäkt är sponsorerna. En fotbollsklubb måste erbjuda sina sponsorer bra möjligheter att synas och en god upplevelse under matcherna samtidigt som klubben också måste visa upp ett gott uppförande utåt för att sponsorerna ska hållas nöjda.

Den absolut största enskilda utgiften för fotbollsklubbar är spelar- och personallöner. Hur mycket klubben har råd att spendera på detta måste utredas noggrant innan säsongen för att veta om man kan göra nya spelarförvärv eller om man måste göra sig av med spelare eller personal. Att budgetera rätt är i början av säsongen väldigt svårt. Det går att anta att klubben kommer att sälja spelare under säsongen vilket gör att den kan använda mer pengar i början på säsongen, men det finns alltid en risk för att spelarförsäljningar budgeteras felaktigt. Till exempel om spelaren skadar sig och inte kan säljas eller att det helt enkelt inte finns någon annan klubb som matchar den egna klubbens värdering av spelaren.

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka vilken effekt de ökade intäkterna i fotbollen har för fotbollsklubbar i Finland och Sverige.

Ett delsyfte är att ta reda på vilka åtgärder klubbarna använder för att förbättra sin ekonomi och undvika att få problem med de ekonomiska regler som finns för fotbollsföreningar.

## **1.3 Problemformulering och forskningsfrågor**

Trots att pengarna som finns inom fotbollen bara ökar lider en hel del klubbar av ekonomiska problem. I första hand borde de ökade pengasummorna göra att de ekonomiska problemen bland fotbollsföreningar minskar. Ännu finns det dock många klubbar som har problem med sin ekonomi. I Sverige har bland annat IFK Göteborg (Petersson L, 2015), Kalmar FF (Petersson M, 2015) och Helsingborgs IF (SVT, 2016) alla haft ekonomiska problem och varit tvungna att rädda sin ekonomi på olika sätt. I Finland finns fall som MyPa (Nieminen, 2015) och FC Honka (Mäkinen, 2015) som båda gick i konkurs under 2015. Att de ekonomiska problemen syns tydligt nuförtiden kan bero på att det har tillkommit tydligare regler i fotbollsvärlden samt att elitidrottsföreningars ekonomi granskas noggrannare än tidigare.

Genom att utföra en företagsanalys på klubbarna i Allsvenskan och Veikkausliiga och studera bokslut och nyckeltal under åren 2011–2018 undersöks problemområdet. Undersökningen utgår ifrån följande frågor:

- Hur kommer det sig att klubbar fortfarande lider av ekonomiska problem trots att intäkterna ökar?
- Vilka är de viktigaste intäktskällorna för en fotbollsklubb i Allsvenskan och Veikkausliiga och vad påverkar dessa?
- Hur stor påverkan har de ekonomiska reglerna på klubbarnas sportsliga resultat?
- Vad finns det för skillnader mellan fotbollsklubbars ekonomi i Finland och Sverige?

#### **1.4 Avgränsningar**

I studien undersöks fotbollsklubbar som spelade i högsta fotbollsligan i Sverige och Finland, alltså Allsvenskan och Veikkausliiga. Jag väljer att undersöka både Allsvenskan och Veikkausliiga för att det i mina ögon är stor skillnad på ligorna. I Finland har det länge varit ett lag som dominerat, HJK, som vunnit ligan mellan 2009 och 2015, medan Allsvenskan ses som en av Europas jämnaste ligor med sju olika vinnare under en tio års period. Fotbollen i Sverige är också mycket populärare än i Finland med över tre gånger fler åskådare i snitt per match år 2015, vilket kan göra att resultatet ligorna emellan ger olika resultat. Dessutom finns det skillnader i klubbarnas ägarstruktur. I Finland finns det privatpersoner som äger hela eller största delen av en fotbollsklubb medan det i Sverige finns en regel som säger att 51 % av klubben måste ägas av den egna föreningen. Elitlicenserna och Financial Fair Play består i korthet av att klubbar inte får göra för stora förluster eller ha ett negativt eget kapital. Därför kommer undersökningen främst att fokusera på nyckeltal och poster som har med detta att göra.

Meningen var att undersöka alla klubbar som spelade i Allsvenskan och Veikkausliiga under 2015. Det visade sig senare att det inte gick då det inte gick att få tag på alla föreningars årsredovisningar. I Sverige fanns många föreningars årsredovisningar på deras hemsidor medan detta inte alls var möjligt för finska föreningar. För att få tag på flera föreningars årsredovisningar försökte jag först skicka e-post flertalet gånger men då jag inte fick svar från alla klubbar blev jag tvungen att försöka få tag på dem på andra sätt. De flesta finska föreningarnas årsbokslut gick att köpa på Patent- och registerstyrelsen. Av de Allsvenska klubbarna som borde varit med i undersökningen saknas Åtvidabergs FF som svarade att de inte ville vara med i undersökningen samt Halmstads BK, Falkenbergs FF och GIF Sundsvall

som inte svarade på e-postförfrågningarna. Av Veikkausliigaklubbarna vars bokslut inte gick att köpa svarade RoPS att de endast är en registrerad förening och inte behöver göra årsredovisningar, HIFK och FC Ilves meddelade att de 2013 var i division 2 och att jag inte skulle ha någon nytta av deras årsredovisningar, FC Inter som sedan är en del av en större koncern och inte ger ut sina årsredovisningar samt FC KTP och FC Lahti som inte svarade på e-post.

Lagen som behandlas i studien är AIK, BK Häcken, Djurgårdens IF, Hammarby IF, Helsingborgs IF, IF Elfsborg, IFK Göteborg, IFK Norrköping, Kalmar FF, Malmö FF och Örebro SK från Sverige. De finska lagen är FC TPS, FF Jaro, IFK Mariehamn, HJK, KuPS, SJK och VPS.

## **2. Bakgrundsfakta**

Stora fotbollsföreningar drivs i dagsläget oftast som företag och detta kallas football management. Det finns kring ämnet en del forskning men den är inte så omfattande.

### **2.1 Tidigare forskning**

Kristof Vogel skriver en blogg om fotbollsekonomi som heter den osynliga handen. I bloggen har han undersökt samband mellan sportslig framgång och det ekonomiska resultatet där det framkommit att det under enskilda säsonger inte är så stort samband men att det under en längre period är ett mycket stort samband. Under den undersökta sexårsperioden har föreningar som Hammarby och Djurgården underpresterat trots att det inte varit någon brist på pengar. Istället har problemet varit hur pengarna har använts. Den största utmaningen, att använda sina pengar på rätt sätt. I samma undersökning har Vogel lagt märke till att det är tydligt att svenska elitklubbar är nyttomaximerande. Detta eftersom det är ett stort antal klubbar som under perioden har visat ett resultat som är mycket nära noll eller ett negativt finansiellt resultat. (Den osynliga handen, 2015.)

I en studie gjord av Rasmus K Storm har de danska klubbarna i högsta ligan rangordnats efter sportslig och ekonomisk framgång, mellan år 1999 och 2008, för att se om det finns ett samband mellan dem. Undersökningen visar att för de två bästa klubbarna, FC Köpenhamn och Brøndby IF, stämmer antagandet att det finns ett samband mellan sportslig och ekonomisk framgång. Däremot har Aalborg Boldspilklub och Odense Boldklub tredje och fjärde bäst sportslig

framgång trots att man bara är på sjunde och åttonde plats ekonomiskt. Genom att göra en sådan här undersökning ser man vilka klubbar som är vinnare och förlorare under en period. Men att det finns ett tydligt samband mellan sportslig och ekonomisk framgång, förutom för de mest framgångsrika klubbarna, är svårt att säga. (Storm, 2011.)

I studien *Winners and Losers* av Szymanski och Kuypers har de engelska fotbollsklubbarnas ekonomi undersökts under en period på 25 år. Undersökningen har gjorts för att se om fotbollsklubbarna försöker fokusera på vinstmaximering ekonomiskt eller prestationsmaximering sportsligt. Undersökningen gav svaret att fotbollsklubbar för det mesta är prestationsmaximerare då ett nollresultat är det mest vanliga och ett eventuellt intäktsöverskott oftast spenderas på spelare. Szymanski och Kuypers använde sig av en regressionsanalys när de kom fram till att de klubbar som har störst lönebudget eller har den största omsättningen vanligtvis uppnår större framgång än övriga. (Szymanski & Kuypers, 1999.)

## **2.2 Ekonomiska regler inom fotboll**

Det finns ekonomiska regler som bestämmer hur en fotbollsförening ska drivas. I detta kapitel förklaras de viktigaste av reglerna som måste följas. För klubbar som deltar i UEFA:s turneringar finns Financial Fair play som UEFA tog i bruk från och med 2011. UEFA har som krav på sina medlemsförbund att de tar ansvar över föreningars och Idrotts AB:s ekonomiska utveckling då en misskött ekonomi kan äventyra fotbollens trovärdighet. Detta har gjort att det svenska fotbollsforbundet använder sig av regler som finns i elitlicensen och det finska fotbollsforbundet använder sig av reglerna i liigalisenssi. Dessutom använder sig Sverige av en regel som kallas 51-procentsregeln som kräver att föreningar i majoritet måste ägas av den föreningens medlemmar.

### **2.2.1 Financial Fair Play**

UEFA Financial Fair Play togs fram av UEFA år 2010 och började gälla från och med 2011. Orsaken till att det uppstod ett behov av FFP var att det behövdes en klar förbättring av den ekonomiska situationen i europeisk fotboll. (UEFA, 2015.) Målet var att:

- finansiellt introducera mer disciplin och rationalitet i klubbfotbollen
- minska trycket på löner och övergångssummor samt begränsa inflationseffekten
- uppmuntra klubbar att handla inom sina tillgångar
- uppmuntra till långsiktiga investeringar i ungdomssektorn och infrastruktur

- skydda en långsiktig lönsamhet för europeisk fotboll
- försäkra sig om att klubbar betalar sina skulder i tid

(UEFA, 2015).

UEFA Financial fair play är en komplex regel som innefattar allt från sportsliga kriterier, kriterier för infrastruktur, personalkriterier till ekonomiska kriterier (UEFA, 2015). För att lättare kunna kontrollera föreningarnas ekonomi reglerade UEFA hur fotbollsföreningar ska presentera sin finansiella information. FFP innehåller regler över hur årsredovisningen ska vara utformad. Den ska innehålla en balansräkning, resultaträkning, kassaflödesanalys och noter. Klubbar får per den 31 mars ha skulder från föregående räkenskapsår till andra fotbollsklubbar. Till dessa skulder räknas övergångskostnader som klubbarna kommit överens om. Även träningskompensation och solidaritetsersättning räknas till dessa skulder samt de kostnader som uppkommit ifall ett spelarkontrakt avslutats. Klubbar får per den 31 mars inte ha försenade betalningar till sina anställda. Till anställda räknas alla spelare och den administrativa-, tekniska-, medicinska- och säkerhetspersonalen och till skulder som inte får finnas räknas löner, bonusar, imagerättigheter och andra förmåner. Samma datum får klubbar inte heller ha försenade skatte/sociala skulder. 2015 fanns det inga regler om att klubbarna var tvungna att presentera sina årsredovisningar för allmänheten. Under uppdateringarna av FFP 2018 uppkom bestämmelsen som gör att licensansökaren senast 31 maj på sin hemsida måste publicera information över det totala belopp föreningen betalt till agenter och förmedlare samt sin senaste granskade årsredovisning som blivit bedömd av licensgivaren. (UEFA, 2018: 27–32)

Den största ekonomiska regeln i de nya FFP reglerna är break-even kravet. Detta trädde i kraft säsongen 2013–2014 och innebar att klubbar inte får göra en förlust på över fem miljoner euro per treårsperiod efter att relevanta intäkter och relevanta utgifter räknats ihop. Till relevanta intäkter hör biljettintäkter, sponsorer och reklam, tv-rättigheter, kommersiella aktiviteter, prispengar, övriga operativa intäkter, spelarförsäljningar, överskott vid försäljning av materiella anläggningstillgångar, finansiella intäkter och valutaväxlingsresultat. Däremot minskar relevanta intäkter om någon av dessa poster innehåller icke monetära krediter/intäkter, intäkter som överstiger verkligt värde, intäkter från icke-fotbollsmässiga verksamheter som inte är relaterade till klubben och intäkter som hänför sig till en spelare som fortfarande är registrerad hos klubben. Till relevanta utgifter hör försäljningskostnader, löner, kostnader för spelarvärvingar förluster vid försäljning och amortering av spelarlicenser samt finansiella kostnader och dividender. Relevanta utgifter ökar om någon av dessa poster innehåller utgifter

som är under verkligt värde. Relevanta utgifter kan minska om någon av dessa poster innehåller utgifter till ungdomsutveckling, samhällsutveckling, damfotboll, icke-monetära debiteringar eller avgifter, finansieringskostnader som direkt kan hänföras till byggande eller förändrande av materiella anläggningstillgångar, kostnader för förbättring av hyresavtal och kostnader för icke-fotbollsoperationer som inte är relaterade till klubben. I break-even resultatet räknas inte resultatet för avskrivning och nedskrivning av materiella anläggningstillgångar in, inte heller skattekostnader/intäkter samt resultatet av försäljning och amortering av immateriella tillgångar förutom spelarlicenser. (UEFA, 2018: 83–84) FFP vill också UEFA att föreningar satsar mera på långsiktiga investeringar, vilket har gjort att kostnader för ungdomsakademier, infrastruktur och arenan inte beräknas som en relevant kostnad för föreningar. (UEFA, 2015.) Med detta vill UEFA att föreningarna ska klara av att bli självförsörjande och klara sig utan externa investerare.

En klubb som inte följer de uppsatta FFP reglerna kan bli straffade. Manchester City och PSG följde inte reglerna gjorde under en treårsperiod ett för stort resultatunderskott vilket gjorde att klubbarna fick sanktioner. Som straff fick de endast registrera 21 spelare i Champions League (istället för 25), endast köpa spelare för 49 miljoner pund vid sommarens transferfönster, att spelarnas löner inte skulle öka och dessutom böta 16,3 miljoner pund under 3 år. UEFA:s Club Financial Control Body lättade senare på straffet då de ansåg att klubbarna hade mött vissa mål för att uppnå break-even kraven. (PA Sport, 2015.) Inter Milan, Roma, Monaco, Sporting Lissabon, Besiktas och Lokomotiv Moskva är andra exempel på klubbar som blivit straffade av UEFA för att inte följa reglerna (DN, 2015).

Externa ägare har trots FFP försökt kringgå det nya reglementet genom att betala pengar via sponsoravtal. Exempelvis PSG, som ägs av Qatars regering, blev sponsorerade av Qatar Tourism Authority med 167 miljoner pund per år enligt klubben. Då Qatar Tourism Authority står direkt under Qatars regering blev pengarna från QTA bara en mellanväg för pengarna. Detta avtal stred därför mot UEFA:s regler och UEFA reglerade summan till 83,5 miljoner pund per år som fortfarande var högt över ett realistiskt sponsorvärde. Som jämförelse finns Manchester Uniteds rekordsponsoravtal med Chevrolet som är värt 47 miljoner pund per år. Chevrolet får i sin tur stå på Manchester Uniteds tröjor medan QTA inte ens räknas som en av huvudsponsorerna på PSG:s egen hemsida. Motargumentet från PSG var att sponsoreringen var så kallad "nation branding" som, enligt dem, är värt mer än att marknadsföra ett företag. PSG har också haft en ökning av sina andra sponsoravtal, avtalet med Nike har tredubblats, avtalet

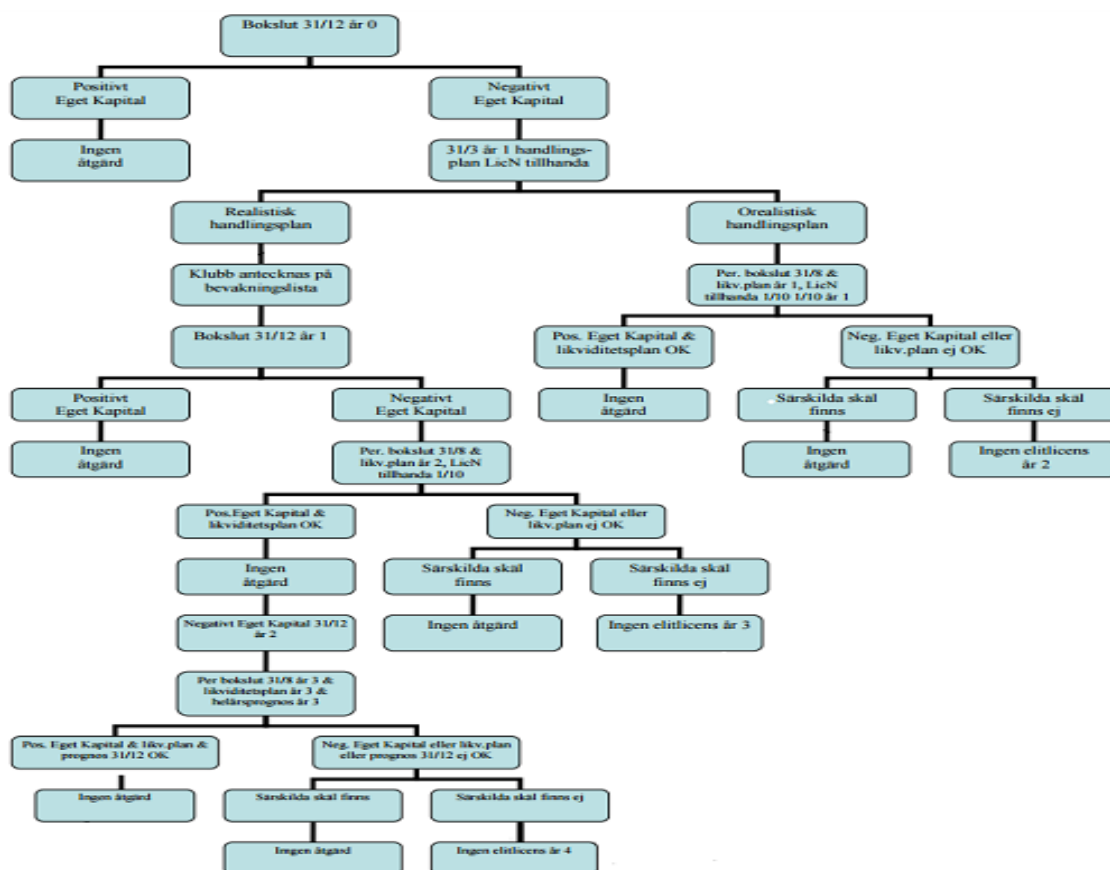
med tröjssponsorn Emirates har femdubblats, klubben har sålt namnrättigheter för sin träningsanläggning samt sponsorering på träningskläder till Ooredoo. PSG har också minskat sina spelarförvärvskostnader genom att sprida ut kostnaderna över flera år vilket gör att det inte syns lika tydligt på resultatet det år spelarförvärvet sker. (Hansson, 2014.)

### 2.2.2 Elitlicens

Fotbollsederationen UEFA har krav på sina medlemsförbund de ska ta ansvar för de inhemska klubbarnas ekonomiska utveckling eftersom dålig ekonomi anses kunna förstöra fotbollens trovärdighet. Detta har gjort att Svenska fotbollsforbundet införde speciellt framtagna ekonomikrav på elitföreningar, som är klubbar i Allsvenskan, Superettan och Damallsvenskan. Elitlicensen togs i bruk år 2001 i herrfotbollen och 2004 i damfotbollen. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2018: 3.) För att uppfylla elitlicensens A-kriterier krävs följande:

- En fotbollsförening ska ha åtminstone en auktoriserad eller godkänd revisor.
- Föreningens räkenskapsår och verksamhetsår ska vara från 1 januari till 31 december.
- Före 16 mars ska årsredovisningen, inklusive förvaltningsberättelsen och revisionsberättelsen, som godkänts av styrelsen, revisorerna och årsmötet finnas hos Licensnämnden
- Uppgifter om styrelsen, firmatecknare, revisorer och kansliadress måste finnas senast 5 april.
- En förening får inte ha negativt eget kapital i årsredovisningen i slutet av kalenderåret.
- Den 31 augusti får inga förfallna skulder gällande tjänstepensionsbetalningar, skatt, arbetsgivaravgift, till medlemsföreningar eller utländska klubbar angående spelarövergångar eller till SvFF.
- Före den 1 oktober ska det av styrelsen undertecknade intyg över att föreningen har ekonomiska förutsättningar att kunna driva sin verksamhet under följande kalenderår finnas hos Licensnämnden.
- Senast den 1 oktober ska också årsmötesprotokoll innehållande uppgifter om aktuella styrelseledamöter och revisorer finnas hos Licensnämnden.
- Före den 31 mars ska ekonomirapporten för det gångna räkenskapsåret finnas hos SvFF.
- Föreningen ska följa en kontoplan som upprättats av Förbundsstyrelsen.

(Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2018: 7–8)



Figur 1 (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 12)

Figur 1 visar hur elitlicensgranskningen av en fotbollsförening ser ut. Utgångspunkten är bokslutet 31 december år 0. Om det egna kapitalet positivt år 0 vidtas ingen åtgärd. Har föreningen negativt eget kapital måste föreningen per den 5 april år 1 lämna in en handlingsplan som visar hur den ska gå till väga för att få ett positivt eget kapital igen. Därefter bestämmer licensnämnden om handlingsplanen är realistisk eller orealistisk. Är planen realistisk antecknas föreningen på licensnämndens bevakningslista men granskningen går inte vidare utan det görs en likadan granskning först på nästa års bokslut. Har föreningen då positivt eget kapital är föreningen godkänd. Har föreningen negativt eget kapital även då måste de lämna in ett periodiserat bokslut per den 31 augusti till licensnämnden senast första oktober år 1. Har föreningen då positivt eget kapital eller negativt eget kapital där synnerliga skäl finns sker ingen åtgärd. Är det egna kapitalet negativt och det inte finns synnerliga skäl kommer föreningen tvångsdegraderas år 3. Om föreningen å andra sidan lämnat in en orealistisk handlingsplan ska den lämna in ett periodiserat bokslut per den 31 augusti till licensnämnden senast första oktober år 1. Visar det sig i det periodiserade bokslutet att det egna kapitalet är positivt eller att det finns synnerliga skäl till att det är negativt vidtas ingen åtgärd. Finns det däremot inga synnerliga skäl till att det egna kapitalet är negativt sker en tvångsdegradering år 2. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 13).



### 2.2.3 Liigalisenssi

I Finland utgår licensutfärdaren från fyra olika indikatorer eller varningssignaler. Om en klubb uppfyllt någon av dessa indikatorer under det föregående året kommer licensgivaren nästa säsong granska de ekonomiska dokumenten noggrannare, och om licensen utfärdats ska licensansökaren kommande år uppdatera ekonomiska handlingar på kvartalsbasis under licensperioden. (Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2016→, 2015: 9.) Dessa indikatorer är:

- Indikator 01: I revisionsberättelsen misstänks förverkligandet av principen om kontinuitet på något annat sätt än med standardtext.
- Indikator 02A: Om nettoförmögenheten (balansomslutningens totala tillgångar minus totala skulder) har minskat jämfört med föregående räkenskapsår och den ackumulerade förändringen av nettoförmögenheten under föregående och två tidigare räkenskapsperioder är negativ.
- Indikator 02B: Om det egna kapitalet är negativt och nettoförmögenheten har minskat jämfört med det föregående räkenskapsåret.
- Indikator 03: Licensansökaren har försatts i konkurs.
- Indikator 04: Licensansökaren har registrerade betalningsanmärkningar under det föregående året.

(Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2016→, 2015: 9.)

Om licensutfärdaren anser att det hos licensansökaren uppstår någon av dessa indikatorer ska licensutfärdaren åtminstone granska:

- om kommande årets finansiella dokument är korrekt räknade
- att siffrorna i kommande årets finansiella dokument baserar sig på den senaste årsredovisningen och att de tillgångar i balansräkningen som var grunden till bedömningen är i skick
- att det kommande årets finansiella dokument är officiellt godkänt av licensansökarens/licensinnehavarens beslutande organ.

(Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2016→, 2015: 9–10.)

En klubb som ansöker om licens och innehar ett negativt eget kapital måste lämna in en officiellt godkänd handlingsplan för kommande året och en plan för de kommande tre räkenskapsåren som ska göra att det egna kapitalet blir positivt. (Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2016→, 2016: 12.) De granskade årsredovisningarna måste vara klara inom fyra månader efter utgången av räkenskapsåret och måste lämnas in till licensenheten inom sju dygn från att de gjorts klara. Dessa årsredovisningar måste också publiceras på licensansökaren webbplats senast 31 maj. Årsredovisningarna ska innehålla resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys och noter. Föreningarna måste på sin hemsida också meddela den summa

som man betalat åt spelares agenter/företrädare under det föregående räkenskapsåret. En förening får inte heller ha skulder som uppkommit genom spelarförvärv till andra klubbar eller skulder till och/eller gällande personal. (Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2020→, 2020: 10–11.)

Ett exempel på ett licensfall är då MYPA och Ilves blev tvungna att lämna in ytterligare information för bedömning till Licenskommittén 8.1.2015. Licenskommittén hade innan mötet som skedde 8.1.2015 gått igenom båda lagens kompletteringsinformation och hörde även företrädare av de båda lagen. På mötet ansåg Licenskommittén att MYPA:s kompletterande information inte var tillräcklig för att föreningen skulle klara av de ekonomiska villkoren som krävdes för Veikkausliigasäsongen 2015. Detta innebar att MYPA blev utan ligalicens men ännu hade möjlighet att överklaga beslutet inom 10 dagar till Urheilun oikeusturvalautakunta. MYPA hade också möjlighet att ansöka om en serieplats i en lägre division från Bollförbundets förbundsstyrelse. Kompletteringsinformationen från Ilves ansågs vara tillräcklig vilket gjorde att föreningen fick licens för säsongen 2015 (Veikkausliiga 2015a). Grunden till Licensnämndens avslag i MYPA:s fall var klubbens negativa egna kapital och dess dåliga likviditet. MYPA valde att överklaga till Urheilun oikeusturvalautakunta som organiserade en muntlig förhandling. På förhandlingen kom de fram till att Licensnämnden inte hade gjort några fel som MYPA ansåg i sin överklagan. Vilket innebar att MYPA:s överklagan avslogs och att föreningen fortfarande inte fick någon ligalicens. (Veikkausliiga 2015b.)

#### **2.2.4 51-procentsregeln**

I Sverige finns en regel som skiljer sig från de flesta andra länder, undantaget Tyskland där den kallas *50+1-Regel*. Vid Riksidrottsmötet 1999 då det beslutades att ideella idrottsföreningar i Sverige skulle få bilda aktiebolag togs också 51-procentsregeln i bruk. Riksidrottsförbundet har sedan dess regeln inskriven i sina stadgar. Regeln innebär att föreningens medlemmar måste äga 51 procent av rösterna i ett idrottsaktiebolag så att de innehar en majoritet av rösträtterna. Detta gör att investerare som är privatpersoner eller företag inte kan köpa upp idrottsaktiebolaget fullkomligt. (Lindman, 2013.) Till exempel ser man i AIK:s årsredovisning från 2014 att AIK Fotbollsförening äger 52,76 % av rösterna (AIK Fotboll AB, 2015).

51-procentsregeln har en hel del stöd men den har också fått motstånd. Åren 2007, 2009, 2011 och 2013 behandlades Riksidrottsmötet regeln efter att motioner kommit först från fotbollsföreningen Moheda IF 2007, och 2009 från Fotbolls- och Ishockeyförbundet. Före år

2011 och 2013 hade nya utredningar gjorts men trots att förslaget att slopa regeln stöddes av Riksidrottsstyrelsen 2013 beslutade Riksidrottsmötet genom röstning att 51-procentsregeln skulle finnas kvar. (Dagens Nyheter, 2013.)

En fördel med 51-procentsregeln är att en full privatisering av en klubb gör att medlemmarna tappar sitt inflytande i föreningen. I länder där medlemmar inte har tillräckligt med inflytande i klubben är att ägarna kan få för sig att byta klubbmärke, namn, ort eller arena utan att klubbens medlemmar har möjlighet att stoppa detta (Föreningsdemokrati, 2009). En nackdel å andra sidan har ansetts vara att klubbarna går miste om möjligheten till stora pengar från privata investerare. Investerare vågar inte investera stora summor i klubbarna eftersom de inte får majoritet i klubben vilket gör att de kan bli bortröstade från styrelsen.

### **2.3 Upprättande av årsredovisningar**

Fotbollsklubbarna i undersökningen är antingen ideella föreningar eller aktiebolag. Aktiebolag, ideella föreningar eller moderföretag i en koncern där koncernen uppfyller två av följande under de två senaste räkenskapsåren:

1. Haft mer än 50 anställda
2. Haft över 40 miljoner kronor i balansomslutning
3. Haft över 80 miljoner kronor i nettoomsättning

räknas som en större förening och ska enligt årsredovisningslagen avsluta bokföringen med en årsredovisning. Om en ideell förening inte uppfyller dessa krav räknas man som en mindre förening. En mindre förening med nettoomsättning under tre miljoner kronor får avsluta bokföringen med ett förenklat årsbokslut medan de föreningar med nettoomsättning över tre miljoner kronor ska avsluta bokföringen med ett årsbokslut. (Bokföringsnämnden, 2018: 4) Ett aktiebolag eller en ideell förening som räknas som ett större företag i årsredovisningslagen ska upprätta en årsredovisning enligt K3 medan mindre företag får följa det enklare K2-regelverket. En förening som följer K2 ska enligt Årsredovisningslagen ha en årsredovisning innehållande balansräkning, resultaträkning, noter och en förvaltningsberättelse medan de föreningar som följer K3 också ska ha med en kassaflödesanalys (92kap.1§ ÅRL, 2014 och 7 kap. 4 § ÅRL 2014).

Företag i Finland ska varje räkenskapsperiod upprätta ett bokslut bestående av balansräkning, resultaträkning och noter till dessa. Stora företag och företag av allmänt intresse ska även upprätta en finansieringsanalys (3 kap.1§ Bokföringslag, 2015). Till stora företag räknas de som

uppfyller två av tre gränsvärden under den avslutade och den tidigare räkenskapsperioden. Gränsvärdena är en balansomslutning på 20 miljoner euro, en omsättning på 40 miljoner euro och genomsnittligt antal anställda på 250 personer (1 kap.4 c§ Bokföringslag, 2015).

### **2.3.1 Redovisningsprinciper vid upprättande av årsredovisning för fotbollsföreningar**

Fotbollsföreningar ska enligt SvFF:s stadgar bedriva sin verksamhet med sund ekonomi och använda sig av god redovisningssed. Detta gör att lagar, regler och rekommendationer inom redovisningsområdet måste följas. Förutom om det i Anvisningarna till reglementet för Elitlicens finns speciellt angivna redovisningsregler som står i konflikt med andra redovisningsregler, då ska anvisningarna följas. Föreningar måste upprätta årsredovisningar baserat på IFRS eller Årsredovisningslagen. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 14) Från och med Anvisningarna till elitlicensens ekonomikriterier 2020 måste fotbollsföreningar också följa K3 eller K2 beroende på om man räknas som större eller mindre företag. Föreningar måste redovisa enligt K3 om de uppfyller två av tre av dessa kriterier under de två senaste räkenskapsåren; mer än 50 anställda, balansomslutning över 40 mkr eller än nettoomsättning över 80 mkr. Till exempel kan inte föreningar då göra uppskrivningar av spelarvärden då ÅRL förbjuder uppskrivning av anläggningstillgångar. Även Bokföringslagen måste följas av föreningar som omfattas av elitlicensen. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2020: 7)

En unik sak för fotbollsklubbar som inte är reglerat i lag eller i någon rekommendation är hur värdering och redovisning av fotbollsspelare sker. För spelarförvärv som sker externt kan övergångssumman kostnadsföras direkt eller redovisas som en tillgång i balansräkningen. Spelarens anskaffningsvärde ska motsvara den kända övergångssumman vid förvärvstillfället utan villkorade delar som tillägg efter antal spelade matcher eller liknande klausuler. Om anskaffningsvärdet redovisas som tillgång i balansräkningen skall det avskrivas linjärt över ursprunglig kontraktstid. Föreningen måste använda samma metod avseende alla externa spelarförvärv under räkenskapsåret. Om det inte finns särskilda skäl ska samma princip också användas mellan åren. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 15.)

Om fotbollsföreningar redovisar externa spelarförvärv som en tillgång i balansräkningen måste de följa vissa anvisningar. Anskaffningsvärdet härstammar alltså från den kända övergångssumman som den förvärvande föreningen betalar till en annan förening för spelaren.

Om övergångssumman är i utländsk valuta ska denna beräknas om till den för den förvärvande klubben gällande valutans. Ibland finns även tilläggsköpeskillning med i överenskommelsen mellan två föreningar. Detta är ett belopp som inte är känt enligt avtalet och kan till exempel komma i kraft först efter att spelaren spelat ett visst antal matcher. Om spelaren har nått upp i det överenskomna antalet matcher läggs tilläggsköpeskillningen till anskaffningsvärdet då summan blir känd. Moms kan också tillkomma i anskaffningsvärdet. Vid ett förvärv av en utländsk spelare kan till exempel förvärvsmoms tillkomma. Samma gäller då en förening förvärvar en spelare från ett IdrottsAB som är tvunget att ta ut moms på försäljningen. En eventuell sign-on bonus ska inte ingå i anskaffningsvärdet, den ska kostnadsföras direkt. Däremot ska inte spelare som kommer från egen ungdomsverksamhet tas upp i balansräkningen. Detta görs för att målsättningen inte är att aktivera ett marknadsvärde på spelarna utan för att periodisera kostnader. Då föreningen har löpande kostnader både för spelarförvärv och för ungdomsverksamhet behöver detta alltså inte tas med i balansräkningen. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 15.)

Efter att externa spelarförvärv tagits upp i balansräkningen ska också avskrivning göras på dessa. Grunden för avskrivningen är anskaffningsvärdet på de externa spelarförvärven som beskrivits i stycket ovan. Anskaffningsvärdet avskrivs linjärt över ursprunglig kontraktstid. Detsamma gäller för eventuell tilläggsköpeskillning. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 16.)

Då en spelare säljs ska både anskaffningsvärdet och ackumulerade avskrivningar tas bort från balansräkningen. I resultaträkningen redovisas det som en vinst eller förlust under en egen rubrik. Om en spelare slutar spela fotboll redovisas det på samma sätt. Löner och övriga personalkostnader ska kostnadsföras under den period lönen avser. En förening får inte vid utbetalning av lön under årets sista månader balansera utgiften till nästa år för att det ska matcha kommande intäkter (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 17–18.)

När en spelarövergång i fotboll görs finns det oftast en Sign-on bonus inskriven i kontraktet. En Sign-on bonus är en engångssumma som klubben betalar till en spelare vid undertecknandet av ett nytt kontrakt. Denna summa ska inte tas upp i anskaffningsvärdet, den tas istället upp som en lönekostnad i samband med kontraktsundertecknandet. (Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier, 2015: 16) Om övergången sker inom det egna landet eller då en spelare

förlänger sitt avtal med nuvarande klubben ska Sign-on bonusen beskattas som lön för spelaren (Skatteverket, 2015).

Svenska idrottsföreningar kan minska sina skatteutgifter genom att använda sig av A-SINK (artistskatt). För svenska klubbar är det vanligt att de betalar ut en större Sign-on bonus, för att minska spelarens lönekostnad, när en spelare kommer från utlandet till Sverige. Bonusen betalas oftast till spelaren då avtalet skrivs under, då spelaren fortfarande är bosatt i utlandet, vilket gör att den utbetalda bonusen beskattas enligt A-SINK. Om istället utbetalningen av bonusen sker i Sverige beskattas den enligt inkomstskattelagen (Skatteverket, 2015). På samma sätt fungerar det i Finland (Vero, 2015).

### **3. Teoretisk Referensram**

I den teoretiska referensramen kommer jag ta upp begreppet Football Management som beskriver hur en fotbollsklubb styrs och vad de måste ta i beaktande. Jag kommer också berätta om ideella föreningar, idrottsföreningar, aktiebolag och idrottsaktiebolag och se på vad det finns för skillnader mellan dem. Till sist kommer jag även att ta upp ekonomistyrning inom företag och då främst resultat- och balansräkningsanalys, nyckeltalsanalys samt budget.

#### **3.1 Football Management**

Football Management kan lätt uppfattas som att det handlar om tränare, coacher, managers och ledare. Detta är dock inte sant, begreppet Football Management handlar om ägarstrukturer, medierelationer, lagar, marknadsföring och finanser. Kort sagt hur en fotbollsklubb styrs och fotbollsbranschen i helhet. (Forslund, 2010)

Enligt Forslund (2010) finns det en hel del forskning på fotboll som bransch. Till exempel hur ekonomin och arbetsmarknaden har ökat genom åren. Ändå hävdar han att nästan all forskning har gjorts på makronivå och att mikronivån ofta glömts bort. Oftast är den forskning som gjorts inom ämnet inriktad på tränare, coacher och ledare eller på sådana som arbetar nationellt på förbunds nivå. Det är mycket stor skillnad på nivåerna i dessa studier. Ingenting är felaktigt men det är väldigt svårt att komma fram till någon rättvis slutsats om inte bådadera tas i beaktande i en studie.

### 3.1.1 ”The four-field model”

Söderman (2013) har i boken *Football and Management* tagit fram följande figur som han kallar ”the four-field model” för att beskriva fotbollsindustrins viktigaste delar:

	Utanför planen	På planen
Under matcher	1. Atmosfär	2. Match
Mellan matcher	4. Ledning	3. Träning

Figur 2 (Söderman, 2013: 28).

Atmosfären under matcherna är väldigt viktig och baseras på många olika faktorer. Publiken har betalat för att få underhållning och se deras lag vinna eller deras favoritspelare göra mål. Det här är en direkt upplevelse (direct experience). En direkt upplevelse beskrivs som en händelse som en åskådare har åsikter om men inte upplever dem i första hand och inte kan förklara, förutsäga eller bestämma uppfattningen. Till exempel om en domare i en match bestämmer sig för att ge rött kort åt en spelare så upplever åskådarna denna direkta upplevelse. Till atmosfären hör också hurdan stämning det är på arenan, fansens och publikens ljudnivå, journalister, fotografer, tv, musik, stadion som anläggning och VIP-lounger. Alla dessa faktorer bidrar på ett eller annat sätt till upplevelsen under matcherna. (Söderman, 2013: 29.) Främst är det supportrarna som bidrar till atmosfären. Utan supportrar finns det ingen atmosfär under matcherna.

Matcherna är den aktivitet som syns bäst. Under matchen är det spelarna, domarna, tränarna och assisterande tränarna som är underhållarna. Det är viktigt att ha de bästa spelarna friska och tillgängliga för matchen. Det betyder också att tränarna ska ha sett till att spelarna är i toppskick för att kunna prestera sin bästa fotboll. Tränarna har också ett stort ansvar i att välja ut vissa spelare speciellt för vissa matcher vilket gör att de lätt kan bli kritiserade för ett eventuellt felbeslut. Tränarna tar ut ett lag, väljer kapten, frisparksskyttar och straffskyttar men i slutändan är det ändå spelarna som står för den största prestationen. Det är spelarna som syns och måste våga spela och göra misstag trots att alla beslut de tar blir analyserade. (Söderman, 2013: 30–31.) För att spelarna ska kunna prestera bra under match krävs träning mellan matcherna. Träning sker ibland individuellt för att förbättra individuella egenskaper eller som ett lag för att förbättra lagandan och lagspelet. Under träningen kan tränarna välja att fokusera på nya taktiker, som spelarna behöver lära sig, om de anser att den nya taktiken bättre lämpar sig för kommande motståndare. (Söderman, 2013: 31–33.)

Ledningens uppdrag är att bygga en strategi och se till att den följs. Det anses vara så att om en bra strategi byggs upp och följs på rätt sätt står den för 80 procent av en klubbs vinnande inslag. En strategi kan till exempel innebära att laget satsar på att ha ett bra passningsspel. Detta betyder att ledningen och tränarna måste samarbeta för att hitta spelare som passar in i den nya strategin. Om strategin ska fungera bra måste klubbens ledning se till att samma spelsätt också följs i klubbens juniorlag för att juniorspelarna ska vara vana vid spelsättet om de får chansen i seniorlaget. FC Barcelona är en klubb som lyckats mycket väl med att införa en fungerande strategi. Ledningen måste också marknadsföra klubben, utveckla produkter att sälja, ha ekonomiska kunskaper och ha en bra kontroll på fotbollsmarknaden. (Söderman, 2013: 33–34.)

Slutledningen är enkel: om ett lag inte förbereder sig tillräckligt bra för match är framgången slumpmässig. Det krävs att atmosfären, träningen och ledningen jobbar tillsammans för att få framgång under matchen. Ledningen försöker ta rätta beslut, kvaliteten på dessa beslut leder i sin tur till möjlig framtida framgång. Detta betyder att ledningen påverkar atmosfären och träningen. I sin tur leder detta till att ledningen, atmosfären och träningen alla har inflytande på hur det går i matchen. (Söderman, 2013: 35–36.)

### **3.1.2 Matchen som produkt**

Den huvudsakliga produkten en fotbollsklubb erbjuder är enligt Söderman (2013) matchen. Vem köper då denna produkt? Supportrar har en stor del i detta, men hur kan en fotbollsförening locka till sig supportrar. Dolles och Söderman (2005) skriver: ”Varför väljer supportrar ett lag framför ett annat? Priset är absolut inte ett argument för fans inom fotbollsindustrin medan underhållning, spänning, skickliga spelare och regional förankring alla kan vara goda orsaker till att vara supporter till ett lag. [min översättning]” Det finns flera olika typer av åskådare på en fotbollsmatch. Till exempel finns det tillfälliga besökare som bara dyker upp på enstaka matcher och lokala supportrar som gillar klubben för den lokala anknytningen. Det finns också hängivna och fanatiska fotbollssupportrar och för dem är lojalitet det absolut viktigaste när de stöder ett lag. (Söderman, 2013: 51–53.) Det spelar till och med mycket större roll än det pris det kostar att vara supporter. Alla dessa åskådare har olika förväntningar på matchen, resultatet och själva matcharrangemanget och det är i stort sett omöjligt att alla ska vara nöjda efter matchen. För att nå ut till så många som möjligt krävs en bra atmosfär på matcherna och en attraktiv fotboll som även neutrala åskådare framför tv:n kan njuta av. Detta leder ofta till att klubben når ut till en publik som gärna återvänder till matcherna. (Söderman, 2013: 53–55.)



En sak som fotbollsklubbar måste ta i beaktande som oftast inte påverkar vanliga är att fotbollsklubbarnas ”kunder” inte kan ses som vanliga kunder. Många av fotbollsklubbarnas supportrar lever för sin klubb. De marknadsför den, köper produkter, går på matcher och fortsätter stödja klubben med pengar om klubben sköts på ett bra sätt. Det som kan störa det viktiga förhållandet mellan klubben och dess supportrar kan vara om klubben försöker vinstmaximera sig. Då finns det en risk att supportrarna överger sin klubb för någon annan, och det gör att klubben minskar sin omsättning istället. (Clowes & Tapp 1998.) Det är alltså en delikat linje mellan en fotbollsklubbs försök att få så hög inkomst som möjligt och samtidigt behålla sina lojala supportrar som fortsätter stöda klubben.

Matcherna påverkar också fotbollsklubbens varumärke. I Sverige har Solberg Söilen (2014) gjort en undersökning om vad som anses vara viktigast för en fotbollsklubbs varumärke. Det visade sig att en klar majoritet tyckte att det var viktigast att laget vinner. Att laget spelar rolig fotboll och att det är en bra stämning på matcherna rankades också högt. Å andra sidan var det också ganska väntat vad som skadar en förenings varumärke mest, det var våld i anslutning till matcherna vilket numera tyvärr är rätt vanligt i Sverige. Annat som skadade varumärket var skandaler bland spelare och tränare, dålig ekonomi och dålig stämning på matcherna. Detta visar att det är mycket viktigt för klubbar att ha aktiva supportrar som bidrar med en bra stämning på matcherna samtidigt som de inte ska ställa till med skandaler på eller utanför arenan.

### **3.1.3 Fotbollsföreningarnas ekonomiska förutsättningar**

För fotbollsklubbarna i Allsvenskan och Veikkausliiga är det matchdagsintäkter, sändningsintäkter, kommersiella intäkter, supportersouvenirer och spelarförsäljning. (Björn, 2014). Till matchdagsintäkter hör intäkter från biljettförsäljning och övrig arena-försäljning såsom mat och dryck. Matchdagsintäkterna är det främst supportrarna som står för. (Football Finance u.å.)

Publiknittet per match i Allsvenskan år 2015 låg på 9 967 åskådare medan det i Veikkausliiga låg på 2 574 åskådare. (Allsvenskan, 2015), (Kuntopuntari, 2015) Det ger de Allsvenska klubbarna mycket större biljettförsäljningsintäkter än klubbarna i Veikkausliiga. Matchdagsintäkterna är en relativt liten del av de totala intäkterna men ändå är publikintresset en viktig del av intäkterna även för de andra intäktsområdena (Pettersson, 2015.) Ett stort publikintresse ger större synlighet vilket leder till mera sponsorer och bättre tv-avtal.

Till kommersiella intäkter hör främst reklam och sponsring. Att klubbar aktivt söker sponsorer och reklam är nödvändigt då de kommersiella intäkterna utgör över hälften av fotbollsklubbarnas intäkter i Allsvenskans och Veikkausliiga sammanlagda intäkter. (Sport Business Group, 2015: 5), (IFK Mariehamn Årsredovisning, 2014) Om man någon gång har sett på en fotbollsmatch eller annat idrottsevenemang kan man inte ha missat att se reklam. Reklamen finns i form av ett företags logo på spelskjortor, runt fotbollsplanen, på matchprogram och överallt på arenan. AIK till exempel erbjuder också företag att bland annat vara matchvärdar och att ha aktivitet på och runt om events och matcher (AIK Fotboll, 2016). Hur viktig sponsringen är för fotbollsklubbar kan man också se på biljettpriset. I en undersökning gjord av Sponsor Insight har de kommit fram till att en matchbiljett skulle vara ungefär fyra gånger dyrare utan sponsorer. Till exempel är ett snittpris med sponsorer på en matchbiljett för AIK 225 kronor medan den utan sponsorer skulle kosta 967 kronor. Skulle en matchbiljett vara så dyr skulle publiken på matcherna säkerligen minska rejält. (Idrottens Affärer, 2012.)

Fotbollsklubbar tjänar också pengar på rättighetsförsäljning och på andra centrala avtal. Speciellt tack vara tv-sändningar. I Sverige är det CMore/TV4-gruppen som fram till år 2019 äger rättigheterna att sända Allsvenskan och Superettan på sina kanaler. För detta betalar de 240 miljoner kronor per år varav 180 miljoner årligen går till de Allsvenskan klubbarna och 60 miljoner till klubbarna i Superettan. (Esk, 2016) Systemet fungerar så att det lag som vinner Allsvenskan får 9,35 procent av hela summan, vilket innebär 17 miljoner, medan den klubb som kommer på sista plats får 5,4 procent, alltså 9,7 miljoner. De övriga lagen ligger på procentsatser däremellan. (Larsson, 2015) I Finland är det företaget Sanoma Media som äger tv-rättigheterna år 2016 och 2017 (Veikkausliiga, 2016). Vad de betalar för dessa år finns det inga uppgifter om. Däremot finns det uppgifter om det förra avtalet mellan Veikkausliiga och URHOtv där URHOtv betalade sammanlagt sex miljoner euro för rättigheterna mellan 2009 och 2014. Detta gav var och en av Veikkausliiga klubbarna i genomsnitt 100 000 euro per år. Finska hockeyligan SM-liiga fick under samma period 60 miljoner euro för 5 års rättigheter. (YLE, 2012). Jämför man Allsvenskan och Veikkausliiga är det tydligt varför de svenska klubbarna är mycket större än de finska. Jämför man Premier League där Sky betalar 1,7 miljarder pund per säsong för rättigheterna är det förståeligt att Finland och Sverige inte kan konkurrera med engelska fotbollsklubbar.

Europaspel ger också stora intäkter. UEFA delar ut ersättningar till klubbar som deltar i Champions League och Europa League. Ligavinnarna i Finland och Sverige deltar i kval till Champions League. Om en klubb går vidare från kvalet till Champions Leagues gruppspel innebär detta en garanterad deltagarbonus på 12 miljoner euro (Totalsportek2, 2016). Malmö som spelade deltog i Champions League 2014 och 2015 lyckades under dessa två år samla in över 350 miljoner kronor i UEFA-ersättningar (Malmö FF Årsredovisning, 2015). Dessutom finns Europa League där ligatvåan och ligatrean samt den inhemska cupvinnaren får försöka kvala in (Petersson, 2016). Europa League ger inte lika stora intäkter men en gruppsspelsplats ger minst 2,4 miljoner euro (Totalsportek2, 2015). AIK deltog 2012 i Europa League och fick sammanlagt 37 miljoner kronor i intäkter (AIK Årsredovisning 2012). AIK har mellan 2013 och 2015 också deltagit i kvalet till Europa League men inte lyckats kvala in. Då har UEFA-ersättningarna varit mellan tre och 8 miljoner kronor. (AIK Årsredovisning, 2015.)

Registrering av spelare får endast ske under två perioder varje år. Enligt FIFA:s regler får varje nationellt förbund välja när detta infaller, men registreringen får göras under högst 12 veckor mellan föregående och nästa säsong samt under fyra veckor i mitten av säsongen (Regulations on the Status and Transfer of players, u.å.: 10). Detta kallas transferfönster och det är oftast då spelarköp och -försäljningar sker eftersom en övergång inte kan slutföras utanför dessa transferfönster. Då ekonomin hos de svenska och finska klubbarna inte är lika bra som i många andra länder i Europa så har de bästa spelarna ofta intresse av att söka sig till andra länder för att få bättre lön. Istället får klubbarna försöka inrikta sig på att maximera intäkten av spelarförsäljningen. En spelares värde är ofta beroende på hur långt kontrakt han har. En spelare med kort tid kvar på sitt kontrakt har större möjligheter att förhandla sig till en högre lön. (Söderman, 2013: 55.) Det finns stora pengar att tjäna vid spelarförsäljningar, därför vill fotbollsklubbar ha långa kontrakt med sina spelare för att kunna maximera intäkten av spelarförsäljning (Den osynliga handen, 2012). På grund av Bosmandomen, som innebär att spelare utan kontrakt får flytta utan övergångssumma, har det blivit ännu viktigare för klubbar att ha långa kontrakt med sina spelare (Söderman, 2013: 19). Lyckade spelarförsäljningar som ger stora intäkter gör att fotbollsklubbarna har möjlighet att investera i nya spelare.

Till fotbollsklubbarnas verksamhet hör också kostnader. Den största kostnaden är personalkostnader, alltså spelar- och tränarlöner (Söderman, 2013: 1). År 2014 utgjorde personalkostnaderna 50 % av Allsvenskans totala kostnader. Den näst största kostnaden gäller

kostnader som hänförs till lagets matcher och träningar. Övriga kostnader som är värd att ta upp är spelarförvärv och avskrivning av spelare. (Sahlström, 2015: 8)

### 3.2 Ideella föreningar

Idrottsföreningar kan vara ideella föreningar och idrottsaktiebolag. I Sverige är det vanligast att fotbollsföreningar är ideella, då 12 av 16 föreningar i högsta serien är ideella. I Finland är endast tre av 12 föreningar i högsta ligan ideella föreningar eller registrerad förening som de kallas (Patent- och registerstyrelsen, 2013).

Grundidén med en ideell förening är att ett antal människor med ett gemensamt intresse samlas i organiserad form. Trots ordet ideell behöver inte verksamhet bedrivas idealistiskt. En ideell förening kan ha kommersiell näringsverksamhet, ha avlönad personal eller ha syfte att gå på vinst. Ideella föreningar kan indelas i tre olika typer efter ekonomisk verksamhet och vinstsyfte. Först har vi gruppen som är rent ideella som inte har ekonomisk verksamhet eller vinstsyfte för medlemmarna, till exempel välgörenhet. Till den andra gruppen hör ideella med ekonomisk verksamhet som har ekonomisk verksamhet men inget vinstsyfte för medlemmarna, till exempel större idrottsföreningar. Och till sist har vi gruppen ideella med vinstsyfte som inte har någon ekonomisk verksamhet men har vinstsyfte för medlemmarna. Det finns också föreningar som både har ekonomisk verksamhet och vinstsyfte för medlemmarna men dessa är ekonomiska föreningar. (Lindblad & Lunden, 1994.) För att bilda en ideell förening krävs det att minst tre personer närvarar, att det har antagits stadgar som reglerar namn, syfte och beslutsgång samt att en styrelse tillsatts (Skatteverket, u.å.). I Samma ögonblick som en ideell förening grundas blir den en juridisk person (Far Förlag, 2006). Att vara en juridisk person betyder att föreningen kan teckna avtal, ha anställda, äga saker och vara en del i rättegångar. I sin tur betyder det också att föreningens medlemmar inte bär något personligt ansvar för föreningens skulder, utan att det är själva föreningen som har ansvar för skulderna. Det betyder att den part som har en fordran till föreningen bara får betalning från föreningens tillgångar. (Bolagsverket, 2012.)

Även om ideella föreningar inte direkt har någon lag som hindrar dess uppkomst, verksamhet och upphörande måste en del regler tas i beaktande. Till exempel är de enligt bokföringslagen bokföringsskyldiga om de har tillgångar som överstiger en och en halv miljon kronor, bedriver näringsverksamhet eller är moderförening i en koncern. Bokföringspliktiga ideella föreningar måste också avsluta bokföringen med antingen ett årsbokslut eller en årsredovisning. (Far Förlag, 2006.)

Om medlemmarna i en ideell förening börjar gynnas ekonomiskt av föreningen innebär detta att föreningen troligtvis övergått till att bli en ekonomisk förening. Då måste föreningen registreras som ekonomisk förening, annars kan styrelsens ledamöter bli ansvariga för föreningens skulder. (Bolagsverket, 2012.) Årsmötet är det högst beslutande organet inom en förening. Där finns möjlighet för alla medlemmar att vara med och fatta stora beslut och välja alla funktionärer. Under årsmötet tas beslut om föreningens organisation, tillsättande och avsättande av styrelser och revisorer, medlemsavgifter, fastställande av årsredovisning och ändring av stadgar. Styrelsen sköter den löpande förvaltningen men årsmötet ger dem riktlinjer för hur verksamheten borde bedrivas. I små föreningar fattas nästan alla beslut under årsmötet medan det i större föreningar i stort sett är omöjligt. (Lindblad & Lunden, 1994.)

Allmännyttiga ideella föreningar som inte behöver betala inkomstskatt på sin näringsverksamhet behöver inte deklarerera eller betala moms på sin försäljning. De får inte heller ta ut moms vid försäljning av varor eller tjänster och får inte dra av moms på inköp för verksamheten. Däremot är ideella föreningar som inte är allmännyttiga eller bedriver ekonomisk verksamhet skattskyldiga till moms på samma villkor som övriga näringsidkare. (Skatteverket, u.å.)

Små idrottsföreningar hör till allmännyttiga ideella föreningar och är därför skattemässigt gynnade. Däremot bedriver de ideella föreningar jag kommer att behandla ekonomisk verksamhet vilket betyder att de inte får några skattemässiga fördelar. (Vero, 2016.)

### **3.3 Idrottsföreningar**

En idrottsförening är en förening som grundats för att utöva idrott på ett eller annat sätt. De flesta idrottsföreningar är ideella föreningar och ska enligt Skatteverket (u.å.) följa samma regler som ideella föreningar gör. Som redan nämns i kapitlet om ideella föreningar krävs det vid bildandet av en idrottsförening flera personer som går samman med en gemensam målsättning, ett namn för föreningen, en styrelse, ett organisationsnummer och att upprätta stadgar för föreningen.

En fotbollsförening i Sverige ska registreras hos SvFF och RF för att få spela fotboll inom SvFF:s verksamhet (Everskog, u.å.). I Finland måste en fotbollsförening registrera sig hos Finska bollförbundet samt Patent- och registerstyrelsen (Palloliitto u.å.).

### 3.4 Aktiebolag

Enligt aktiebolagslagen finns det två typer av aktiebolag. Ett aktiebolag kan vara privat eller publikt. Skillnaden är privata aktiebolag inte kan vända sig till allmänheten för kapitalanskaffning vilket till exempel innebär att privata aktiebolags aktier inte kan bli föremål för handel på börsen eller på annan organiserad marknadsplats. Det här gör att publika aktiebolag har en del särregler som gör att kraven på dem är högre än på privata aktiebolag. (Hemström, 2010.)

För att ett aktiebolag ska få börja sin verksamhet måste de ha ett aktiekapital av en viss storlek. Detta ses som grunden för det kapital som är tvunget att finnas i ett aktiebolag för att skydda bolagets fordringsägare. I Sverige måste ett privat aktiebolag ha ett aktiekapital på minst 50 000 kronor och ett publikt på 500 000 kronor vid den tidpunkt som företaget grundades. (Hemström, 2010.) I Finland å andra sidan måste aktiekapitalet vara 2 500 euro för privata aktiebolag och 80 000 euro för publika (Aktiebolagslagen 3 §).

Ett aktiebolag ägs av dess aktieägare. Det är dock inte aktieägarna som styr aktiebolaget, det är fem olika organ som styr. Dessa organ är bolagsstämman, styrelsen, verkställande direktören, revisorerna och lekmannarevisorerna. Det är meningen att aktieägarna ska kunna utöva den yttersta interna beslutanderätten. Vilket gör att det organ där delägarna får göra sina stämmor hörda som det viktigaste organet, alltså bolagsstämman. En ordinarie bolagsstämma ska i alla aktiebolag hållas minst sex månader efter utgången av varje räkenskapsår. Utöver det ordinarie tillfället kan bolagsstämman samlas i en extra bolagsstämma. Aktieägarna ges rätten att utöva sitt inflytande i viktiga frågor och att kunna utöva inflytande i andra frågor de önskar, om de har tillräckligt många röster. Aktieägarna i ett företag kan vara mellan en och hundratusentals personer. Eftersom det kan finnas många aktieägare i ett enda företag väljs en styrelse som sköter företaget, styrelsen väljs av bolagsstämman vilket gör att aktieägarna också får ett indirekt inflytande över företagsledningen. Styrelsens uppgifter är i första hand att ta hand om företagets organisation och ta hand om företagets angelägenheter. Styrelsen ska i sin tur också utse en VD för företaget. Enligt aktiebolagslagen måste alla publika aktiebolag ha en VD medan ett publikt aktiebolag inte behöver ha en VD. En VD ska sköta bolagets verksamhet enligt styrelsens anvisningar. Det fjärde organet, revisorerna, kan mindre privata aktiebolag avstå från. Hos större privata aktiebolag och publika aktiebolag sköter revisorerna granskning av företaget och ser till att företaget sköts på ett acceptabelt sätt. Lekmannarevisorer är det femte

och sista organet. Aktiebolag som inte har förbud mot dessa i bolagsordningen får utse lekmannarevisorer. Lekmannarevisorernas uppgift är att granska om bolaget sköts ändamålsenligt. (Hemström, 2010.)

### 3.5 Idrottsaktiebolag

Fotbollsföreningar som är idrottsaktiebolag kan vara både publika och privata, och de lyder under aktiebolagslagen. I Finland har det inte funnits några regler angående om idrottsföreningar får vara aktiebolag inte. I Finland finns heller ingen speciell regel som påverkar hur stor del av föreningen som föreningen själv måste äga, istället lyder föreningarna under aktiebolagslagen. I Sverige uppkom möjligheten att bilda idrottsaktiebolag 1999 då RF-stämman beslöt att låta RF-anslutna klubbar bolagiseras med villkoret att idrottsföreningen skulle behålla röstmajoriteten i ett idrottsaktiebolag, eller ”Idrotts AB” som det kallas. Det här villkoret kallas 51-procentsregeln. (Föreningsdemokrati, 2009.) Enligt RF:s och SvFF:s stadgar äger en fotbollsörening möjligheten att överlåta sin rätt att delta i tävlingsverksamhet till Idrotts AB för att Idrotts AB ska kunna delta i SvFF:s serier. ”Med föreningens IdrottsAB avses ett aktiebolag som till huvudsaklig del har till ändamål att bedriva idrottslig verksamhet och därtill naturligt anknytande verksamhet och i vilket upplåtande förening har röstmajoritet på bolagsstämma”. (RF:s Stadgar, 2015: 21) Dessutom måste det enligt SvFF stadgars 1 kap. 21 § finnas följande villkor med i ett upplåtelseavtal mellan föreningen och IdrottsAB:

- IdrottsAB måste följa gällande RF:s stadgar samt FIFA:s, UEFA:s och Förbundets stadgar och tävlingsregler, vilka regelverk, som det åligger på IdrottsAB att kontinuerligt hålla sig förvissat om, ska kunna utgöra en integrerad del av upplåtelseavtalet. Idrotts AB ska också följa med andra av angivna organisationer fattade beslut.
- Spelare i IdrottsAB ska vara medlem i den förening som upplåtit den idrottsliga verksamheten till bolaget.
- Upplåtande förening ska också i fortsättningen bedriva idrottslig verksamhet som ligger till grund för medlemskap i Förbundet.
- IdrottsAB får inte ge rättigheten att delta i Förbundets tävlingsverksamhet vidare.
- IdrottsAB:s rätt att delta i Förbundets tävlingsverksamhet upphör om den upplåtande föreningens medlemskap i Förbundet upphör.
- Om IdrottsAB går i konkurs eller träder i likvidation så återgår rättigheten att delta i Förbundets tävlingsverksamhet till föreningen.
- Förbundet har rätt att godkänna det namn som IdrottsAB har när det deltar i Förbundets tävlingsverksamhet.
- På begäran av Riksidrottsnämnden ska IdrottsAB lämna yttranden och upplysningar samt handlingar i ärenden som avser bolagets deltagande i Förbundets tävlingsverksamhet.

- Förbundet måste godkänna upplåtelseavtal och ändringar i detta för att det ska anses giltigt.

(Svenska Fotbollsförbundets Stadgar, u.å.: 21 §)

Även om möjligheten att bilda idrottsaktiebolag kom för 17 år sedan är det i Allsvenskan i dagens läge endast fyra fotbollsföreningar som har tagit tillvara på möjligheten. AIK Fotboll AB bildades 2002 och börsnoterades 2006 och är det enda publika aktiebolaget. ÖSK Elitfotboll AB som ägs av Föreningen Örebro SK Fotboll bildades 2006, Hammarby Fotboll AB bildades 2001 och ägs av Hammarby IF FF samt Djurgårdens Elitfotboll AB som bildades 2005 av Djurgårdens IF FF är alla tre privata aktiebolag. Flera andra fotbollsföreningar äger också aktiebolag som dotterbolag. Till exempel äger IFK Göteborg dotterbolaget IFK Göteborg Promotion AB som bedriver reklam- och marknadsaktiviteter till föreningen. Ett annat exempel var Kalmar FF som ägde Kalmar Arena AB som skötte om klubbens matcharena innan försäljningen. Att liknande dotterbolag sköter reklam- och marknadsaktiviteter, souvenirbutiker och arenan börjar bli vanligt för de allsvenska fotbollsföreningarna. (Backman, 2009). I Veikkausliiga blev det vanligt att bilda aktiebolag redan i början på 2000-talet. I dagens läge är nio av tolv lag privata aktiebolag medan resterande tre är ideella föreningar.

Fördelar med IdrottsAB är kapitalanskaffning samt tydligare skatteregler tack vare bland annat moms kvittning. En annan kan vara möjligheten till riskkapital som lösgörs gentemot aktieinnehav. Speciellt vid spelarförvärv har riskkapital stor betydelse. Nackdelarna hos IdrottsAB kan vara att man går miste om de skattelättnader som ideella föreningar har. Dessutom försvinner de statliga och kommunala bidragen och aktiebolag måste betala bolagsskatt på sin vinst. (Backman, 2009.)

### **3.6 Ekonomistyrning**

Begreppet ekonomistyrning definieras enligt Nationalencyklopedin (1991) som ”avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”. Under begreppet ekonomistyrning står funktionerna kalkylering, budgetering och intern redovisning. Dessa funktioner används ofta tillsammans vilket gör att de bildar företagets ekonomisystem. Under 1970-talet blev styrning av företag ett diskussionsämne och därmed började ekonomisystemet anses som ett viktigt styrsystem. Detta gör att ekonomisystemet kallas för ekonomistyrning då en företagsledning använder det för att styra mot uppställda ekonomiska mål. Under 1970-talet räknades bara sådana mål som kunde mätas i pengar till



ekonomistyrning, men i dagens läge har området vidgats så att även mål som mäts i icke-finansiella mått räknas in i ekonomistyrning. (Greve, 2009: 20.)

I detta kapitel kommer jag gå noggrannare in på resultat- och balansräkningsanalys, nyckeltalsanalys samt budget. Dessa ekonomistyrningsfunktioner kommer jag använda mig av när undersökningen utförs.

### **3.6.1 Resultat- och balansräkningsanalys**

I detta kapitel kommer jag först gå igenom vilka poster som är viktiga i resultat- och balansräkningen för fotbollsklubbar. Efter detta kommer jag berätta om hur man gör resultat- och balansräkningsanalys på dessa poster.

I resultaträkningen ingår alla företagets intäkter och kostnader. Nettoomsättningen är första posten i resultaträkningen och beskriver företagets huvudintäkter med avdrag för rabatter och skatter som är direkt anknuten till försäljningen. Nettoomsättningen ska helst räcka till för att täcka alla företagets kostnader. Övriga rörelseintäkter är den andra intäktsposten i resultaträkningen. Posten tar upp andra intäkter än de som hör till huvudverksamheten, till exempel bidrag och hyresintäkter. Till kostnader som tas upp i resultaträkningen hör kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, personalkostnader samt av- och nedskrivningar. När detta beräknats har man fått fram ett rörelseresultat. För att få fram årets resultat beräknas ännu rörelseresultatet plus övriga ränteintäkter minus räntekostnader och skatt på årets resultat. (Öberg, 2012: 21–22) Fotbollsföreningarna har istället för posterna kostnad för sålda varor och försäljningskostnader poster som heter övriga inköpta varor och tjänster samt övriga externa kostnader. Till övriga inköpta varor och tjänster hör kostnader för matcher och arrangemang, försäljningsomkostnader, resor samt kommersiella rättigheter till fotbollsföreningen. De övriga externa kostnaderna inkluderar till exempel kostnader för lokaler, anläggningar, lägenheter, externa vakter, licenser, konsulter och revisorer. (AIK Fotboll AB, 2015: 53.)

Om företaget ingår i en koncern när en resultat- och balansräkningsanalys görs bör alltid koncernen analyseras. Orsaken är att det anses slumpartat hur verksamheten fördelar sig mellan helägda dotterbolag. (Öberg, 2012: 29.) Det finns olika former av resultatanalys. Det kan handla om resultatnivåfokuserad resultatanalys, resultatpostfokuserad resultatanalys och intäktsfokuserad resultatanalys. I en resultatnivåfokuserad resultatanalys är det första som bör analyseras i resultaträkningen rörelseresultatet. Det uppenbara är om företaget visar ett positivt

rörelseresultat och om det är tillräckligt stort. Olika företag har skilda finansieringsbehov men en tumregel är att rörelseresultatet ska täcka skatten på resultatet och ha en vettig avkastningsnivå. Om företaget är högt belånat är avkastningskravet bestämt av räntan till stor del. Ett rörelseresultat anses vara bra om det motsvarar 20 procent av omsättningen. När det fastställts om rörelseresultatet har en marginal som är tillfredsställande för skatt och ägarnas avkastning bör man fokusera på kostnaderna för extern finansiering. Redan i resultaträkningen går det att se hur stora kostnaderna för extern finansiering är genom att se hur stora de finansiella kostnaderna är. För en bättre analys av avkastningen för ägarna bör balansräkningen tas med. (Öberg, 2012: 30.) Bruttoresultatet bör beaktas utifrån vilken typ av verksamhet företaget bedriver. Risken för svinn och inkurans ska beaktas (Öberg, 2012: 32).

En resultatanalys kan gärna göras från företagets utveckling över flera år. Nettoomsättningen kan jämföras med de olika resultatnivåerna för att se om företaget binder mer kostnader eller utnyttjar sina resurser mer effektivt. Till exempel om nettoomsättningen ökar med tio procent under fem år medan rörelseresultatet ökar med fem procent innebär det att företaget visserligen växer men att det gör det på bekostnad av större kostnadsandel. Detta kan bli allvarligt om företaget exponerar sig hårdare mot externa långgivare. Om detta exempel händer är det bra att studera vilka kostnadsposter som har gett upphov till denna relativa försämring. Alltså ställs enskilda resultatposters utveckling eller andel av sin resultatnivå i förhållande till varandra istället för att studera resultatposternas enskilda utveckling. Här kan man jämföra antingen den procentuella utvecklingen av försäljningskostnaderna med nettoomsättningen, eller undersöka hur stor andel försäljningskostnaderna utgör av totala rörelsekostnader vid olika tillfällen. Då ett företag växer är det vanligt att det halkar efter på kostnadssidan, en expansion innebär sällan att kostnadsstrukturen samtidigt optimeras. I en resultatpostanalys bör man ta fasta på följande poster, deras utveckling och relativa utveckling i jämförelse med varandra: nettoomsättning, kostnad för sålda varor, försäljningskostnader, totala rörelsekostnader och finansiella kostnader. (Öberg, 2012: 31–32.) Frågor att ställa kan vara:

- Hur har nettoomsättningen utvecklats över tiden?
- Har företaget skuldsatt sig relativt mer/mindre än sin förändring i nettoomsättning
- Hur ser förändringen av personalkostnaderna ut?
  - Är de i paritet med nettoomsättningens förändring?

(Öberg, 2012: 32)

En intäktsfokuserad resultatanalys används om syftet med resultatanalysen är att förbättra företagets resultat. En sådan görs genom att olika kostnader analyseras enligt hur de bidrar till förändringar i nettoomsättningen. Om den görs på årsredovisningsdata bör olika resultatposter ställas gentemot nettoomsättningen. Hur nettoomsättningsförändringar förklaras av förändringar i personalkostnader, avskrivningar och försäljningskostnader. Intäktsfokuserad resultatanalys görs främst internt i företaget. (Öberg, 2012: 34.)

Balansräkningen beskriver hur verksamheten finansierats och hur pengarna vid en given tidpunkt har använts. En resultaträkning börjar från noll varje år men en balansräkning fortsätter där den gamla slutade, tillgångarna och skulderna börjar inte från noll trots att företaget går in i ett nytt år. Balansräkningen ger alltså en sammanfattning över var pengarna är bundna eller om de finns fritt tillgängliga och hur skuldsatt företaget är. Till balansräkningen hör tillgångar, eget kapital och skulder. (Öberg, 2012: 37.)

På tillgångssidan i balansräkningen finns anläggningstillgångar och omsättningstillgångar. Till anläggningstillgångarna hör immateriella-, materiella- och finansiella anläggningstillgångar (Öberg, 2012: 38). De immateriella tillgångarna är de största för fotbollsklubbar. Externa spelarförvärv, eller licensierade spelare finns upptagna under immateriella tillgångar. Till materiella anläggningstillgångar hör inventarier och byggnader. Här kan eventuellt ägande av träningsanläggning eller en arena tas upp. Finansiella anläggningstillgångar kan innehålla långsiktig placering i aktier och andra andelar samt övriga långfristiga fordringar. Omsättningstillgångar utgörs av innehav och fordringar som är direkt kopplat till företagets verksamhet. Dessa tillgångar är kortfristiga. (Öberg, 2012: 40) Största andelen av fordringar som fotbollsföreningar har är sådana som är på andra klubbar gällande spelarövergångar (IF Elfsborg Årsredovisning, 2015: 20). Andra kortfristiga tillgångar är förutbetalda kostnader och upplupna intäkter, kortfristiga placeringar samt kassa och bank. Kassa och bank är sådana pengar som finns i en eventuell handkassa eller på bankkontot och kan användas direkt för att betala av skulder. (Öberg, 2012: 41.)

Eget kapital är det kapital som företagets ägare har satsat i företaget. Detta består av initiala insatser, aktieägartillskott, inbetalningar via nyemission och vinster som ägarna har lämnat kvar i företaget. Till det bundna egna kapitalet hör aktiekapitalet. Det fria egna kapitalet eller balanserat resultat består av kvarstående vinster och förluster samt av periodens resultat. Det egna kapitalet minskar om ett företag går med förlust. Lagstiftning säger att det egna kapitalet

måste uppgå till åtminstone hälften av aktiekapitalet. (Öberg, 2012: 42.) Långfristiga skulder är skulder till externa parter som förfaller om över ett år från balansdagen. Förfaller skulderna tidigare än ett år från balansdagen är det frågan om kortfristiga skulder. Till de kortfristiga skulderna hör också amorteringar, leverantörsskulder och skatteskulder. (Öberg, 2012: 43.)

En balansräkningsanalys hjälper till att undersöka hur ett företag är sammansatt: kapitalbindningen, finansieringen och skuldsättningen (Öberg, 2012: 53). Vid en analys av fordringar och skulder bör man fastställa avkastningen och räntekostnaden samt om företaget ökat eller minskat den externa upplåningen. Man bör urskilja gratisskulder i form av leverantörsskulder som hör till själva verksamheten. Analysen ska rikta sig till den upplåning företaget har i form av externa lån. Frågor som kan ställas om detta är:

- Har företaget skuldsatt sig mer än tidigare?
  - Syns detta i investeringar i anläggningstillgångar?
- Har företaget blivit tvunget att ta upp lån för att finansiera den löpande verksamheten?
- Hur ser kundfordringar och leverantörsskulder ut?
  - Är det en proportionerlig del av företags intäkter och kostnader?

(Öberg, 2012: 76)

### 3.6.2 Nyckeltalsanalys

Ett nyckeltal kan beskriva ett utfall eller en prognos, ett förhållande mellan olika storheter och dess utveckling. Alltså kan det beskriva ett statistiskt förhållande, en utvecklingstendens eller utgöra ett mått på effektivitet. Själva begreppet nyckeltal betyder att det beskriver något som är viktigt för företaget.

Relativa nyckeltal betyder att värden sätts mot varandra och presenteras som kvoter. Till dessa hörs likviditetsmått, soliditetsmått och avkastningsmått. Även vinstmarginaler, nettoomsättning per anställd, kassaflöde i förhållande till investerat kapital och liknande nyckeltal kan höra till detta. Nyckeltal används till flera olika tillämpningsområden. Det kan handla om uppföljning och planering, för att jämföra med andra parter eller olika verksamhetsgrenar, avdelningar och liknande och dessutom styrning. (Öberg, 2012: 99–100)

Vid en nyckeltalsanalys kan företag använda tricks för att framställa företaget så positivt som möjligt. Nyckeltal som inte är positiva kan exkluderas av företaget. Vilket gör att man kan påpeka en positiv trend. De flesta företagen har samma nyckeltal upptagna i sina

årsredovisningar. Med styrning avser man att nyckeltal används som mål och delmål för verksamheten. Detta görs för att nyckeltal är lätta att följa upp och är tydliga att kommunicera. (Öberg, 2012: 102.)

Analys av nyckeltal används för att förstå sig på ett företag eller en verksamhetsgren. Analysen kan i sin tur användas för att jämföra med andra företag eller verksamhetsgrenar. Detta ska göras främst för att förstå sig på den verksamhet man primärt analyserar och kunna lära sig av konkurrenternas goda exempel. (Öberg, 2012: 103.)

När man gör en nyckeltalsanalys är det viktigt att inte fokusera enbart på ett nyckeltal. Helst ska man använda sig av nyckeltal som fångar hela verksamheten. För att göra en bra nyckeltalsanalys ska man inte använda sig av för många nyckeltal, nyckeltalen ska vara enkla att förstå, de ska vara relevanta för verksamheten, de ska kunna jämföras med andra nyckeltal, det ska vara lätt att se om de har blivit bättre eller sämre och de ska vara svåra att manipulera. (Catusus et al, 2001: 31)

Soliditet beskrivs ofta som ett företags betalningsförmåga på lång sikt, men egentligen ett mått på hur stor andel av ett företag som är externfinansierat och hur mycket som är finansierat av ägaren. En hög soliditet innebär att företaget har mindre ränte- och amorteringsutbetalningar vilket ger en större frihet att använda företagets kapital. God soliditet gör att företag i regel lättare får beviljade banklån. Soliditet beräknas genom förhållandet av eget kapital jämfört med företagets totala tillgångar. Till det egna kapitalet hör också minoritetsintressen och eget kapitals andel av obeskattade reserver. (Öberg 2012: 127–128)

$$\text{Soliditet} = 100 * \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Tillgångar}}$$

Figur 3 Soliditet (Öberg 2012: 128.)

God soliditet behöver inte alltid vara till fördel för ett företag. Till exempel kan en hög soliditet innebära ett bristande utvecklingsarbete eller otillräckliga investeringar som inte krävt upplåning. I sin tur behöver inte dålig soliditet vara dåligt för företaget utan det kan bero på expansion och investeringar vilket ibland kan behövas. (E-conomic, u.å.) Eftersom elitlicensen har som krav att föreningen inte får ha ett negativt eget kapital, vilket också ger negativ soliditet, är soliditet ett bra mått att använda sig av i denna undersökning. En förening med dålig soliditet ligger i riskzonen för att inte få elitlicens och således får föreningen inte delta i de serier som

elitlicensen innefattar (Svensk Fotboll, 2014). Att ha ett dåligt soliditetstal är inte lika kritiskt som ett dåligt kassa- eller likviditetstal. Detta eftersom talet inte förändras lika snabbt och inte är lika kritisk för företagandet vid en viss tidpunkt. I normala fall är soliditeten högre för privata aktiebolag än för publika. Dessutom kräver verksamheter med högre risk högre soliditet. (Öberg 2012: 130) Soliditetstalet kan delas in i fem grupper: mycket bra över 50 %, god 35–50 %, tillfredsställande 25–35 %, tillräcklig 15–25 % och svag under 15 % (Balance Consulting a., u.å.).

Likviditet beskriver ett företags förmåga att vid en viss tidpunkt kunna betala de skulder som förfaller till betalning vid samma tidpunkt. Likviditet är det viktigaste för ett företag, företaget kan klara av att göra förlust många år i rad men om det inte kan betala sina räkningar kommer företaget gå i konkurs. (Öberg 2012: 111.) Det finns både balanslikviditet och kassalikviditet. Skillnaden är att värdet på varulagret inte ingår i kassalikviditeten men ingår i balanslikviditeten (Hansson, Arvidsson, Lindquist, 2001: 176). En del fotbollsklubbar har inte varulager upptaget i sitt bokslut medan en del har. Till exempel AIK har ett varulager på nästan tio procent av omsättningstillgångarna vilket innebär att balanslikviditet är att föredra framför kassalikviditet. För de klubbar som inte har något varulager kommer kassalikviditeten och balanslikviditeten bli lika stora. Nyckeltalet balanslikviditet beräknas genom att beräkna kassa plus samtliga omsättningstillgångar i förhållande till klubbens kortfristiga skulder (Hansson, Arvidsson, Lindquist, 2001: 176). Om balanslikviditeten är under 1 kan det vara en indikator på att klubben kan få problem att betala sina skulder i ett kort perspektiv (Öberg 2012: 111–112).

$$\text{Balanslikviditet} = \frac{\text{Omsättningstillgångar}}{\text{Kortfristiga skulder}}$$

Figur 4 (Öberg 2012: 113)

I svenska och finska fotbollsklubbar är kassaflödet mycket säsongsberoende då en stor del av intäkterna sker från mars till november, då matcherna spelas. Matcherna är en stor del av den kassaflödesgenererande verksamheten vilket gör att det kan anses vara lite missvisande att undersöka nyckeltal per den 31 december. Det ger ändå en viss indikation om klubbarna är i behov av att se över sin kortfristiga betalningsförmåga. Att analysera balanslikviditeten regelbundet under året är viktigt för att lyckas undvika dyra kortsiktiga finansieringslösningar. (Sports Business Group, 2015) Balanslikviditetstalet delas in i grupperna: mycket bra över 2,5, god 2–2,5, tillfredsställande 1,5–2, tillräcklig 1–1,5 och svag under 1 (Balance Consulting b., u.å.).

Personalkostnaderna är den enskilt största kostnadsposten för fotbollsföreningar. Därför är personalkostnadernas andel av omsättningen ett viktigt nyckeltal för dem. Om värdet på detta nyckeltal är högt är det ett bevis på ett personalintensivt företag. När nyckeltalet behandlas måste man jämföra med liknande företag i samma bransch eller mellan olika år i samma företag. (Ekonomi Info, 2012)

$$\text{Personalkostnadernas andel av omsättningen} = \frac{\text{Personalkostnader}}{\text{Intäkter}}$$

Figur 5 (Ekonomi info, 2012)

För fotbollsföreningar finns incitament att ha så höga personalkostnader som möjligt eftersom det i teorin borde innebära bättre spelare eller bättre och flera tränare. Detta är såklart inte alltid fallet även om det ger ett bättre utgångsläge. UEFA har återkommande inför framtiden talat om att varje klubb borde ha som tumregel att personalkostnaderna högst ska vara 70 % av de totala intäkterna så att riskexponeringen inte ska bli för stor (UEFA, u.å.). Fotbollsföreningar är känsliga för förändringar av löner och övriga personalkostnader eftersom personalkostnader för de flesta fotbollsklubbarna är den enskilt största kostnaden, vilket gör att nyckeltalet är intressant att analysera. Att jämföra mellan företag i olika branscher är inte rättvist då man ska analysera detta nyckeltal, men mellan likartade företag eller inom företag för olika år ger nyckeltalet en bra bild över företagets känslighet för löneförändringar och övriga personalersättningar. Om värdet ökar mellan olika år kan det vara orsak att se över vad som gjort att till exempel personalförmåner ökat eller varför omsättningen stagnerat trots likadan personalkostnad. Eventuellt kan man också medvetet ha högt värde på nyckeltalet om man anser att det ger en verksamhet med hög kvalitet och en god lönsamhet. (Ekonomi info, 2012.)

### 3.6.3 Budget

Budgetering spelar en stor roll för fotbollsföreningar. Föreningarna kontrollerar sitt resultat genom att sätta upp en budget för säsongen. Att göra upp en budget innebär att man planerar sin verksamhet för den närmaste framtiden. (Ax, Johansson, Kullén, 2009: 202). Företag gör upp en budget av många olika skäl och ofta kan budgeten ha flera olika syften för samma företag. Till att börja med kan företag börja med att göra prognoser. Företaget kan då prognostisera vad intäkter, kostnader och kassaflöden kommer att bli, vilket i sin tur kan vara grunden för företagets fortsatta planer. Planeringen är viktig när ett företag vill öka sin effektivitet eller undvika risker. Till exempel kan prognoserna visa att ett företag kommer få svårt ekonomiskt inom några månader. Med hjälp av planeringen kan man då till exempel börja förhandla om ett lån eller försöka minska sina kostnader. En budget kan helt enkelt undersöka

olika alternativ och se vilket som är det bästa för företaget. Skulle inte problemen upptäckas i förtid skulle handlingsalternativen vara färre och bli mer kostsamma. Även andra omständigheter kan förbättras med hjälp av budgetering. Till exempel kan en budgeterad försäljning ge en bild över hur mycket som måste tillverkas, vilket i sin tur kan leda till ett eventuellt behov för nyrekrytering av personal. (Greve, 2009: 202.)

Budgeteringen görs för olika delar som en delbudget, till exempel en för personalen, en för materialet, en för investeringar och så vidare. Efter att delbudgetarna gjorts sammanställs dessa till huvudbudgetar. Det finns tre huvudbudgetar vilka är resultatbudget, likviditetsbudget och en budgeterad balansräkning. En resultatbudget är en budgeterad resultaträkning för en kommande period. I den prognostiseras kommande intäkter och kostnader. Likviditetsbudgeten är en plan för hur verksamheten ska få pengar och hur pengarna ska användas. Detta ger en bild på om verksamhetens likviditet är tillräcklig. Den budgeterade balansräkningen visar de tillgångar, skulder och eget kapital företaget kommer att ha vid en viss tidpunkt. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009: 202.) Oftast handlar det i fotbollsföreningar om en resultatbudget. I resultatbudgeten budgeterar man alltså intäkter och kostnader för en viss tidsperiod. Intäkterna kan delas in i olika delbudgetar, till exempel försäljningsbudget och marknadsbudget. Kostnader bedöms å andra sidan av andra typer av delbudgetar, som personalbudget och kapitalbudget. Dessa delbudgetar läggs ihop för att få fram resultatbudgeten var intäkter ställs mot kostnader för att ge bedömning av resultatet. Resultatbudgeten kan vara uppställd på olika sätt, men utgångspunkten är alltid förväntade intäkter uppdelat enligt de största intäktskällorna. Därifrån dras förväntade kostnader av, som också är uppdelat enligt samma form som intäkterna. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009: 202.) Hammarby Fotboll IF FF har 2015 års budget på sin hemsida och den är uppställd enligt följande:

HAMMARBY FOTBOLL IF FF					
	BUDGET	UTFALL	BUDGET	UTFALL	BUDGET
	2015	2014	2014	2013	2013
<b>INTÄKTER</b>					
Akademien	4 302 562 kr	4 534 599 kr	4 420 122 kr	3 824 400 kr	3 787 356 kr
Evenemang & projekt	1 331 300 kr	1 358 375 kr	1 318 000 kr	1 113 901 kr	1 178 600 kr
Medlemsavgifter	3 000 000 kr	3 055 034 kr	3 000 000 kr	2 924 077 kr	2 516 000 kr
Sektionsavgifter	2 700 000 kr	2 045 600 kr	1 600 000 kr	1 582 709 kr	1 430 000 kr
Statliga och kommunala bidrag	1 410 000 kr	2 966 454 kr	1 385 000 kr	1 590 920 kr	1 300 000 kr
Övriga bidrag	750 000 kr	1 633 342 kr	0 kr	1 329 270 kr	0 kr
Övriga intäkter	740 000 kr	1 046 883 kr	485 000 kr	583 255 kr	564 000 kr
<b>TOTALT</b>	<b>14 233 862 kr</b>	<b>16 640 287 kr</b>	<b>12 208 122 kr</b>	<b>12 948 532 kr</b>	<b>10 775 956 kr</b>
<b>KOSTNADER</b>					
Lagkostnader	-2 474 965 kr	-2 031 385 kr	-2 554 125 kr	-1 909 114 kr	-2 045 390 kr
Löner	-5 276 185 kr	-4 842 636 kr	-4 437 947 kr	-3 875 146 kr	-3 695 090 kr
Medlemskostnader	-1 199 500 kr	-1 203 358 kr	-1 095 000 kr	-1 567 129 kr	-974 000 kr
Personal & instruktörskostnader	-1 213 526 kr	-1 164 576 kr	-1 126 982 kr	-1 038 173 kr	-900 606 kr
Plan och hallkostnader	-1 155 000 kr	-1 579 128 kr	-857 200 kr	-1 223 645 kr	-1 078 220 kr
Evenemang & projekt	-559 200 kr	-2 012 407 kr	-292 650 kr	-1 146 454 kr	-303 240 kr
Sociala avgifter	-1 724 323 kr	-1 511 688 kr	-1 429 630 kr	-1 167 244 kr	-1 161 775 kr
Utbildning	-412 400 kr	-279 606 kr	-324 200 kr	-358 195 kr	-432 500 kr
Övriga kostnader	-243 000 kr	-127 032 kr	-143 000 kr	-187 078 kr	-273 000 kr
<b>TOTALT</b>	<b>-14 258 099 kr</b>	<b>-14 751 816 kr</b>	<b>-12 260 734 kr</b>	<b>-12 472 178 kr</b>	<b>-10 863 821 kr</b>
Avskrivningar, skatter & finansiella poster	30 000 kr	33 297 kr	60 000 kr	49 974 kr	90 000 kr
<b>RESULTAT</b>	<b>5 763 kr</b>	<b>1 921 768 kr</b>	<b>7 388 kr</b>	<b>526 328 kr</b>	<b>2 135 kr</b>



Figur 6 (Hammarby Fotboll, 2015)

I budgeteringsprocessen upprättas först budgeten, därefter genomförs den och till sist uppföljs budgeten. Dessa faser går oftast in i varandra, speciellt genomförandet och uppföljningen. Detta för att företag periodvis följer upp situationer så att eventuella budgetavvikelser kan rapporteras och åtgärdas under budgetåret. En budgetansvarig kan i slutet av budgetperioden samtidigt budgetera nästa års verksamhet, genomföra innevarande månads budget samt analysera avvikelser för förra månads budget. Budget är ett samspel mellan tre aktörer som har olika roller i processen. Den överordnade fastställer mål och lägger upp målsättningar för perioden. Budgeteraren lyder sin överordnade och planerar verksamheten för att målet ska uppnås. Controllern ger de övriga specialistkompetenser och administration under processens gång. (Greve, 2009: 206.) I ideella föreningar där det inte finns lika mycket resurser fungerar budgeteringsprocessen lite annorlunda. Där är det kassörens ansvar att ge ett förslag till en budget. På årsmötet beslutar sedan medlemmarna om budgeten. (Förening.se, u.å.)

Den kanske viktigaste delen för fotbollsklubbar är budgetuppföljning. Att följa upp budgeten innebär att det faktiska utfallet jämförs med den planerade budgeten för att se vilka avvikelser som finns (Greve, 2009: 209). Genom att göra en budgetuppföljning kan man se var verksamheten har avvikit från den förväntade budgeten och istället för att låta detta fortsätta även nästa period kan man göra förändringar i verksamheten så att budgeten blir mera lik den förväntade. (Ax, Johansson, Kullvén, 2009: 259.) För fotbollsklubbar kan en budget snabbt förändras, detta speciellt om en klubb får in ett bud från en annan klubb på en spelare. Med hjälp av budgetuppföljning kan klubben då snabbt se om spelaren måste säljas för att inte riskera sin ekonomi, eller om budgeten följs kan klubben välja att tacka nej till budet om det inte anses tillräckligt bra eller om spelaren behövs. En budgetavvikelse som sker på grund av en spelarförsäljning gör ofta att det också kommer att bli en budgetavvikelse i framtiden genom ett spelarförvärv. Företag kan använda sig av både hård och mjuk budgetstyrning. Hård budgetstyrning betyder att budgeten är fast och att det inte finns rum för budgetavvikelser. En mjuk budgetstyrning innebär att budgeten kan revideras, att budgetuppföljningen är viktigt och att budgetavvikelser är mera acceptabelt. (Greve, 2009: 210.) I fotbollsklubbar används en mjuk budgetstyrning.

Enligt Sports Business Group (2015) är det viktigt för fotbollsklubbar att använda sig av resultatet exklusive spelarförsäljningar vid budgetering och långsiktig planering. Detta

eftersom spelarförsäljningsintäkter är osäkra, oförutsägbara och oregelbundna. Därför är det på sikt viktigt att fotbollsklubbar strävar efter att nå ett uthålligt positivt rörelseresultat exklusive spelarförsäljning vilket skulle ge en stabilare finansiell situation. En klubb som budgeterat enligt rörelseresultatet inklusive spelarförsäljning kan lätt hamna i ekonomiska problem om spelarförsäljningarna inte går som väntat. Fotbollsföreningar strävar efter att uppnå nollresultat, annars krävs det ofta spelarförsäljningar.

## **4. Metod**

I detta kapitel presenteras den empiriska delen av avhandlingen och hur den kommer att beaktas. Kapitlet inleds med en utvärdering av kvalitativ och kvantitativ metod för att bedöma vilken metod som ger bäst resultat för den här typen av undersökning. Därefter följer en beskrivning av hur undersökningen genomförs.

### **4.1 Kvalitativ och kvantitativ metod**

De vanligaste kvalitativa metoderna är observationer och intervjuer (Eliasson, 2006: 22.) Kvalitativa metoder är bra då de är flexibla och man kan göra ändringar allt eftersom man lär sig mer om ämnet. Mindre väl lämpar sig kvalitativa metoder när man ska kunna mäta med siffror och statistik. Kvantitativa metoder å andra sidan kräver att man använder sig av matematiska tillvägagångssätt för att kunna analysera siffror eller uppgifter som kan användas som siffror. Som kvantitativa metoder kan man ha intervjuundersökningar eller enkätundersökningar. Kvantitativa metoder fungerar bäst för att mäta något på bredden (Eliasson, 2006: 28.)

Ofta kan det vara en fördel att använda både kvantitativa och kvalitativa metoder samtidigt (Eliasson, 2006: 31.) I min undersökning kombinerar jag både en kvalitativ och kvantitativ metod. Då en kvalitativ och kvantitativ metod kombineras går det till exempel att följa upp intressanta observationer från en kvantitativ metod och följa upp dem med intervjuer (Eliasson, 2006: 31.)

### **4.2 Val av metod**

Huvudpunkten i undersökningen kommer att vara att analysera fotbollsföreningars årsredovisningar. Enligt Akademin för ekonomi, samhälle och teknik (2016) räknas årsredovisningar till sekundärdata. Däremot anser Artsberg (2005) att årsredovisningar ska

klassas som primärdata. Det går att argumentera om vilket som egentligen är sant. Å ena sidan kan de tänkas vara primärdata eftersom det är information som kommer direkt från källan, i detta fall fotbollsföreningen. Å andra sidan kan man tänka sig att det är sekundärdata eftersom det inte är information som samlats in från grunden av forskaren själv. Informationen som hittas i årsredovisningar är mycket tillförlitlig då det finns en hel del regler och lagar som måste följas när en årsredovisning formas.

En del av undersökningen kommer att göras genom en kvantitativ sekundäranalys. En sekundäranalys innebär att en forskare analyserar antingen data som andra forskare samlat in eller data som olika institutioner eller organisationer har samlat in. Analysen ska ha ett annat syfte än det data som ursprungligen samlades in för. Sekundäranalys sparar både tid och pengar för forskaren eftersom han inte behöver samla in alla data själv. Dessutom rör det sig ofta om data av hög kvalitet om de institutioner och organisationer som används är trovärdiga. (Bryman & Bell 2013) Sekundäranalysen kommer att ske på data som SvFF och Sports Business Group redan har samlat in. SvFF och Sports Business Group är trovärdiga källor och ger därför data av hög kvalitet till undersökningen. Förorna som kan finnas med sekundäranalys är till exempel att forskaren inte är lika bekant med materialet som om han hade samlat in data själv eller att nyckelvariabler som är viktiga saknas. (Bryman & Bell, 2013) För att undvika felaktiga data tänker jag gå igenom de data som används för sekundäranalysen noggrant så att informationen i undersökningen inte blir missvisande.

Undersökningen görs i första hand genom att studera bokslutet och nyckeltalen i de olika föreningarnas årsredovisningar. Föreningarnas ekonomiska resultat har studerats under fem år genom en longitudinell design. En longitudinell design innebär att ett urval studeras först en gång och sedan minst en gång till vid ett annat tillfälle. (Bryman & Bell, 2013.) I undersökningen använder jag mig också av en sorts komparativ design. En komparativ design innebär att man med mer eller mindre identiska metoder studerar två olika eller kontrasterande fall. (Bryman & Bell 2013.) I undersökningen används det här genom att jämföra fotbollsföreningar med varandra för att se om och var skillnader finns.

#### **4.2.1 Primär- och sekundärdata**

För att en undersökning ska kunna göras krävs data. Vilken typ av datakällor som används beror på vad forskaren vill komma fram till med undersökningen. Det vanligaste sättet att dela in data

är primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som forskaren själv samlar in och sekundärdata är den information som redan samlats in eller som någon annan återgett.

#### **4.2.2 Insamling av material**

Jag har samlat in sekundärdata genom att undersöka klubbarnas årsredovisningar från 2011 till 2019 för att få tillgång till trovärdig information om nyckeltal samt resultat- och balansräkning. De årsredovisningar som fanns på klubbarnas hemsidor hämtades därifrån och de som inte fanns på internet försökte jag först få tag på genom att fråga klubbarna om dem per e-post. Då inte alla svarade på e-post beställdes resten av årsredovisningarna från Patent- och registerstyrelsen. Sekundärdata har använts genom att ta del av offentlig statistik. Informationen har hämtats från SvFF:s årliga analys av de allsvenska klubbarnas ekonomi och Sport Business Groups årliga genomgång av svensk fotbollsekonomi. Dessa hämtades från svenska fotbollsförbundets hemsida och Deloittes hemsida. Det här har kompletterats med artiklar som ansetts vara av relevans för undersökningen.

#### **4.2.3 Undersökningsuppgift**

Undersökningens syfte är att ta reda på vilken effekt de ökade intäkterna i fotbollsbranschen har för fotbollsklubbarna i Finland och Sverige.

Informationen som samlats in för denna undersökning är främst primärdata från föreningarnas årsredovisningar. Dessutom kommer en del information ifrån Sport Business Group som årligen har en genomgång av svensk fotbollsekonomi. Föreningarnas ekonomi jämförs med varandra genom att olika nyckeltal analyseras.

Undersökningens största vikt ligger på att gå igenom årsredovisningar och göra en resultaträknings-, balansräknings- och nyckeltalsanalys. Granskningen görs för en period åtta år tillbaka i tiden och ser om ekonomin har förbättrats eller försämrats efter att de ekonomiska reglerna har blivit allt viktigare.

### **4.3 Undersökningsobjekt**

Fotbollsöreningar från Finland och Sverige undersöks och analyseras. Föreningarna som valts är AIK, BK Häcken, Djurgårdens IF, Hammarby IF, Helsingborgs IF, IF Elfsborg, IFK Göteborg, IFK Norrköping, Kalmar FF, Malmö FF och Örebro SK från Sverige samt FC TPS, FF Jaro, IFK Mariehamn, HJK, KuPS, SJK och VPS från Finland.

#### **4.4 Validitet och reliabilitet**

Validitet är i flera avseenden det viktigaste forskningskriteriet. Det handlar om en bedömning av om slutsatserna från undersökningen överensstämmer med verkligheten. (Bryman & Bell, 2013: 63) Reliabilitet är ett begrepp som behandlar frågan om resultatet från en undersökning skulle bli likadant om undersökningen görs på nytt, eller om slumpen och tillfälliga händelser påverkar (Bryman & Bell, 2013: 62). Data som använts i undersökningen kommer från föreningarnas årsredovisningar regleras av lagstiftning vilket innebär att den kan anses vara tillförlitlig. Sekundärdata som fås från Svenska Fotbollsförbundets årliga analys samt Deloitte Sport Business Groups analys av allsvenskan är två trovärdiga källor och får också anses vara tillförlitliga. De flesta årsredovisningar jag använts finns tillgängliga på föreningarnas hemsidor vilket innebär att de är tillgängliga för alla. Många finns även att köpa via bolagsverket i Sverige och Patent- och registerstyrelsen i Finland vilket ger en hög reliabiliteten. Om studien i framtiden ska bli likadan borde samma föreningar undersökas för samma period. Görs det under en annan period borde resultatet bli ganska likadant men kan skilja sig åt en aning. Även om reliabilitet och validitet går att skilja åt är de också relaterade till varandra. En mätning som inte är reliabel kan inte heller vara valid.

#### **4.5 Källkritik**

I undersökningen har jag använt mig av föreningarnas årsredovisningar, Svenska Fotbollsförbundets analys av allsvenskan, Sport Business Groups analys av allsvenskan samt av intervjuer av representanter för föreningarna. Den data jag använt får då anses vara trovärdiga. Bakgrundsfakta har hämtats från fotbollsförbundens regler. Teorin har främst hämtats från akademisk litteratur vilken kan anses vara den mest trovärdiga källan för detta.

### **5. Empiri**

#### **5.1 Resultat- och balansräkningsanalys**

I detta kapitel tänkte jag berätta om fotbollsklubbarna och eventuella målsättningar för säsongen. För varje klubb har jag gjort en tabell som tar upp tabellplacering, omsättning, kostnader, personalkostnader, årets resultat, anläggningstillgångar, eget kapital, skulder och balansomslutning.

### 5.1.1 Allsvenskan

AIK är en idrottsförening från Stockholm som grundades 1891 vars herrlag i fotboll startades upp 1897 (Svensk Fotboll, 2016). År 2000 bildade AIK fotbollsförening aktiebolaget AIK Fotboll AB (Svensk Fotboll, 2010). AIK Fotboll AB börsnoterades 2006 på den svenska tillväxtbörsen Nordic Growth Markets aktielista NGM Equity som den enda börsnoterade fotbollsklubben i Sverige (AIK Fotboll AB, 2007). Till aktieägarna per den 31 december 2015 hör AIK Fotbollsförening med 52,76 % av rösterna, Fabège AB 9,72 %, Bystedt & Son AB 5,33 %, Torbjörn Törnqvist 4,63 % Lars Nylén 2,41 %, Nordnet Pensionsförsäkring 1,89 % och resterande är olika privatpersoner med ett mindre antal aktier. (AIK Fotboll AB, 2018.) Hemmamatcherna spelas från och med 2013 på Friends Arena med plats för 50 000 åskådare (Friends Arena, u.å.) För att hyra arenan betalar AIK en viss procent på åskådare upp till 10 000, en högre procent på 10 000–20 000 och så vidare (Sunnervik, 2013). Publiksnittet för säsongen 2018 låg på 23 664 och var näst högst i Allsvenskan (Svensk Fotboll, 2016).

AIK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	2	4	2	3	3	2	2	1
<b>Omsättning</b>	115 658	132 012	120 287	146 032	160 265	145 652	215 399	161 294
<b>Kostnader</b>	107 444	136 067	128 402	132 662	160 978	151 742	156 943	181 711
<b>Personalkostnader</b>	54 314	71 040	61 578	65 944	80 182	69 061	82 431	91 034
<b>Resultat</b>	10 298	-4 461	-7 934	14 002	-1 595	4 574	45 864	-16 911
<b>Anläggningstillgångar</b>	16 194	23 792	24 711	22 233	22 669	32 136	41 178	41 378
<b>Eget kapital</b>	29 569	29 108	17 174	31 174	29 581	34 155	80 019	63 109
<b>Skulder</b>	48 696	53 606	58 314	57 418	50 196	45 097	51 022	58 262
<b>Balansomslutning</b>	78 265	78 714	75 488	88 594	79 777	79 253	133 047	121 371

Tabell 1 AIK

AIK har på senare tid hört till de Allsvenska klubbarna med mest publik på sina matcher vilket har lett till en hög omsättning. 2012 lyckades AIK kvala in till Europa Leagues gruppspel vilket gav 37,1 mkr i UEFA-ersättning. AIK flyttade 2013 till Friends Arena och efter det har match- och eventintäkter, sponsrings- och reklamintäkter samt souvenirintäkter ökat. Man kan se att AIK:s omsättning är som störst under de år klubben har utmanat om ligaguld då det lett till ett högre publiksnitt. I och med att publiken ökat har också arenahyran blivit dyrare. Enligt AIK Fotboll AB (2015) beror ökningen delvis på att publikmängden ökat, men också på att Friends Arena har förändrat sin tolkning av det gällande avtalet mellan AIK Fotboll och Friends Arena. Detta har gjort att AIK bestridit 5,3 miljoner av påförda arrangemangs- och försäljningskostnader. Att kostnaderna ökat beror också på att bolaget gör en omstrukturering för att verksamheten ska bli effektivare och i sin tur minska på kostnaderna i framtiden. Resultatet visar inte någon större förlust utan är ganska nära ett nollresultat. Kommande år

minskade igen AIK:s intäkter från match- och eventintäkter, trots att klubben lyckades nå bättre placering än under 2015 minskade publiksnittet då Malmö FF redan hade vunnit serien i tidigt skede och de sista matcherna då inte drog lika mycket publik. 2017 hade AIK däremot sin största omsättning någonsin vilket främst berodde på en försäljning av den egna talangen Alexander Isak för den högsta summan en Allsvensk spelare sålts för någonsin, 85 mkr (Forsberg, 2019). Försäljningen av Isak gjorde att klubben investerade i nya spelare för att nå framgång vilket också lyckades 2019 då AIK vann Allsvenskan. Framgången ledde till en stor ökning av publiksnittet men trots ökningen är klubben mycket beroende av spelarförsäljningar då året slutade med ett minusresultat på 17 miljoner kronor. Till anläggningstillgångarna hör framförallt licensierade spelare och förbättringar som gjorts på annans fastighet.

BK Häcken grundades 1940 på Hisingen i Göteborg (BK Häcken, u.å.). BK Häcken är en ideell förening som ägs av sina medlemmar. Klubben spelade sina hemmamatcher fram till år 2013 på Rambergsvallen, men från och med säsongen 2014 klarade inte arenan av SvFF:s krav på en allsvensk arena vilket gjorde att Häcken spelade sina hemmamatcher på Gamla Ullevi under 2014 och vårsäsongen 2015 (Morberg & Öhrstedt, 2014). I juli 2015 stod Bravida Arena, med plats för 6 500 åskådare, klar och BK Häcken kunde börja spela hemmamatcherna på den nybyggda arenan (Got Event, u.å.). Kommunen äger arenan och BK Häcken hyr den därmed för sina matcher. Publiksnittet för säsongen 2018 låg på 3 461. BK Häcken är också ansvarig för världens största och mest internationella fotbollsturnering för ungdomar. Cupen ger varje år BK Häcken extra vinst på ungefär sju miljoner kronor (Wallin Adersjö, 2015).

<b>BK Häcken</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	6	2	10	5	7	10	4	5
<b>Omsättning</b>	125 538	133 869	114 933	139 596	162 450	159 418	167 151	177 219
<b>Kostnader</b>	110 149	123 276	118 038	139 623	156 782	167 949	168 587	164 683
<b>Personalkostnader</b>	42 385	49 180	51 502	60 055	69 945	83 443	76 878	69 334
<b>Resultat</b>	13 267	12 862	- 1 188	3 270	6 241	-7 695	51	11 937
<b>Anläggningstillgångar</b>	2 909	2 100	1 733	10 885	14 557	13 296	12 340	9 534
<b>Eget kapital</b>	45 151	58 013	56 825	60 552	66 793	59 087	59 138	71 075
<b>Skulder</b>	16 401	25 683	16 657	20 240	25 937	24 497	29 814	24 049
<b>Balansomslutning</b>	64 361	85 696	74 672	80 701	92 730	83 595	88 963	95 135

Tabell 2 BK Häcken

BK Häcken har haft en stabil ökning av sin omsättning. Säsongen 2013 var ett undantag då klubben knappt hade spelarförsäljning överhuvudtaget, vilket gav lägre intäkter än de övriga säsongerna. En av de största anledningarna till att BK Häcken har hög omsättning är Gothia Cup. Häckens klubbdirektör berättar att klubben får ungefär 70 mkr i intäkter årligen från

Cupen vilket är den största enskilda intäkten hos BK Häcken. Att ordna en sådan här tillställning medför också stora kostnader. Klubbdirektören räknar att vinsten på turneringen under en tioårsperiod legat på 8–9 mkr per år. (Börjesson, 2019) Däremot kan man i Svenska Fotbollförbundets Analys av allsvenska klubbarnas ekonomier 2018 se att klubbens intäkter från Gothia Cup snarare är 90 mkr och utgifterna 75,7 mkr vilket innebär att turneringen ger en vinst på 14,3 mkr för BK Häcken. Gothia Cup bidrar alltså till över hälften av klubbens omsättning vilket ger BK Häcken en unik konkurrensfördel gentemot övriga allsvenska klubbar. Klubbens kostnader har ökat mycket sedan 2013, speciellt har match och träningskostnaderna ökat då det har blivit dyrare för klubben att ordna evenemang på grund av den nya arenan. Klubbens anläggningstillgångar har ökat markant sedan 2013. Detta då föreningen köpte namnrättigheterna för vidareförsäljning till Bravida Arena under 2014. 2015 gjordes nya inköp på träningsanläggningen Gothia Park Academy. Det egna kapitalet är mycket bra och består av balanserade vinstmedel inklusive årets resultat. BK Häcken har enbart kortfristiga skulder som har ökat på grund av högre leverantörsskulder och förutbetalda intäkter för Gothia Cup.

Djurgårdens Idrottsförening, DIF, grundades 1891 i Stockholm. Själva fotbollssektionen startade 1899 (Stockholm City, 2007). År 2005 grundade Djurgårdens IF Fotbollförening det privata aktiebolaget Djurgårdens Elitfotboll AB och innehar en ägarandel på 100 % (Backman, 2009). DIF spelar sina hemmamatcher på Tele 2 Arena dit de flyttade under den senare halvan av 2013 efter att tidigare ha spelat på Stockholms Stadion. Tele 2 Arena tar ungefär 30 000 åskådare och hyrs ut av DIF och Hammarby IF vid fotbollsmatcher (Tele2 Arena, u.å.). Under 2018 hade DIF ett publiksnitt på 12 306 åskådare vilket var fjärde högst i Allsvenskan.

Djurgårdens IF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	11	9	7	7	6	7	3	7
<b>Omsättning</b>	76 512	96 668	105 473	109 721	105 506	160 272	140 014	169 339
<b>Kostnader</b>	96 071	98 568	114 566	104 451	103 434	122 007	140 351	150 708
<b>Personalkostnader</b>	43 699	49 800	52 271	50 503	51 519	62 373	80 844	86 159
<b>Resultat</b>	- 20 471	- 1 492	- 12 036	4 519	2 012	36 665	65	18 662
<b>Anläggningstillgångar</b>	11 392	24 084	19 229	46 795	50 765	60 658	80 790	83 295
<b>Eget kapital</b>	8 785	22 105	10 228	14 747	16 746	52 494	51 103	70 394
<b>Skulder</b>	22 778	26 776	31 449	35 628	51 736	21 438	30 541	44 364
<b>Balansomslutning</b>	31 563	48 881	41 677	83 089	99 286	110 755	140 574	169 040

Tabell 3 Djurgårdens IF

Djurgårdens ekonomi har förbättrats mycket under den undersökta 8-års perioden. I början på 2010-talet hade Djurgårdens IF en mycket svag ekonomi men klubben gjorde några smarta val



som förbättrade situationen. Inför säsongen 2014 anställdes en ny VD och sportchef med ett uttalat uppdrag att förbättra finanserna, få kontinuitet i sporten och utveckla organisationen (Djurgårdens IF Fotbollförening, 2014). Det gjordes i klubben en satsning på unga spelare med potential för vidareförsäljning. Enligt Djurgårdens IF Fotbollförening (2016) hade klubben som mål under 2014 att kapa sina kostnader och under 2015 planerade klubben att förbättra sin intäktssida. Dessa två uppdrag ser Djurgården ut att ha lyckats med då kostnaderna sänktes med 10 mkr från 2013 till 2014, trots en inte alls lika stor sänkning av personalkostnaderna, och då det skett en 13-procentig ökning av sponsor- och reklamintäkterna från 2014 till 2015. Sportsligt var det de första åren inte lyckade men då några av de unga spelarna gjorde bra ifrån sig lyckades man sälja dem dyrt och stabilisera ekonomin. Speciellt lyckades man bra med värvningar av unga afrikanska spelare. Colley, Badji, Olunga, Johnson och Kadewere kom alla till klubben utan övergångsavgift och sammanlagt inbringade dessa spelare 128 mkr under säsongerna 2016–2018 (Transfermarkt u.å.). Kostnaderna ökade också under den senare perioden av undersökningen, främst var det personalkostnaderna som ökade då DIF valde att ta in dyra hemvändare som Isaksson, Källström, Olsson och Berg för att också nå ett bättre sportsligt resultat. Anläggningstillgångarna ökade stort mellan 2013 och 2014 vilket berodde på att det i 2013-års bokslut fanns pensionsutfästelser säkerställd genom pantsatt kapitalförsäkring utanför balansräkningen men från och med 2014 tas de upp som kapitalförsäkringar under finansiella anläggningstillgångar.

Hammarby Idrottsförening grundades i Stockholm 1897 och bildade fotbollssektionen 1915 (Hammarby Idrottsförening, 2016). Hammarby IF Fotbollförening bildade 2001 Hammarby Fotboll AB och äger 51 % av rösterna i aktiebolaget. Resterande del äger Anschutz Entertainment Group Sweden AB (45 %) och övriga mindre investerare (Hammarby Fotboll, u.å.). Hammarby spelade sina hemmamatcher på Söderstadion fram till slutet av 2013 innan de flyttade till nybyggda Tele2 Arena tillsammans med Djurgårdens IF (Tele2 Arena, u.å.). Hammarby spelade säsongen 2015 för första gången sedan 2009 i Allsvenskan och intresset var direkt stort då laget vann publikligan direkt trots att laget låg i botten av tabellen. Publiksnittet 2018 låg på 23 679 åskådare och därmed högst i hela Allsvenskan.

Hammarby IF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	Superettan	Superettan	Superettan	Superettan	11	11	9	4
<b>Omsättning</b>	55 109	65 466	67 570	80 201	115 983	124 034	133 527	154 704
<b>Kostnader</b>	65 393	73 315	68 705	74 658	103 488	113 553	132 065	145 550
<b>Personalkostnader</b>	38 141	42 076	38 795	43 662	59 819	62 518	80 771	82 242
<b>Resultat</b>	- 4 901	- 1 653	- 995	5 154	13 037	8 766	1 589	8 437
<b>Anläggningstillgångar</b>	30 080	31 715	8 470	8 090	11 506	14 497	19 622	62 524
<b>Eget kapital</b>	7 172	5 519	8 212	13 367	26 403	27 780	29 369	29 132
<b>Skulder</b>	26 166	19 024	15 091	25 948	28 579	16 581	22 510	68 594
<b>Balansomslutning</b>	33 338	24 543	23 303	39 315	54 982	49 750	57 268	110 342

Tabell 4 Hammarby IF

Hammarbys omsättning och kostnader har 2015 ökat med 45 % och 39 % respektive jämfört med 2014. Ökningen är stor men inte helt oväntad då Hammarby steg till Allsvenskan från Superettan 2015. Att spela i Allsvenskan ger större intäkter men kräver också högre utgifter för att kunna konkurrera med övriga klubbar. Redan 2014 hade Hammarbys omsättning ökat ordentligt. Då publiksnittet ökade med 8 354 åskådare jämfört med 2013 gav det ökade matchintäkter på 12,5 mkr. Den första säsongen i Allsvenskan på sex år ledde till ännu större publikströmning, denna gång ökade publiksnittet med 5 056 åskådare vilket gav 17,8 mkr högre matchintäkter. Sponsring och reklam ökade med 33 %, tv-avtalet med 129 % och medlemsintäkter med 53 %. Tack vare det stora publikstödet, två spelarförsäljningar och bra merchandiseförsäljning uppgick intäkterna 2015 till 130 % av de inför säsongen budgeterade intäkterna. Efter att ha nått Allsvenskan har ekonomin bara förbättrats. Det har lett till att klubben kunnat sälja spelare dyrare för att man nått en högre nivå men också då klubben har gjort det bra sportsligt i Allsvenskan har omsättningen ökat. Till de kostnader som ökat hör främst matchkostnader på grund av ökad publik tillströmning samt personalkostnader då nya spelare tillkommit för att göra laget mer konkurrenskraftigt. Ökningen av anläggningstillgångar till 2018 beror på att klubben bygger ett nytt klubbhus som medfört en ökning på 41 mkr vilket också har gjort att man tagit ett långfristigt lån på 20 mkr.

Helsingborgs Idrottsförening grundades 1907 och är en ideell förening med enbart fotbollssektion (HIF, 2016). HIF har under alla sina år spelat sina hemmamatcher på arenan Olympia med plats för 16 500 åskådare. Olympia ägs av Helsingborgs kommun som började på en större ombyggnation av arenan för att möta de nya strängare arenakraven som SvFF har. Ombyggnationen ska stå klar 2017 (HIF, u.å.). För hyran av Olympia betalar Helsingborgs IF 288 500 kronor i månaden men medan renoveringen sker är hyran endast 50 000 kronor. I och med att renoveringen blir klar kommer också ett nytt hyresavtal i kraft, det nya avtalet består av fasta och rörliga delar vilket gör att hyran som lägst kan bli 4,4 miljoner kronor per år och

som mest 13 miljoner kronor beroende på antalet åskådare. (Gravlund & Nilsson, 2015) Säsongen 2018 hade HIF ett publiksnitt på 8 013 åskådare.

Helsingborgs IF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	1	6	5	9	8	14	Superettan	Superettan
<b>Omsättning</b>	128 757	114 152	84 771	79 079	69 340	63 902	54 293	53 640
<b>Kostnader</b>	100 101	112 633	91 507	81 828	74 459	66 690	59 694	65 564
<b>Personalkostnader</b>	47 263	55 218	51 685	50 519	44 270	35 427	32 205	38 004
<b>Resultat</b>	28 794	2 127	- 6 692	3 662	- 5 482	-3 228	-4 292	-10 471
<b>Anläggningstillgångar</b>	21 301	19 995	12 665	7 049	7 021	5 317	3 055	4 545
<b>Eget kapital</b>	28 101	12 563	5 871	9 533	4 051	822	7 780	1 009
<b>Skulder</b>	34 585	43 325	28 766	42 798	31 297	25 727	22 128	25 550
<b>Balansomslutning</b>	63 859	56 975	35 724	53 418	36 569	27 770	31 129	27 646

Tabell 5 Helsingborgs IF

Helsingborgs IF har sedan 2011 haft en nedgång både sportsligt och omsättningsmässigt. Det väldigt goda resultatet 2011 berodde mycket på spelarförsäljningen som uppsteg till 50 mkr. 2012 hade Helsingborg endast 3 miljoner i spelarförsäljning men lyckades ändå bra tack vare att man lyckades ta sig till gruppspel i Europa League vilket gav 33,5 mkr i intäkter. 2013 minskade omsättningen markant då publiken minskade, det inte blev något europaspel och sponsorintäkterna minskade. Kostnaderna ökade 2012 på grund av extra kostnader för spel i Europa League, satsning på spelarförvärv på 12 mkr och ökade personalkostnader. Helsingborg tog helt enkelt risker för att utvecklas. Detta ledde till att klubben 2013 var nära konkurs och räddades endast genom att sälja spelarrättigheter till investerare för 14 mkr. I sin tur ledde detta till minskade intäkter i framtiden på grund av att investerare har rätt till vinst på spelarförsäljning (Gravlund & Nilsson, 2014). År 2014 minskade publikintäkter, sponsorintäkterna ytterligare men intäkter kom istället in genom spelarförsäljning (22 mkr). 2015 ser det något bättre ut, publikintäkterna har ökat med en halv miljon kronor, sponsor- och reklamintäkter med 4 mkr. Att omsättningen ändå minskat beror på att spelarförsäljningen minskat med 15 mkr. Efter konkurshotet 2013 krävdes minskning av kostnaderna. Detta medförde minskningar i arenakostnader, publikkostnader, sponsor- och reklamkostnader samt personalkostnader. Resultatet ser inte helt katastrofalt ut för Helsingborgs IF men utan spelarförsäljning och försäljning av rättigheter till spelare skulle föreningen under de tre senaste säsongerna gjort förlust på 53,5 mkr. Nedskärningarna av personalkostnader fick som följd att Helsingborgs IF 2016 föll från Allsvenskan till Superettan. 2017 var klubben på väg mot ett negativt kapital men räddades av riskkapitalbolaget Olympia Invest som gjorde att klubben fick 12 mkr till det egna kapitalet (Ahlin, 2017). Detta visade sig ändå vara en kortsiktig fix, i slutet av 2018 visade det sig att klubben igen var nära negativt eget kapital men denna gång räddades

man av en uppskjuten skattefordran och efterställda lån som gjorde att klubben kunde gå in i 2019 med en miljon i eget kapital (Fagerlund, 2019). Anläggningstillgångarna har främst bestått av införskaffade spelare som minskat vartefter spelare sålts samt av byggnader och mark som såldes 2014. Till skulderna hör endast 0,3 mkr i form av långfristiga och resterande del kortfristiga. De kortfristiga skulderna har främst minskat på grund av att avräkning till externa finansierare gällande försäljningar av spelare minskat.

Idrottsföreningen Elfsborg är en ideell förening som bildades 1904 i Borås. (Elfsborg, 2008). Sedan 2005 spelar IF Elfsborg sina hemmamatcher på Borås arena som ägs av Borås Arena AB som är dotterbolag till den ideella föreningen IF Elfsborg. Borås Arena AB hyr ut arenan i sin helhet till Borås Stad som i sin tur hyr ut arenan för matcher, träningar och andra aktiviteter till IF Elfsborg. (Elfsborg, 2016.) Borås Arena kostade 112 miljoner att bygga och har en kapacitet på 15 911 under allsvenska matcher och endast 10 971 på Europamatcher, på grund av UEFA:s hårdare krav på säkerhet (Elfsborg, u.å.). 2018 hade Elfsborg ett publiksnitt på 6 317 åskådare.

<b>IF Elfsborg</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	3	1	6	4	4	5	8	12
<b>Omsättning</b>	108 542	120 066	123 297	103 619	120 132	106 837	102 477	90 691
<b>Kostnader</b>	111 878	114 359	134 007	100 821	103 669	100 133	106 357	103 808
<b>Personalkostnader</b>	62 825	60 330	76 485	56 222	61 217	57 371	65 428	62 100
<b>Resultat</b>	-6 911	2 298	-12 759	666	14 549	4 967	-5 436	-14 738
<b>Anläggningstillgångar</b>	194 316	193 487	189 848	215 004	224 475	243 338	252 156	269 947
<b>Eget kapital</b>	29 310	31 608	18 849	19 514	34 063	39 016	33 580	18 842
<b>Skulder</b>	113 463	123 130	110 672	106 345	102 351	103 137	106 797	125 773
<b>Balansomslutning</b>	218 746	234 224	221 144	237 827	258 579	273 489	287 336	295 360

Tabell 6 IF Elfsborg

Det som sticker ut för dem är högre publik-, reklam- och sponsringsintäkter under 2011 och 2012 då IF Elfsborg lyckades bättre i Allsvenskan. Under säsongen 2013 lyckades IF Elfsborg kvala in till Europa League och fick därmed in intäkter på 24 mkr. Kostnaderna steg också under 2013, främst på grund av en satsning att nå Champions League vilket gjorde att IF Elfsborg köpte spelare för mer pengar än de sålde och därmed ökade också personalkostnaderna ordentligt. Dessutom blev det högre kostnader i form av resor då det blev extra resekostnader. Omsättningen i Elfsborg har minskat ganska mycket de senaste åren, främst är det publikintäkterna som minskat varje år, samt att sämre tabellplaceringar har gjort att UEFA-ersättningarna uteblivit helt. Det har lett till att klubben har varit i behov av spelarförsäljningar för att inte göra stora minusresultat. Trots att omsättningen minskat har personalkostnaderna inte haft någon större förändring vilket också har bidragit till ett sämre ekonomiskt resultat. Till

IF Elfsborgs anläggningstillgångar hör den egna arenan, externa spelarförvärv och kapitalförsäkringar. De ökade anläggningstillgångarna har berott på att de utökat sina kapitalförsäkringar samt pågående nybyggnad. Det egna kapitalet får ännu anses vara men det minskade mycket under 2018 då man gjorde ett dåligt resultat men det krävs en förändring i framtiden för att inte det egna kapitalet ska minska för mycket. IF Elfsborgs skulder är till största delen långfristiga och kan hänföras till arenabygget 2005.

IFK Göteborg grundades 1904 och är en ideell förening. Klubben har blivit svenska mästare 18 gånger vilket är näst flest av alla efter Malmö FF (Moberg, 2014). Sedan 2009 spelar IFK Göteborg sina hemmamatcher på den då nybyggda arenan Gamla Ullevi. IFK Göteborg hyr Gamla Ullevi av Göteborgs Kommun och betalar ett fastställt pris per match och reklamrättigheter samt en rörlig kostnad per åskådare (Balkander, 2015). Arenan har en publikkapacitet på 18 100 åskådare med delvis stående publik och 16 000 med enbart sittplatser (IFK Göteborg, u.å.). Publiksnittet för IFK Göteborg 2018 var 9 978 åskådare.

<b>IFK Göteborg</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	7	7	3	2	2	4	10	11
<b>Omsättning</b>	102 484	102 716	113 845	127 562	132 837	153 831	108 829	127 679
<b>Kostnader</b>	106 402	105 674	116 002	136 712	141 746	147 035	121 051	125 799
<b>Personalkostnader</b>	51 474	55 135	65 294	79 520	71 652	69 506	58 976	63 366
<b>Resultat</b>	-3 965	-3 983	-3 308	-10 403	2 479	5 820	-12 512	1 336
<b>Anläggningstillgångar</b>	53 887	53 121	51 871	47 966	24 755	20 136	14 097	12 900
<b>Eget kapital</b>	31 267	27 322	24 039	13 532	16 013	22 572	10 384	9 920
<b>Skulder</b>	48 540	48 785	70 464	57 853	39 195	38 621	33 484	35 353
<b>Balansomslutning</b>	79 807	76 107	94 503	71 385	55 208	61 237	43 868	45 273

Tabell 7 IFK Göteborg

IFK Göteborg ökade sin omsättning varje år fram till 2016, trots detta lyckades klubben inte göra ett bra ekonomiskt resultat. Den största orsaken till att intäkterna ökat har varit spelarförsäljningarna. 2015 hade IFK Göteborg sitt bästa publiksnitt på mycket länge, då man var med i fighten om att vinna Allsvenskan ända in till slutomgången, och publikintäkterna ökade med 9 mkr. 2016 ökade omsättningen då klubben deltog i flera matcher i europaspelet än på länge. IFK Göteborg försökte förbättra sin ekonomi genom att minska på personalkostnader. Efter 2014 har personalkostnaderna minskat med 16 mkr genom att klubben satsat på mindre etablerade och yngre spelare. Detta har inte visat sig hjälpa ekonomin då det också har lett till sämre sportslig prestation vilket också dragit ner på klubbens intäkter. IFK Göteborg har gjort minusresultat under åren 2011–2014 och skulle också ha gjort det 2015 om det inte vore för att de sålde sin träningsanläggning för 13 mkr. Detta var anledningen till att

anläggningstillgångarna minskade. I och med försäljningen slapp klubben även ett banklån på 27 mkr och har därmed nästan enbart kortfristiga skulder kvar. Klubbens egna kapital ser något bättre ut jämfört med året innan tack vare vinsten men jämför man med 2011 har det egna kapitalet nästan halverats. Dessutom skulle egna kapitalet vara nära noll om klubben inte hade fått till en försäljning av träningsanläggningen. Om det inte sker någon ekonomisk förbättring snart ser det väldigt illa ut för IFK Göteborg.

IFK Norrköping är en ideell förening som bildades 1897 och utövade fotboll redan från starten (IFK Norrköping, u.å.). Sedan 1904 har klubben spelat sina matcher på Östgötaporten, tidigare också kallad Norrköpings Idrottspark och Nya Parken, med plats för 15 734 åskådare (Bocheński, 2016). IFK Norrköping tog över driften av arenan 2010 efter en större renovering och 2012 tog IFK över hela ägandet av arenan genom sitt dotterbolag AB Norrköpings Idrottspark (Ström, 2014a). I april 2016 döptes arenan om till Östgötaporten då IFK Norrköping sålde namnrättigheterna för en för offentligheten ännu okänd summa, men enligt klubbchefen handlade det om ”jättemycket pengar” (Bocheński, 2016). Publiksnittet 2018 låg på 9 172 åskådare.

IFK Norrköping	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	13	5	9	12	1	3	6	2
<b>Omsättning</b>	67 600	65 800	78 839	69 802	82 188	141 453	137 181	156 441
<b>Kostnader</b>	57 900	62 700	73 491	70 743	79 746	103 159	113 119	139 565
<b>Personalkostnader</b>	34 300	35 200	36 771	38 682	42 858	56 625	61 853	81 326
<b>Resultat</b>	600	2 100	-2 426	32 738	-5 929	30 129	18 290	12 361
<b>Anläggningstillgångar</b>			320 566	323 804	326 680	353 059	350 461	380 678
<b>Eget kapital</b>	9 100	11 200	8 791	41 626	36 192	70 677	88 967	101 327
<b>Skulder</b>			317 721	317 622	322 954	321 323	314 954	337 588
<b>Balansomslutning</b>	23 900	356 900	344 605	388 150	389 160	418 917	434 074	475 600

Tabell 8 IFK Norrköping

Efter att ha haft ganska låg omsättning i början på 2010-talet har verkligen IFK Norrköpings omsättning haft ett stort uppsving de senaste åren. Ökningen började 2014 då föreningen sålde ett markområde som hörde till hemmaarenan Nya Parken för 44 mkr. Vilket gjorde att klubben visade ett bra ekonomiskt resultat trots att omsättningen minskade jämfört med 2013 och det gjorde att föreningen kunde gå in i 2015 med större ekonomiska muskler. År 2015 vann IFK Norrköping mycket överraskande Allsvenskan och detta gjorde klubbens spelare mycket populära på spelarmarknaden. Då klubben också har en uttalad strategi att satsa på unga spelare samt att man inte står i vägen för om spelare vill ta klivet till större klubbar har intäkterna från spelarförsäljningarna varit mycket stora. Under åren 2016–2018 har IFK Norrköping sålt

spelare till en vinst på hela 120 mkr. Att föreningen har blivit rikare och mer framgångsrik syns också på kostnaderna. Speciellt mycket har personalkostnaderna ökat, 2014 var personalkostnaderna bara 38,6 mkr medan de fram till 2018 mer än fördubblats och var då 81,3 mkr. Anläggningstillgångarna består främst av arenan och en del långfristiga värdepappersinnehav i form av avsättning för pensioner. Att anläggningstillgångarna ökat beror på nyinvesteringar. Till skulderna 2018 hör ett reverslån på 265 mkr till Norrköpings Kommun som uppstod då AB Norrköpings Idrottspark tog över driften av Nya Parken. Resterande del är kortfristiga skulder. Efter att ha haft mycket dåligt eget kapital i början på 10-talet har det förbättrats enormt speciellt på grund av spelarförsäljningarna och att det sportsliga resultatet förbättrats.

Kalmar Fotbollsförening har sitt ursprung från klubben IF Göta som bildades 1910, namnet Kalmar FF uppstod först 1927. Kalmar FF är idag en ideell förening som år 2011 byggde en egen arena med plats för 12 000 åskådare. (Kalmar FF, u.å.) Guldfågeln Arena ägdes av Kalmar FF Fastigheter AB som är ett helägt dotterbolag till Kalmar FF Event AB, som till 100 % ägs av Kalmar FF. Arenan fick sitt namn genom ett samarbete med företaget Guldfågeln som gäller mellan 2011–2017 som gav KFF ungefär 20 miljoner kronor för samarbetet. Kalmar FF sålde arenan till Kalmar kommun 2017. Åskådarsnittet 2018 var 5 563.

Kalmar FF	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	8	10	4	11	13	6	12	10
<b>Omsättning</b>	96 385	78 216	68 856	65 397	58 491	77 599	68 323	62 526
<b>Kostnader</b>	77 337	81 335	78 052	77 228	77 091	66 509	75 536	72 578
<b>Personalkostnader</b>	33 905	38 639	37 486	37 747	39 833	37 569	43 438	44 254
<b>Resultat</b>	1 019	-829	-5 942	-8 296	-15 844	38	-12 797	-5 449
<b>Anläggningstillgångar</b>	258 166	255 938	253 277	244 909	255 478	252 045	248 352	34 811
<b>Eget kapital</b>	63 765	62 937	56 995	48 699	32 855	32 893	20 095	14 647
<b>Skulder</b>	235 108	236 740	230 263	226 817	228 391	220 703	218 130	15 828
<b>Balansomslutning</b>	319 834	318 308	303 560	289 489	290 571	283 327	268 841	56 824

Tabell 9 Kalmar FF

År 2011 såg Kalmar FF:s ekonomi ut att vara på topp. Till omsättningen på 96,4 mkr finns även ett 10-års förskott av kommunens föreningsbidrag som består av 28 mkr. Detta vägs i bokföringen upp med en avsättning på 23 mkr som istället återställs under de resterande tio åren. (Den osynliga handen, 2012.) Kalmar FF får också ett driftstöd av kommunen på 5,8 mkr årligen (Ström, 2014a). Fram till 2018 har publikintäkterna nästan halverats på grund av ett mycket lägre publiksnitt. Kalmar FF har under 2010-talet haft en nedåtgående trend både sportsligt och ekonomiskt. Klubben var som bäst under 00-talet när de i stort sett lyckades med

allt, till exempel en framgångsrik fotboll och bra spelarförvärv som ledde till stora intäkter. Efter att ha investerat mycket pengar i en ny arena som stod klar 2011 började därefter fallet. Kostnaderna för arenan blev stora och då inte framgången på planen heller fortsatte visade det sig att publiken minskade. Arenan byggdes för att kunna ta in 12 000 åskådare men 2018 var arenan inte ens halvfylld i snitt. Arenan är den största boven i detta fall. Jämfört med den förra arenan som Kalmar FF hyrde är Guldfågeln Arena tjugo gånger dyrare per år (Ström, 2014b). Det största problemet är räntekostnaderna på 8 mkr för lånet de tog för att kunna bygga arenan. Det egna kapitalet var mycket bra i början av 10-talet men efter många år av förluster minskade det till en farlig nivå. För att undvika ett negativt eget kapital blev klubben tvungen att ta till drastiska åtgärder. År 2017 sålde man därför Guldfågeln Arena till Kalmar kommun. Köpeskillingen blev 244,5 mkr vilket betyder att Kalmar FF har gått 17,9 mkr i förlust på affären (Pettersson, 2017). Anläggningstillgångarna och skulderna har minskat till följd av arena försäljningen.

Malmö Fotbollsförening bildades 1910 och är en ideell förening. Med 19 svenska mästerskapstitlar är klubben den mest framgångsrika klubben i Sverige. (Malmö FF u.å.) Malmö FF spelar från och med 2009 sina hemmamatcher på Swedbank. Arenan kostade 695 mkr att bygga och har plats för 24 000 åskådare (Ström 2014a). Sedan 2012 äger Malmö FF 75 procent av Swedbank Stadion och under 2015 ökade klubben sin ägarandel med ytterligare 6,25 procent. 2016 köpte Malmö FF resterande 18,75 procent av stadion (Gustavsson, 2015b). 2018 hade Malmö FF ett publiksnitt på 14 921.

<b>Malmö FF</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	4	3	1	1	5	1	1	3
<b>Omsättning</b>	207 203	163 537	172 596	384 961	503 268	247 747	231 320	342 884
<b>Kostnader</b>	204 234	170 293	158 032	225 639	261 776	237 195	226 026	300 799
<b>Personalkostnader</b>	74 440	70 673	72 169	103 090	135 268	125 202	115 652	147 785
<b>Resultat</b>	3 010	-13 938	-2 466	144 568	231 524	1 334	85	39 617
<b>Anläggningstillgångar</b>	107 869	549 486	528 165	590 658	608 000	600 207	632 471	622 990
<b>Eget kapital</b>	109 540	136 365	130 508	270 324	482 624	456 984	457 069	496 686
<b>Skulder</b>	99 879	467 605	451 169	409 976	384 228	325 728	322 521	322 242
<b>Balansomslutning</b>	209 419	603 970	581 677	769 450	990 073	898 618	904 512	947 021

Tabell 10 Malmö FF

Malmö FF är den förening med överlägset bäst ekonomi i Allsvenskan. Efter ett bra 2011 minskade intäkterna på grund av minskade UEFA-ersättningar på 31 mkr vilket också ledde till minskade matchintäkter och sponsorintäkter på 10 mkr respektive 8 mkr. Match- och souvenirintäkterna ökade med 11,5 mkr 2013 då Malmö FF gjorde bra resultat i allsvenskan



vilket ledde till att publiksnittet steg. 2014 lyckades Malmö FF kvala in till Champions League gruppspellet vilket ökade intäkterna. UEFA-ersättningen bestod av 159,4 mkr, match- och souvenirintäkterna steg med 25,3 mkr, trots ett minskat publiksnitt på 2003 åskådare i Allsvenskan. Dessutom ökade sponsor- och reklamintäkterna med 12,3 mkr. Malmö FF lyckades 2015 igen kvala in till Champions League gruppspellet vilket gav dem 200 mkr i UEFA-ersättning. Match- och souvenirintäkterna ökade med 11 mkr och sponsor- och reklamintäkterna med 7,6 mkr. Klubben misslyckades med att kvala in till europaspel både 2016 och 2017 men trots detta var omsättningen högst i Allsvenskan tack vare att klubbens goda varumärke och spelarförsäljningar. 2018 lyckades man igen i europaspelet, Malmö FF kvalade in till Europa League och lyckades dessutom gå vidare från gruppspellet för första gången. Detta gjorde att Malmö FF spelade in över 85 mkr i UEFA-ersättningar. Förutom personalkostnaderna var arenahyran på 47,2 miljoner Malmö FF:s största utgift 2011. Efter att Malmö FF mitt under säsongen 2012 köpte 75 % av Swedbank Stadion behövde klubben inte betala arenahyra för hela året. Istället tillkom högre driftskostnader, avskrivningar på arenan och räntekostnader på lånet som upptogs vid arenaköpet. De nya kostnaderna underskred med marginal den tidigare arenahyran. Den stora kostnadsökningen under 2014 har till stor del att göra med Champions League spelet. Då det blev flera hemmamatcher ökade driftskostnaderna och marknadsaktivitetskostnader, dessutom gjorde flera bortamatcher utomlands att matchkostnaderna ökade i form av bland annat resor och logi. Personalkostnaderna ökade dessutom mycket på grund av att spelarna och ledarna i sina kontrakt hade prestationspremier som infriades genom det lyckade Europaspellet. Till 2015 har kostnaderna ökat ännu mer främst genom att Malmö FF gjort en strategisk satsning i stadion, ungdomsverksamheten och en ökad satsning på spelartruppen. Till de ökade kostnaderna hör även en summa som avsatts för 2016 då klubben inte kunde nå europaspel på grund av för dålig placering i Allsvenskan 2015. Efter att 2012 och 2013 ha gjort minusresultat har resultatet 2014, 2015 och 2018 varit mycket bra. Dessutom hade Malmö FF ett mycket bra eget kapital från tidigare men efter framgångarna i europaspellet har det egna kapitalet mångdubblats. Till anläggningstillgångarna hör de inköpta spelarna, inventarier och arenan. Ökningen 2014 berodde på kapitalförsäkringar som först då togs med i bokslutet. 2015 ökade ägarinnehavet i arenan vilket tillsammans med en ökning av kapitalförsäkringarna gjorde att anläggningstillgångarna ökade. Den största delen av Malmö FF:s skulder 2018 är långfristiga. Till dem hör framförallt fastighetslån på 212,6 mkr men också mindre poster som förutbetalda sponsorintäkter, uppskjuten skatteskuld och övriga långfristiga skulder.

Örebro Sportklubb bildades 1908 där fotboll var en av huvudsporterna. I årsskiftet 2005–2006 bildades det privata aktiebolaget ÖSK Elitfotboll AB som ägs av Örebro Sportklubb Fotboll. ÖSK Fotboll, 2014.) ÖSK spelar sedan 1923 sina hemmamatcher på Behrn Arena, tidigare Eyravallen. Arenan rymmer 12 645 åskådare och har under 2000-talet varit med om tre olika läktarombyggnationer (ÖSK Fotboll, u.å.) Publiksnittet 2018 var 5 496 åskådare.

Örebro SK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	12	15	Superettan	6	9	9	11	9
<b>Omsättning</b>	65 500	53 429	39 153	50 650	52 255	63 322	50 465	55 975
<b>Kostnader</b>	59 400	58 680	39 674	50 828	50 605	61 283	54 564	56 040
<b>Personalkostnader</b>	32 100	34 027	20 210	25 398	26 246	30 043	28 174	28 819
<b>Resultat</b>	800	-317	983	28	1 303	579	-3 033	-423
<b>Anläggningstillgångar</b>		18 826	16 925	18 837	17 626	15 693	21 291	22 078
<b>Eget kapital</b>	5 200	2 078	3 060	4 579	5 562	7 602	8 753	8 140
<b>Skulder</b>		17 767	16 733	16 941	17 626	18 058	11 692	12 882
<b>Balansomslutning</b>	34 200	36 440	33 973	35 430	30 526	37 021	34 511	34 106

Tabell 11 Örebro SK

Örebro SK föll 2012 till Superettan och det ledde till en minskning av omsättningen på 27 %. Minskningen berodde främst på lägre reklamintäkter och lägre intäkter genom tv-avtal. Också matchintäkterna minskade på grund av ett lägre publiksnitt. För Örebro SK har sponsorintäkterna minskat, från att ha varit ungefär 30 000 under 2012 har de minskat och är bara 23 000 under 2018. Matchintäkterna har också minskat medan tv-intäkterna har ökat. Kostnadmässigt ser man att personalkostnaderna och matchkostnaderna minskade under året i Superettan. En ny satsning på spelartruppen inför comebacken i Allsvenskan gjorde att personal- och spelarförvärvskostnaderna ökade. 2011 visade Örebro SK ett minusresultat men under året i Superettan och efter har resultatet förbättrats. Anläggningstillgångarna består till största delen av kapitalförsäkringar, men också av licensierade spelare, inventarier och en uppskjuten skattefordran. Det egna kapitalet är ganska lågt men har förbättrats under senare halvan av 10-talet. Örebro SK:s skulder har minskat på grund av mindre förutbetalda marknadsintäkter och säsongsabonnemang. Till skulderna hör också långfristiga skulder på 1,2 mkr som avser nuvärdet av framtida hyres- och leasingavgifter.

### 5.1.2 Veikkausliiga

Turun Palloseura (TPS) grundades i Åbo 1922. År 2000 bildades aktiebolaget FC TPS Turku Oy. TPS spelade sina hemmamatcher mellan 2003 och 2014 på Veritas Stadion med plats för 9 372 åskådare. På grund av föreningens dåliga ekonomi spelade klubben 2015 och 2016 sina hemmamatcher på Turun Urheilupuiston yläkenttä och Paavo Nurmi Stadium för att hyran på

Veritas Stadion var för hög. Från och med 2017 är klubben däremot tillbaka på Veritas Stadion. TPS hade 2018 ett publiksnitt på 3 004 åskådare.

FC TPS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	5	3	8	12	Ykkönen	Ykkönen	Ykkönen	11
<b>Omsättning</b>	2 146	2 162	1 449	1 081	770	609	962	1 342
<b>Kostnader</b>	2 092	1 994	1 890	1 374	880	821	967	1 355
<b>Personalkostnader</b>	941	1 069	1 060	736	494	408	400	646
<b>Resultat</b>	40	160	-447	-315	-128	-216	-7	-18
<b>Anläggningstillgångar</b>	40	36	26	18	18	18	18	18
<b>Eget kapital</b>	-628	-79	-472	-412	-524	-32	-39	-57
<b>Skulder</b>	1 191	676	891	780	640	142	197	356
<b>Balansomslutning</b>	562	595	420	368	116	111	158	299

Tabell 12 FC TPS

FC TPS har länge lidit av ekonomiska problem. Redan 2011 hade klubben ett eget kapital på minus 628 000 euro. Det egna kapitalet förbättrades till 2012 tack vare ett bra ekonomiskt resultat samtidigt som man också ökade aktiekapitalet till 315 000 euro. Men aktiekapitalet var i bokslutet endast upptaget som 315 000 under 2012, 2013 står aktiekapitalet som 30 000 och 2014 är det igen 10 000 som det också var 2011. Föreningen hade under 2011 övriga fonder på över fem miljoner euro men också en balanserad förlust på över fem miljoner euro vilket har kvitterats bort till 2012 då övriga fonder posten var 0. FC TPS har fortsatt göra ekonomiska förluster varje år men har klarat sig från att gå i konkurs, mycket tack vare en aktieemission under 2016 som gav viktiga intäkter för klubben. FC TPS hade en stor omsättning under 2011 och 2012 tack vare en lyckad ungdomsakademi som utvecklade spelare som klubben kunde sälja. När intäkterna från spelarförsäljningar minskade ökade de ekonomiska problemen då kostnaderna inte minskade lika mycket. Klubben beslutade för att försöka sänka personalkostnaderna från och med 2014 för att få bukt på de ekonomiska problemen. Det ledde till ett sämre sportsligt resultat som slutade i en nedflyttning till Ykkönen. Det blev några år med sämre omsättning men också med mycket lägre kostnader än tidigare innan klubben med hjälp av en ny aktieemission kunde göra en lite större satsning för att nå Veikkausliiga igen vilket lyckades 2017.

FF Jaro är en fotbollsförening från Jakobstad som grundades 1965 (FF Jaro, u.å.). År 2009 bildade klubben aktiebolaget Liga Jaro AB Oy till följd av akut dålig ekonomi (Källman, 2009). Jaro spelar sedan 1971 sina hemmamatcher på Jakobstads centralplan som ägs av staden Jakobstad. Jakobstads centralplans läktare har en kapacitet på 2 000 åskådare men vid populärare matcher finns möjlighet att ta in extra läktare. Arenans publikrekord är hela 5 611

åskådare. Föreningen planerar att bygga en egen arena för 3 000 åskådare vid Västra Plan (Löv 2020). FF Jaro föll säsongen 2015 till Ykkönen och har spelat i den lägre serien sedan dess. Publiksnittet 2018 var 1 039.

FF Jaro	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	11	11	10	6	12	Ykkönen	Ykkönen	Ykkönen
<b>Omsättning</b>	1 079	1 060	1 533	946	1 114	920	906	709
<b>Kostnader</b>	1 131	1 151	1 516	1 069	1 138	950	899	751
<b>Personalkostnader</b>	546	562	528	584	552	471	447	430
<b>Resultat</b>	-53	-57	-9	-125	-28	-36	1	-45
<b>Anläggningstillgångar</b>	1	1	1	6	5	5	15	12
<b>Eget kapital</b>	3	43	49	5	40	3	4	1
<b>Skulder</b>	347	348	398	245	308	253	199	180
<b>Balansomslutning</b>	350	391	448	250	347	257	205	182

Tabell 13 FF Jaro

FF Jaro har länge jobbat med små ekonomiska medel. Omsättning har oftast varit mellan 900 tusen euro och 1,1 miljoner euro. Under 2013 sticker både omsättningen och kostnaderna ut då föreningen ordnade en konsert på sin hemmaarena och fick extra inkomster på en halv miljon därifrån (Kyheröinen, 2016). FF Jaro har länge klarat sig kvar i ligan trots att lönebudgeten alltid har varit bland de lägsta i ligan, men 2015 lyckades man inte klara sig kvar i ligan längre då det blev en sista plats och degradering till Ykkönen. Även efter degraderingen har klubben lyckats klara av att ha ett positivt eget kapital, även om det egna kapitalet 2018 bara är 1 000 euro. År 2014 gjorde klubben ett minusresultat på 125 000 euro vilket är ovanligt stort för FF Jaro. För att undvika ett negativt eget kapital gjorde klubben 2014 en aktieemission och ökade aktiekapitalet. Jaros skulder består främst av kortfristiga skulder men det är de långfristiga skulderna som ökat mest från 2014 till 2015. Efter att klubben 2014 betalat bort 60 000 av sitt banklån tog man 2015 ett nytt lån på 60 000.

Helsingin Jalkapalloklubi grundades i Helsingfors 1907. HJK är Finlands mest framgångsrika lag med 27 mästerskapstitlar. År 2000 bildade man aktiebolaget HJK OY. HJK spelar sedan år 2000 sina hemmamatcher på Telia 5G-arena som man hyr av Helsingfors stad. Arenan har en publikkapacitet på 10 770 åskådare. (HJK u.å.) HJK hade 2018 ett publiksnitt på 3 779 åskådare.

HJK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	1	1	1	1	3	2	1	1
<b>Omsättning</b>	5 670	3 769	3 719	8 759	5 777	5 045	4 910	4 633
<b>Kostnader</b>	4 148	3 856	4 099	7 967	5 345	4 988	4 798	4 453
<b>Personalkostnader</b>	1 777	2 074	2 188	3 039	2 826	2 561	2 609	2 577
<b>Resultat</b>	1 521	-87	-380	792	495	257	253	159
<b>Anläggningstillgångar</b>	810	1 286	1 326	1 251	1 435	1 744	1 723	1 352
<b>Eget kapital</b>	2 538	2 626	2 476	2 814	3 308	3 540	3 793	3 952
<b>Skulder</b>	1 309	612	478	1 850	761	1 128	585	712
<b>Balansomslutning</b>	3 847	3 238	2 954	4 664	4 070	4 668	4 378	4 664

Tabell 14 HJK

HJK är den fotbollsklubb i Finland med bäst ekonomi. HJK:s omsättning mer än dubblades från 2013 till 2014. En stor bidragande orsak till detta var att HJK som första finländska klubb sedan 1998 lyckades ta sig till gruppspelen i en europeisk cup. Detta ledde till ökade intäkter i form av UEFA-ersättningar samt mera publik- och tv-intäkter. Gruppspelen förde även med sig en ökning av kostnaderna i form av nya spelarsatsningar samt match- och resekostnader. Framgången medförde även en ökning av publikmängden till 2015 vilket gav ett fortsatt gott ekonomiskt resultat. Efter framgången i Europa League 2014 har omsättningen minskat då man inte lyckats lika bra i europaspelet efter detta. Att HJK inte vann titeln på två säsonger hörde också till ovanligheterna och även det kan ha bidragit till minskad omsättning. Men trots detta har klubben gjort stora ekonomiska vinster varje år vilket har ökat klubbens eget kapital. Till HJK:s anläggningstillgångar hör främst andelar i koncerner men också en ganska stor mängd inventarier, licensierade spelare och andra långfristiga värdepapper. Det egna kapitalet hos HJK är mycket bra där aktiekapitalet består av 837 600 euro och övriga fonder 999 600 euro.

IFK Mariehamn grundades 1919 men det dröjde till 1935 innan man startade en fotbollssektion (IFK Mariehamn Fotboll, u.å.). 2007 bildades IFK Mariehamn Ab vars största ägare är IFK Mariehamn Fotboll r.f. och PAF med 14,19 % vardera. (IFK Mariehamn Fotboll, 2019). Hemmamatcherna spelas på Wiklöf Holding Arena som har en huvudläktare med kapacitet för 1 600 personer men Arenan har ett publikrekord på 4 505 åskådare (Mariehamns Stad, u.å.). Arenan hyr man av Mariehamns Stad. Säsongen 2018 hade IFK Mariehamn ett publiksnitt på 1 236 åskådare.

<b>IFK Mariehamn</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	7	4	4	5	6	1	5	10
<b>Omsättning</b>	929	1 258	1 132	1 155	993	1 686	1 399	1 006
<b>Kostnader</b>	1 128	1 091	1 189	1 298	1 223	1 375	1 359	1 183
<b>Personalkostnader</b>	739	760	757	838	828	892	850	817
<b>Resultat</b>	-197	168	-52	-193	-121	312	33	-177
<b>Anläggningstillgångar</b>	81	75	93	83	73	63	54	46
<b>Eget kapital</b>	81	517	465	273	152	463	496	319
<b>Skulder</b>	66	48	77	51	77	151	78	71
<b>Balansomslutning</b>	146	565	543	324	228	614	574	390

Tabell 15 IFK Mariehamn

IFK Mariehamn är en klubb som med små medel lyckats väldigt bra. Då klubben finns på en ö är möjligheten till publikökning och ökade sponsorintäkter begränsade. Positivt är att de företag som finns på Åland är mer villiga att sponsra ett lokalt lag. Enligt Mariehamns ordförande är det främst sponsorintäkterna som gjort att klubben lyckats, till exempel bestod omsättningen 2014 till 57 % av sponsorintäkter. 2015 vann IFK Mariehamn Finska Cupen för första gången och 2016 vann klubben sin första titel i Veikkausliiga. Framgången bidrog till ökade omsättning och ökade kostnader då klubben deltog i europaspel 2016 och 2017. Kostnadsökningen 2014 beror på högre personal- och evenemangskostnader. Evenemangskostnaderna har haft en stor ökning vilket kan härledas till att sponsorintäkterna ökade. IFK Mariehamn har de flesta år gjort minusresultat. Trots detta har det egna kapitalet för det mesta varit bra. Endast 2011 såg det illa ut men då gjorde föreningen en nyemission för att få in extra pengar till kassan. Till anläggningstillgångarna hör en markanläggning och licensierade spelare.

Kuopion Palloseura är en fotbollsförening som grundades 1923 i Kuopio. 1998 bildades aktiebolaget Kuopion Palloseura OY (Kuopion Palloseura, u.å.). KuPS spelar sina hemmamatcher på Savon Sanomat Arena som har en publikkapacitet på 4 700 (World Football, u.å.). KuPS hade 2018 ett publiksnitt på 2 618.

<b>KuPS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tabellplacering</b>	6	10	7	7	9	7	2	3
<b>Omsättning</b>	1 247	1 537	971	937	923	947	1 126	2 095
<b>Kostnader</b>	1 663	1 918	1 722	1 614	1 759	1 714	2 108	2 593
<b>Personalkostnader</b>	824	870	980	868	942	924	1 206	1 435
<b>Resultat</b>	-424	-397	-777	-712	-874	-798	-998	-517
<b>Anläggningstillgångar</b>	83	44	68	75	86	100	108	156
<b>Eget kapital</b>	-139	-538	-1 315	-1 167	-338	-66	-1 064	-1 581
<b>Skulder</b>	404	698	1 507	1 426	536	355	1 332	2 169
<b>Balansomslutning</b>	264	160	193	260	197	290	268	588

Tabell 16 KuPS

KuPS ekonomi ser i redovisningen väldigt dålig ut. Klubben har varje år haft högre kostnader än omsättning. I tre av de undersökta åren har till och med personalkostnaderna varit högre än omsättningen. KuPS omsättning var mycket högre 2018 än tidigare, detta beror på klubben deltog i Europaspel samtidigt som man också sålde en spelare för 275 000 euro (Transfermarkt, u.å.). Även 2011 och 2012 deltog KuPS i europaspel vilket gjorde att omsättningen också då var högre än vanligt. Att kostnaderna är mycket högre än omsättningen har lett till store ekonomiska problem. Till exempel har klubben de senaste fem åren gjort förluster på nästan fem miljoner euro. Att något är väldigt fel hos KuPS kan man till exempel se då klubben 2015 hade budgeterat för ett nollresultat, men detta misslyckades och man visade en förlust på nästan 900 000 euro. Tack vare klubbens ägare, Ari Lahti, ser inte det egna kapitalet ännu värre ut. Han betalade för förlusten ur egen ficka, vilket gav en ökning på 1,8 miljoner euro på posten inbetalt eget kapital (Poikonen, 2016). Skulderna har minskat de två senaste åren. De långfristiga skulderna 2015 består av 66 000 euro, medan de kortfristiga skulderna är 402 000 euro. Speciellt är det övriga skulder som ökat till 1,8 miljoner euro 2018.

Seinäjoen Jalkapallokerho grundades 2007 då Seinäjokiklubbarna Sepsi-78 och TP-Seinäjoki gick samman. Tack vare detta behövde man inte börja från början i division 6 utan fick ta plats den tredje högsta divisionen kakkonen. (SJK, u.å.) 2010 bildades aktiebolaget Seinäjoen Jalkapallokerho Oy – SJK. Hemmamatcherna spelades fram till sommaren 2016 på Seinäjoen Keskusenttä som hyrdes av Seinäjoki stad. Från och med sommaren 2016 spelar SJK på den nybyggda OmaSp Stadion med en publikkapacitet å 5 817 åskådare (SJK, u.å.). OmaSp Stadion ägs av Seinäjoen Jalkapallokerho Oy – SJK:s dotterbolag Seinäjoki Stadion Oy och kostade 13 miljoner euro att bygga (Virolainen, 2016). Arenan fick namnet OmaSp Stadion efter en överenskommelse med Seinäjoki Stadion som gäller i 10 år (Rintamaa, 2016). 2018 hade SJK ett publiksnitt på 2 534 åskådare.

SJK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	Kakkonen	Ykkönen	Ykkönen	2	1	3	6	9
<b>Omsättning</b>	515	606	1 241	1 695		2 436	2 127	2 137
<b>Kostnader</b>	537	1 166	1 671	2 083		2 722	2 838	3 024
<b>Personalkostnader</b>	117	392	556	787	965	1 239	1 423	1 680
<b>Resultat</b>	-27	-570	-458	-417	47	-318	-521	-376
<b>Anläggningstillgångar</b>	513	514	617	671	1 407	1 440	1 369	2 147
<b>Eget kapital</b>	-33	-603	-1 064	-1 556	-1 474	-1 811	-1 312	725
<b>Skulder</b>	644	1 472	2 304	2 869	3 824	4 194	3 292	958
<b>Balansomslutning</b>	611	869	1 241	1 313	2 350	2 383	1 980	1 683

Tabell 17 SJK

SJK spelade i den tredje högsta divisionen år 2011 och blev uppflyttade till Veikkausliiga 2014 vilket har gjort att omsättningen har flerdubblats. I klubbens bokslut finns inga siffror om omsättningen 2015 utan endast ett bruttoresultat. Klubben har satsat stort på att nå Veikkausliiga vilket har lett till stora förluster 2012–2014. Klubbens ordförande Raimo Sarajärvi sa i en intervju med Ranta (2013): ”Ekonomi är alltid en utmaning, vi skulle aldrig ha stigit från ettan till ligan utan förluster” fri översättning. Efter att ha nått Veikkausliiga visade klubben 2015 plusresultat. Men efter att ha vunnit ligan 2015 fortsatte klubben att satsa på att hänga kvar i toppen av Veikkausliiga och samtidigt nå framgångar i europaspel vilket gjorde att personalkostnaderna ökade. Det sportsliga resultatet har inte gått lika bra sen dess. Klubben har missat europaspel under de senaste två säsongerna, vilket har gjort att omsättningen istället minskat och därför har också klubben redovisat ett ekonomiskt minusresultat. Anläggningstillgångarna har fyrdubblats på grund av att andelar i koncerner har ökat. Till koncernandelar hör bland annat den nybyggda hemmaarenan. I övrigt består anläggningstillgångar också av immateriella rättigheter, byggnader och övriga aktieandelar. SJK:s egna kapital däremot har varit mycket dåligt men från och med 2018 är det positivt då man fått ett tillskjutet eget kapital på 3,4 miljoner euro. Klubbens skulder har minskat under 2018 då man betalat av långfristiga lån på över en miljon euro.

VPS grundades 1924 och 2003 bildades aktiebolaget Vaasan Palloseura Oy (Vaasan Palloseura, u.å.). VPS hyr sin hemmaarena av Vasa stad. Arenan hette fram till sommaren 2016 Sandvikens fotbollsstadion men efter att arenan genomgick en stor renovering under säsongen 2015 byttes namnet till Elisa Stadion efter en överenskommelse som gör att Elisa betalar 150 000 euro per år under de kommande sex åren (Veikkausliiga, 2015). Innan renoveringen hade arenan en kapacitet på 4 500 åskådare och efter renoveringen kommer den att rymma 6 005 personer (Elisa Stadion, u.å.). Publiksnittet 2018 låg på 1 954 åskådare.

VPS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Tabellplacering</b>	9	8	3	4	10	4	8	6
<b>Omsättning</b>	1 253	1 259	1 293	1 436	1 573	1 388	2 035	1 342
<b>Kostnader</b>	1 242	1 236	1 385	1 502	1 562	1 678	1 926	1 778
<b>Personalkostnader</b>	756	774	847	915	901	940	1 034	1 111
<b>Resultat</b>	10	22	-94	-67	10	-294	102	-447
<b>Anläggningstillgångar</b>	294	289	281	276	268	268	268	268
<b>Eget kapital</b>	341	363	269	202	212	76	178	-269
<b>Skulder</b>	135	76	194	211	308	343	224	577
<b>Balansomslutning</b>	476	439	462	411	520	418	402	308

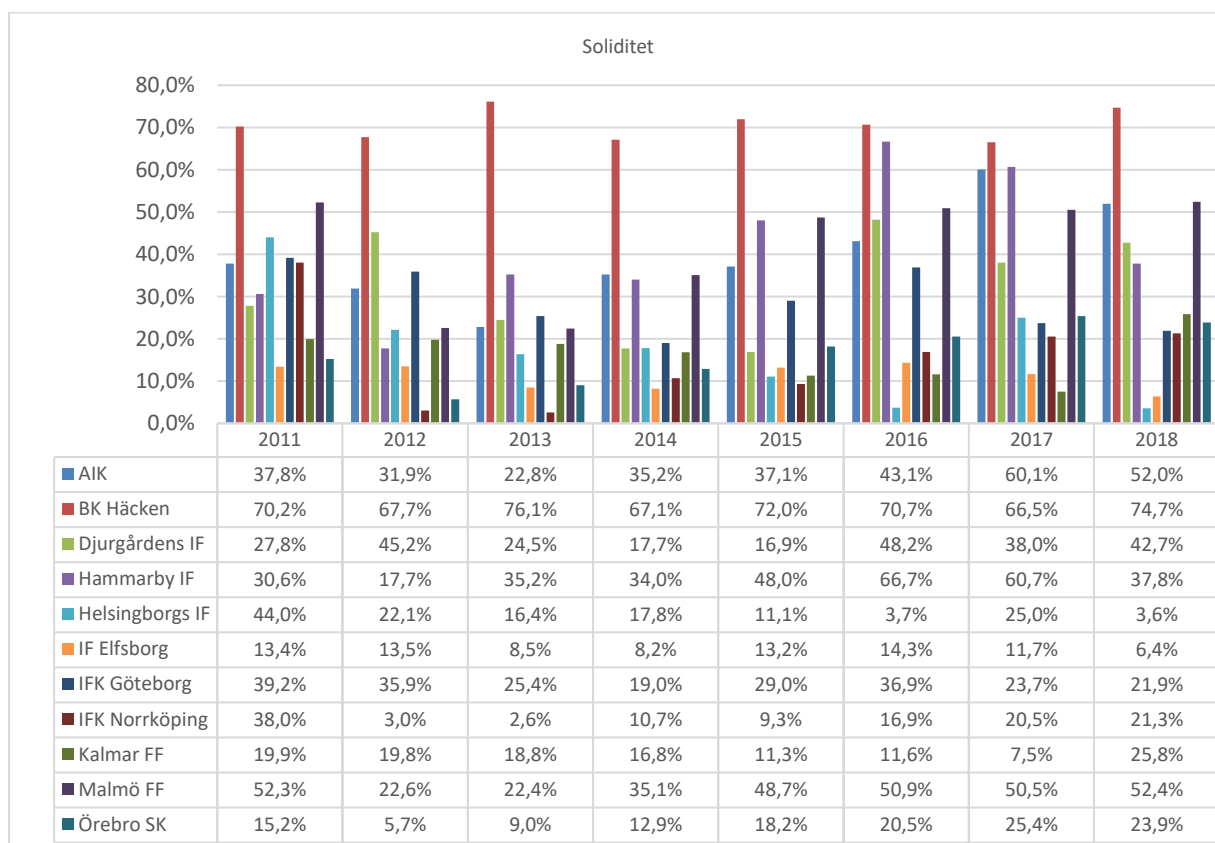
Tabell 18 VPS



VPS har haft högst omsättning under de tre år klubben spelat europakval. Speciellt stor omsättning hade klubben 2017 då man lyckades ta sig vidare från den första omgången i Europa League. Framgången ledde till ökade kostnader i form av resor och personalkostnader vilket fortsatte också under 2018. Då det sportsligt inte gick lika bra under 2018 gjorde klubben en stor förlust. Kostnaderna ökade också under europaspelet 2014 och 2015 då klubben var tvungen att spela sin hemmamatch i Valkeakoski samt i Uleåborg på grund av att VPS egna hemmaarena då inte uppfyllde UEFA:s kval på arenor i europacupspel. Detta gav upphov till att Vasa stad beslöt sig för att renovera Sandvikens fotbollsstadion. Till anläggningstillgångarna hör främst immateriella rättigheter som avskrivs med 7 000 euro per år. VPS hade länge ett bra eget kapital men då kostnaderna ökade när man försökte nå framgång ledde det till stora förluster 2016 och 2018. Klubben har därefter ett negativt eget kapital på 269 000 euro. VPS har inga långfristiga skulder men de kortfristiga skulderna har ökat mycket under 2018.

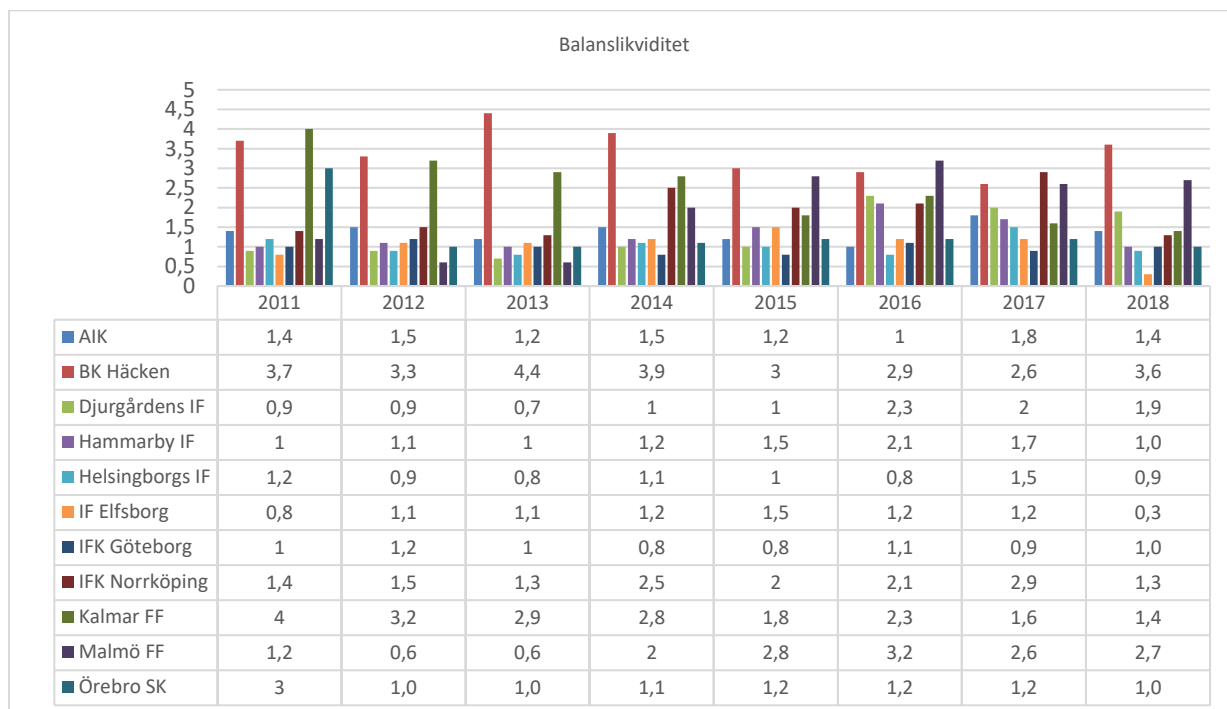
## 5.2 Nyckeltalsanalys

I nyckeltalsanalysen går jag igenom resultaten från undersökningen av klubbarnas soliditet, balanslikviditet och personalomsättning/omsättning.



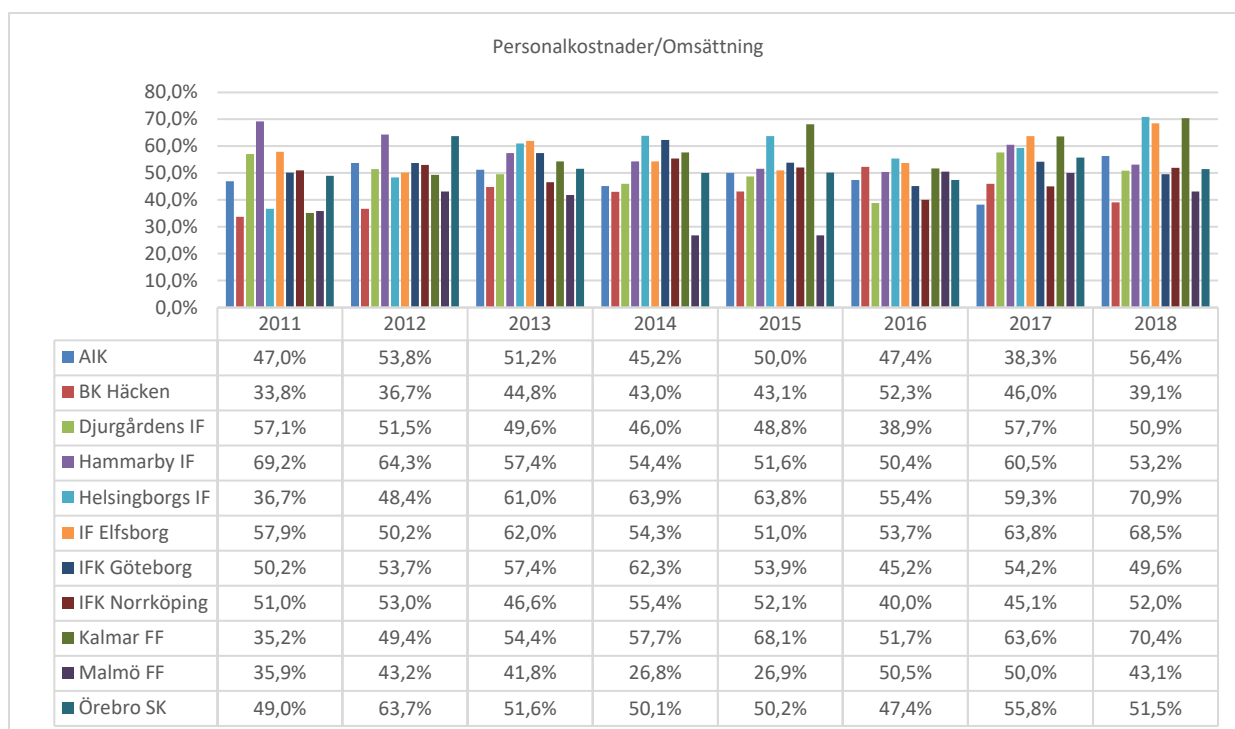
Figur 7 Soliditet Allsvenskan

Soliditetsmedeltalet bland de undersökta klubbarna var som högst 2017 (35,4 %) medan det var lägst 2013. 2018 har BK Häcken, Malmö FF och AIK mycket bra soliditet. Djurgårdens IF och Hammarby IF har god soliditet och Örebro tillfredsställande. IF Elfsborg och Helsingborgs IF har en svag soliditet medan de övriga har en tillräcklig soliditet. BK Häcken är den klubb som haft bäst soliditet i Allsvenskan varje år. Örebro SK och IFK Norrköping är två klubbar som haft svag soliditet tidigare men som har lyckats öka soliditeten under de senaste åren. Det finns en klyfta mellan de fem klubbar med högst soliditet och övriga sex. De tre stockholmsklubbarna (AIK, Djurgårdens IF och Hammarby IF), Malmö FF och BK Häcken från Göteborg tillhör alla de med bäst soliditet medan av de sex med minst soliditet endast är IFK Göteborg som är från en av de största städerna.



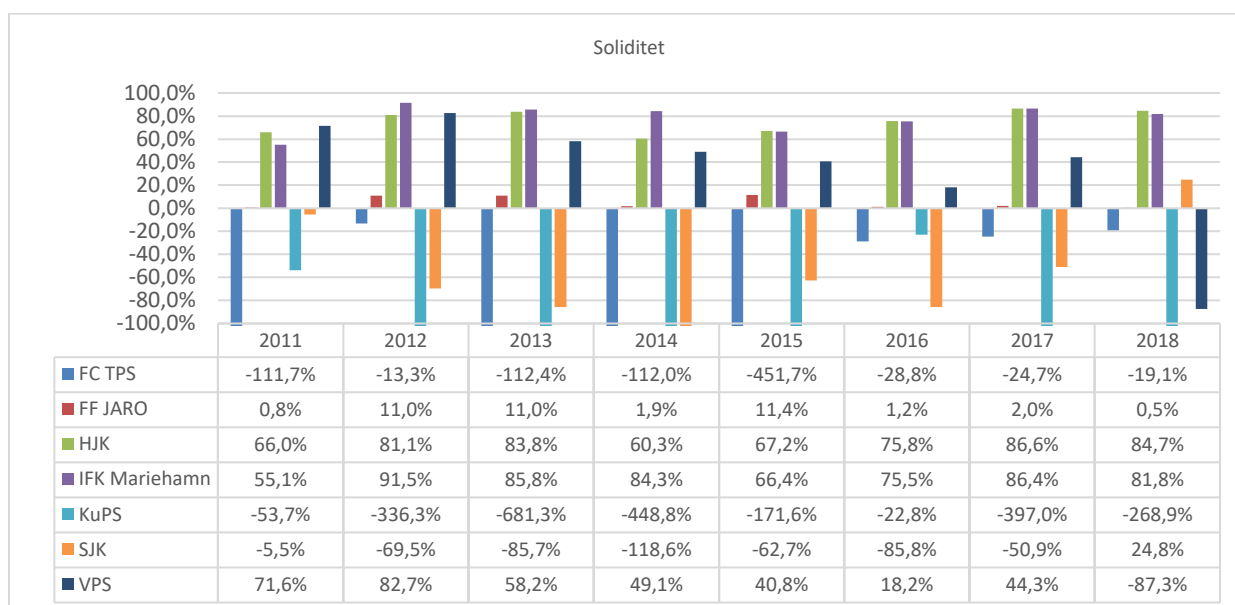
Figur 8 Balanslikviditet Allsvenskan

Balanslikviditetsmedeltalet var som högst 2016 (1,84) och lägst 2013 (1,46). BK Häcken har precis som soliditeten också den bästa balanslikviditeten under 2018. Däremot har de inte haft bäst soliditet varje år. 2018 är det bara BK Häcken och Malmö FF mycket bra balanslikviditet. Djurgårdens IF har tillfredsställande balanslikviditet, Helsingborgs IF:s och IF Elfsborgs balanslikviditet är svag medan de övriga har en tillräcklig. I balanslikviditetstalet ser vi en nedgång under 2018. Hela åtta av elva klubbar har minskat i nyckeltalet. BK Häcken, IFK Göteborg och Malmö FF är de klubbar som har lyckats förbättra sin balanslikviditet.



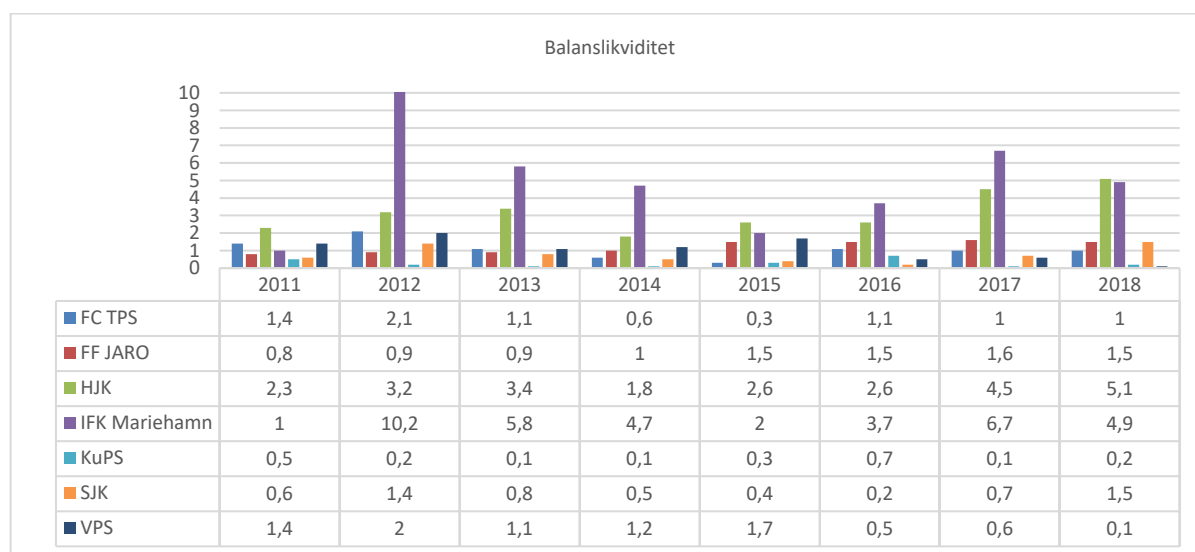
Figur 9 Personalkostnader/Omsättning Allsvenskan

De allsvenska klubbarna har för det mesta klarat av att följa UEFA:s tumregel att hålla nyckeltalet under 70 %. Det är endast under 2018 som två klubbar har gått över tumregeln, dessa två är Helsingborgs IF och Kalmar FF. Helsingborgs IF har den största andelen personalkostnader i förhållande till sin omsättning. Klubbarnas nyckeltal överstiger inte 70 % mycket men om det fortsätter att på samma sätt kan det bli skadligt för klubbarna. Malmö FF har överlägset störst personalkostnader men har trots detta det näst lägsta nyckeltalet.



Figur 10 Soliditet Veikkausliiga

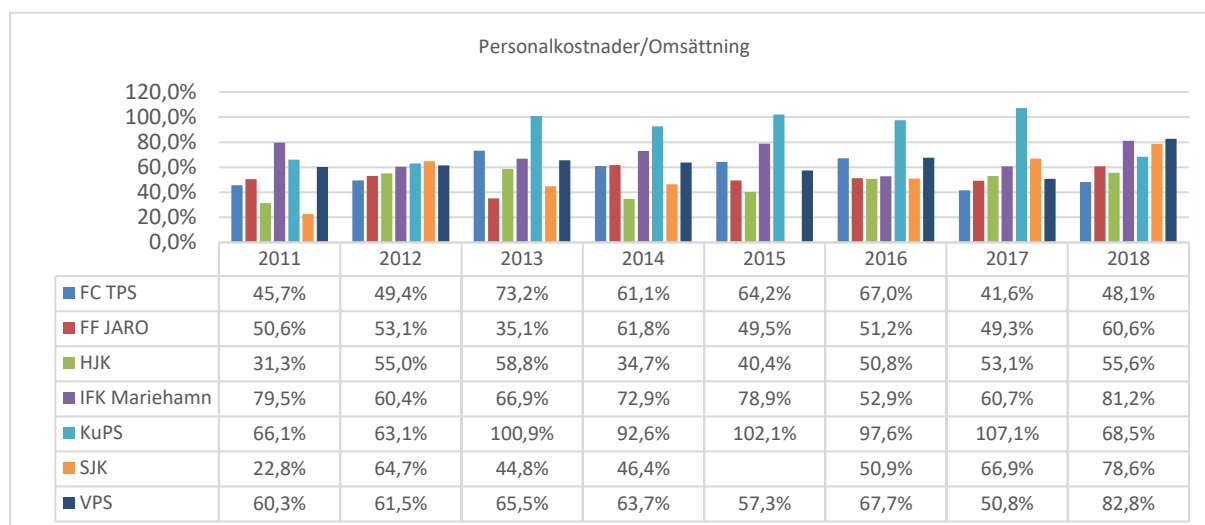
De undersökta finska klubbarnas soliditet har mycket stor spridning. Den högsta soliditeten hade IFK Mariehamn år 2012 på hela 91,5 % och den lägsta hade KuPS 2013 med -681,3 %. Det bästa soliditetsmedeltalet för de undersökta klubbarna var 2016 då det var 4,8 %. Under de undersökta åren är det HJK och IFK Mariehamn som haft bäst soliditet. Under 2018 är dessa klubbar också de enda som har över 25 % i soliditet. Av de andra klubbarna är det endast SJK som tillräcklig soliditet medan de övriga klubbarna har svag soliditet. Dessutom har till och med tre klubbar negativ soliditet under 2018 (FC TPS, KuPS och VPS). KuPS och FC TPS har varje år legat på en negativ soliditet medan VPS har minskat sitt nyckeltal från att vara god till att nu vara negativ. Under 2018 har framförallt SJK förbättrats sitt nyckeltal mycket då soliditeten ökat från att vara -50,9 % till att numera vara 24,8 %. 2013 var soliditetsmedeltalet -91,5 % mycket på grund av KuPS katastrofsiffra på -681,3 %. Även detta år hade IFK Mariehamn, HJK och VPS mycket bra soliditet medan Jaro hade svag soliditet och SJK, KuPS samt FC TPS negativ soliditet. Tabellen visar att det antingen är mycket bra soliditet, svag soliditet eller negativ soliditet som är vanligast för de undersökta klubbarna. Ingen av klubbarna ligger på vad man kan kalla en normal nivå.



Figur 11 Balanslikviditet Veikkausliiga

Balanslikviditetsgenomsnittet var lägst år 2011. Högst var det 2012 mycket på grund av IFK Mariehamn som då hade en balanslikviditet på hela 10,2. Precis som med soliditeten är det IFK Mariehamn och HJK som har bäst balanslikviditet. IFK Mariehamn har mycket bra balanslikviditet 2012–2014 samt 2016–2018 och HJK 2011–2013 samt 2015–2018. God balanslikviditet hade FC TPS och VPS 2012 och IFK Mariehamn 2015. Svag balanslikviditet har KuPS haft alla år, SJK 2011 och 2013–2017, FF Jaro 2011–2013, FC TPS 2014–2015 och

VPS 2016–2017. Betalningsförmågan för KuPS ser mycket dålig ut och har varit nära 0 under de flesta säsongerna.



Figur 12 Personalkostnader/Omsättning Veikkausliiga

De flesta klubbarna håller sig under UEFA:s tumregel på 70 %. FC TPS var över tumregeln 2013, IFK Mariehamn 2011, 2014–2015 och 2018, KuPS 2013–2017 och SJK samt VPS 2018. IFK Mariehamn och FC TPS har inte varit mycket över tumregeln. KuPS har även här sämst nyckeltal där man tydligt kan se att klubben i till och med tre av de undersökta åren har högre personalkostnader än sin omsättning vilket såklart har bidragit till klubbens stora ekonomiska problem. I övrigt kan man se att alla klubbars nyckeltal ökat från 2018 jämfört med 2017, KuPS undantaget. SJK:s tal för 2015 saknas då det inte finns information om klubbens omsättning för det året.

## 6. Analys

Undersökningen visar att både Allsvenskan och Veikkausliiga har två klubbar som dominerar ekonomiskt, Malmö FF och HJK. Malmö FF har tack vare sitt spel i Champions League bara dragit ifrån mer och mer ekonomiskt jämfört med konkurrenterna medan HJK ser ut att ekonomiskt kunna få en konkurrent i SJK. Som i studien *Winners and Losers* är det tydligt att de klubbar med högst lönebudget och störst omsättning oftare når större framgång än övriga (Szymanski & Kuypers, 1999).

I Allsvenskan har Malmö FF med den störst omsättningen och de högsta personalkostnaderna vunnit ligan fyra av åtta säsonger och som sämst slutat på en femte plats. HJK har lyckats ännu bättre och vunnit sex av åtta säsonger och slutat sämst trea. Att ha höga intäkter visar sig vara

en stor faktor i hur bra sportsligt en klubb gör. De som under säsongerna 2011–2015 tagit topp tre placeringar i har också i 13 av 15 fall haft bland de fyra högsta omsättningarna. De enda undantagen är Elfsborg som 2011 slutade trea med den femte högsta omsättningen samt Norrköping som 2015 vann med den åttonde högsta omsättningen. Höga intäkter visar sig vara viktigt för att vara med i toppen av Allsvenskan men störst intäkt vinner inte alltid vilket visar sig i att Malmö, som varje år haft den högsta omsättningen, trots det bara vunnit två gånger. Trenden visar sig också hålla i sig i Veikkausliiga men ännu tydligare för ligavinnarna. HJK med högst omsättning har vunnit fyra av fem år, undantaget 2015 då SJK med den näst högsta omsättningen vann. Av detta kan man se att i Finland ser det ut att det krävs mycket pengar för att kunna ta hem ligatiteln medan det i Sverige också är viktigt, men att det ändå går att lyckas under enskilda säsonger. Om en klubb däremot vill försöka etablera sig i toppen krävs en bra ekonomisk grund.

SJK har under de senaste säsongerna utökat sin omsättning med flera hundra procent och lyckades under några år konkurrera med HJK. Satsningen har dock lett till stora skulder men klubben är uppbackad av utomstående ägare, samtidigt som klubben 2015 för första gången också visade ett positivt resultat. 2019 är SJK också den enda finska klubben som äger sin egen arena vilket skulle kunna ge ett försprång i förhållande till övriga klubbar. Malmö FF byggde sin grund 2012 genom att sälja vinstandelsbevis i sin spelartrupp för 29 mkr. Denna inkomst gav upphov till att MFF kunde nå dagens position i Allsvenskan. 2015 förbjöd FIFA tredjepartsägande i spelarkontrakt vilket gör att andra klubbar inte längre kan använda sig av samma sätt för att nå upp till MFF:s nivå. Malmös framgångar i Champions League under 2014 gjorde att klubben ekonomiskt drog ifrån de övriga klubbarna än mer. Framgångarna gav ungefär 160 mkr i UEFA-ersättningar och utöver dessa bidrog framgångarna även till 20 miljoner kronor mer i publikintäkter p.g.a. flera hemmamatcher och genom att spelarna har fått visa framfötterna i Europaspel kunde klubben även få in mera pengar genom att sälja spelarkontrakt för. Exponeringen i att spela i Europa gör även att värdet på Malmö FF:s sponsorpaket ökar vilket gör att klubben säkerligen kan öka priset på sponsoravtalen i framtiden (Vogel, 2015).

Financial Fair Play gäller bara de klubbar som spelar i europeiska turneringar under året vilket gör att alla klubbar i Allsvenskan och Veikkausliiga inte måste följa dessa regler men att ändå ta FFP i beaktande kan vara smart om man i framtiden skulle kvala in till deltagande i europeiska turneringar. Elitlicenserna däremot gäller alla föreningar i Allsvenskan och

Veikkausliiga. Den grundläggande delen för att driva en idrottsförening på hög nivå i Sverige och Finland är att följa elitlicensens krav på ett positivt eget kapital. Malmö FF hade redan år 2011 störst eget kapital på nästan en tredjedel vad de övriga lagen i Allsvenskan då hade tillsammans. Det har gjort att laget kunnat investera i att köpa sin arena vilket tillsammans med framgångar i Champions League lett till en fyrdubbling av det egna kapitalet fram till 2018. 2018 har de Allsvenska klubbarna ett sammanlagt eget kapital på 903 mkr, Malmö FF har 496,7 mkr av dessa. Fotbollsföreningar har olika målsättningar som de också försöker följa där AIK till exempel har en målsättning att ha 30 mkr i eget kapital vilket de har lyckats med under de senaste åren. BK Häckens egna kapital är mycket stabilt. Det var 45,2 mkr 2011 och har till 2018 ökat till 70 mkr, mycket tack vare att klubben sköter arrangemanget av Europas största ungdomsturnering Gothia Cup.

De övriga lagen förutom Malmö FF som har eller har haft egen arena har alla också stabilt eget kapital. IFK Norrköping hade 2011 lågt eget kapital men har efter arenaköp och försäljning av tomter i närheten av arenan ökat det egna kapitalet och numera har klubben näst högst eget kapital i Allsvenskan. IF Elfsborgs och Kalmar FF:s eget kapital har försämrats de senaste åren. Kalmar FF har dessutom varit tvungna att sälja sin arena till kommunen för att bibehålla ett positivt eget kapital. Att ha en egen arena är dyrt om arenan är för stor och publiken sviker. Djurgårdens IF hade 2011 ett väldigt lågt eget kapital på 8,8 mkr. 2012 gjorde klubben dessutom en förlust, men då klubben är ett aktiebolag kunde man göra ett kapitaltillskott och en nyemission som gav extra eget kapital. Efter detta vände den negativa trenden och klubben började istället generera vinst. Klubben bestämde sig att satsa långsiktigt och förbättra sin ekonomi. Efter god planering och lyckade spelarförsäljningar har det egna kapitalet ökat mycket och är 70 mkr år 2018. Hammarby IF hade under 2011–2014 ett litet eget kapital men efter uppflyttningen till Allsvenskan ökade både intäkterna och det egna kapitalet. IFK Göteborgs eget kapital har minskat mycket efter flera år av förluster. Fortfarande är det stabilt men om förlusterna fortsätter kan klubben få problem. Helsingborgs IF är det kanske mest extrema fallet. 2011 vann de ligan och hade ett bra eget kapital. Ligasegern och med ett mål att nå Champions League gruppspel under 2012 gjorde klubben en stor spelarsatsning med pengar som inte egentligen fanns. Under 2012 blev man därför tvungna att göra en återbetalning av efterställt kapitaltillskott som gjorde att det egna kapitalet minskade trots ett positivt resultat under året. På sju år har klubbens eget kapital minskat från nästan 30 mkr till 1 mkr.

Veikkausliiga visar upp dystrare siffror. Av de sju undersökta lagen är det tre lag med negativt eget kapital. HJK är i en klass för sig i Finland, 2011 hade klubben ett eget kapital på 2,5 miljoner euro som ökat till 3,9 miljoner euro 2018. Det här är också bättre än många klubbar i Allsvenskan. IFK Mariehamn hade svagt eget kapital år 2011. För att undvika ett negativt eget kapital gjorde klubben i årsskiftet 2011/2012 en nyemission vilket inbringade 268 000 euro till det egna kapitalet. Efter nyemissionen har det egna kapitalet ändå fortsatt att minska de flesta av åren. VPS har haft ett stabilt eget kapital på över 200 000 euro under de undersökta åren men en stor förlust 2018 gjorde att klubben numera har ett negativt eget kapital. FF Jaro har med små medel lyckats ha positivt eget kapital varje år. Som lägst har det egna kapitalet varit tusen euro och som högst har det varit 49 000 €. SJK gjorde åren 2012–2014 en stor satsning på att bli en toppklubb i Finland, denna satsning gjorde att klubbens egna kapital minskade väldigt mycket och 2014 hade klubben 1,5 miljoner euro minus. För första gången har SJK ett positivt eget kapital under 2018. FC TPS har ett mycket dåligt eget kapital. Det har varit så illa att laget har varit tvunget att minska spelarbudgeten med över hälften och ändå har föreningen varit under konkurshot. Spelarbudgetsminskningen har påverkat även det sportsliga resultatet negativt, från att ha varit i toppen av Veikkausliiga 2011 och 2012 har placeringarna blivit sämre och sämre vilket sedermera ledde till degradering till Ykkönen 2015. KuPS är det lag med sämst eget kapital. 2018 har klubben ett negativt kapital på hela 1,5 m€. Detta borde innebära att klubben skulle få väldigt stora problem med att uppfylla elitlicenskraven, men på grund av att KuPS ägare Ari Lahti varje år investerar i klubben har de klarat sig från konkurs och degradering.

Klubbarna i Allsvenskan och Veikkausliiga följer alla ramarna för break-even kravet som Financial Fair Play kräver. FFP påverkar främst lag med större omsättning och kostnader än de finska och svenska lagen har. Däremot kan det i framtiden komma att också påverka dessa lag om något lag skulle försöka göra en stor satsning för att närma sig de europeiska toppklubbarna. För tillfället är det inte troligt men om intäkterna fortsätter öka i framtiden kan och klubbarna anser att det finns incitament till att ta en sådan risk. De finska klubbarna har i allmänhet större förluster än de svenska men då de också har mindre omsättning är de inte i farozonen. I undersökningen ses också att klubbar med externa ägare gör större förluster än de som är medlemsägda. KuPS och SJK är bland de klubbar som har externa ägare och visar också större förluster än de övriga. I de finska klubbarna skulle det också kunna vara möjligt att en rikare ägare skulle ta över en klubb och satsa mycket pengar vilket skulle kunna leda till stora förluster för en klubb som då kunde påverka break-even kravet. Det är dock inte särskilt troligt då en



mycket rik ägare förmodligen inte skulle satsa stora summor pengar på en klubb i ett litet fotbollsland som Finland. Jämför man med de klubbar som straffats av UEFA då de har brutit mot FFP finns bland annat de Qatar-ägda PSG och Abu Dhabi-ägda Manchester City, där bägge klubbars ägare har råd att göra stora förluster.

Matchintäkterna i Allsvenskan har ökat från 247,5 mkr 2011 till 386,6 mkr 2018. Söderman (2013) beskrev atmosfären som en av fotbollsbranschens viktigaste delar och supporterkulturen inom fotbollen är stor i Sverige. Det är supporterkulturen som ofta påstås vara det som gör Allsvenskan till en intressant liga att följa. Många av klubbarna har en egen identitet och en stor läktarkultur. I Finland finns också de som är mycket engagerade i sina lag men de är inte alls lika många och då läktarkulturen saknas samtidigt som spelet jämfört med andra ligor kan anses vara undermåligt gör att det blir svårt att locka färre engagerade och neutrala supportrar. En stor anledning till att allsvenskans matchintäkter ökat de senaste åren är att ett av de största publiklagen, Hammarby IF, tog steget från Superettan till Allsvenskan. Detta har även ökat de andra lagens matchintäkter då Hammarby IF:s supportrar också besöker bortamatcher och att laget är intressant vilket kan göra att matcherna Hammarby IF spelar på bortaplan också gör det intressantare för hemmalagets supportrar att gå på matcherna. Främst har Hammarby IF:s återkomst ändå påverkat de andra Stockholmslagens matchintäkter. Derbymatcherna som spelas mellan de tre Stockholmsklubbarna AIK, Djurgårdens IF och Hammarby IF brukar dra väldigt mycket publik. Till exempel var AIK:s snittpublik på hemmamatcherna under 2018 23 664 åskådare medan matcherna mot Hammarby IF och Djurgårdens IF drog en publik på 49 034 respektive 30 552 åskådare. Det är tydligt hur viktigt rivalmöten är för klubbars ekonomi. I Veikkausliiga är situationen densamma, HJK hade under 2015 ett publiksnitt på 5281 men de båda hemmamatcherna mot Helsingforsrivalerna HIFK drog 10 521 respektive 10 325 åskådare. Dessutom kom 10 071 åskådare på bortamatchen mot HIFK. Jämför man de här publiksiffrorna med HJK:s matcher mot Honka från Esbo under 2014 är de också mycket större. HJK mot Honka kan också anses vara ett rivalmöte och ett derby då klubbarna är från städer nära varandra men 2014 drog dessa matcher 7 363, 3 421 och 2 751 åskådare.

En stor rivalitet mellan klubbar ger större matchintäkter. I Football and Management menade Söderman att matchen är en annan viktig del av fotbollsindustrin. Spelmässigt är Allsvenskan och Veikkausliiga är ganska långt ifrån den europeiska toppfotbollen. Därför är det inte bara själva matchen som är underhållningen i dessa ligor, atmosfären är ännu viktigare. Matchen som produkt är framförallt viktig för tv-sändningen och vilket i sin tur påverkar tv-avtalet.

Sändningsrättigheterna är en väldigt viktig intäkt för klubbarna eftersom den är en konstant intäkt som inte knappt förändras från år till år. Intäkterna från sändningsrättigheterna har också ökat de senaste åren då svensk elitfotboll och TV4-gruppen/CMore kommit överens om ett avtal som ger klubbarna i Allsvenskan och Superettan 245 mkr per år att dela på under åren 2016–2019 istället för 185 mkr som var fallet under 2011 till 2015. 75 procent av summan går till de allsvenska klubbarna. I snitt ger det nya avtalet klubbarna 11,5 mkr per år istället för 8,7 mkr (Larsson, 2015). För klubbarna i Veikkausliiga är samma snitt 100 000 euro per klubb per år mellan 2009–2014 (YLE, 2012). Från och med 2015 tog Sanoma Media Finland över sändningsrättigheterna för Veikkausliiga på ett treårskontrakt men någon information över hur mycket avtalet är värt går inte att hitta (Veikkausliiga, 2016).

Både atmosfären och matchen som produkt påverkar hur sponsorer ser på en förening. Hur laget lyckas i matcher och hur laget spelar förändrar ett lags varumärke. Ett bra varumärke påverkar klubbens rykte och därmed också sponsorintäkterna. Sponsorer och reklam är den enskilt största intäktsposten bland klubbarna i svensk fotboll. Även i Veikkausliiga hör sponsoravtalen till de viktigaste intäkterna. Ungefär en fjärdedel av de Allsvenska klubbarnas intäkter kommer från sponsorer och reklam. Detta varierar dock mycket från klubb till klubb. För de allra flesta Allsvenska klubbarna är sponsorer den största intäkten. Speciellt klubbar från mindre städer som Örebro SK, Kalmar FF, Elfsborgs IF och Helsingborgs IF är beroende av sponsorintäkterna. Intäkterna från sponsorer och reklam står för över 35 % av dessa klubbars omsättning under 2015. I jämförelse är procentandelen för sponsor- och reklamintäkter för klubbarna från de två största städerna, Stockholm och Göteborg, inte lika stor. AIK, Djurgårdens IF, Hammarby IF, och IFK Göteborg har alla högre matchintäkter än sponsorintäkter samt BK Häcken som har högre intäkter från posten Egna Arrangemang.

Rivaliteten mellan klubbarna i stora städer gör att det är svårare att lyckas hitta sponsorer. I och med att stockholmsklubbarna har en större mängd supportrar än klubbar i mindre städer borde det rimligtvis vara en större skillnad i sponsorintäkter än i klubbar med färre supportrar, detta då sponsorerna når fram till en större skara människor. Speciellt i Stockholm som har tre stora klubbar gör att ett företag som till exempel sponsrar enbart Hammarby IF starkt kommer att förknippas med den klubben vilket innebär att företaget med stor sannolikhet kommer att få mera badwill en goodwill då de får en större fanskara emot sig än med sig. En något kontroversiell lösning till detta stod Volkswagen för då företaget valde att sponsora alla tre storklubbar i Stockholm som istället gör att märket inte förknippas starkt med någon av

klubbarna. Det leder också till att klubbarna förmodligen inte får lika stor intäkt från Volkswagen som om de enbart hade sponsorerat en av klubbarna samt att Volkswagen inte får lika starkt varumärke hos en av klubbarnas supportrar. I en rapport som gjordes av IRM som nämns i Idrottens Affärer visar det sig att sponsringen oftast sker regionalt, där ca 60 procent av sponsorinvesteringarna görs till lokala och regionala organisationer (Idrottens Affärer, 2016). Detta är en stor fördel för klubbar från mindre städer med färre starka idrottsvarumärken. Det är inte bara klubbar från småstäder som drar nytta av att vara det enda starka varumärket på fotbollsmarknaden. I Stockholm finns de tre nämnda klubbarna som konkurrerar med varandra vilket bidrar till bristande sponsringsframgångar då företagen måste tänka på goodwill jämfört med badwill. I Malmö finns det bara Malmö FF som är på en hög nivå på fotbollsscenen. Dessutom har den senaste tidens framgångar i Malmö FF bidragit till en ökad popularitet i regionen och det har lett till ökade sponsringsintäkter.

Att både sponsorer och publik är viktiga för fotbollsklubbarna är något som är väldigt tydligt. Båda är väldigt beroende av varandra men går inte alltid i symbios. För att sponsorererna ska vinna något på sponsringen krävs att det finns en stor publik runt laget som uppskattar sponsorererna så att de får sin goodwill, samtidigt som supportrarna behöver sponsorererna för att matchbiljetterna inte ska bli för dyra. I en intervjuundersökning som gjorts av Sponsor Insight kom det fram att till exempel Elfsborgs IF, som hade de dyraste biljetterna i Allsvenskan, under 2012 hade ett snittbiljettpreis på 350 kr men att priset endast var lågt tack vare klubbens sponsorer. Utan sponsorer kom man fram till att klubben skulle ha haft ett snittbiljettpreis på 1 505 kr (Idrottens Affärer, 2012). Detta skulle leda till att färre människor skulle ha råd att gå på matcher och att klubbarnas publik skulle minska.

De mest trogna fansen och sponsorererna kommer inte alltid överens. Till exempel tycker en stor del fans att bengaler höjer stämningen och en god stämning drar i sin tur fler åskådare. En del sponsorer har tröttnat på bengalbränning och inte vill associeras med vad de anser vara huliganism. Bengalbränning är något som i de allra flesta stora ligor är förbjudet men i Allsvenskan är den fortfarande tillåten under reglerade former, vilket bland många sägs vara en stämningshöjande faktor. Ett problem som omgärdat bengaldiskussionen är att det bildas rök vilket försenar matchstart och vid sena matchstarter störs barnfamiljer som vill ta sig hem så snabbt som möjligt vilket i framtiden kan minska åskådarantalet. Det har också skett en del skandaler den senaste tiden som omgärdat både Allsvenskan och Veikkausliiga. I Allsvenskan har det varit fem matcher som har avbrutits mellan 2011 och 2015 på grund knallskott och andra

inkastade föremål och dessutom en som avbröts efter att det kommit fram att en supporter misshandlats till döds utanför arenan.

I Finland har det varit mindre skandaler de senaste åren, kaos utbröt under en match mellan HIFK och HJK under 2015 då supportrar försökte ta sig in på plan men matchen kunde ändå spelas färdigt. Med tanke på detta är det tydligt att där det finns flera hardcore supportrar är det större möjlighet att det blir problem vid matcherna. Skulle det gå att få bort stöket kring matcherna skulle det säkert kunna leda till högre sponsorintäkter för klubbarna samtidigt som flera barnfamiljer skulle våga sig till matcherna. Att lösa detta problem är inte så lätt. I Premier League fanns samma problem tidigare, där löstes problemet genom att ge de kända huliganerna besöksförbud och ta bort ståplatsläktare på arenorna. Det här blev ett kontroversiellt beslut då många av de fans som stod bakom laget mest förbjöds komma in på arenan. Det har också lett till att många anser att stämningen på de engelska arenorna dött ut och att de mest hängivna fansen har bytts ut mot så kallade fotbollsturister. I England fungerar detta då klubbarnas popularitet och fotbollsturismen gör att arenorna fylls ändå men skulle det ske i Sverige och Finland skulle det leda till ännu fler tomma stolar på arenorna.

Publiksnittet 2015 var i Allsvenskan högst någonsin under en säsong med 30 matcher och i Veikkausliiga högst någonsin under en säsong med 33 matcher. Trots att det ser bra ut på publikfronten finns det möjlighet till förbättring. Allsvenska klubbarnas nyttjandegrad av arenorna var under 2015 bara 57 procent, vilket alltså innebar att arenornas kapacitet bara användes till 57 procent om man räknar alla matcher under säsongen. Detta kan jämföras med England och Tyskland som är nära 100 procent trots mycket större arenor. Hur nyttjandegraden exakt ser ut i Finland går inte att ta reda på eftersom många arenor i Finland inte har fastställt hur många åskådare som ryms. Det här ger indikationer på att det finns möjligheter till att öka matchintäkterna genom att öka åskådarantalet samt att förbättra läktarkulturen ytterligare.

Enligt revisionsföretaget Deloitte borde fotbollsklubbar budgetera för att ha positivt resultat innan spelarkontraktssäljningar redovisas i resultaträkningen. Det är svårt att budgetera en exakt värdering av kontraktssäljningar på grund av att andra klubbar nödvändigtvis inte matchar ens egen värdering av spelaren vilket leder till att en försäljning inte blir av eller att intäkten på spelarförsäljningen är mindre än budgeterat. Spelarförsäljningarna bidrar till att Allsvenskan har bättre ekonomi jämfört med Veikkausliiga. De svenska klubbarna skriver i regel längre kontrakt än de finska klubbarna vilket oftast innebär att de också får betalt när

spelare lämnar klubben istället för spelarna i de finska klubbarna som ofta lämnar som bosman. Exempelvis var det enligt Laitinen (2015) i november 2015 endast 13 spelare i den finska ligan som hade ett tvåårskontrakt eller längre jämfört med Allsvenskan där det är mycket mera ovanligt att spelare lämnar en klubb gratis efter att kontraktet tagit slut. Allsvenska klubbar har enligt Svenska Fotbollsförbundet per säsong i snitt sålt spelare för 15,27 miljoner euro mellan 2011 och 2015. Under samma tid är snittet för klubbarna i Veikkausliiga ungefär 1,5 miljoner euro per säsong enligt de summor jag hittat på Transfermarkts hemsida. Snittet för de Veikkausliiga klubbarna kan vara lite missvisande eftersom det finns spelarövergångar där klubbarna inte har gjort övergångssumman offentlig. Det är inte många och oftast gällande övergångar utan offentlig övergångssumma handlar det om små summor. Siffrorna visar tydligt hur mycket större intäkter Allsvenskan har gentemot Veikkausliiga gällande spelarförsäljningar och också hur längre kontrakt bidrar till högre summor gällande spelarförsäljningar. Skillnaden inom Veikkausliiga är också stor då HJK har över hälften av spelarförsäljningsintäkterna. För att öka spelarförsäljningen och samtidigt få in mera pengar till klubben krävs således längre kontrakt. Men detta är också en chanstagnation om en spelare med hög lön och långt kontrakt inte presterar på planen. Då kan det bli svårt att få den spelaren såld eftersom det kan vara svårt att hitta någon som vill köpa spelaren om han har högre lön än vad hans prestationer egentligen borde berättiga till. Samtidigt kan spelaren också besluta sig för att stanna kvar i klubben fast han inte längre är önskad där om han vill fortsätta att vänta ut sitt högavlönade kontrakt. Problemet för klubbarna är att det saknas kapital för att chansa med att erbjuda tillräckligt höga löner för att konkurrera med rikare och bättre ligor. Därför ser många spelare de finska och svenska klubbarna som ett mellansteg där de kan visa upp sig vilket i sin tur kan leda till att större klubbar i bättre ligor kan få upp ögonen för dem.

Ägarsituationen i de svenska klubbarna skiljer sig markant från de finska. På grund av 51-procentsregeln måste svenska föreningar vara till minst 51 procent ägda av föreningen själv. Det här kan vara både positivt och negativt. Positivt är att föreningsägda klubbar oftast sköts bättre ekonomiskt. Då det inte finns möjlighet för enskilda privata klubbägare måste klubbarna satsa på en långsiktig ekonomisk planering istället för att den privata investeraren slänger in egna pengar för att betala klubbens skulder. Regeln ger också medlemmarna möjlighet att påverka sin klubb mer än om det fanns en privat ägare vilket gör att klubbens fans kan påverka mera och därmed känna sig mer involverad i sin favoritklubb. Problemet med regeln är att det tar bort möjligheten för investerare att satsa stora belopp och därmed utveckla klubben med investeringar. Det gör det omöjligt för en klubb att ta upp kampen med de största aktörerna

inom världsfotbollen. Sverige har över 200 miljardärer som utan denna regel skulle kunna förbättra klubbarnas möjligheter att konkurrera både i Allsvenskan och utomlands. Det finns såklart möjlighet för investerare att skjuta till stora summor till klubbarna även med 51-procentsregeln men den personen saknar incitament att göra investeringen eftersom denna person inte får kontroll över klubben och därför kan röstas bort av de andra medlemmarna. Trots detta finns det miljardärer som sponsrar svenska fotbollsklubbar men många av dem gör det helst i tysthet. Rune Andersson räknar att han under årens lopp har lagt över 100 mkr i Trelleborgs FF och hans satsningar står ungefär för en tredjedel av klubbens säsongsbudget. Andra är bland annat Karl-Johan Persson, vd i H&M, och hans pappa Stefan Persson, styrelseordförande i H&M som är aktiva inom Djurgårdens fotboll och Bengt Ågerup som satsat runt 50 mkr i Sirius mellan 2007 och 2013.

I Allsvenskan har det de senaste åren också funnits riskkapitalbolag som står för risken vid extern finansiering. Detta har gjort att klubbar kunnat förstärka sin spelartrupp utan att utsätta sin ekonomi för någon större risk. Däremot finns också nackdelen att riskkapitalbolaget kan tvinga klubben att sälja den spelaren de betalt för och då blir klubben plötsligt utan sin spelare och får inte heller någon betalning för honom. Det tydligaste exemplet på hur illa det kan gå med extern finansiering är Helsingborgs IF som under 2012 fick extern finansiering på åtta miljoner för att köpa fem spelare för samtidigt som de lovade att betala tillbaka hälften av kapitalinsatsen om inte investeringarna skulle leda till någon försäljning (Nilsson, 2012). Detta visade sig inte vara en bra affär för HIF. År 2015 sålde klubben två av dessa spelare utan att tjäna pengar överhuvudtaget. En av dessa spelare, Emil Kraft, ägdes till 50 % av HIF:s huvudsponsor, Resurs Bank, samtidigt som de skulle dela andra hälften med de tre andra finansierarna. I teorin innebar detta att HIF blev skyldig pengar istället för att få in miljoner på den sålda spelaren (Nilsson, 2015). Situationen upprepades 2016 då klubben sålde tre av sina bästa spelare och gick 1,3 mkr på förlust vid dessa försäljningar (Nilsson, 2016). Att använda sig av riskkapitalbolag vid spelarförvärv förbjöds av FIFA i maj 2015 på grund av att det kan räknas som människohandel om en tredje part äger en fotbollsspelare. I Allsvenskan har bland annat AIK, Djurgården, IFK Göteborg Helsingborg, Örebro, Malmö och Norrköping använt sig av sådana här bolag (Idrottens Affärer, 2015). Det går fortfarande att använda sig av riskkapitalbolag och extern finansiering men då måste det istället inkludera hela spelartruppen och då får riskkapitalbolaget en vinst på alla spelare som säljs under investeringstiden (Petersson, 2016).

I Finland som inte har 51-procentsregeln är det fritt fram för privata investerare att köpa in sig i en klubb. Två av de undersökta klubbarna har tydliga investerande ägare. Raimo Sarajärvi i SJK och Ari Lahti i KuPS. Båda har stått för betydande insatser i sina klubbar. Raimo Sarajärvi tog över SJK 2009 när klubben var i den tredje högsta serien, och satsade tillsammans med några andra investerare pengar i föreningen då SJK började sin klättring mot toppen i finsk fotboll. Förutom att investera pengar bidrog han med en inomhusarena för att fotbollen i Seinäjoki skulle få bättre utvecklingsmöjligheter. Med hjälp av Sarajärvis pengar blev också SJK den enda klubben i Veikkausliiga som byggt och äger en egen arena. Ari Lahti tog över ägarrollen i KuPS 2006. Han ägde redan en fjärdedel av klubben men efter att KuPS var på väg att gå i konkurs bestämde han sig för att ta över som majoritetsägare och han betalade då 200 000 euro för ett 95 procents aktieinnehav i klubben. Under årens lopp har klubben gjort stora förluster som Lahti själv till stor del har täckt upp. Han räknar själv att han investerat över 4 miljoner euro av sina egna pengar i klubben. Dessa två klubbar har haft stor nytta av att ha privata majoritetsägare. Annars hade förmodligen KuPS gått i konkurs och SJK hade inte funnits i toppskiktet i Veikkausliiga. Ett problem som båda klubbarna har haft är att de har gjort stora förluster under de senaste åren. KuPS har de fem senaste åren redovisat förluster på över 3 miljoner euro och SJK på 1,5 miljoner euro. KuPS och SJK är de klubbar i undersökningen som gjort störst förluster under denna period vilket tydligt visar att föreningar som är medlemsägda till större grad måste budgetera smart för framtiden samtidigt som privatägda klubbar har möjlighet att göra kortsiktiga satsningar så länge som ägarna är villiga att stå för förlusterna. Om investerarna hoppar av kan det i framtiden leda till problem med ligalicensen och Financial Fair Play eller till och med konkurs.

Ett hot mot Financial Fair Play är ekonomisk doping. Med ekonomisk doping anses då en förening har stora skulder men vilka täcks upp av kommunen för att rädda klubben. Eller föreningar som gör stora förluster varje år men balanserar upp detta i balansräkningen. I Europa är två av de rikaste klubbarna ekonomiskt dopade. Manchester City och PSG är ägda av Förenade Arabemiraten respektive Qatar som bidragit med stora summor för att i stort sett få dessa klubbar ekonomiskt oberoende. På allsvensk nivå är inte summorna lika stora då det främst är kommunerna som hjälper klubbarna. Helsingborgs IF levde länge över sina tillgångar och kom därmed i stor ekonomisk knipa. En skuld som de var tvungna att betala löstes med en ny skuld vilket inte lättade klubbens ekonomiska problem på sikt. Att den nya skulden kom från Helsingborgs kommun gör kanske inte saken bättre. Detta då det kan anses vara ett stort riskprojekt för kommunen då det i sin tur kan betyda att invånarnas skattepengar går förlorade

bara för att Helsingborgs IF inte har skött sin ekonomi tillräckligt bra. Ett annat exempel på något som kan anses vara ekonomisk doping är då IFK Norrköping köpte en fotbollsarena av Norrköpings Kommun. 2012 köpte IFK Norrköping sin fotbollsarena, Nya Parken, av kommunen för 2 mkr plus att de tog över lånen för 300 mkr. I affären ingick även markytor som värderades till 20 mkr. Två år senare sålde IFK Norrköping en sjättedel av denna mark till ett fastighetsbolag för 44 mkr. Marken visade sig alltså ha ökat i värde med 40,5 mkr på bara två år. Kunde inte kommunen ha behållit marken och använt vinsten i ett annat syfte?

UEFA vill med hjälp av Financial Fair Play se till att fotbollsklubbar planerar mera långsiktigt. En del av detta är att en satsning på ungdomsakademier inte räknas som relevanta utgifter för föreningar. En större satsning på klubbarnas ungdomsakademier skulle kunna leda till större intäkter. Det har visat sig vara större chans att spelare som växer upp med klubben från barnsben är mer villiga att skriva längre kontrakt. Till exempel skrev Robin Quaison nytt kontrakt med AIK 2013 och kommenterade följande till Sportbladet: ”Det känns skitbra. Självklart vill jag att klubben ska få betalt när jag lämnar dem”. Quaison skrev alltså ett nytt kontrakt på två och ett halvt år trots intresse från större utländska klubbar som visat intresse för honom. (Månsson, 2013). Det gjorde att AIK kunde få betalt när de sålde honom ett år senare istället för att gå miste om hela övergångssumman om Quaison gått som bosman, vilket i sin tur hade gett Quaison en bättre lön i sin nya klubb. Spelare vill trots det förstås spela i de bästa klubbarna för att själv kunna utvecklas och bli så bra som möjligt och kunna vinna titlar. Det gör att det blir svårt för lag i mindre ligor som är långt ifrån toppklubbarna att behålla sina största talanger även om det finns ekonomiskt kapital i klubbarna. I Sverige finns tecken på att satsningen på ungdomsutveckling fungerar. Medelåldern bland spelare som deltagit i matcher har minskat och spelarförsäljningen har ökat mycket, dessutom vann Sveriges u-21 lag EM 2015 för 21 åringar och u-17 landslaget tog VM-brons för 17 åringar 2013. Tyvärr visar samma statistik för Finland åt andra hållet där medelåldern har ökat från 25,04 år 2011 och 25,98 år 2015 (Transfermarkt, u.å.).

Att följa Deloitte's råd att budgetera resultatet utan spelarförsäljningar är en ganska orättvis bedömning. Speciellt i mindre ligor som Veikkausliiga och Allsvenskan där spelarutveckling och spelarförsäljning är en viktig intäktskälla samt där många spelare använder ligorna som ett steg mot att nå större ligor. Därför blir det viktigt för de finska och svenska fotbollsföreningarna att scouta spelare rätt och utveckla dem så bra som möjligt för att få klubben att gå runt ekonomiskt. Till exempel har IFK Göteborg tidigare alltid budgeterat med plus minus noll i



kolumnen för spelarförsäljning men efter några ekonomiskt dåliga år har klubben börjat budgetera för att spelarförsäljningar kommer att ske (Jonson, 2015). Däremot är det bra att visa hur stor betydelse spelarförsäljningar har för vissa klubbar och att klubbar borde sikta på att nå ett positivt ekonomiskt resultat även utan spelarförsäljningar och att sedan använda ett möjligt överskott till en sportslig satsning efter att spelarkontraktstäckningen är gjord. Det är tydligt att de undersökta klubbarna är i stort behov av spelarförsäljningar. Att satsa på unga egenfostrade spelare från ungdomsakademin kan också ha positiv inverkan på publikintäkterna då det för många är mycket mer spännande att se en egenfostrad spelare än ett spelarförvärv utifrån.

Förbättring av infrastruktur och av klubbens arena räknas numera inte heller som en relevant utgift enligt Financial Fair Play. I Allsvenskan finns 2018 tre klubbar som äger sin egen arena och en klubb som nyss sålt sin arena. Det här syns tydligt i boksluten hos Kalmar FF, IF Elfsborg, Malmö FF och IFK Norrköping då anläggningstillgångarna är mycket större än för övriga klubbar. Dessa föreningar har också större skulder än övriga då de har varit tvungna att ta lån för att finansiera arenabygget eller arenaköpet. I Veikkausliiga är det 2018 bara SJK som äger sin egen arena. De föreningar som inte har egna arenor behöver inte betala driftskostnader utan bara en hyra till arenaägarna som i sin tur sköter driftskostnaderna. Hur intäkter på arenan under matchdagen i form av biljettintäkter och kioskförsäljning beror på hurudant avtal föreningarna och arenaägarna har. Trots att man genom att inte äga sin egen arena inte behöver stå för driftskostnaderna betyder det förmodligen att man inte når ett lika bra ekonomiskt resultat i slutändan. För föreningarna som äger en egen arena är det inte bara driftskostnader som tillkommer, alla dessa klubbar har tagit stora lån för att kunna bygga alternativt köpa arenan. Då tillkommer under många år också amorteringar som måste betalas av vilket gör att dessa pengar måste sparas in på annat sätt, till exempel genom spelarkontraktstäckning. Den maximala nyttan av att klubbarna har sin egen arena kommer först då amorteringarna är betalda och kostnaderna för arenan minskar. Efter detta har man förhoppningsvis en bra fotbollsarena som kan användas under många årtionden framöver. Som arenaägare har också föreningarna möjlighet att hyra ut arenan till andra som till exempel kan ordna musikkonserter om arenan är byggd på ett sådant sätt som gör att detta är möjligt.

En utmaning då en klubb bygger en ny arena är att planera hur stor den ska vara. En större arena kostar mera pengar men kan också ta in flera åskådare. Hur många åskådare en arena kan ta är inte lätt att bedöma då publikmängden i derbyn eller andra viktiga matcher kan vara flera gånger större än i mindre intressanta matcher. För att maximera nyttan av arenan krävs mycket

eftertanke över vad klubben eftersöker. I Allsvenskan 2018 var Hammarby IF bäst med att utnyttja arenans kapacitet. Hammarby IF hade en snittpublik på 25 507 på Tele2 Arena som har en kapacitet på 30 000 vilket ger ett utnyttjande av kapaciteten på 85 %. Detta är mycket högre än den klubb som är näst bäst på att utnyttja sin arenapacitet, Malmö FF med 72 %. AIK som hade det näst högsta publiksnittet under 2015 har bara en utnyttjandegrad på 42 %, vilket beror på att klubben spelar på en för dem alltför stor arena, publiksnittet 20 983 och arenapaciteten 50 000. Detta har också klubbens fans uttryckt sitt missnöje med då de hävdar att stämningen på arenan är mycket sämre än på Råsunda som var klubbens förra hemmaarena då det finns många tomma platser. Däremot är det inte enbart negativt med den stora publikkapaciteten på arenan då klubben i tre hemmamatcher haft ca 40 000 åskådare under säsongen vilket har förbättrat publiksnittet och även ökat intäkterna. BK Häcken hade 2015 det lägsta kapacitetsutnyttjandet, bara 28%, men detta är inte helt rättvisa siffror. Klubben fick under året en ny hemmaarena som hyrs av Göteborgs Stad, men under tiden denna byggdes spelades hemmamatcherna på Gamla Ullevi, kapacitet på 18 416, som är allt för stor för BK Häckens fanbase. Eftersom en del av hemmamatcherna spelades på Gamla Ullevi och en del på Bravida Arena räknas klubbens medelkapacitet under säsongen till 12 700. Den nya arenan tar 6 300 åskådare och klubbens publiksnitt 2015 var 3 565 vilket under kommande år kommer leda till att klubben utnyttjar sin arenapacitet till en större grad.

Av de klubbar som äger sin hemmaarena är det Malmö FF som utnyttjar sin arenas kapacitet bäst. IFK Norrköping, IF Elfsborg och Kalmar FF har alla en utnyttjandeprocent mellan 50 och 60. IF Elfsborg var den första klubben i Allsvenskan som fick en egen arena. Borås Arena, med en kapacitet på 16 200, invigdes 2005 och kostade 112 miljoner kronor. I samband med den nya arenan börjar också en framgångsvåg för klubben, mellan 2006 och 2012 slutar Elfsborgs IF topp 4 under varje säsong med gulden 2006 och 2012 som höjdpunkter. 2009 byggdes Swedbank Arena i Malmö och blev hemmaarena för Malmö FF. Arenan ägs till 100 % av Malmö Fastighets AB där Malmö FF 2009 ägde 25 %. Arenan kostade 695 mkr att bygga och har plats för 24 000 åskådare. Trots att föreningen ägde en fjärdedel av Swedbank Arena var hyreskostnaden 60 mkr. År 2012 köpte Malmö FF därför upp 50 % av Malmö Fastighets AB och blev därmed huvudägare av arenan istället för hyresgäst. För att ha råd med uppköpet tog klubben ett lån vilket gjorde att föreningens långfristiga skulder ökade från 15 500 kr till 380 500 kr. Samtidigt ökade också materiella anläggningstillgångar för byggnader från noll till 453 000 kr. Hyreskostnaderna för stadion upphörde också helt samtidigt som driftkostnaderna ökade något. Förvärvet av stadion gjorde att klubbens externa kostnader minskade från 113 000

kr till 75 000 kr från 2011 till 2012. Under 2015 ökade klubben sin ägarandel i Malmö Fastighets AB med ytterligare 6,25 procent och planerar att köpa upp resterande 18,75 procent under 2016.

År 2011 invigdes Guldfågeln Arena i Kalmar. Arenan som har plats för 12 150 åskådare hade kostat 259 mkr att bygga och är hemmaarena för Kalmar FF. Kalmar FF Fastigheter AB äger arenan men ägs till 100 % av Kalmar FF Event AB som i sin tur är helägd av den ideella föreningen Kalmar FF. Bygget finansierades till 220 mkr via banklån och resterande del genom tillskjutande av eget kapital. Den nya arenan ledde till ökade kostnader i form av avskrivningar och räntor. IFK Norrköpings arena Nya Parken invigdes redan 1903, under årens lopp har den renoverats tre gånger. År 2010, efter den senaste renoveringen, köpte IFK Norrköping genom Norrköpings Idrottspark AB upp en tredjedel av arenan mkr innan man 2012 köpte upp resterande del av arenan för 2 mkr plus att föreningen också tog över lånen för arenan på 304 mkr. Detta uppköp gjorde att föreningens totala kapital ökade från 24 mkr 2011 till 357 mkr 2012. För Kalmar FF har satsningen på en egen arena inte varit lyckad. Driftskostnaden för arenan är 20 mkr per år, från kommunen får klubben till detta ett driftsstöd på 5,8 mkr samt att man sålt arenanamnet under 7 år för 20 mkr till företaget Guldfågeln. Under första året på Guldfågeln arena syns en tydlig ökning av matchintäkter då de ökade med 150 procent jämfört med sista året på Fredriksskans IP. Efter det första lyckade året på den nya arenan har det uppstått en tydlig nedgång. Publiksnittet och matchintäkterna har minskat, det egna kapitalet har halverats samtidigt som klubben gjort ett mycket sämre sportsligt resultat jämfört med hur det såg ut i slutet av det framgångsrika 00-talet. Det enda positiva är att reklam- och sponsorintäkterna ökat under denna tid. I övrigt har Kalmar FF satt sig i en knepig ekonomisk situation sedan den nya arenan byggdes. Problemen har gått så långt att klubben har börjat fundera på att behöva sälja arenan för att klara sin mycket ansträngda ekonomi. Klubbens ordförande Anders Klevsand räknar med att man startar varje år med ett minusresultat på mellan 10 och 15 mkr i och med att arenan är dyr att sköta. Klevsand hävdar också att Kalmar FF har dubbelt större kostnader för arenan jämfört med de flesta andra klubbarna. Elfsborgs IF är den klubb där man tydligast ser nytta av den nya arenan. Arenan var billig att bygga och marken den byggdes på fick man dessutom till skänks av Borås Stad. Den byggdes dessutom vid den tid klubbens framgångar tog fart vilket bidrog till arenasuccén. Sportsligt lyckades man mycket tack vare arenan då det blev den första klubben i Allsvenskan med konstgräs vilket påverkade att klubben nästan var oslagbara på hemmaplan under de första åren på arenan.

UEFA försöker med Financial Fair Play också få klubbar att minska på löner. UEFA har därför som tumregel att personalkostnaderna inte ska överstiga 70 procent av omsättningen då detta snabbt kan leda till ekonomiska problem. Att KuPS har stora problem ser man tydligt med hjälp av detta nyckeltal då klubben både 2013 och 2015 har personalkostnader som är större än omsättningen. Att bedriva ett företag eller fotbollsklubb på ett sådant sätt är tydligt för alla att det inte kommer att gå bra i längden. IFK Mariehamn har också över 70 procent i detta nyckeltal men har för närvarande inte ekonomiska problem men fortsätter klubben på samma sätt kan det snabbt leda till problem. De Allsvenska klubbarna sköter detta nyckeltal bättre. Men att både Kalmar FF och Helsingborgs IF har höga lönekostnader i förhållande till omsättningen och ökande ekonomiska bekymmer är inte bra, dessa klubbar borde stävja ökningen av lönekostnaderna för att kunna lösa sina ekonomiska problem. IFK Göteborg hade lönekostnader som ökade mycket fram till 2014, har under 2015 lyckats minska sina lönekostnader men har fortfarande svårt att ta sig ur sin ekonomiska knipa.

Nyckeltalet soliditet visar tydligt en skillnad på ekonomin mellan Allsvenskan och Veikkausliiga. Medan Allsvenskan har mer normala och jämna siffror på allt från 2,6 % som lägst (IFK Norrköping år 2013) till 76,1 % (BK Häcken 2013) är intervallet i Veikkausliiga mycket större och det är som lägst -681,3 % (KuPS 2013) och högst 91,5 % (IFK Mariehamn 2012). Med hjälp av nyckeltalet soliditet kan man också tydligt se vilka klubbar som har svårt att klara sin ekonomi utan externa medel. Både SJK och KuPS med externa ägare har haft en soliditet under 0 och har klarat sig tack vare sina ägare. Klubbarna i allsvenskan har överlag bra betalningsförmåga. Det är IFK Göteborg, Helsingborgs IF och Djurgårdens IF som har störst problem enligt detta nyckeltal. Då man i resultat- och balansräkningsanalysen också ser att IFK Göteborg och Helsingborgs IF har ekonomiska problem stärker detta bara det fallet. Också av de finska klubbarna är det de tre som har mest ekonomiska problem i resultat- och balansräkningsanalysen som har sämst betalningsförmåga, alltså FC TPS, KuPS och SJK men då KuPS och SJK har ägare som har möjlighet att betala är de klubbarna i detta fall inte särskilt utsatta. Den klubb som utmärker sig mest är IFK Mariehamn som 2012 till 2014 har överlägset högst balanslikviditet och soliditet trots att man inte hör till de rikaste klubbarna i ligan. Nyckeltalen kanske inte är jätteviktiga för fotbollsklubbar men man kan tydligt se vilka klubbar som är i behov av någon form av ekonomisk åtgärd om soliditeten eller balanslikviditeten är dålig.

## 7. Diskussion

Fotbollsklubbarna i Finland och Sverige har ekonomiska regler uppsatta av fotbollsförbunden och UEFA som måste följas, vilket gör att föreningarna skiljer sig från vanliga företag. Under den tid undersökningen gjorts har reglerna blivit strängare. Från det att Financial Fair Play infördes har det kommit nya ekonomiska regler. Det som under de senaste åren påverkat klubbarna är redovisningsreglerna som uppkommit i och med Financial Fair Play. FFP påverkar endast de fotbollsklubbar som deltar i de europeiska cuperna, Champions League och Europa League. Därför är de inhemska elitlicenserna också väldigt viktiga. Årsredovisningslagen ska följas enligt elitlicensen vilket för de allsvenska klubbarna innebär att föreningar måste ha med noter från och med 2014 samt att större klubbar ska ha med en kassaflödesanalys. Enligt den finska ligalicensen krävs att klubbarna lämnar in ett godkänt bokslut innehållande en balansräkning och resultaträkning. Men för de finska klubbarna som spelar europaspel gäller förstås FFP reglerna och det gick inte att hitta årsredovisningar för 2018 för klubbarna som deltog i europaspel 2019. För att ta reda på varför reglerna inte följdes skickade jag e-post till Mikko Aitkoski som är ligalicenschef på Finska Bollförbundet. Enligt honom berodde detta på att de nya reglerna började först säsongen 2019 vilket har gjort att UEFA har sett lite genom fingrarna med de nya regelförändringarna under det första året.

Att Financial Fair Plays break-even krav ska påverka klubbarna i Finland och Sverige är väldigt osannolikt. På grund av att det krävs stora underskott för att en klubb ska få sanktioner, men om pengarna fortsätter öka i fotbollsvärlden kan det så småningom också spilla över pengar i mindre ligor. Även om det är långt borta kommer inom den närmsta tiden intäkter från tv-avtal öka i Allsvenskan. Från att tv-avtalet har inbringat 185 mkr per år för klubbarna i Allsvenskan och Superettan att dela på fram till 2015 gör det nya avtalet att klubbarna istället får dela på 245 mkr. Det här är en ganska stor intäktsökning men en ännu större ökning sker från säsongen 2020 då klubbarna får dela på 540 mkr per år fram till 2026 efter att Discovery köpt upp sändningsrättigheterna. Också sponsoravtalet för Allsvenskan ökar 2020 då Unibet tar över efter Svenska Spel och betalar då 150 mkr för detta istället för 92 mkr som var fallet fram till 2019.

Det finns många exempel på att det är farligt att satsa stora summor på att nå framgång. En del klubbar satsar kortsiktigt på att vinna ett guld, några satsar på att nå större framgång som att nå europaspel och några klubbar satsar på att etablera sig i en högre serie. Det finns många

fallgropar vilket kan leda till flera år av sämre sportsliga resultat som i sin tur kan leda till att klubben riskerar att tappa sin elitlicens eller att klubben går i konkurs. Speciellt riskabelt är det för klubbar med färre fans från små orter och för klubbar som är nybildade och inte har en lika etablerad fanskara. Tampere United grundades 1998 och lyckades sportsligt göra bra resultat tills klubben inte fick igenom sin elitlicens 2011 då deras utländska ägare varit inblandad i pengatvätt och vadslagningsskandaler vilket sedermera ledde till att klubbens ägare blev avstängd och klubben sattes i konkurs. AC Oulu grundades 2002 men fick ingen licens för 2011 bland annat på grund av ett försök att etablera sig i Veikkausliiga som gjorde att klubben hade återkommande stora minusresultat både 2009 och 2010 trots att man lyckades med det sportsliga målet att nå Veikkausliiga. MyPa och FC Honka som var framgångsrika under 2000-talet gick båda i konkurs 2015 efter flera år av dålig ekonomisk skötsel genom viljan att nå bra resultat trots att pengarna inte fanns där. I Allsvenskan är det endast Örebro SK som blivit utan elitlicens på grund av dålig ekonomi. Överlag sköts klubbarna mycket bättre i Sverige och att det i medeltal är flera åskådare på matcherna gör enormt stor nytta för de svenska klubbarna jämfört med de finska. I undersökningen finns TPS som är väldigt illa ute ekonomiskt men har tack vare att klubben är traditionsrik och har klarat sig från konkurs genom att göra sig av med sina dyraste spelare även om detta har lett till sämre sportsligt resultat och en nedflyttning till Ykkönen. Klubben har också hjälpts av att man har en relativt stor fanskara och har därför under de senaste åren kunnat genomföra två lyckade aktieemissioner.

Både AIK och Helsingborgs IF deltog i gruppspel i Champions League vid millennieskiftet men då var prispengarna från UEFA inte alls lika stora som de är idag vilket gjorde att klubbarna inte kunnat dra samma nytta av sitt Europaspel som Malmö FF har gjort. AIK och Helsingborgs IF satsade också den största delen av sina pengar på att nå kortsiktig framgång i och med att en stor del av prispengarna gick till spelarförvärv och högre löner. Malmö FF har planerat långsiktigare och lönerna har därför inte ökat nämnvärt i förhållande till omsättningen. Istället har klubben satsat sina pengar på att köpa Swedbank Arena av Malmö stad för att i framtiden kunna tjäna mer pengar på att driva arenan och inte behöva betala hyra för den.

Helsingborgs IF vann sitt senaste guld 2011 och var fram till det en av de mest framgångsrika klubbarna i Sverige under 2000-talet. Efter guldet gjordes en tydlig satsning på att nå Champions Leagues gruppspel då kostnaderna och personalkostnaderna ökade med över tio procent. År 2011 såg Helsingborgs IF:s ekonomi fortfarande helt bra ut med 28 mkr i Eget Kapital men trots att klubben gjorde vinst även 2012 minskade det egna kapitalet till 12 mkr på

grund av ett återbetalt efterställt kapitaltillskott. Efter detta har de ekonomiska problemen bara fortsatt och 2014 skulle klubben ha varit nära ett negativt eget kapital om inte Helsingborgs kommun hade gett klubben de 8 mkr som de hade som buffert för hyresintäkter. Klubben levde mycket på spelarförsäljningar för att gå runt ekonomiskt men när den senaste satsningen mot framgång utfördes genom externa investerare som då stod för spelarförvärv i utbyte mot vinst på försäljningen av dessa spelare blev klubben utan stora spelarförsäljningsintäkter. Helsingborgs IF är ett tydligt exempel på att om en klubb sköter sina affärer dåligt går det snabbt utför ekonomiskt och utan kommunens hjälp hade klubben ganska troligt tappat sin elitlicens.

Kalmar FF är en annan klubb som håller på att gå samma väg. Efter deras framgångsperiod beslutade klubben att bygga en ny arena för att nå nästa nivå. Första säsongen gick allt bra då det var en nyhet med den nya arenan vilket ledde till en publikökning. Arenan visade sig däremot vara mycket dyrare att ta hand om än man trott och då resultaten på planen blev sämre minskade publiksnittet. Arenan gav upphov till ekonomiska förluster på grund av höga räntor och amorteringar. I och med att klubbens styrelse insåg vart detta var på väg var man tvungna att ta till drastiska åtgärder. Först minskades kostnaderna genom att satsa mera på lokala och billigare talanger snarare än utländska förstärkningar. Detta lättade den första ekonomiska faran men minusresultaten fortsatte och Kalmar FF sålde därför arenan till Kalmar kommun för 244,5 mkr vilket löste Kalmar FF från lån och kreditsäkringar. Både Kalmar FF och Helsingborgs IF har klarat sig tack vare sina kommuner och då de är de två största föreningarna i respektive kommun så har nästan kommunerna nästan varit tvungna att hjälpa föreningarna. IFK Göteborg har också gjort en stor satsning på att vinna Allsvenskan. Från 2012 till 2014 ökade klubbens personalkostnader med hela 44 procent. Trots satsningen lyckades inte klubben vinna Allsvenskan utan fick nöja sig med en tredjeplats och två andraplatser. Klubben kritiserades för detta beslut då man redan tidigare hade gjort ekonomiska förluster. Den ekonomiska satsningen ledde inte till något positivt och IFK Göteborgs egna kapital var på väg att bli negativt men räddades av spelarförsäljningar och att klubben sålde sin träningsanläggning till ett utomstående företag.

Att ha kapital är viktigt för en fotbollsklubb, inte minst för att det ger möjligheten att behålla sina bästa spelare. Då det finns ett krav att ha positivt eget kapital kan klubbar med negativt eget kapital bli tvungna att göra sig av med sina bästa spelare och det kan då påverka klubbarna negativt. Detta har hänt flertalet gånger under de senaste säsongerna i Allsvenskan. Gais hade

negativt eget kapital 2011 och åkte 2012 ur Allsvenskan efter att ha sålt några av sina tongivande spelare. GIF Sundsvall hade negativt eget kapital 2012 och åkte ur samma år, samma hände med Syrianska 2013 och Mjällby 2014. Halmstads BK hade också negativt eget kapital 2014 och åkte ur Allsvenskan 2015 då de också blev tvungna att sälja sina tongivande spelare. Att ha ett stort eget kapital är alltså viktigt för att kunna nå framgång men det garanterar såklart inte framgång. Det ännu viktigare är att ha en kunnig sportslig och ekonomisk ledning i klubben som jobbar och satsar långsiktigt.

Att klubbar som KuPS och SJK kunnat ha negativt eget kapital under många år utan att förlora sin licens har enbart att göra med att de har ägare som betalar in kapital vid behov. Men detta är inte ett långsiktigt tänkande då det aldrig kan vara säkert hur länge ägaren orkar satsa egna pengar om inte framgång kommer. Det skulle inte fungera om man i Finland också hade samma 51 procents regel som i Sverige. I SJK:s och KuPS:s fall verkar det som om ägarna bryr sig om klubben och därför finns också större chans att deras ägare stannar, men även dessa rika män har inte pengar och intresse i all evighet. Det finns alltid en fara att en utländsk investerare köper upp en klubb i Finland för att använda den till egna intressen. Då de finländska klubbarna inte är direkt lönsamma att äga är det alltid en risk att den utländska ägaren använder sin klubb till illegal verksamhet som pengatvätt och förbjudna vadslagningar vilket var fallet då Tampere United gick i konkurs. Som motsats till dessa finns till exempel klubbar som FF Jaro och VPS, som är klubbar från mindre städer men har kämpat med en trängd ekonomi och ändå lyckats ha ett positivt eget kapital under alla undersökta år trots att detta har gjort att man kanske inte har kunnat konkurrera på samma höga nivå som de klubbar som satsar pengar de inte har. För FF Jaro kom dock väggen emot och man slutade på sista plats i Veikkausliiga 2015. För dessa mindre klubbar som tar hand om sin ekonomi kan det säkert ses som lite fusk att andra har investerare och kan satsa pengar som klubben inte egentligen har för att nå bättre placeringar, men så riskabelt som det verkar ha varit med utomstående investerare i finska klubbar är det nästan större chans att det går illa än leder till succé.

Då intäkterna i Allsvenskan ökar borde det kunna leda till att flera klubbar har möjlighet att konkurrera i Europa. De senaste åren har det bara varit Malmö FF som klarat sig bra i Europaspel och tack vare pengarna de tjänat har klubben kunnat dominera i Allsvenskan. Men även om de är väldigt överlägsna i intäkter och eget kapital har de inte vunnit Allsvenskan varje år vilket HJK, som är pengamässigt överlägsna i Finland, har kunnat göra. Att Malmö FF ändå inte är överlägsna beror till stor del på att det finns andra konkurrenskraftiga klubbar i



Allsvenskan. Till exempel kan AIK, Djurgårdens IF och Hammarby IF också erbjuda spelare bra lön, mycket publik och en större stad att bo i. Visst, Malmö FF har möjlighet att ge spelare högre lön och betala större övergångssummor men många svenska spelare vill inte flytta dit eftersom konkurrensen om speltiden är stor och utländska spelare är inte alltid lockade av spel i Allsvenskan. Även om Malmö FF är överlägsna ekonomiskt har de inte möjlighet att välja och vraka av spelare då det finns annat som också lockar spelare och jämfört med större ligor är klubben relativt lågt nere i näringskedjan. Sannolikt borde de större intäkterna av tv-avtalet och sponsoravtalet då göra att Allsvenskan blir ännu jämnare i toppen.

I Veikkausliiga å andra sidan har HJK varit dominanta i många år och är till och med mer överlägsna ekonomiskt i sin liga än vad Malmö FF är. HJK är från Helsingfors vilket gör att klubben har större mängd juniorspelare att välja från och kan därför lättare få fram egna talanger än de flesta andra klubbar i Finland. Ordspråket ”Framgång föder framgång” är en sanning i fotboll. Framgångsrika fotbollsklubbar har lättare att värva in bra spelare och tränare än övriga. Övriga klubbar måste istället försöka särskilja sig på andra sätt, till exempel att spela attraktiv fotboll och därmed ha större möjlighet att värva bättre spelare eller att satsa mera på unga talanger. Framgång föder också bättre ekonomiska förutsättningar. Förutom prispengar, UEFA-ersättningar och sponsorer ger framgång oftast upphov till mer publik på matcher. Ett lag som konkurrerar om guld i slutet av säsongen tenderar att ha högre publiksnitt än en vanlig säsong vilket ger större publikintäkter. Fotbollsklubbar är väldigt beroende av varandra. Förut gjorde alla klubbar på samma sätt och det fanns inget behov av förändring. Men de senaste åren har det skett förändringar på hur man driver en fotbollsklubb och när någon klubb gör en förbättring måste andra snabbt ta efter för att inte tappa mark mot den klubben.

För att ligorna skall kunna nå en ny nivå krävs att flera klubbar från Finland och Sverige når gruppspel i Europacuperna för att pengasummorna i Allsvenskan och Veikkausliiga ska öka. Även om det endast är den klubb som når europaspel som får UEFA-ersättning gör det oftast att pengarna också går till övriga klubbar i form av att den klubben med de nya intäkterna köper spelare av övriga inhemska klubbar. Då kan de övriga klubbarna också ta mer betalt för en spelare när den rika klubben vill köpa vilket därmed gör att den säljande klubben också får mera pengar. Framgång i Europaspel gör också att ligan som klubben kommer ifrån får en förbättrad UEFA-koefficient vilket betyder att ligor som är högre upp på UEFA-rankingen får flera lag i kvalomgångarna till Europaspellet. Egentligen finns det incitament för att andra klubbar i Sverige hoppas på att till exempel Malmö FF ska lyckas i Europaspellet för att det också ska

löna dem, men samtidigt gör det att Malmö FF har större chans att bli än mer dominanta i den inhemska ligan. Ett problem är att Champions League kommer att förnyas och ändringarna gör att det blir svårare för ligor som är lägre på rankingen att kvala in till gruppspelen. Fram till 2017 gör vinnarna i Veikkausliiga och Allsvenskan upp om 10 platser i kamp med andra mindre ligor i Europa, men från och med 2018 kommer det finnas endast 5 platser för dessa ligasegrare att göra upp om. För att ligorna ska kunna förbättra sin UEFA-ranking krävs att fler klubbar än Malmö FF och HJK utmanar i de inhemska ligorna. Det skulle ge bättre spelmässig kvalitet i ligan samtidigt som de skulle kunna utmana även i Europa men för det krävs pengar. I Sverige är det i dagsläget främst Stockholmsklubbarna AIK, Djurgårdens IF och Hammarby IF som har möjlighet att ta steget mot att bli en toppklubb på samma nivå som Malmö FF men för detta krävs fortfarande mycket pengar. I Finland är det svårare att hitta utmanare men kanske det kunde vara SJK som har störst chans om deras ägare fortsätter med sina investeringar.

Många fotbollsföreningar tänker alltför kortsiktigt. Det är tränare som byts ibland flera gånger per säsong, sportchefer byts med några års mellanrum och styrelser byts ut. Eftersom det är viktigt att hållas i den högsta serien för klubbar gör några dåliga resultat att man lätt gör ett för impulsivt beslut att ersätta den som tränar laget för att nå snabb kortsiktig framgång trots att lite längre tid kunde ge mera långsiktig framgång. Dessutom påverkar detta ekonomiskt då klubben även måste kompensera den tidigare tränaren om han fortfarande har ett långt kontrakt. Klubbar som jobbar med sportchefer låter ofta de bygga lagets trupp enligt hur han ser på hur fotboll ska spelas och värvar in sådana spelare som passar hans filosofi. Byter då en klubb sportchef för ofta och tar in en ny med en annan sorts filosofi är det inte enbart sportchefen som ersätts utan en stor del av spelartruppen måste förnyas vilket också medför kostnader och att klubben i stort sett börjar om från noll. Det är också viktigt för klubbar att ha personer i styrelsen som förstår sig på fotboll. En som inte har något intresse av fotboll men ändå är med i styrelsen för egen ekonomisk vinning kan lätt göra dåliga beslut för klubben, till exempel sparka en tränare för snabbt för att försöka få till en snabb förändring. För att en klubb skall lyckas bäst i det långa loppet krävs att alla de styrande organen är på samma sida och har gemensamma framtidsutsikter för klubben.

## 8. Slutsats

Att nå sportslig framgång är något alla fotbollsklubbar vill och att intäkterna ökar inom fotbollen bidrar också till att klubbars styrelse vill detta än mer än tidigare men hur kommer det sig då att klubbar fortfarande lider av ekonomiska problem? Eftersom de flesta klubbarna strävar efter framgång höjs också kostnaderna, och speciellt tydligt är detta då personalkostnaderna procentuellt ökat lika mycket som driftsintäkterna. De klubbar som har det bra ställt ekonomiskt kan klara av några år av högre kostnader utan framgång utan att det har någon större effekt men mindre klubbar som vill lyckas nå en ny nivå behöver lyckas nästan direkt. Om man inte lyckas kan man istället för att ligga kvar på den stabila nivån man var på tidigare råka ut för sämre tabellplaceringar och närma sig ekonomiska problem som i sin tur gör att man riskerar degradering vilket fallet blev för till exempel Helsingborgs IF.

De viktigaste intäktskällorna för fotbollsklubbar i Allsvenskan och Veikkausliiga är sponsorer, matchintäkter och tv-avtal. Dessa tre intäktskällor är kan klubbar lita på att finns även om storleken på dem påverkas av sportsligt resultat och klubbens synlighet samt rykte. Matchintäkterna påverkas till stor del av att supporterkulturen på fotbollsmatcher i Sverige är mycket bra. Det har lett till ett högre publiksnitt de senaste åren vilket i sin tur lett till högre intäkter. Men de påverkas också av sportslig framgång vilket också sponsorintäkterna och tv-avtalet gör. De största intäkterna kan däremot komma från spelarförsäljning och ersättning från UEFA för deltagande i europeiska cuper. Dessa intäkter borde däremot ses som en bonus för klubbens drift eftersom intäkterna är väldigt osäkra. AIK lyckades bra med en spelarförsäljning 2017 som gav en extra intäkt på 80 mkr vilket var över en tredjedel av klubbens intäkter medan Malmö FF:s europaspel 2014 och 2015 gav intäkter från UEFA på 160 mkr samt 200 mkr vilket var över dubbelt så mycket som klubbens näst största intäktspost under dessa år. Framför allt spelarförsäljning är den intäkt som klubbarna själva kan påverka mest. En satsning på unga egna talanger eller värvningar av unga talanger utifrån istället för etablerade äldre spelare kan leda till framgång på sikt. På detta är Djurgårdens IF ett bra exempel då man själva satte som strategi att satsa ungt för att få bukt med sin ekonomi som var på väg neråt.

Ingen av klubbarna har i dagsläget något bekymmer med UEFA:s financial fair play-regler. För att misslyckas med regeln krävs att en klubb gör ett minusresultat på 10 miljoner euro under en säsong. Elitlicensen däremot påverkar alla klubbar. Genom att det krävs att klubbar inte har negativt eget kapital kan inte klubbarna satsa för mycket pengar eller för kortsiktigt eftersom

det kan leda till problem i framtiden. Klubbarnas ledningar måste ta i beaktande möjliga risker som påverkar ekonomin. Man kan inte göra för stora satsningar för att nå framgång utan att riskera att minska sitt eget kapital så pass mycket att man nästa säsong måste försöka sälja sina bästa spelare för att möta elitlicensens krav och därmed också riskera att falla neråt i tabellen under den säsongen. Att eget kapital är viktigt kan man tydligt se då alla segrare i Allsvenskan sedan 2012 i genomsnitt haft tredje störst eget kapital. Elitlicensens ekonomiskrav har därför en mycket stor inverkan på klubbarnas sportsliga resultat.

En stor orsak till att svenska fotbollsklubbar är rikare än finska är publikintresset i landet. Finland är jämfört med Sverige ett mycket mindre fotbollsland. Det ser man inte minst om man jämför publiksnittet i Allsvenskan med Veikkausliiga. Då intresset för fotbollen är mindre är förstås publikintäkterna också mindre. Dessutom leder det till att sponsorintäkterna är mindre då en sponsor för en finsk fotbollsklubb inte når lika stor publik som en sponsor för en svensk fotbollsklubb. Den andra stora skillnaden är 51-procentsregeln som finns i Sverige men inte i Finland. Detta kan ses vara positivt för finska klubbar eftersom man i större grad kan ha utomstående ägare och investerare som satsar pengar i klubbar. Utan detta finns det många klubbar i Veikkausliiga som inte skulle vara på samma nivå som de är idag. Däremot är det dåligt då klubbarna i stort inte är lika välskötta som de svenska klubbarna och därför har också flera klubbar under de undersökta åren gått i konkurs eller tappat sin elitlicens.

Fotbollsbranschen började i början av 2010-talet innehålla stora mängder pengar men trots detta fanns det väldigt dålig insyn i hur klubbar sköttes. Financial Fair Play upprättades för att UEFA ska kunna kontrollera klubbars ekonomi. Det första regelverket för FFP upprättades för att klubbar ska skötas bättre ekonomiskt. De nya reglerna som tillagts i nyare upplagor av FFP har gjort att man kan anta att UEFA försökt få till en form av redovisningsreglering för fotbollsklubbar, och har strävat efter att göra klubbarna mer redovisningsmässigt öppna och också därmed efterlikna större vanliga företag. För att förändringen inte skulle bli för stor redan från början gjordes dessa regler i FFP som innebar att endast klubbar som deltar i europaspel behöver följa dem. Meningen är att dessa regler ska påverka alla klubbar. I e-postkonversationen med Mikko Aitkoski på finska bollförbundet skriver han att regeln om att publicera klubbens bokslut trädde i kraft från och med 2019 även för finska klubbar.

Att Financial Fair Play kom till var mycket viktigt för undersökningen. Den har gjort klubbars årsredovisningar mycket tydligare att läsa av. I början av 2010-talet är de flesta årsredovisningar

ganska olika, däremot mot slutet ser att det finns en tydligare mall klubbarna följer. Tydliga regler för ekonomin och upprättandet av årsredovisningar är viktigt för att inte fotbollens ekonomi ska spåra ur helt. Det stävjar de höga lönerna och spelarvärningarna för de rikaste klubbarna och gör att klubbarna måste skötas på ett bättre och mer hälsosamt sätt genom att satsa långsiktigare. Då numera också FFP:s regler påverkar flera klubbar behöver också de mindre klubbarna som kanske ekonomiskt har det svårare följa dem. Detta gör att UEFA och de nationella förbunden kommer ha ännu bättre kontroll över vilka föreningar som missköts och behöver åtgärda sin ekonomi. Klubbarna i Sverige har länge skötts bättre än i Finland, men då nu finska klubbar också måste bli mer öppna med sin redovisning kommer förhoppningsvis de finska klubbarna skötas bättre. Detta skulle kunna vara ett undersökningsämne i framtiden.

Att undersöka fotbollsklubbar har inte varit det lättaste då det har varit låga krav på klubbarnas redovisning. Först efter uppkomsten av FFP och utvecklingen av de inhemska reglerna har redovisningen blivit tydligare. Därför rekommenderar jag de som vill undersöka fotbollsklubbar att undersöka så långt bakåt i tiden då det främst är efter 2015 som kraven på redovisningen har ökat. Det kunde också vara intressant att undersöka hur corona-pandemin har påverkat fotbollsföreningar på olika nivåer.

**Källor:**

AIK Fotboll AB (2007) *Bokslutskommuniké 2006*. URL: [http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews\\_aikfotboll/pdf/46624.pdf](http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews_aikfotboll/pdf/46624.pdf) (Läst 10.11.2017)

AIK Fotboll AB (2015) *Verksamhetsberättelse 2014*. URL: [http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews\\_aikfotboll/pdf/86171.pdf](http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews_aikfotboll/pdf/86171.pdf) (Läst 10.11.2017)

AIK Fotboll AB (2016) *Verksamhetsberättelse 2015*. URL: [http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews\\_aikfotboll/pdf/92190.pdf](http://aikfotboll.dhb.nu/ngnews_aikfotboll/pdf/92190.pdf) (Läst 10.11.2017)

AIK Fotboll (2016) *Bli Partner*. URL: <http://www.aikfotboll.se/foretag/bli-partner> (Läst 19.4.2016)

Akademin för ekonomi, samhälle och teknik (2016) <http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/soka-information/primara-och-sekundara-data-1.27203> (Läst 16.3.2016)

Allsvenskan (2015) *Publiknitt genom tiderna*. URL: <https://www.allsvenskan.se/publiknitt-genom-tiderna/> (Läst 11.4.2016)

Ahlin Linus (2017) *HIF aktiverar Olympia Invest – har fått in tolv miljoner*. URL: <https://www.hd.se/2017-07-07/hif-aktiverar-olympia-invest--har-fatt-in-tolv-miljoner> (Läst 22.11.2019)

Alsio Martin (2015) *Svensk fotbolls 10 största misstag*. URL: <http://www.martinalsio.se/svensk-fotbolls-10-storsta-misstag/> (Läst 1.12.2016)

Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier (2015) <http://www.svenskfotboll.se/files/%7BCFF25CB3-5F88-4471-B754-F88CF0989D37%7D.pdf> (Läst 18.4.2016)

Artsberg Kristina (2005) *Redovisningsteori, – policy och- praxis*. Liber ekonomi AB. Malmö.

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi. Malmö.

Backman Jyri (2009) *Aktiebolag inom svensk elitfotboll*.  
[http://idrottsforum.org/articles/backman/backman090408.html#\\_ftnref](http://idrottsforum.org/articles/backman/backman090408.html#_ftnref) (Läst 12.11.2017)

Badenhausen Kurt (2016) *FC Barcelona Ranks As The Top Sports Team On Social Media* URL:  
<http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/07/14/fc-barcelona-ranks-as-the-top-sports-team-on-social-media/> (Läst 1.12.2016)

Balance Consulting a. (u.å.) *Omavaraisuusaste-%*. URL:  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/omavaraisuusaste> (Läst 17.11.2016)

Balance Consulting b. (u.å.) *Current Ratio* URL:  
[http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current\\_ratio](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/current_ratio) (Läst 17.11.2016)

Balkander Mattias (2015) *Så ser IFK Göteborgs Gamla Ullevi-avtal ut*. URL:  
<http://www.gp.se/sport/fotboll/s%C3%A5-ser-ifk-g%C3%B6teborgs-gamla-ullevi-avtal-ut-1.177732> (Läst 17.11.2017)

BBC (2015) *Premier League TV rights: Sky and BT pay £5.1bn for live games* URL:  
<http://www.bbc.com/sport/0/football/31357409> (Läst 29.9.2015)

Bergöö Jonatan (2010) *Guldfågeln Arena*. URL: <http://www.barometern.se/kalmar-ff/guldfageln-arena-2/> (Läst 19.11.2017)

Björn Thomas (2014) *Publikintresset hopp för allsvenska klubbarna*. URL:  
<http://www.svenskelitfotboll.se/publikintresset-hopp-for-allsvenska-klubbarna/> (Läst 6.4.2016)

BK Häcken (u.å.) *Ur historieböckerna*. URL: <http://bkhacken.se/ur-historieboken/> (Läst 11.11.2017)

Bocheński Kamil (2016) *Norrköping byter namn på sin hemmaarena: "En av de största affärerna vi gjort"*. URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/norrkoping-byter-namn-pa-sin-hemmaarena-en-av-de-storsta-affarerna-vi-gjort/> (Läst 18.11.2017)

*Bokföringslag* 30.12.1997/1336

Bokföringsnämnden (2018) *Ideella Föreningar m.fl.* URL: <http://www.bfn.se/upload/sv/informationsmaterial/informationsskrifter/bokforingskyldig-ideell-kons.pdf> (Läst 10.03.2020)

Bolagsverket (2012) *Vad är en ideell förening?* URL: <http://www.bolagsverket.se/fo/foreningsformer/ideell/vad-1.2917> (Läst 12.2.2016)

Bryman Alan & Bell Emma (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber. Malmö.

Bränholm Ola (2016) *Allsvenskan rycker ifrån SHL publikt.* URL: <http://www.svt.se/sport/fotboll/allsvenskan-rycker-ifran-shl-publikt/> (Läst 1.12.2016)

Börjesson Christian (2019) *Så mycket tjänar Häcken på Gothia.* URL: <https://www.expressen.se/gt/sport/fotboll/sa-mycket-tjanar-hacken-pa-gothia/> (Läst 21.11.2019)

Catusus Bino, Gröjer Jan-Erik, Högberg Olle, Johrén Anders (2002) *Boken om nyckeltal*. Nyckeltalsinstitutet. Stockholm.

Cave Andrew & Miller Alex (2016) *Why football's TV deal is a game changer.* URL: <http://www.telegraph.co.uk/investing/business-of-sport/premier-league-investors/> (Läst 9.12.2016)

Clowes Jeff & Tapp Alan (1998) 'From the 4 Ps to the 3 Rs of marketing' Using relationship marketing to retain football club supporters and improve income. *Managing Leisure* 3:1 18-25

Dagens Nyheter (2013) *Bakgrund: 51-procentsregeln.* URL: <http://www.dn.se/sport/bakgrund-51-procentsregeln/> (Läst 13.12.2015)



Dagens Nyheter (2015) *Uefa straffar storklubbar*. URL: <http://www.dn.se/sport/fotboll/uefa-straffar-storklubbar/> (Läst 4.2.2016)

Den osynliga handen (2015) *Pengar ingen garanti för framgång i svensk elitfotboll – men en förutsättning!* URL: [http://osynligahanden.blogspot.fi/2015/06/pengar-ingen-garanti-for-framgang-i\\_27.html](http://osynligahanden.blogspot.fi/2015/06/pengar-ingen-garanti-for-framgang-i_27.html) (Läst 7.4.2016)

Den osynliga handen (2012a) *Vem tjänar egentligen på kontraktet med Nordin Gerzic – lessons learned from Bundesliga*. URL: <http://osynligahanden.blogspot.fi/2012/01/vem-tjanar-egentligen-pa-kontraktet-med.html> (Läst 13.4.2016)

Den osynliga handen (2012b) *Kalmar FF – ännu inga guldägg värpta*. URL: <https://osynligahanden.blogspot.com/2012/03/kalmar-ff-annu-inga-guldagg-varpta.html> (Läst 19.11.2017)

Djurgårdens IF Fotbollförening (2016) *Årsredovisning 2015*. URL: <http://dif.se/wp-content/uploads/2016/03/AR-2015-DIF-FF.pdf> (Läst 12.11.2017)

E-conomic (u.å.) *Soliditet – Vad är soliditet?* URL: <https://www.economic.se/bokforingsprogram/ordlista/soliditet> (Läst 16.11.2016)

Edberg Jan-Ole (2014) *Fotbollsklubben TPS ekonomi är i botten*. URL: <http://www.abounderrattelser.fi/news/2014/01/fotbollsklubben-tps-ekonomi-ar-i-botten.html> (Läst 14.12.2015)

Eklöv Magnus (2016) *Här är de populäraste idrottsgrenarna!* URL: <https://svenska.yle.fi/artikel/2015/05/04/har-ar-de-popularaste-idrottsgrenarna> (Läst 5.12.2016)

Ekonomi Info (2012) [http://www.ekonomi-info.nu/personalkostnader\\_i\\_relation\\_\\_till\\_omsattningen\\_8688.asp](http://www.ekonomi-info.nu/personalkostnader_i_relation__till_omsattningen_8688.asp) (Läst 15.3.2016)

Elfsborg (2008) *Stadgar*. URL: <http://elfsborg.se/wp-content/uploads/2016/09/Stadgar-IFE.pdf> (Läst 16.11.2017)

Elfsborg (2016) *Årsredovisning 2015 IF Elfsborg*. URL: <http://elfsborg.rekyl.webfactional.com/wp-content/uploads/2016/03/%C3%85rsredovisning-2015.pdf> (Läst 16.11.2017)

Elfsborg (u.å.) *Om Borås Arena*. URL: <http://elfsborg.se/om-boras-arena/> (Läst 16.11.2017)

Eliasson Annika (2006) *Kvantitativ metod från början*. Lund. Studentlitteratur. 2006.

Elisa Stadion (u.å.) *Välkommen till Elisa Stadion!* URL: <http://elisastadion.com/sv/kavijoille/> (Läst 28.11.2017)

Eriksson Aron & Petersson Martin (2016) *Klart: Ängelholms FF försätts i konkurs: "Fruktansvärt"* URL: <http://www.fotbollskanalen.se/division-1/klart-angelholms-ff-forsatts-i-konkurs-fruktansvart/> (Läst 16.1.2017)

Esk Johan (2016) *Elitfotbollens alternativ till tv-avtal: egen Spotifylösning*. URL: <http://www.dn.se/sport/elitfotbollens-alternativ-till-tv-avtal-egen-spotifylosning-1/> (Läst 12.4.2016)

Fagerlund Frida (2019) *Trots storförlust – så räddar HIF ekonomin*. URL: <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/a/0E192B/trots-storforlust--sa-raddar-hif-ekonomin> (Läst 22.11.2019)

Everskog Christian (u.å.) *Ny förening*. URL: <http://fogis.se/foreningsarenden/ny-forening/> (Läst 12.2.2016)

FAR FÖRLAG (2006) *Trossamfund, stiftelser, ideella föreningar 2007 – regelsamling* Stockholm. FAR FÖRLAG AB. 2006.

FF Jaro (u.å.) *Historia*. URL: <http://www2.ffjaro.fi/asve/historia.htm> (Läst 22.11.2017)

FIFA.com (2015) *2014 FIFA World Cup reached 3.2 billion viewers, one billion watched final.* URL: <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html> (Läst 1.12.2016)

Football Finance (u.å.) *Commercial vs match day revenue.* <https://footballfinanceblog.wordpress.com/commercial-vs-match-day-revenue/> (Läst 6.4.2016)

Forsberg Aron (2019) *LISTA: Efter Olssons övergång – här är de dyraste allsvenska försäljningarna någonsin.* URL: <https://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/lista-efter-olssons-overgang---har-ar-de-dyraste-allsvenska-forsaljningarna-nag/> (Läst: 8.11.2019)

Forslund Magnus (2010) *Har forskningen glömt Football Management? Svensk Idrottsforskning* 4/2010 20-22

Friends Arena (u.å.) *Friends Arena – De stora ögonblickens arena.* URL: <https://friendsarena.se/arenan/> (Läst 10.11.2017)

Förening.se (u.å.) *Kassör.* URL: <http://forening.se/fortroendevalda/styrelsen/kassor/> (Läst 22.3.2016)

Föreningsdemokrati (2009) *51%-regeln.* URL: <https://foreningsdemokrati.wordpress.com/51-regeln/> (Läst 8.12.2015)

Gefle IF Fotboll (u.å.) *Historik.* URL: <http://www.gefleiffotboll.se/om-gefle-if/historik/> (Läst 13.11.2017)

Greve Jan (2009) *Ekonomistyrning - Principer och Praxis.* Studentlitteratur. Lund.

Got Event (u.å.) *Arenafakta.* URL: <https://gotevent.se/arenor/bravida-arena/arenafakta/> (Läst: 11.2017)

Gravlund Winnie & Nilsson Tomas (2014) *Så undvek HIF att gå i konkurs.* URL: <http://www.hd.se/2014-03-11/sa-undvek-hif-att-ga-i-konkurs> (Läst 15.11.2017)

Gravlund Winnie & Nilsson Tomas (2015) *HIF:s hyra sänks med sex miljoner* URL: <http://www.sydsvenskan.se/2015-09-23/hifs-hyra-sanks-med-sex-miljoner> (Läst 15.11.2017)

Gustavsson Ola (2015a) *PÅ FD: Sålde för 44 miljoner – nu kan IFK tjäna 10 000 000 till.* URL: <http://www.fotbolldirekt.se/2015/03/12/pa-fd-salde-for-44-miljoner-nu-kan-ifk-tjana-10-000-000-till/> (Läst 18.11.2017)

Gustavsson Ola (2015b) *KLART: MFF köper loss Swedbank stadion – bekräftar jätteaffären.* URL: <http://www.fotbolldirekt.se/2015/08/28/klart-mff-koper-loss-swedbank-stadion-bekraftar-jatteaffaren/> (Läst 20.11.2017)

Hammarby Fotboll (u.å.) *Organisation.* URL: <http://www.hammarbyfotboll.se/hammarby-fotboll/organisation/> (Läst 14.11.2017)

Hammarby Idrottsförening (2016) *Historia.* URL: <http://www.hammarby-if.se/DettaarHammarbyIF/Historia> (Läst 14.11.2017)

Hansson Sigurd, Arvidson Per, Lindquist Hans (2001) *Företags- och räkenskapsanalys. Studentlitteratur.* Lund.

Hansson Jonas (2014) *Så kommer PSG runt Financial Fair Play – Nya sponsorer och arenautbyggnad.* URL: <http://www.fotbollskanalen.se/franska-ligan/sa-kommer-psg-runt-financial-fair-play--nya-sponsorer-och-arenautbyggnad/> (Läst 4.2.2015)

HIF (2016) *Stadgar.* URL: <http://www.hif.se/om-hif/stadgar/> (Läst 15.11.2017)

HIF (u.å.) *Olympia.* URL: <http://www.hif.se/om-hif/olympia/> (Läst 15.11.2017)

HJK (u.å.) *Historia.* URL: <https://www.hjk.fi/seura/historia> (Läst 23.11.2017)

Huttunen Sasha (2016) *Se siitä! Bluesin konkurssi varmistui.* URL: [http://www.iltalehti.fi/smliga/2016032921336705\\_sm.shtml](http://www.iltalehti.fi/smliga/2016032921336705_sm.shtml) (Läst 20.12.2016)

Idrottens Affärer (2012) *Sponsors betydelse är bevisad.* URL: <http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2012/07/sponsors-betydelse-ar-bevisad> (Läst 11.4.2016)

Idrottens Affärer (2015) *Riskkapitalbolagen stoppas.* URL: <http://www.idrottensaffarer.se/affarer/2015/04/riskkapitalbolagen-stoppas> (Läst 9.4.2018)

Idrottens Affärer (2016) *Rekord för sponsring och event.* URL: <http://www.idrottensaffarer.se/sponsring/2016/05/rekord-for-sponsring-och-event> (Läst 3.4.2019)

IFK Göteborg (u.å.) *Fakta om Gamla Ullevi.* URL: <http://www.ifkgoteborg.se/Om-IFK-Goteborg/Gamla-Ullevi/Fakta-om-Gamla-Ullevi1/> (Läst 17.11.2017)

IFK Mariehamn (2016) *IFK Mariehamn Ab.* URL: <http://www.ifkfotboll.ax/om-klubben/ifk-mariehamn-ab> (Läst 24.11.2017)

IFK Mariehamn (u.å.) *Historik.* URL: <http://www.ifkfotboll.ax/om-klubben/historik> (Läst 24.11.2017)

IFK Norrköping (u.å.) *Historik.* URL: <http://ifknorrkoping.se/om-ifk/historik> (Läst 18.11.2017)

Infovoice (2002) *Korrelation och regression.*

URL: <http://infovoice.se/fou/bok/statmet/10000053.shtml> (Läst 30.9.2015)

Invesdor (2016) *TPS fotboll – En livslång historia.* URL: <https://www.invesdor.com/fi/pitches/628?translation=sv> (Läst 22.11.2017)

Jonson, Malin (2015) *IFK Göteborgs drag – efter hårda smällen.* URL: <https://www.expressen.se/gt/sport/ifk-goteborgs-drag--efter-harda-smallen/> (Läst 11.4.2019)

Kalmar FF (u.å.) *Föreningen.* URL: <http://www.kalmarff.se/f%C3%B6reningen> (Läst 19.11.2017)

Kuntopuntari (2015) *Veikkausliiga lopulliset yleisömäärät kaudella 2015*. URL: <https://kuntopuntari.wordpress.com/2015/10/25/veikkausliigan-lopulliset-yleisomaarat-kaudella-2015> (Läst 11.4.2016)

Kuopion Palloseura (u.å.) *KuPS Oy toimii pohjoissavolaisen huippujalkapalloilun lippulaivana*. URL: <http://www.kups.fi/fi/kups-oy> (Läst 25.11.2017)

Kyheröinen Joni (2013) *Toto gav Jaro klirr i kassan*. URL: <https://svenska.yle.fi/artikel/2013/07/12/toto-gav-jaro-klirr-i-kassan> (Läst 22.11.2017)

Källman Roger (2009) *Ab Liga Jaro Oy inledde emission*. URL: <https://svenska.yle.fi/artikel/2009/03/31/ab-liga-jaro-oy-inledde-emission> (Läst 22.11.2017)

Laitinen Ilkka (2015) *Veikkausliigajoukkueet rakenteilla – katso sopimustilanteet*. URL: [http://www.iltalehti.fi/jalkapallo/2015110320600669\\_vg.shtml](http://www.iltalehti.fi/jalkapallo/2015110320600669_vg.shtml) (Läst 12.4.2017)

Larsson David B (2015) *Här är allsvenskans nya TV-avtal – så många miljoner får klubbarna*. URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/har-ar-allsvenskans-nya-tv-avtal---sa-manga-miljoner-far-klubbarna/> (Läst 12.4.2016).

Larsson PeO (2004) *Örebro flyttas ned i superettan*. URL: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/article10508163.ab> Läst (27.2.2016)

Lindblad Jan & Lundén Björn (1994) *Ideella föreningar: skatt, ekonomi, juridik* Näsvisen. Björn Lundén information AB. 1994.

Lindman Andreas (2013) *Fakta: 51-procentsregeln*. URL: <http://www.svt.se/sport/artikel/fakta-51-procentsregeln/> (Läst 13.12.2015)

Luhr Mathias (2014) *Dif riskerade att bli tvångsdegraderade*. URL: <http://www.expressen.se/sport/fotboll/allsvenskan/dif-riskerade-att-bli-tvangsdegraderade/> (Läst 16.12.2015)

Löv Mikaela (2020) *Jaro planerar egen fotbollsarena på Västra plan: "En proportionerlig plan med 3000 åskådarplatser"* URL: <https://svenska.yle.fi/artikel/2020/01/16/jaro-planerar-egen-fotbollsarena-pa-vastra-plan-en-proportionerlig-plan-med-3000> (Läst 20.01.2020)

Malmö FF (u.å.) *Fakta*. URL: <http://www.mff.se/ditt-mff/om-klubben/fakta> (Läst 20.11.2017)

Mariehamns Stad (u.å.) *Wiklöf Holding Arena*. URL: <http://www.mariehamn.ax/idrott-fritid/idrottsanlaggningar/wiklof-holding-arena/> (Läst 24.11.2017)

Moberg Carl (2014) *Wernerson analyserar IFK Göteborg*. URL: <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/wernerson-analyserar-ifk-goteborg> (Läst 17.11.2017)

Moberg Carl & Öhrstedt Bernhard (2014) *Kampen om Gamla Ullevi*. URL: <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/kampen-om-gamla-ullevi> (Läst: 11.11.2017)

Månsson Oskar (2013) *Glädjebesked för AIK – Quaison förlänger*. URL: <https://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/aik/article16279952.ab> (Läst: 9.5.2017)

Mäkinen Rami (2015) *Pallohonka OY asetettiin konkurssiin*. URL: <http://www.iltasanomat.fi/veikkausliiga/art-1426829814998.html> (Läst 14.12.2015)

Nationalencyklopedin (1991)

Nieminen Sami (2015) *MyPan kova päätös: konkurssi!* URL: <http://www.iltasanomat.fi/jalkapallo/art-1424451601418.html> (Läst 14.12.2015)

Nilsson Tomas (2012) *Riskkapital i HIF – En rätt säker affär* URL: <http://www.hd.se/2012-07-08/riskkapital-i-hif--en-ratt-saker-affar> (Läst 9.4.2018)

Nilsson Tomas (2015) *Fyra finansierer har makten över HIF* URL: <http://www.hd.se/2015-09-23/fyra-finansierar-har-makten-over-hif> (Läst 9.4.2018)

Nilsson Tomas (2016) *Resurs Bank räddar HIF igen* URL: <https://www.hd.se/2016-01-20/resurs-bank-raddar-hif-igen> (Läst 9.4.2018)

PA Sport (2015) *UEFA lifts Man City and PSG spending restrictions after FFP targets met*. URL: <http://www.espnfc.com/story/2511923/uefa-lifts-man-city-and-psg-spending-restrictions> (Läst 4.2.2016)

Palloliitto (u.å.) *Jalkapalloseuran perustaminen*. URL: <https://www.palloliitto.fi/ita-suomi/jasenpalvelut/seuratoiminta/jalkapalloseuran-perustaminen> (Läst 17.2.2016)

Palloliitto (2015) *Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2016* → URL: [https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/Palloliitto/liigalisenssimaaraykset\\_2016\\_nettiin.pdf](https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/Palloliitto/liigalisenssimaaraykset_2016_nettiin.pdf) (Läst 21.9.2016)

Palloliitto (2020) *Suomen Palloliiton liigalisenssimääräykset 2020* → URL: [https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liigalisenssimaaraykset\\_2020\\_liiga\\_09122019.pdf](https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liigalisenssimaaraykset_2020_liiga_09122019.pdf) (Läst 19.3.2020)

Patent- och registerstyrelsen (2013) *Genom registrering får föreningen rättskapacitet*. URL: [https://www.prh.fi/sv/yhdistysrekisteri/tietoa\\_yhdistysrekisterista/rekisteroity\\_ja\\_rekisteroimaton\\_yhdistys.html](https://www.prh.fi/sv/yhdistysrekisteri/tietoa_yhdistysrekisterista/rekisteroity_ja_rekisteroimaton_yhdistys.html) (Läst 12.2.2016)

Perkiö Jari (2015) *VS: Haka uhkaa konkurssi!* URL: <http://www.iltasanomat.fi/jalkapallo/art-1432780174728.html> (Läst 14.12.2015)

Petersson Linus (2015) *Tungt ekonomiskt – nu ska Blåvitt sälja Kamratgården*. URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/tungt-ekonomiskt---nu-ska-blavitt-salja-kamratgarden/> (Läst 17.12.2015)

Petersson Linus (2016) *Blåvitt skissar på nytt riskkapitalbolag: "Finns intressenter"*. URL: <https://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/blavitt-skissar-pa-nytt-riskkapitalbolag-finns-intressenter/> (Läst 9.4.2018)



Petersson Martin (2015) *Allsvenskans pengaliga – så överlägset är Malmö FF* URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/allsvenskans-pengaliga---sa-overlagset-ar-malmo-ff/> (Läst 11.4.2016)

Petersson Martin (2015) *Ekonomiska problemen får Kalmar att varsla tre personer*. URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/ekonomiska-problemen-far-kalmar-att-varsla-tre-personer/> (Läst 16.12.2015)

Petersson Martin (2016) *Så nära är allsvenskan en extra CL-plats: "Gyllene läge"*. URL: <http://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/sa-nara-ar-allsvenskan-en-extra-cl-plats-gyllene-lage/> (Läst 13.4.2016)

Petersson Martin (2017) *Officiellt: KFF säljer arenan till kommunen – öppnar för hybridgräs*. URL: <https://www.fotbollskanalen.se/allsvenskan/officiellt-kff-saljer-arenan-till-kommunen--oppnar-for-hybridgras/> (Läst 16.1.2020)

Poikonen Outi (2016) *KuPSin talous otti pohjakosketuksen: Pääomistaja: "Itse kuitenkin maksan siitä kaiken"* URL: <http://www.savonsanomat.fi/urheilu/jalkapallo/KuPSin-talous-otti-pohjakosketuksen-P%C3%A4%C3%A4omistaja-Itse-kuitenkin-maksan-siit%C3%A4-kaiken/776898> (Läst 25.11.2017)

Radiosporten (2014) *Tyresö försätts i konkurs*. URL: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=179&artikel=5897257> (Läst 20.12.2016)

Ranta Jarno (2013) *Jättitappiot uhkaavat Veikkausliigassa – "Suomessa huippu-urheilu on pennien kanssa pelleilyä."* URL: <http://yle.fi/urheilu/3-6940464> (Läst 27.11.2017)

Regulation on the Status and Transfer of Players (u.å.) URL: [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/regulations\\_on\\_the\\_status\\_and\\_transfer\\_of\\_players\\_en\\_33410.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/regulations_on_the_status_and_transfer_of_players_en_33410.pdf) (Läst 13.4.2016)

Ridderstolpe Martin (2014) *Ekonomiska problem – då lämnar kassören*. URL: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/atvidaberg/article19774276.ab> (Läst 16.12.2015)

Rintamaa Tuomo (2016) *Seinäjoen jalkapallostadionin nimeksi OmaSp Stadion*. URL: <http://yle.fi/uutiset/3-8685925> (Läst 26.11.2017)

Sahlström Kjell (2015) *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2014*.

Sahlström Kjell (2016) *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2015*. URL: [http://d01.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_139204/scope\\_0/ImageVaultHandler.aspx160503140120-uq](http://d01.fogis.se/svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_139204/scope_0/ImageVaultHandler.aspx160503140120-uq) (Läst 18.1.2017)

Seinäjoen Jalkapallokerho Oy (u.å.) *Historia*. URL: <http://www.sjk2007.fi/w/historia> (Läst 26.11.2017)

Skatteverket (u.å.) *Sign-on bonus (spelarövergångar) – idrottsföreningar*. URL: <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/idrottsforeningar/signonbonusspelarovergangar.4.70ac421612e2a997f85800054722.html> (Läst 3.2.2016)

Skatteverket (u.å.) *Starta – ideella föreningar*. URL: <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar/starta.4.70ac421612e2a997f85800028338.html> (Läst 16.2.2016)

Skatteverket (u.å.) *Moms för ideella föreningar*. URL: <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/ideellaforeningar/moms.4.18e1b10334ebe8bc80003909.html> (Läst 16.2.2016)

Skatteverket (u.å.) *Idrottsföreningar*. URL: <https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/foreningar/idrottsforeningar.4.6f9866931215a607a4f80009169.html> (Läst 16.2.2016)

Solberg Söilen Klaus (2014) *Bara segrar bygger inga varumärken*. *Svensk Idrottsforskning* 3/2014 14-19

Sports Business Group (2016) Annual Review of Football Finance URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2016.pdf> (Läst 30.11.2016)

StadiumDB (u.å.) *Gavlevallen*. URL: <http://stadiumdb.com/stadiums/swe/gavlevallen> (Läst 13.11.2017)

Statista (2016) *Revenue of the biggest (Big Five\*) European soccer leagues from 1996/97-2015/2016 (in million euros)* URL: <https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/> (Läst 30.11.2016)

Stockholm City (2007) *Djurgårdens historia – år för år*. URL: <http://www.expressen.se/sport/fotboll/djurgardens-historia---ar-for-ar/> (Läst: 12.11.2017)

Storm Rasmus K (2011) Winners and losers in Danish football: Commercialization and developments in European and Danish first-tier clubs. *Soccer and Society* 11/2011 737-753

Ström Jörgen (2014a) *Klubbarna om sina arenor*. URL: <http://www.barometern.se/sporten/klubbarna-om-sina-arenor/> (Läst 18.11.2017)

Ström Jörgen (2014b) *Nya arenan kan bli Kalmar FF:s fall*. URL: <http://www.barometern.se/sporten/nya-arenan-kan-bli-kalmar-ffs-fall/> (Läst 19.11.2017)

Sunnervik Linus (2013) Storpublik - då måste AIK betala högre hyra. URL: <http://www.expressen.se/sport/fotboll/allsvenskan/storpublik---da-maste-aik-betala-hogre-hyra/> (Läst 10.11.2017)

Svensk Fotboll (2014) *Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier*. URL: [http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_9869/ImageVaultHandler.aspx](http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_9869/ImageVaultHandler.aspx) (Läst 16.11.2015)

Svensk Fotboll (2020) *Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier*. URL: [http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id\\_9869/ImageVaultHandler.aspx](http://svenskfotboll.se/ImageVault/Images/id_9869/ImageVaultHandler.aspx) (Läst 30.3.2018)

Svensk Fotboll (2016) *AIK* URL: <http://svenskfotboll.se/allsvenskan/lag/?flid=66036> (Läst: 10.11.2017)

Svensson Gunnar (2015) *Trots allt, SHL är klassen bättre.* URL: <http://www.idrottensaffarer.se/kronikor/2015/10/trots-allt-shl-ar-klassen-battre> (Läst 18.1.2017)

Svenska Fotbollförbundet (u.å.) *Stadgar* URL: <http://fogis.se/files/%7B179f1752-6c9c-4446-9356-e43cd79e954a%7D.pdf> (Läst 4.4.2016)

SVT (2016) *HIF med miljonförlust – trots försäljningar.* URL: <http://www.svt.se/sport/fotboll/hif-med-miljonforlust-trots-forsaljningar/> (Läst 2.2.2016)

Szymanski Stefan, Kuypers Tim (1999) *Winners and Losers: The Business Strategy of Football.*

Tammilehto Teemu (2016) *IS: Veikkausliigasta pudonnut PK-35 Vantaa konkurssiin.* URL: <http://yle.fi/urheilu/3-9280552> (Läst 20.12.2016)

Tele2 Arena (u.å.) *Om Arenan.* URL: <http://www.tele2arena.se/om-arenan/om-arenan-1> (Läst 12.11.2017)

The FA (u.å.) *The History of The FA.* URL: <http://www.thefa.com/about-football-association/what-we-do/history> (Läst 1.12.2016)

Totalsportek2 (2016) *UEFA Champions League Prize Money Breakdown.* URL: <http://www.totalsportek.com/money/uefa-champions-league-prize-money/> (Läst 13.4.2016)

Totalsportek2 (2015) *UEFA Europa League Prize Money Increased 65% From 2015-16 Onward.* URL: <http://www.totalsportek.com/money/europa-league-prize-money/> (Läst 13.4.2016)

Transfermarkt (u.å.) *Kuopion Palloseura.* URL: <https://www.transfermarkt.com/kuopion-palloseura/alletterfers/verein/6251> (Läst 25.3.2020)

Tuominen Pasi (2016) *Veikkausliigan budjeteissa tuttu ykkönen – mutta myös yllättäjä* URL: <http://www.mtv.fi/sport/jalkapallo/veikkausliiga/artikkeli/veikkausliigan-budjeteissa-tuttu-ykkonen-mutta-myos-yllattaja/5815806> (Läst 18.1.2017)

UEFA (2015) *Financial fair play*. URL: <http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/> (Läst 10.11.2015)

UEFA (2015) *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. URL: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/77/91/2267791_DOWNLOAD.pdf) (Läst 10.11.2015)

UEFA (2018) *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edition 2018*. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/56/20/15/2562015_DOWNLOAD.pdf) (Läst 19.03.2020)

Vaasan Palloseura (u.å.) *Seuran historia*. URL: <http://vepsu.fi/vepsun-historia/> (Läst 28.11.2017)

Veikkausliiga (2015) *Ilveksellä lisenssi Veikkausliigaan*. URL: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2015/01/09/ilvekselle-lisenssi-veikkausliigaan> (Läst 3.2.2016)

Veikkausliiga (2015) *Liigalisenssipäätös MYPA:n osalta pysyy voimassa*. URL: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2015/02/23/liigalisenssipaatos-mypan-osalta-pysyy-voimassa> (Läst 3.2.2016)

Veikkausliiga (2015) *Vaasan Hietalahteen tulee Elisa Stadion*. URL: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2015/09/15/vaasan-hietalahteen-tulee-elisa-stadion> (Läst: 28.11.2017)

Veikkausliiga (2016) *Ruutu+ esittää suorana koko Veikkausliigan 2016*. URL: <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2016/02/16/ruutu-esittaa-suorana-koko-veikkausliigan-2016> (Läst 12.4.2016)

Vero (2015) *Artister och sportutövare från utlandet*. URL: [https://www.vero.fi/sv-FI/Personkunder/Fran\\_utlandet\\_till\\_Finland/Arbeta\\_i\\_Finland/Artister\\_och\\_sportutovare\\_fra\\_n\\_utlandet%2815202%29](https://www.vero.fi/sv-FI/Personkunder/Fran_utlandet_till_Finland/Arbeta_i_Finland/Artister_och_sportutovare_fra_n_utlandet%2815202%29) (Läst 3.2.2016)

Vero (2016) *Beskattningsanvisning för allmännyttiga samfund*. URL: [https://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Beskattningsanvisning\\_for\\_allmannyttiga\\_#1.4.5%20Idrottsf%C3%B6reningar%20\\_](https://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Beskattningsanvisning_for_allmannyttiga_#1.4.5%20Idrottsf%C3%B6reningar%20_) (Läst 01.02.2017)

Virolainen Antti (2016) *On se komia! Seinäjoen uusi stadion onnenpotku Suomen futiskulttuurille – katso minidokumentti!* URL: <http://www.is.fi/veikkausliiga/art-2000001201953.html> (Läst 26.11.2017)

Vogel Kristof (2015) *Därför avgör pengarna allsvenskan* URL: <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/darfor-avgor-pengarna-allsvenskan-6763233> (Läst: 20.03.2019)

Wagner Michael (2015) *Blåvitts resultat: minus 10,4 miljoner*. URL: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/ifkgoteborg/article20399760.ab> (Läst 1.10.2015)

Wallin Adersjö Anna (2015) *Miljonvinst efter Gothia Cup*. URL: <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vast/gothia-cup-drar-in-miljoner-till-bk-hacken> (Läst 11.11.2017)

World Football (u.å.) *Savon Sanomat Areena*. URL: <http://www.worldfootball.com/v/2738/finland/savon-sanomat-areena> (Läst 25.11.2017)

Yle (2012) *Veikkausliigan maksutv-sopimuksen arvo on noin 6 miljoonaa*. URL: [http://yle.fi/urheilu/veikkausliigan\\_maksutv-sopimuksen\\_arvo\\_on\\_noin\\_6\\_miljoonaa/5478839](http://yle.fi/urheilu/veikkausliigan_maksutv-sopimuksen_arvo_on_noin_6_miljoonaa/5478839) (Läst 12.4.2016)

*Årsredovisningslag* (ÅRL) 1995:1554 Stockholm: Justitiedepartementet

Öberg Christina (2012) *Bättre ekonomi – klokare beslutsfattande genom bättre analys av nyckeltal och ekonomiska rapporter*. Studentlitteratur. Lund.

ÖSK Fotboll (2014) *Stadgar*. URL: <http://oskfotboll.se/om-orebro-sk/om-osk-fotboll/stadgar.html> (Läst 21.11.2017)

ÖSK Fotboll (u.å.) *Behrn Arena*. URL: <http://oskfotboll.se/ga-pa-match/behrn-arena.html> (Läst 21.11.2017)