

Vækst med underskud: Kan man lave forretning ud af en sportsvirksomhed?

Rasmus Storm

Idrættens Analyseinstitut, København

Publicerad på Internet, www.idrottsforum.org/articles/storm/storm071003.html
(ISSN 1652-7224), 2007-10-03

Copyright © Rasmus Storm 2007. All rights reserved. Except for the quotation of short passages for the purposes of criticism and review, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the author.

Det talas och skrivs om det överallt och ofta – och inte minst på [idrottsforum.org](http://www.idrottsforum.org) – detta med idrottens kommersialisering och professionalisering och medialisering. Och vi vet vad det betyder – att pengar styr idrotten, att en stor del av pengarna går till idrottarna själva, att en mycket stor del av pengarna kommer från media, inte sällan i form av reklamintäkter. För många betyder det i sin tur en förläckning av idrottens ideal; ädel tävlan om ära har ersatts av pekuniära belöningar som enda drivkraft. För andra representerar den här utvecklingen en nödvändig modernisering av idrotten och en anpassning av idrottsutbudet till den efterfrågan som finns på spännande och rolig underhållning. Jaja, men vad betyder det egentligen? [idrottsforum.org](http://www.idrottsforum.org)s texter om denna aspekt av idrott har blott i blygsam utsträckning – eller aldrig – i detalj analyserat de olika mekanismerna i samspelet mellan idrott, kapital och media och konkret diskuterat effekterna av dem. Förrän nu.

Med utgångspunkt i en studie av dansk elithandboll som genomförts vid Idrættens Analyseinstitut i København, och med ett öga på utvecklingen inom dansk elitfotboll i de här hänseendena, diskuterar Rasmus Storm förutsättningarna för att bedriva framgångsrika affärer inom ramen för idrottslig verksamhet. Till följd av ökade intäkter från TV och den stora – och växande – tillgången till sponsorpengar som följt på handbollens exempellösa popularitet hos de danska TV-tittarna, har handbollsklubbarna, i fotbollsklubbarnas kölvatten, ombildats till vinstdrivande aktiebolag. Men dessa bolag har inte blivit till de ekonomiska vinstmaskiner man hade föreställt sig. Bilden är nära nog densamma inom dansk elitfotboll. Så är det ens möjligt, frågar Rasmus Storm, att driva idrottsproducerande företag enligt vinstmaximeringsprincipen? Eller finns det skillnader mellan idrottsekonomin och andra marknadsekonomiska segment som gör det omöjligt? I en originell och spännande analys visar han hur strävan efter både ekonomiska och sportsliga vinster leder till en målkonflikt, där det idrottsliga i slutändan tenderar att dra det längsta strået.

Vækst, vækst, vækst

Markedet for sportssponsoring er i vækst. Ifølge Dansk Oplagskontrol omsættes der i dag for over en mia. kroner på det danske marked mod 612 mio. kr. i 1999 (Det Danske Reklamemarked 2005:49). Det har i et samspil med stigende kommercielle indtægter fra tv sat skub i udviklingen i sportssektoren, hvor klubber inden for en række idrætsgrene i stigende udstrækning omdannes til egentlige selskaber med professionel drift. Dansk elitehåndbold har sammen med superligafodbolden nydt bedst af væksten, førstnævnte nu med godt 30 procent af markedsandelene¹, hvilket har medført en eksplosiv vækst i indtjeningen. Omsætningen i håndboldklubberne i den bedste række, for både herrer og damer, er således vokset fra i gennemsnit lidt over én million kroner i sæsonen 1993/94 til godt 12 mio. kr. i sæsonen 2005/06. Det svarer til en årlig vækst på godt 20 procent, hvert år.

Årsagen til den kraftige vækst skyldes først og fremmest, at håndbold er blevet en markant tv-sport med omfattende eksponering. Da TV 2 og DR lige inden årtusindeskiftet mistede rettighederne til at sende superligafodbold til selskabet bag TV3 og 3+, Modern Times Group, indgik licenskanalerne en aftale med håndboldens parter, der i foråret 2006 blev forlænget frem til 2011. Den garanterer et stort udbud af håndbold på landsdækkende tv med massive sponsorindtægter til følge.

Kort efter aftalen indgik Dansk Håndbold Forbund, Tv 2 og Tv3 endvidere en supplerende aftale, der giver Tv3 mulighed for at købe sig ind på at sende håndboldkampe², ligesom Tv 2 over fem år skyder 50 mio. kr. ind i udviklingen af håndbold som tv-produkt. Blandt andet er det planen, at der skal produceres et ugentligt 30 minutters magasinprogram om håndbold ligesom en udvidelse af anvendelsen af spillerstatistik, tv-visuelle effekter mv. skal forbedres. Eksponeringen, kvaliteten og dermed væksten på indtægtsiden ser med andre ord ud til at fortsætte ufortrødent til endnu højere niveauer de kommende år.³

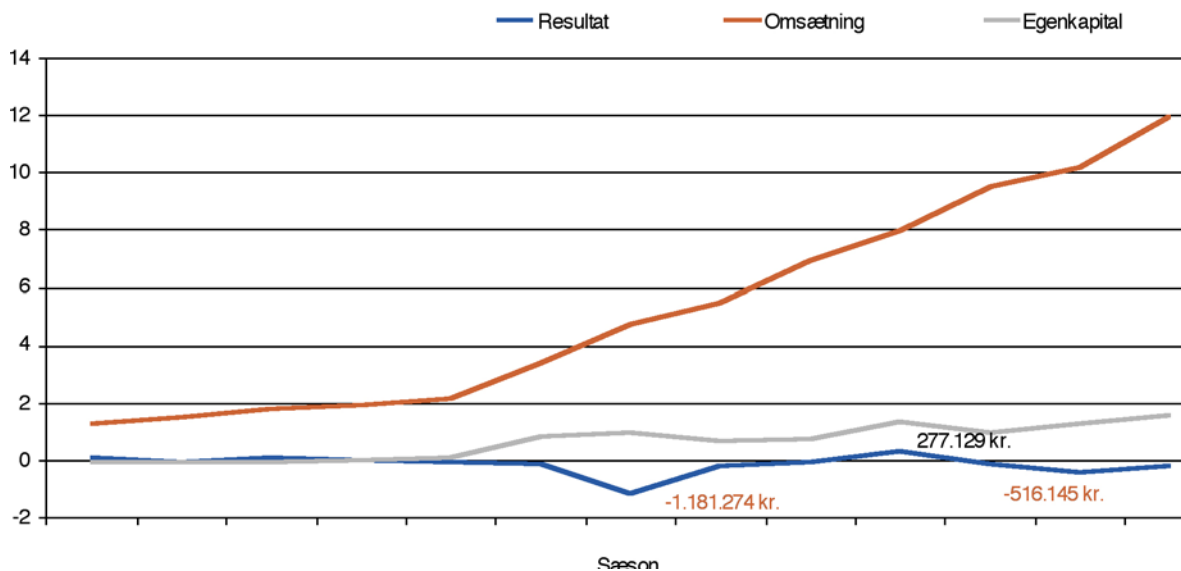
Overskuddet udebliver

Til trods for den øgede kommercialisering af håndbolden og den imponerende vækst på indtægtsiden, har klubberne imidlertid ikke været i stand til at tjene penge. Det fremgår af nedenstående figur, hvor ligaklubbernes gennemsnitlige driftsresultater er indtegnet i forhold til den stigende omsætning og klubbernes egenkapital.

1 I 2004 anslog Dansk Oplagskontrol, at 29 procent tilfød håndboldsektoren mod 16 procent i 1999.

2 Tv3 har imidlertid efter udsending af fredagshåndbold, med to aftenkampe hver fredag i første halvdel af sæsonen 2006/2007, valgt at stoppe transmissionerne. Årsagen er formentlig svigtende seertal.

3 Forårets danske medieblæst med oprettelsen af Tv2s nye sportskanal (Tv2Sport), DR1's bebudede markante besparelser på især sportsdækningen og endelig konkurrencestyrelsens fokus på køb og salg af sportsrettigheder, efterlader imidlertid en vis usikkerhed om disse aftaler og dermed også væsentlige dele af håndboldens fremtidige indtægtsgrundlag.



Figur 1 Håndboldligaklubbernes driftsresultater i forhold til omsætning og egenkapital 1993-2006, gennemsnit

Som det er beskrevet er indtægtsgrundlaget kraftigt stigende, men det resulterer altså ikke i samtidige overskud i klubberne. Egenkapitalen (den grå linje i figuren) er fra omkring 1998 godt nok stigende, men der er ikke tale om en generel tendens til konsolidering i branchen som sådan. Det dækker derimod over, at et stort flertal af klubberne i perioden overgår til at være registreret som selskaber. Dette medfører mindstekrav til egenkapitalen, der for aktieselskaber (hovedparten af klubberne) er på kr. 500.000 og for anpartsselskaber på kr. 125.000. Selvom klubberne således har ændret organisationsform fra traditionelle foreninger til erhvervsdrivende selskaber følger overskuddet altså på ingen måder med. Kilden til den øgede egenkapital er hovedsageligt indskudskapital i forbindelse med selskabsdannelserne, herunder ansvarlig lånekapital.

Grafen for klubbernes driftsresultater viser, at det går ret tilfældigt op og ned i håndboldøkonomien, om end resultatet primært ligger under nul. Der er ikke nogle markante tendenser i retning af en forbedring eller forværring af denne situation. Sammenholdes udviklingen i klubbernes gennemsnitlige underskud med den samtidige vækst på indtægtsiden kan dog konkluderes, at en meget gunstigere økonomisk situation på indtægtsiden ikke har medført, at driftsresultat er hævet med op i niveau.

Gennemgås klubbernes regnskaber nærmere i detaljen, er det desuden kendetegnende, at høj som lav i dansk klubhåndbold på et tidspunkt i perioden har oplevet underskud og økonomisk krise. For eksempel er Danmarks største professionelle håndboldklub, Viborg Håndbold Klub, en klub, der på mange måder står som den finansielt mest stabile gennem perioden, og som også sportsligt har holdt sig i den absolutte top. Imidlertid er det også Viborg, der har præsteret det suverænt største underskud i dansk håndbold overhovedet, nemlig på 5,3 millioner kroner i sæsonen 1999/2000, svarende til 43 procent af omsætningen. Det var Viborg dog ikke alene om. Samme år havde syv ud af de 11 ligaklubber, det har været muligt at skaffe regnskaber fra i den pågældende sæson, underskud, selv om kun Virum-Sorgenfri nærmede sig samme spektakulære niveau som Viborg.

Selvom der i seneste afsluttede regnskabsperiode, 2005/06, kan spores en svag forbedring på resultatsiden i forhold til sæsonen 2004/2005 havde hovedparten af klubberne stadig underskud, hvilket illustreres af figuren, der viser et gennemsnitligt minus på 246.000 kr. Hertil kommer, at det hovedsageligt er Viborg HK's overskud på næsten 700.000 kr. og FCK Håndbolds historisk høje ditto på næsten 2,5 mio. kr. efter skat, der trækker gennemsnittet op i niveau. Tages disse to klubber ud af regnestykket ender det gennemsnitlige underskud på 440.000 kr.

Året før havde 10 ud af 18 klubber underskud, hvoraf fem havde et underskud på over én mio. kr., heriblandt både GOG Svendborg TGI, SK Aarhus, Team Helsingør og Aalborg DH. I samme regnskabsår var klubbernes gennemsnitlige underskud på godt 0,5 mio. kr., hvilket er det næsthøjeste i den afbillede periode.

Noget peger altså på, at den økonomiske styring af klubberne volder problemer, og spørger man klublederne, er de meget enige. Direkte adspurgt erklærede et klart flertal af ligaklubberne, 63 procent, sig enten 'enige' eller 'meget enige' i udsagnet: "Det er generelt set svært at få klubbernes økonomi til at hænge sammen!" Kun 6 procent af klubberne var uenige⁴.

Som understregning af klubbernes generelle vanskeligheder, med at få budgetterne til at balancere, sammenfatter en respondent fra en af de økonomisk bedre stillede klubber den generelle holdning på denne måde:

Jeg synes, det er svært for os at få tingene til at hænge sammen økonomisk. Og vi er endda ret godt stillet, fordi vi er ejet af et selskab, der har en meget stor egenkapital. Så hvordan vil det ikke være at være en lille håndboldforening, der skal få det til at gå op? (...) Jeg tøver ikke et sekund med at være bekymret for branchen.

Der er altså erkendelse blandt klubledelserne vedrørende udviklingen og den aktuelle situation: Udviklingen har ikke medført en egentlig bedring, tværtimod har mange klubber vanskeligt ved at få styr på økonomien.

Et generelt problem

Set i et bredere perspektiv er det imidlertid ikke enestående, at sportsvirksomheder har problemer med at få regnskaberne til at stemme. I dansk superligafodbold, der er den mest kommercielle sportsbranche herhjemme, har det inden for de sidste mange år alene været Brøndby IF og FCK's økonomiske soliditet, der har trukket ligaen økonomisk op i niveau på resultatsiden. Ellers har størstedelen af klubberne haft underskud på driften. Nedenstående tabel er illustrativ for dette billede, og viser omsætning og resultat for 2004, hvor Superligaen for første gang siden 1996 kom ud med et samlet overskud før salg af spillere.

⁴ Ingen af ligaklubberne var 'meget uenige' og 31 procent var 'hverken enige eller uenige'. Spørgsmålet blev stillet i et større spørgeskema rundsendt til alle ligaklubber i herre- og damerækkerne.

Tabell 1 Økonomisk styrke: Brøndby & FCK og Øvrige, 2004 (millioner kroner).
Kilde: Jørgensen 2005

	Brøndby/FCK	Øvrige klubber	2004 i alt
Omsætning	498	342	840
Lønninger	93	206	299
Resultat før salg af spillere	47	-41	6
Resultat efter salg af spillere	81	-32	49

Når det imidlertid ihukkommes, at de to nævnte klubber, særligt FCK, har betydelige indtægter fra andre aktiviteter end de sportslige, betyder det, at den generelle tendens som i håndbold er, at klubberne ikke tjener penge, men snarere – generelt betragtet – kører med permanente underskud på de sportslige aktiviteter på trods af stigende vækst på indtægts-siden.⁵

Kigger vi udenlands ses samme tendens. En opgørelse foretaget i årsskriftet fra det britiske Football Governance Research Centre ved Birkbeck i London, 'The State of the Game 2005', viser eksempelvis, at på trods af en generel stigning i Premier League klubbernes omsætninger, nåede det samlede driftsresultat det foreløbigt laveste niveau siden 1996 i 2004. Således udgjorde det samlede underskud for alle klubber under ét godt 175 mio. pund ud af en samlet omsætning på over 1,3 mia. pund i Premier League (Ibid:20).

Men hvorfor er det så svært at tjene penge på de sportslige aktiviteter? Idans undersøgelse af håndboldsektoren peger på nogle særlige institutionelle forhold på sportsøkonomiske markeder, der kan forklare klubbernes økonomiske adfærd samt vanskelighederne ved at få regnskaberne til at gå op.

Følelsernes økonomi: det handler om sportslig succes

For det første kan man teoretisk set betegne sportsøkonomier, som håndboldsektoren, som en form for følelsernes økonomi, der har følelsesmæssig indlevelse og identitet som sit kommercielle grundlag. Sagt anderledes kan klubberne betegnes som et slags senmoderne samlingsymbol for fællesskabsfølelse og identitet (jf. Bøje & Eichberg 1994:39ff, Sandvoss 2003:27ff, se tillige Joern 2006), et 'flagskib' man samles om i et givent område.⁶ På nationalt niveau samles nationen firkantet stillet op eksempelvis om landsholdet, der er symbol på nationalt fællesskab, mens eliteklubberne, i dette tilfælde håndboldklubberne, fungerer som den lokale pendant hertil.

Det økonomiske aspekt i 'følelsernes økonomi' skal ses i lyset heraf. Selve fundamentet for sportsøkonomier, herunder håndboldøkonomien, er følelser, da varen i markedsmæssig

5 I håndbold er Viborg HK et eksempel på, at eksterne aktiviteter medvirker til at styrke økonomien. Således leverer Viborg HK's sportscollegievirksomhed betydelige økonomiske bidrag til klubben, der er den pt. stærkeste rent økonomisk herhjemme med næsten 35 mio. kr. i omsætning i seneste afsluttede regnskabsår. Om de sportslige aktiviteter alene generer profit er dog mere usikkert set over tid.

6 Dette er naturligvis forenklet. Fans kan sagtens identificere sig med en klub, der ikke ligger i samme geografiske område, som de bor i. Eksempelvis har Liverpool eller Manchester United fans over hele kloden. I denne sammenhæng bruges eksemplet blot illustrativt og stiliseret.

forstand er indlevelsese- og identifikationsmulige oplevelser i form af spændende sportskampe.⁷

Dette forhold er altgennemtrængende, helt ind på direktionsgangene i klubberne, og bevirker, at de sportslige resultater som hovedregel sættes i forreste række, da en vigtig forudsætning for stimulering af fællesskabsfølelsen er succes på banen (jf. Sloane 1973:130, Sandy et. al. 2004:11ff). Virksomhederne i håndboldligaen er dermed ikke dikteret af den ideelle fysiske eller demografiske placering set ud fra forretningsmæssige hensyn, men er primært betinget af historiske traditioner samt sportslige og lokale ambitioner. De økonomiske aspekter er for klubberne i høj grad midlet til at opnå målet om at vinde mesterskaber – økonomisk gevinst er ikke et mål i sig selv. En håndboldleder udtrykker det således:

Et håndboldhold er et lokalt flagskib, der bevæger hele lokalområdet, endog regionen i nogle tilfælde. Der er følelser på spil, og det giver stolthed at være med og i top. Det er det, det handler om, og hvis det ikke lykkes, vil mange gøre meget for det skal lykkes. En nedrykning er katastrofal ikke bare økonomisk, men også emotionelt for de, der er engagerede. Både spillere, ledere, fans osv. Derfor er der en tendens til at sætte det sportslige meget, meget højt.

Selv om de fleste håndboldklubber i ligaerne har omdannet deres juridiske status fra forening til kommercielt selskab, lever de altså i hovedsagen ikke op til normen om, at erhvervsvirksomheder optræder profitmaksimerende. Der er ganske vist enkelte klubber, som har formået at levere overskud over en årrække, og udefra betragtet agerer som en egentlig erhvervsvirksomhed, men der er endnu ingen håndboldklubber, der har været en god forretning i den forstand, at de over en længere periode har kunnet levere en god forrentning af den investerede kapital. Snarere er der tendens til permanente underskud og negativ forrentning af kapitaltilførsler (Storm og Almlund 2006, Bind 2:69). Til trods for dette, er der ikke nogen, der har valgt at forlade branchen frivilligt med henblik på at investere i mere indbringende aktiviteter på andre markeder, selv om man typisk ville forvente dette af forretningsvirksomheder.

En klubleder fra en af de toneangivende klubber reflekterer udviklingen på denne måde:

Det er ikke klubberne, der er blevet rige. Det er klubberne, der er blevet større – det er blevet kanaliseret over til nogle spillerlønninger. Håndbold er totalt set gavnligt, men hvis det handler om formuegenerering, så er det hverken sket i forbundet eller i klubberne.

Denne adfærd peger utvetydigt på det følelsesmæssige element. Det er det sportslige samt de identitets- og følelsesmæssige dimensioner omkring sportsaktiviteterne, der er omdrejningspunktet for håndboldklubberne, og ikke profitten i sig selv. I bredere forstand kan dette betegnes som en særegenskab ved sportsøkonomiske markeder: det er undtagelsen, der bekræfter reglen om at klubberne sætter det sportslige i forreste række, når sportsvirksomheder agerer profitmaksimerende. Samme klubleder som ovenfor siger:

⁷ Nogen ville sikkert kalde det underholdning, men det er mere end det. Der er også stærke emotionelle elementer i sport, der virker mere aktiverende på seeren eller tilskueren end passivt underholdningsforbrug, og som danner grundlaget for interessen i de sportslige aktiviteter.

Problemstillingen synes jeg jo er, at det meget handler om perspektivet på det, man arbejder med. Vi vil selvfølgelig som isoleret klub gerne vinde DM hvert år med to hold, vi vil gerne have en stor økonomi, men et eller andet sted har vi ikke sådan et aktionærsynspunkt, som handler om, at nu er der nogle, der skal have et afkast eller tilsvarende. Et eller andet sted er vi her også, fordi vi synes, at sporten er fed.

Formuleret i mere teoretiske termer er der altså en tendens til, at sportsøkonomiske virksomheder ikke opererer efter de samme profitmaksimerende principper sådan som normalt antager, at 'almindelige' virksomheder gør (Sloane 1971:135). Herved skabes en særlig branchespecifik struktur, hvor 'den traditionelle profitmaksime' i vid udstrækning modificeres.

Det sportsøkonomiske resultatproblem

For det andet er klubberne underlagt nogle meget vanskelige konkurrencemæssige betingelser, da en sportsøkonomi som marked fungerer efter særlige mekanismer, hvor det sportslige er forudsætning for det økonomiske og omvendt.

Logikken, der efterhånden er alment kendt, er ikke overraskende: Større indtægter giver bedre muligheder for investering i spillertalent, der igen giver sportslige resultater og flere indtægter. Konkret viser Szymanski og Kuypers (1999) gennem et omfattende empirisk studie den statistiske sammenhæng mellem den mængde penge, klubberne i engelsk fodbold bruger på spillermateriale, og deres relative placering over en periode på 20 år. Sammenhængen er positiv: jo flere penge klubberne bruger på spillere, jo højere placeres de. Samtidig dokumenterer Szymanski og Kuypers, at jo højere klubberne placeres, jo højere indtægter genererer de osv.:

This means that (...) in sporting terms the playing performance of a club is largely dictated by the financial resources available to it, financial resources which are themselves dictated by the level and performance by the team. (Ibid:241)

Groft sagt kan sportsklubber i teorien enten befinde sig i den positive eller negative sportsøkonomiske spiral. Den afgørende udfordring er at bevæge sig fra den dårlige spiral til den gode eller blive i den gode.

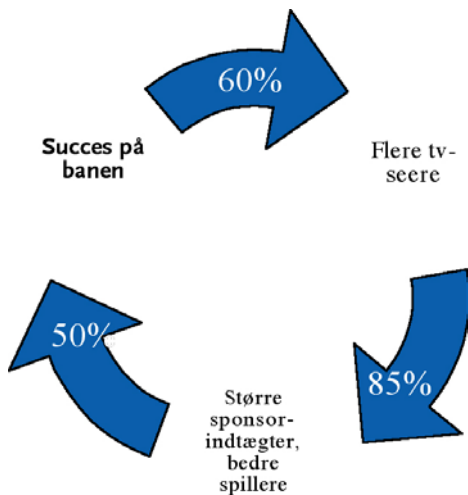
Dermed står mindre succesfulde klubber i både sportsligt og økonomisk henseende i den paradoksale situation, at forudsætningen for sportslig succes er økonomisk styrke, der igen er afhængig af, om man kan fremvise sportslig succes over for sine aktuelle og ikke mindst potentielle investorer og sponsorer.

Et sådant paradoks er meget svært at håndtere i praksis, for, hvordan skabes sportslige resultater, hvis man ikke har økonomien i orden og vice versa? Dette er selvsagt også meget vanskeligt, og resulterer derfor ofte i urealistiske og samtidige økonomiske såvel som sportslige satsninger med røde tal og økonomisk krise som sin typiske og umiddelbare konsekvens (jf. Storm og Magnussen 2005:23).

Selv for klubber, der befinder sig i den gode cirkel, er den hellige grav heller ikke velforvaret. Problemet for disse klubber er nemlig, at den indbyggede konkurrencelogik i sportsbranchen altid skaber et løbende pres for yderligere økonomiske satsninger og investeringer, fordi der konstant foregår et sportsligt 'oprustningskapløb' klubberne imellem.

Således har de mindre gode klubber altid et incitament til at investere i mere spillermateriale for at slå de bedre klubber. Dette er samtidig et incitament for de bedste klubber til yderligere investeringer, og dermed kører konkurrencespiralen derudad (jf. Drewes 2004:10). Da klubberne er påvirket af sportsøkonomiens konkurrencerationale, ændres deres adfærd altså i retning af maksimering af sportslige resultater på bekostning af de økonomiske.

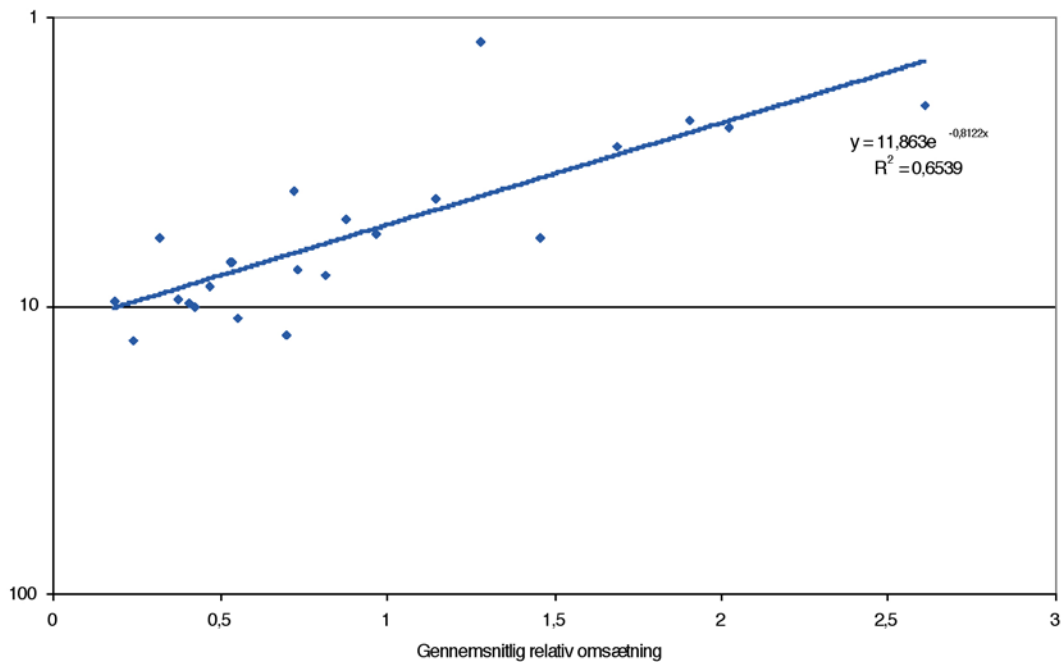
Selvom teorien om den sportslige konkurrencelogik her er trukket skarpt op, synes der altså at være særlige og helt grundlæggende mekanismer på spil i sportsøkonomier generelt – og dermed også i håndboldøkonomien – som klubberne er underlagt. For håndboldens vedkommende ser de konkrete sammenhænge ud som vist i nedenstående figur.



Figur 2 Håndboldøkonomiens resultatcirkel

Figuren angiver resultatet af en række regressionsanalyser af datamateriale vedrørende klubøkonomi, seertal og sportslige resultater fra 1993 og frem (se Storm og Almlund 2006, Bind 2), og viser, at set over én sæson kan 60 procent af en klubs tv-seere bestemmes af dens sportslige succes, samt at 85 procent af en klubs sponsorindtægter (og 75 procent af omsætningen) forklares med henvisning til størrelsen på seertallene til klubbens kampe. Den enkelte klubs økonomiske styrke forklarer så igen 50 procent af succesen på banen.

De sportsøkonomiske mekanismer er altså ganske virksomme i håndboldøkonomien. Sportslige resultater honoreres i meget vid udstrækning af mere tv-dækning og dermed øgede økonomiske (sponsor-)indtægter, der igen er forudsætningen for gode sportslige resultater. Set over længere sigt er sammenhængen mellem økonomi og sportslige resultater desuden mere tydelig, hvilket bliver klart når man stiller klubbernes gennemsnitlige relative omsætning op mod deres gennemsnitlige ligaplacering.



Figur 3 Forholdet mellem ligaklubbernes relative omsætning og bedste ligaplacering 2000/01-2004/05

Linien i ovenstående figur viser sammenhængen, hvor regressionsoutputtet anfører, at 65 procent af variationen i klubbernes sportslige præstationer kan forklares med forskellene i deres gennemsnitlige omsætning over en periode på fem sæsoner. Der er altså en mere klar sammenhæng mellem omsætning og placering set en længere periode, end de 50 procent, som er gældende over én sæson.

Dette er for så vidt ikke overraskende, da de tilfældigheder, som afgør succes eller fiasko sportsligt set på kort sigt, udjævnes på længere sigt. Dermed får de klubber, der kan opretholde en høj omsætning og derved bruge flere penge på spillere, over en længere periode (her fem sæsoner) bedre ligaplaceringer end de, der har lavere omsætning over tid (jf. også Szymanski & Kuypers 1999:165).

Penge betyder ikke alt

Det er dog vigtigt at bemærke, at nok viser analyserne vigtigheden af økonomisk styrke på den ene side, men samtidig er økonomisk styrke på den anden side ikke per automatik lig med gode sportslige resultater. Hverken på det korte eller lange sigt. Der skal mere til end blot god økonomi. En indlysende forklaring er, at selv klubber med høj omsætning og dygtige og brede spillertrupper – i forhold til andre af ligaens trupper – taber kampe på grund af 'manglende held', 'spillere, der ikke fungerer sammen som et hold', 'dårlige dommere' eller 'skader', dvs. årsager, som reelt er uden for direkte økonomisk kontrol og følgelig ikke kan bedres alene ved øgede kapitaltilførsler.

Det er derfor primært i forhold til denne del af cirklen, at vi finder en god forklaring på klubbernes vanskeligheder med at skabe økonomisk overskud. Med udgangspunkt i en rationel forretningsmæssig kalkule ville den skitserede viden om markedets usikre indtjeningspotentiale have medført, at klubberne ville forlade markedet til fordel for markeder med mere sikre profitmuligheder. Teoretisk set optimeres indtjeningen kun som følge af vedblivende sportslig succes, som i praksis sikres af mange andre faktorer end de umiddelbart kontrollerbare, særligt på kort sigt. Imidlertid får det følelsesmæssige element klubberne til at fortsætte, idet de primært fokuserer på det lange sigt, hvor den gode cirkel ideelt set slår igennem.

Konkret er det for de bedste hold noget nær en katastrofe at forpasse slutspillet – både sportsligt, følelsesmæssigt og økonomisk – ligesom det for de svagere hold er forbundet med tilførsel af store økonomiske midler, prestige mv. at komme i slutspillet på grund af de eksponeringsmuligheder og seertal, det giver. Derfor udgiftsmaksimerer klubberne med henblik på at optimere de sportslige resultater og forventer – eller satser på – at dette giver de nødvendige indtægter i sidste ende. Dette er imidlertid en meget usikker strategi. Selv om analyserne viser, at der er sammenhæng mellem volumen af klubbernes økonomiske midler og dermed sammenhængen mellem, hvor mange penge klubberne bruger på spillere og gode sportslige resultater, så er sammenhængen jo kun kraftigst i et langt tidsperspektiv, ligesom penge i sig selv ikke er en garanti for succes.

I praksis foretager klubledelserne derfor ofte den fejlvurdering, at de i håbet om at opnå sportslige resultater investerer kraftigt i bedre spillermateriale, hvilket logisk set vil give sportslige resultater og i anden omgang større økonomisk formåen (der så igen giver bedre forudsætninger for sportslig succes, større omsætning osv.). Problemet er bare, at på kort sigt (set over én sæson) er der lav sandsynlighed for, at strategien lykkes, og dermed stor risiko for *ikke* at få investeringen hjem med det samme.

I de tilfælde, hvor klubberne overinvesterer, fordi der er budgetteret med tv-relaterede indtægter, som udebliver, hvis den sportslige placering ikke bliver som man havde forventet, er det ikke svært at indse problemstillingen. Kommer resultaterne heller ikke i den efterfølgende sæson – hvilket alt andet lige er sandsynligt, hvis klubben som følge af akut dårlig økonomi har slanket eller skåret ned på investeringerne i spillertruppen – forværres situationen. Således 'konsoliderer' klubben sig på den dårlige sportsøkonomiske cirkel, hvorved det bliver vanskeligere og vanskeligere at komme tilbage i kampen. Populært sagt.

I langt de fleste tilfælde munder det beskrevne adfærdsmønster ud i en svær linedans, hvor underskuddene optræder oftere end overskuddene, og hvor der opstår tilfælde med oppustet økonomi eller egentlig insolvens i klubberne.

Således er det ikke svært at forklare, hvorfor klubberne er relativt dårlige til at tjene penge og for nogle klubbers vedkommende ender i økonomiske vanskeligheder. Ej heller er det vanskeligt at forstå, hvorfor kurven over håndboldøkonomiens gennemsnitlige driftsresultat ikke har bevæget sig opad i takt med væksten i klubbernes omsætninger gennem årene.

Konklusion og perspektivering: skal sportsvirksomheder overhovedet give overskud?

Ovenstående gennemgang og analyse af udviklingen i de danske håndboldligaklubbens økonomiske tilstand har vist, at danske sportsvirksomheder indenfor de mest kommercielle sektorer ikke i traditionel forstand er gode forretninger. På trods af stigende vækst i indtjeningen har det ikke resulteret i overskud på driften. Snarere synes klubberne at sætte økonomien over styr i deres jagt på sportslig succes.

Det er derfor nærliggende at konkludere, at udviklingen ikke er hensigtsmæssig, og at der bør strammes op. Men, hvilke krav kan der egentlig stilles til klubbernes driftsresultater?

I sportsøkonomier blandes hovedsageligt to rationaler – det sportslige og det økonomiske. For langt de fleste aktører i den danske håndboldøkonomi står de sportslige resultater som det højeste mål, og det økonomiske aspekt er som hovedregel et middel til sportslig succes snarere end et mål i sig selv. Hertil kommer de følelsesmæssige elementer i branchen og det sportsøkonomiske resultatproblem, der vanskeliggør profitmaksimen og samtidig forklarer klubbernes lommesmarter.

Man kan mene, at klubberne som følge af deres kommercielle aktiviteter i langt højere udstrækning bør efterstræbe traditionelle forretningsmæssige normer end det sker for nærværende. Min påstand vil imidlertid være, at de skitserede mekanismer er særlige karakteristika ved sportsøkonomiske markeder som klubberne ikke kan undslippe. Det er samtidig mekanismer, der er forskellige fra det man som virksomhed er underlagt på 'almindelige' markeder.

Derfor er det også min opfattelse, at sportsklubber ikke kan karakteriseres som traditionelle profitorienterede virksomheder, hvorfor klubbernes drift ikke nødvendigvis bør leve op til samme normer om overskud som almindelige virksomheder selvom de har juridisk status som sådanne.

På denne baggrund mener jeg heller ikke, at det såkaldte 'Østergaard-udvalgs' arbejde, der i 2004 fremkom med en række anbefalinger til god ledelse i sportsvirksomheder (se Kulturministeriets 2004), kan tages som et entydigt udgangspunkt for at vurdere gode eller dårlige tendenser.

I forhold til udvalgets kriterier om, at forretningsmæssige hensyn skal eller bør vægte højest for professionelle virksomheder (jf. Kulturministeriet 2004:11), er der ikke tvivl om at mange danske sportsvirksomheder kører alt andet end hensigtsmæssigt. I hvert fald, hvis der med forretningsmæssig forsvarlig drift menes, at der skal skabes overskud, høj rentabilitet mv., så klubben bliver attraktiv at investere i for eksterne kapitalinteresser.

Som vist med de empiriske eksempler ovenfor er der imidlertid meget få sportsøkonomiske aktører, der mestrer profitmaksimen. I praksis er det næsten umuligt at generere et 'tilstrækkeligt' overskud af de sportslige aktiviteter, hverken på kort og langt sigt. Men så længe investorerne er klar over, at der ikke er udsigt til profit og afkast, er dette efter min mening ikke noget teoretisk eller moralsk problem. Derfor mener jeg heller ikke der kan opsættes et egentligt profitkrav som målestok for god forretningsførelse i sportsvirksomheder sådan som nogle ville gøre.

Til gengæld er det klart, at klubberne bør stille udgifter i et rimeligt mål med indtægterne selvom også det er vanskeligt. Nogle af klubberne i håndboldligaerne har bestemt

ageret økonomisk uansvarligt i deres jagt på sportslig succes med konkurrenceforvridende konsekvenser for branchen til følge. Man skal nemlig huske på, at når en sportsklub bruger flere penge på spillere end den har, køber den sig teoretisk set til en højere placering end den sportsligt er berettiget til. Dermed får den et kunstigt grundlag for større indtægter, der udover at skabe overophedning i branchen, fordi spillerlønnene bydes op i et niveau, som overstiger den naturlige markedsclearing, også skaber en incitamentstruktur, der giver usportsligt spil.

De fremtidige udfordringer for sportsøkonomier som håndboldligaen består i at regulere, så der skabes en bedre balance mellem forretningsmæssig ansvarlighed på den ene side og en tilpasning af det økonomiske handlerum under hensyntagen til de sportsøkonomiske markedsmekanismer som klubberne er underlagt på den anden.

Litteraturreferencer

- Bøje, Claus & Henning Eichberg (1993): *Idrættens Tredje Vej – Idrættens i Kulturpolitikken*. Århus: Forlaget Klim.
- Det Danske Reklamemarked 2005 – *Reklameforbrugsundersøgelsen*. Dansk Oplagskontrol 2006.
- Drewes, Michael (2004): *Management, competition and efficiency in professional sports leagues*. Paper downloadet fra Arbeitskreis Sportökonomie's hjemmeside: http://www.arbeitskreis-sportoekonomie.de/spoock_drewes.pdf
- Dobson, Stephen & John Goddard (2001): *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Joern, Lise (2006): *Homo Fanaticus. Passionerede fodboldsupportere*. Slagelse: Forlaget Bavnebanke.
- Jørgensen, Jesper (2005): *Udviklingen i Superligaens Økonomi*. I: Jacob Magnussen og Rasmus K. Storm (red.), (2005): *Professionel Fodbold*. Århus: Forlaget Klim.
- Kulturministeriet (2004): *Professionelle Sportsvirksomheder. Anbefalinger til god ledelse*.
- Magnussen, Jacob & Rasmus K. Storm (red.) (2005): *Professionel Fodbold*. Århus: Forlaget Klim.
- Sandvoss, Cornel (2003): *A Game of Two Halves. Football, Television and Globalization*. London: Routledge.
- Sloane, Peter J. (1971): "The Economics of Professional Football: The Football Club As a Utility Maximiser". I: *Scottish Journal of Political Economy*, 1971, Volume 17.
- Storm, Rasmus K. & Ulrik Almlund (2006): *Håndboldøkonomi.dk. Fra forsamlingshus til forretning. Bind 1 & Bind 2*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Storm, Rasmus K. & Jacob Magnussen (2005): "Et sølvbryllup mellem fodbolden og pengene". I: Jacob Magnussen og Rasmus K. Storm (red.), (2005): *Professionel Fodbold*. Århus: Forlaget Klim.
- Szymanski, Stefan & Tim Kuypers (1999): *Winners and Losers. The Business Strategy of Football*. Penguin Books.
- The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2005*. Research Paper 2005 No. 3. Football Governance Research Centre. Birkbeck. University of London.