

MOP5101

Masteroppgave

Fra ukjent klubb til Europaeventyr

En historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08



Master i ledelse

Høyskolen Kristiania

Våren 2020

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Sammendrag

I denne oppgaven har det blitt gjennomført en historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08 Fotballforening. Vi har analysert den sportslige og økonomiske utviklingen til klubben siden fusjonen i 2008 frem til i dag. Dette har blitt gjennomført ved å knytte et teoretisk rammeverk opp mot den empiriske konteksten, for deretter å drøfte hvordan klubben sin strategiske inngangsstrategi har hjulpet dem å oppnå den suksessen vi har sett de seneste årene. Etter dette har det blitt diskutert hvordan klubben kan utvikle seg videre ved hjelp av innovasjon.

I 2008 fusjonerte 16 klubber i Sarpsborg kommune til én satsningsklubb, som ble kalt Sarpsborg 08 Fotballforening. På dette tidspunktet lå klubben i bunnen av norsk 1. divisjon (divisjonen under Eliteserien). Tolv år senere har klubben tatt bronsemedalje i Eliteserien, kommet til to cupfinaler og kvalifisert seg for Europaligaen. Formålet med denne oppgaven har vært å se nærmere på hvorfor S08 har lyktes så bra med sin beslutning om å fusjonere.. Det gjorde at vi kom frem til følgende problemstilling:

Resultater fra strategiske ekspansjonsbeslutninger:

En historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08.

For å svare best mulig på problemstillingen har det blitt utarbeidet tre forskningsspørsmål (F_x):

F₁: Hvordan har ekspansjonsstrategiske beslutninger påvirket sportslig utvikling?

F₂: Hvordan har fusjonen påvirket klubbens økonomiske resultater?

F₃: Hvordan kan strategiske innovasjons-beslutninger utvikle Sarpsborg 08 ytterligere?

Vi har valgt ut Lien og Jakobsen (2015) sin analytiske seks-stegmodell for ekspansjon som teoretisk rammeverk. Presentasjonen av den nåværende økonomiske situasjonen i norsk toppfotball er inkludert for å gi leseren bedre innsikt i fotballbransjens finansielle kontekst. Videre er tidligere forskning om fotballbransjen og innovasjon i idrett presentert. I lys av COVID-19-situasjonen ble planlagte intervjuer avlyst. Derfor er dette en kvalitativ studie som utelukkende baserer seg på sekundærdata. Råmaterialet er i hovedsak Sarpsborg 08 sine årsrapporter. Årsrapportene undersøkes gjennom en innholdsanalyse med fire steg.

Lien og Jakobsen (2015) sin seks-stegsmodell er tilpasset med utgangspunkt i konteksten til en fotballklubb. Basert på denne modellen har vi sett at fusjonen til Sarpsborg 08 har ført til at klubben har klart å samle unge talenter, fotballkompetanse og fanoppslutning rundt én klubb, der man før konkurrerte mot flere klubber internt i Sarpsborg. Disse nye ressursene har Sarpsborg 08 klart å forvalte på en svært god måte. Blant annet har de hatt en svært god fortjeneste på overgangsmarkedet, som har bidratt til at klubben har bygget opp en god økonomi. Mye av grunnen til Sarpsborg 08 sin suksess har vært at de har drevet klubben på en økonomisk svært fornuftig måte, illustrert ved at de har vært klubben i Eliteserien som har vært lengst i grønn sone, i henhold til Norges Fotballforbund sitt finansielle oppfølgingssystem (FOS). Dette har ført til at Sarpsborg 08 i dag er robuste økonomisk, som gjør at de er en av de klubbene i Eliteserien som står best rustet til å takle utfordringene koronakrisen har ført med seg.

En av disse utfordringene har vært et nærmest ikke-eksisterende overgangsmarked og vi har i denne oppgaven undersøkt alternative måter klubben kan forsterke seg på. Vi har derfor analysert hvordan Sarpsborg kan bruke koronasituasjonen til å investere i innovasjon. Det blir presentert forslag til ulike tiltak som Sarpsborg 08 kan implementere i sin daglige drift, som vi tror vil kunne skape konkurransefortrinn på sine rivaler og hjelpe klubben å utvikle seg ytterligere. Tiltakene vi anbefaler for klubb utvikling er å implementere VR-teknologi, etablere et esport-lag og starte opp en YouTube-kanal.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har foregått ved Høyskolen Kristiania på vårsemesteret 2020 og markerer slutten på vår mastergrad i ledelse. Årsaken for valget av temaet til utredningen er vår felles interesse for fagfeltet strategi, i tillegg til at vi vokste opp med å følge norsk toppfotball. Vi valgte å studere Sarpsborg 08 nærmere innenfor dette fagområdet fordi at de skilte seg ut blant Eliteseriekubbene ved at de har vært gjennom en fusjon.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder Hans Erik Næss. Vi tok kontakt med Hans Erik for første gang på vårsemesteret i 2019, for å legge frem idéen for vår masteroppgave. Helt siden den gang har han vært utrolig positivt innstilt og han satt oss også i kontakt med de riktige personene som muliggjorde det for oss å skrive den oppgaven vi ønsket. Underveis i skriveprosessen har han bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, i tillegg til å være veldig imøtekommende til å møte oss over videosamtaler, selv i en utfordrende tid grunnet COVID-19.

Vi vil også takke Sarpsborg 08, som var villige til å samarbeide med oss, selv om intervjuene ikke ble gjennomført på grunn av koronasituasjonen. Vi setter pris på at, selv midt i krisen, var de behjelpelige og sendte oss de dokumentene vi trengte for å kunne tilpasse og fullføre oppgaven vår.

I tillegg vil vi rette en stor takk til alle venner, klassekamerater og familie som har kommet med innspill og hjulpet oss med å fullføre vår avhandling. Det er også verdt å nevne at samarbeidet mellom oss to som har skrevet oppgaven har fungert svært godt og at vi begge er fornøyd med det endelige resultatet.

Vi håper oppgaven faller i smak. God lesing!

Oslo, juni 2020.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	PRESENTASJON AV SARPSBORG 08	1
1.1.1	<i>Fra idé til virkelighet</i>	<i>2</i>
1.1.2	<i>Medalje, cupfinale og Europaspill.....</i>	<i>3</i>
1.2	STRATEGI	4
1.3	PROBLEMFOMULERING	5
1.4	AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING	8
1.5	OPPGAVESTRUKTUR.....	9
2	TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1	EKSPANSJONSTEORI	10
2.1.1	<i>Hvorfor ekspandere?.....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Geografisk ekspansjon gjennom fusjon.....</i>	<i>12</i>
2.1.3	<i>Ekspansjonsbeslutning.....</i>	<i>12</i>
2.1.4	<i>Ekspansjonsanalyse</i>	<i>13</i>
2.1.5	<i>Inngangsstrategi.....</i>	<i>14</i>
2.1.6	<i>Fusjon.....</i>	<i>14</i>
2.2	KONTEKSTUELL BAKGRUNN OM ØKONOMI I DAGENS FOTBALL	15
2.3	TIDLIGERE FORSKNING.....	16
2.3.1	<i>Pris.....</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Marked</i>	<i>17</i>
2.3.3	<i>Substitutter</i>	<i>17</i>
2.3.4	<i>Esport: Substitutt vs. supplement.....</i>	<i>18</i>
2.3.5	<i>Preferanser knyttet til kampen og stadion</i>	<i>19</i>
2.3.6	<i>Innovasjon.....</i>	<i>19</i>
2.3.7	<i>Innovasjon i idrett.....</i>	<i>20</i>
2.4	BAKGRUNN FOR TEORETISK RAMMEVERK	21
3	METODE.....	23
3.1	UNDERSØKELSESDSIGN.....	23
3.1.1	<i>Prosjektets metodiske karakteristika.....</i>	<i>23</i>
3.1.2	<i>Valg av design.....</i>	<i>24</i>
3.2	VALG AV METODE.....	25
3.3	FORSKNINGSETIKK.....	26
3.4	KRITIKK TIL METODE	27
3.5	DATAINNSAMLING	28

3.6	INNHOLDSANALYSE	29
3.6.1	<i>Steg 1: Få et helhetsinntrykk</i>	30
3.6.2	<i>Steg 2: Koding og kategorisering - Fra temaer til koder</i>	31
3.6.3	<i>Steg 3: Tilordning til kategorier</i>	32
3.6.4	<i>Steg 4: Sammenfatning - Finne sammenhenger i data</i>	33
4	ANALYSE OG DISKUSJON	35
4.1	STEG 1: VALG AV INNGANGSSTRATEGI.....	36
4.1.1	<i>Ekspansjonskriteriet</i>	36
4.1.2	<i>Steg 2: Definere og avgrense markedet</i>	37
4.2	SPORTSLIG UTVIKLING	38
4.2.1	<i>Steg 3: Markedets lønnsomhet - Porters fem konkurransekrefter</i>	39
4.2.2	<i>Steg 4: Konkurransefortrinn - Tilhørighet</i>	45
4.2.3	<i>Steg 5: Ressursanskaffelseskostnader - SVI-analyse</i>	47
4.2.4	<i>Steg 6: Aggressiv respons - Lav aggressiv respons fra fusjon</i>	49
4.2.5	<i>Delkonklusjon</i>	50
4.3	ØKONOMISK UTVIKLING OG POSISJON	50
4.3.1	<i>Steg 3: Markedets lønnsomhet - Økonomisk utvikling</i>	53
4.3.2	<i>Steg 4: Konkurransefortrinn - Overgangsmarked</i>	55
4.3.3	<i>Steg 5: Ressursanskaffelseskostnader - Publikumsvekst</i>	59
4.3.4	<i>Steg 6: Aggressiv respons - Reklame- og sponsorinntekter</i>	63
4.3.5	<i>Delkonklusjon</i>	64
4.4	INNOVASJON	65
4.4.1	<i>Utvikling gjennom VR-teknologi</i>	67
4.4.2	<i>Etablering av esport-lag</i>	68
4.4.3	<i>Opprettelse av YouTube-kanal</i>	70
4.4.4	<i>Delkonklusjon</i>	72
5	KONKLUSJON	73
5.1	OVERFØRBARHET.....	76
5.2	TEORETISK IMPLIKASJONER	76
5.3	PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	77
5.3.1	<i>Praktiske implikasjoner for klubber som fusjonerer som Sarpsborg</i>	77
5.3.2	<i>Potensielle praktiske implikasjoner som kunne gitt et annet utfall for Sarpsborg 08</i>	78
5.3.3	<i>Praktisk implikasjoner ved anbefalte tiltak</i>	78
5.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	79
5.4.1	<i>En historisk ekspansjonsanalyse</i>	79
5.4.2	<i>Innovasjonstiltak</i>	80
6	REFERANSER	82

Modelloversikt

MODELL 1: KONSEPTUELL MODELL.....	8
MODELL 2: EKSPANSJONSBEVLUTNINGER - EN ANALYTISK PROSESS I SEKS STEG (LIEN & JAKOBSEN, 2015. S. 13).....	12
MODELL 3: REVIDERT VERSJON AV SEKS-STEKSMODELLEN.....	35
MODELL 4: PRAKTISKE IMPLIKASJONER	79
MODELL 5: PROSESSMODELL FOR INNOVASJONSTILTAK.....	81

Figuroversikt

FIGUR 1: OPPGAVESTRUKTUR	22
FIGUR 2: AVGRENSNING OG DEFINERING AV MARKEDET.....	38
FIGUR 3: SAMMENLIGNING AV FORTJENESTE PÅ SPILLERSALG OG TABELLPASSERING I PERIODEN 2008-2019.....	58
FIGUR 4: GJENNOMSNITTLIG OPPMØTE PÅ STADION OG TABELLPASSERING	61
FIGUR 5: RAMMEVERK FOR VIDERE FORSKNING AV SARPSBORG 08 SIN EKSPANSJON	80

Tabelloversikt

TABELL 1: EKSEMPEL PÅ KODING OG KATEGORISERING.....	32
TABELL 2: EKSEMPEL PÅ TILORDNING TIL KATEGORIER.....	33
TABELL 3: EKSEMPEL PÅ SAMMENFATNING - FINNE SAMMENHENGER I DATA.....	34
TABELL 4: LIGAPASSERING OG CUPRESULTAT	39
TABELL 5: SARPSBORG 08 - SVI-ANALYSE FØR FUSJONEN	48
TABELL 6: SARPSBORG 08 - SVI-ANALYSE ANNO 2020	48
TABELL 7: DRIFTS- OG ÅRSRESULTAT (BELØP I HELE 1.000).....	52
TABELL 8: INFORMASJON OM NØKKELTALL.....	52
TABELL 9: SARPSBORG 08 - TOTALRENTABILITET, EGENKAPITALGRAD OG LIKVIDITETSGRAD 1	53
TABELL 10: FORTJENESTE PÅ SPILLERSALG (BELØP I MILLIONER) OG TABELLPASSERING I PERIODEN 2008-2019.....	57
TABELL 11: PUBLIKUMSSNITT (SARPSBORG 08, 2019A; ELITERSERIEN, 2019B).....	60
TABELL 12: REKLAME- OG SPONSORINNTEKTER	63
TABELL 13: SPORTSLIG OG ØKONOMISK GRUNNLAG OPPSUMMERT	65

Forkortelser

FFK - Fredrikstad Fotballklubb

FIFA - Federation Internationale de Football Association

FOS - Finansielt oppfølgingssystem

NFF - Norges Fotballforbund

NTF - Norsk Toppfotball

RBT - Ressursbasert teori

SFK - Sarpsborg Fotballklubb

UEFA - Union of European Football Association

WHO - World Health Organization

1 Innledning

Denne oppgaven tar for seg ekspansjonsstrategien til Sarpsborg 08 Fotballforening, og på hvilke måter deres fusjon med klubber i Sarpsborg kommune i 2008 har påvirket dem som fotballklubb frem til i dag. Oppgaven deler seg fra fusjonen til årlige resultater innen sportslig utvikling og økonomi, og deretter legger dette grunnlaget for innovasjon i Sarpsborg 08. Klubben har en særegen historie fra fusjoneringen til en godt etablert toppserieklubb i Eliteserien og har siden fusjonen hatt en god utvikling både økonomisk og sportslig. Sarpsborg 08 har på få år gått fra å være en ukjent klubb til å representere norsk fotball i Europa.

Vi er to studenter som hadde våre barne- og ungdomsår på 2000-tallet og vokste opp med å følge Tippeligaen tett, da det på denne tiden var knyttet stor oppmerksomhet rundt den norske ligaen. Interessen for Tippeligaen i Norge har siden den tid sunket, men vår lidenskap har forblitt den samme. Underveis i vår mastergrad har vi samtidig interessert oss spesielt i strategi og vi var begge enige om at vi ønsket å fordype oss ytterligere i dette faget. Da vi i tillegg fant ut av det ikke var forsket mye på kombinasjonen av fotball og strategi i norsk sammenheng, bestemte vi oss for å undersøke hvordan strategiske beslutninger påvirker utviklingen til en fotballklubb.

Sarpsborg 08 skilte seg tidlig ut da vi vurderte potensielle fotballklubber å studere. Det vi la merke til var at klubben, til tross for størrelse, hadde en god økonomi og et godt oppmøte på hjemmekamper sett opp mot antall innbyggere i Sarpsborg by. I tillegg hadde de gode sportslige prestasjoner etter fusjonen. Deres inngangsstrategi i form av fusjonering ble dermed noe vi ønsket å undersøke nærmere. Motivasjonen vår ble dermed å se på i hvilken grad deres fusjon har påvirket deres resultater innen sportslige utvikling og økonomi, og hvordan innovasjon kan sørge for fremtidig utvikling av klubben.

1.1 Presentasjon av Sarpsborg 08

Historien til Sarpsborg 08 er annerledes enn de fleste andre norske eliteserielag. Der klubber som Molde, Tromsø, Viking, Brann og Rosenborg har vært et klart flaggskip i sine respektive byer i en årrekke, har Sarpsborg sin fotballkultur de siste 40 årene vært preget av og ikke ha et klart satsingslag i regionen. Det har vært en rekke Sarpsborg-klubber som har kjempet om enevelde i Olavs by opp gjennom årene, der den mest vellykkede av de må kunne sies å være Sarpsborg Fotballklubb.

Sarpsborg Fotballklubb (SFK) ble stiftet i 1903 og ble samme år den første klubben utenfor Kristiania som ble tatt opp i fotballforbundet (Jensen, 2013). Den første kampen ble spilt mot Fredrikstad Fotballklubb (FFK) året etter, og endte med et forsmedelig 0-4 tap. I 1906 vant klubben sitt første kretsmeesterskap etter å ha slått FFK for første gang. Rivaliseringen mellom disse to klubbene har med andre ord alltid vært tilstede og lever fortsatt i beste velgående i dag, godt over 100 år etter deres første møte. De første 50 årene til SFK var svært suksessfulle og klubben vant blant annet seks cupmeesterskap og ble flere ganger kåret som kretsmeester (Jensen, 2013). I 1948 kom klubben med i den nye Hovedserien og på denne tiden vant de også sitt siste cupmeesterskap i 1951.

I 1952 vinner Sparta, et annet Sarpsborg-lag cupen og fotballfeberen i byen er på sitt høyeste (Jensen, 2013). De to klubbene drev hverandre fremover, men Sparta sin storhetstid var kun et blaff. Etter at Sparta Amfi Norges første ishall, sto klar i 1963, vokste ishockeyen seg enda sterkere. Og da hockeylaget ble blant Norges beste på 80-tallet, fantes det ikke lenger rom for å satse like mye på fotball i Sparta.

Også suksessen SFK har opplevd, viser seg å være vanskelig å gjenskape. Etter cupgullet i 1951 går det tråere og i 1957 rykker de ned fra Hovedserien. De får riktignok en oppsving på 60-tallet, hvor de rykker opp igjen i den øverste divisjonen og kaprer bronsemedalje i 1964 og 1965. Senere landslagstrener, Egil Roger "Drillo" Olsen, er stjernen i laget som klarer 5.plass i 1970, men etter at de rykker ned i 1974 er SFK aldri i nærheten av å vende tilbake til eliten. Klubben rykker i denne perioden opp og ned fra 2. og 3.divisjon, før de på 80-tallet i hovedsak spiller i 3.divisjon. På 90-tallet presterer klubben å få til to gjestervisitter på det nest høyeste nivået, men må innse at de ikke klarer å gjenskape den tidlige suksessen (Jensen, 2013).

1.1.1 Fra idé til virkelighet

Idéen om et samarbeid på tvers av lagene i Sarpsborg blir for første gang lansert av daværende formann i Sarpsborg Fotballklubb Arne Hæhre i 1994 (Kalnes, 2015). Men det var ikke før i 1999 at det ble gjennomført konkrete tiltak for å iverksette drømmen om et nytt toppserielag i Sarpsborg (Kalnes, 2015). Dette viser seg å være lettere sagt enn gjort, og det tar nesten 10 år med prøving og feiling før de ender på det som i dag heter Sarpsborg 08 Fotballforening.

Tiden fra 1999 til 2008 består av økonomisk usikkerhet, intern uro og at klubber melder seg inn og ut av samarbeidet. Sparta og SFK står i perioder utenfor samarbeidet og i

denne perioden endres både navn og satsingsklubb flere ganger. Høsten 2007 viser seg å være en avgjørende tid, da SFK melder seg inn i samarbeidet igjen. På dette tidspunktet heter klubben FK Sparta Sarpsborg og har i utgangspunktet rykket ned fra OBOS-ligaen (tidligere kalt 1.divisjon). Men da Raufoss mister sin klubbisens, får FK Sparta Sarpsborg bli i divisjonen, noe som sannsynligvis er avgjørende for klubbens fremtid. Etter at SFK melder seg inn igjen er omsider 16 Sarpsborg-klubber blitt til én elitesatsing. Den 15. januar 2008, på et ekstraordinært styremøte, velger klubben sitt første styre og SFK Sparta blir formelt stiftet som byens nye satsings- og samarbeidslag. Navnet SFK Sparta blir derimot ikke godkjent av Østfold Idrettskrets, så det er ikke før 09. desember 2008 at klubben for første gang omtales som Sarpsborg 08 Fotballforening. Heretter omtales Sarpsborg 08 Fotballforening som Sarpsborg 08.

I 2009 holder det på å gå galt igjen og med økonomisk rot, nestenkonkurs og en treneravgang, trodde mange at et nytt samarbeidsforsøk skulle mislykkes (Jensen, 2013). Sesongen startet dårlig med svake resultater og minuspoeng for å ha brukt en spiller feilaktig, men lykken snur midtveis i sesongen etter at de får inn Roar Johansen som trener. De taper riktignok opprykksfinalen mot Kongsvinger, men høstsesongen vitner om at noe stort kan være på gang i Sarpsborg. Sesongen 2010 fortsetter storspillet fra høsten 2009 og Sarpsborg rykker opp foran rival FFK og Olavs by har et lag i norsk toppserie for første gang siden SFK rykket ned fra Eliteserien i 1974.

I dag kan man trygt slå fast at fusjonen har vært en stor opptur og fotballbyen Sarpsborg har igjen blitt satt på kartet. Selv om Sarpsborg 08 rykket direkte ned igjen i sitt første møte med Eliteserien i 2011, var det optimisme rundt visjonen og retningen som klubben hadde lagt fremover. De rykker rett opp igjen i 2012 og etter å ha holdt seg i divisjonen i tre år på rad begynner sarpingene virkelig å ta nivået.

1.1.2 Medalje, cupfinale og Europaspill

I 2015 spiller de seg til byens første cupfinale på 65 år, der det ender med tap for Rosenborg. Oppturen fortsetter i 2016 hvor de før nest siste serierunde kjemper om spill i Europa. Sesongen 2017 blir klubbens foreløpig beste sesong, der de ender opp med bronsemedalje i serien og ny cupfinale. Cupfinalen ender med tap, men på grunn av 3. plassen i serien får Sarpsborg 08, for første gang i deres historie, mulighet å spille om en plass i Europaligaen.

Mot alle odds går Sarpsborg 08 seirende ut av fire kvalifiseringsrunder og kvalifiserer seg til gruppespillet i Europaligaen. Dette sikrer Sarpsborg 08, 14 internasjonale kamper i tillegg til hjemlig liga og cup i 2018. Gjennom Europacup-spill generer Sarpsborg 08 i

overkant av 53 millioner kroner i ekstra inntekter fra media og tilskudd fra UEFA dette året. Til sammenligning er denne inntektsposten på årsresultatet i 2019 på 1,6 millioner kroner (Sarpsborg 08, 2020a). I tillegg til pengene fra Europaligaen fører den gode sesongen i 2017 og 2018 til at Sarpsborg sine spillere er svært attraktive og klubben selger/leier ut spillere for totalt 41,5 millioner kroner i 2018.

Det er med på at klubben går fra å ha et budsjett på 16 millioner kroner i 2009, til mindre enn 10 år senere å omsette for svimlende 167 millioner kroner (Kjernli, 2018; Sarpsborg 08, 2019a). En litt svak sesongavslutning i serien gjør at klubben til slutt havner på 8. plass i serien, men det setter naturligvis ingen demper for den fantastiske sesongen. For andre året på rad skriver Sarpsborg 08 i sin årsberetning at årets sesong er tidenes beste sesong for A-laget (Sarpsborg 08, 2019a). Suksessen til Sarpsborg har ikke gått ubemerket hen i Østfold-distriktet og sportssjef Thomas Berntsen sier at de har sett en større interesse utenfor Sarpsborg på både publikums- og sponsorsiden, inn mot Moss, Indre Østfold og Halden (Kjernli, 2018). Han forteller at det til og med er Fredrikstad-folk på stadion (Kjernli, 2018).

Etter to år med dans på roser, får Sarpsborg 08 i 2019 oppleve hvor fort ting snur i fotball. Der klubben de siste sesongene hadde kjempet om medaljer, ble fokuset fort flyttet til en desperat kamp om å overleve i Norges øverste divisjon. Toppfotballen er en spesiell bransje hvor hovedproduktet, Eliteserielaget, styrer de store inntektene og utgiftene og da Sarpsborg bestemte seg for å "kjøpe" seg ut av problemene i overgangsvinduet på sommeren, endte klubben med et negativt årsresultat på cirka 4.3 millioner kroner. Dette sto i sterk kontrast til fjoråret da de endte med et overskudd på omtrent 48,5 millioner. Plassen i Eliteserien ble sikret med et nødscrik i siste serierunde med 0-0 på Åråsen. Dette poenget gjorde at Sarpsborg 08 endte på samme poengsum som Tromsø, Lillestrøm og Mjøndalen, men overlevde takket være en bedre målforskjell. Til tross for en svært vanskelig sesong på banen, var det likevel positive ting å ta med seg videre for Sarpsborg. Klubben hadde en betydelig publikumsøkning fra året før, en imponerende bragd da normen i fotballen er å miste tilskuere i sportslig motgang.

1.2 Strategi

For å forstå Sarpsborg 08 sin strategiske utvikling, ønsker vi å presentere kort om hvordan vi oppfatter begrepet strategi. Det finnes flere definisjoner av begrepet strategi, men i konteksten av næringslivet kan vi definere strategi som å oppnå og beholde varige konkurransefortrinn i

sine forretningsområder, markeder og kunnskaper (Gjelsvik, 2005). Vårt syn, interesse og forståelse på strategi stammer fra tilnærmingene til de anerkjente professorene Michael Porter og Henry Mintzberg. De er ikke nødvendigvis samstemte når det kommer til strategi. Porter har en bevisst strategi-tilnærming, mens Mintzberg legger vekt på fremtredende strategi (Moore, 2011).

Innen bevisst strategi-tilnærming har Porter (1996) et konkurransekraftperspektiv. Han er opptatt av hvordan bedrifter analyserer markeder og faktorer som påvirker ytre rammer, som videre kan gi grunnlag for en strategi. Det handler om bedriftens posisjon i markedet i forhold til andre aktører i bransjen for å vurdere bedriftens konkurransekraft. Videre var Porter opptatt av at operasjonell effektivitet komplementert med strategi var essensielt for optimal ytelse. Mintzberg (1994) på sin side var opptatt av kombinasjonen mellom strategisk planlegging og tenkning. Han kritiserte strategier med et for stort fokus på en strategisk plan, fordi dette kan føre til at ledere blir forvirret av den reelle visjonen ved å bli manipulert av tall og data. Mintzberg (1994) sitt perspektiv på strategi omhandler at bedriftens ledelse tilpasser seg omgivelser, og at strategien bør være fleksibel.

Både Porter og Mintzberg har gode argumenter når det kommer til strategi, og dette samsvarer godt med vår forståelse av strategi i fotballbransjen. Vi mener at konkurransekraftperspektivet til Porter og den fleksible strategien til Mintzberg er sentrale faktorer for at Sarpsborg 08 har lyktes med deres ekspansjonsstrategi. Det er naturlig å anta at Sarpsborg 08 hadde en fleksibel strategi da de gjennomførte fusjonen, i tilfelle det var klubber som ikke ønsket å ta del i samarbeidet. Vi regner også med at det ble gjennomført analyser for deres konkurransekraft og posisjon i markedet, før beslutningen om en ekspansjonsstrategi. Dette er vår oppfattelse av betegnelsen strategi, og hvorfor strategi er sentralt for Sarpsborg 08 sin utvikling. Dette temaet er spesielt spennende fordi de har blitt en sentral skikkelse i norsk fotballs historie etter fusjonen.

1.3 Problemformulering

Historien til Sarpsborg 08 er en av mange eksempler på hvordan norsk fotball har endret seg de siste tre tiårene. I 1991 åpnet Norges Fotballforbund (NFF) opp for profesjonell fotball i Norge, og dette førte til at norsk fotball ble mer kommersielt, samt at klubbene ble mer forretningsinnstilte (Gammelsæter, Storm & Söderman, i Gammelsæter & Senaux, 2011). Det at norsk fotball profesjonaliseres medfører også at det kreves både god ledelse og styringskompetanse i strategiske valg internt i klubbene. Grunnen til at ledelse og

styringskompetanse stadig blir viktigere, er blant annet fordi flere parter er involvert i økonomistyringen ved en fotballklubb. I tillegg blir klubbene i større grad målt på sportslige resultater. Det gjør det rimelig å anta at måten fotballklubben blir ledet og styrt på har en innvirkning både på de økonomiske og sportslige resultatene.

Derfor er det hensiktsmessig å definere hva ledelse og styring er, slik at vi kan forstå hva som ligger bak strategiske valg som resulterer i en fotballklubb sine økonomiske og sportslige resultater. Det finnes mange ulike tolkninger og definisjoner på ledelse og styring. Ladegård og Vabo (2011) definerer styring og ledelse som følger: Et viktig prinsipielt skille mellom styring og ledelse ligger i at ledelse er personorientert, mens styring, på samme måte som administrasjon er systemorientert. Vi kan tolke dette med et eksempel i forbindelse med Sarpsborg 08; Ledelsen i Sarpsborg 08 har tatt styringen ved strategiske valg, og ledet alle ansatte i fotballklubben i henhold til strategien. Med tanke på historien til Sarpsborg 08 og hvor klubben er i dag, så mener vi at det har blitt tatt gode strategiske beslutninger i forbindelse med fusjonering i 2008, som igjen har ført til at deres ekspansjon som klubb.

Vårt valg av Sarpsborg 08 i et omskiftelig, uforutsigbart og tidvis uryddig marked som norsk fotball, er derfor et relevant case for å utforske sammenhengene mellom sportslig utvikling, økonomi og innovasjon i forbindelse med strategiske beslutninger i en fotballklubb. Sarpsborg 08 har siden fusjonen i 2008 klart å etablere seg som et solid fotballag i Eliteserien. Klubben er også ung sett opp mot andre klubber i norsk toppfotball. Det er derfor av interesse å undersøke nærmere i hvilke grad ekspansjonsstrategien ved fusjoneringen har hatt å si på Sarpsborg 08 som klubb i dag, og ikke minst hvordan strategiske beslutninger har hatt en påvirkning på det sportslige og det økonomiske. I tillegg til dette er fotballen generelt i en stadig utvikling. Dette gjelder ikke bare måten fotballen spilles på, men også alt fra kompetanse hos støtteapparat, forretningsforståelse i administrasjonen, teknologiske verktøy og så videre. Derfor er det viktig at norske fotballklubber kontinuerlig er nytenkende rundt driften av klubben. Dette er elementer vi antar har hatt en innvirkning på Sarpsborg 08 sin inngangsstrategi i form av fusjon, som har resultert til at Sarpsborg 08 har etablert seg som en solid klubb i Eliteserien (Lien & Jakobsen, 2018).

Ekspansjonsstrategien til en eliteklubb i norsk toppfotball har ikke fått mye oppmerksomhet i forskningen, og det er derfor interessant å dykke inn i en klubb som Sarpsborg 08, som har utviklet seg ekstremt siden sammenslåingen av flere lokalkubber i Sarpsborg. Sarpsborg 08 har en fascinerende historie, og deres fusjonering samsvarer godt med Lien og Jakobsen (2018) sin tankegang ved en inngangsstrategi med formål om å

ekspandere seg. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling som vi ønsker å undersøke:

Resultater fra en strategiske ekspansjon:

En historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08.

Denne problemstillingen operasjonaliserer vi ved å dypdykke innenfor noen spesifikke områder i temaet som vi antar har vært sentrale i utviklingen av Sarpsborg 08. Det gjelder spesielt historiske begivenheter som har påvirket de sportslige og økonomiske resultatene til Sarpsborg 08, og hvordan disse resultatene kan fremme innovasjon. Disse tre komponentene har blitt tilpasset ut fra begrepet ekspansjonsstrategi i konteksten av norsk fotball. Det er derfor disse tre komponentene vi ønsker å undersøke for å besvare prosjektets problemstilling. Vi har kommet frem til tre forskningsspørsmål (F_x) knyttet til komponentene, og de er som følger:

F₁: Hvordan har ekspansjonsstrategiske beslutninger påvirket sportslig utvikling?

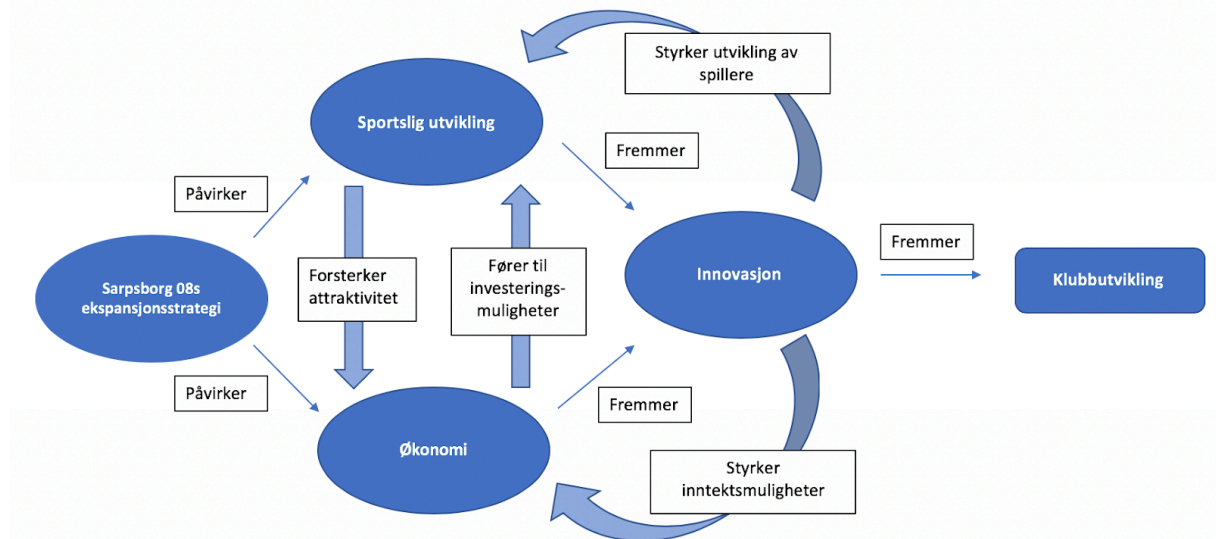
F₂: Hvordan har fusjonen påvirket klubbens økonomiske resultater?

F₃: Hvordan kan strategiske innovasjons-beslutninger utvikle Sarpsborg 08 ytterligere?

Bakgrunnen for forskningsspørsmålene er for å undersøke på hvilke måter Sarpsborg 08 sin fusjon har påvirket deres utvikling sportslig og økonomisk, samt hvordan deres resultater rundt disse komponentene legger føringer på innovasjon for fremtidig utvikling av klubben. I tillegg mener vi at de tre komponentene er spesielt interessante og viktige å undersøke i forbindelse med en historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08. Grunnen til dette er at norske fotballklubber blir stadig mer profesjonelle, og derfor blir både økonomistyring og strategi viktigere. Videre er også innovasjon viktig i profesjonell fotball for å kunne videreutvikle klubben og holde følge med konkurrenter.

Dersom Sarpsborg 08 presterer godt sportslig, så kan det forsterke klubbens attraktivitet ved å tiltrekke både potensielle sponsorer og supportere, og dette vil da kunne gi økonomiske goder. Disse økonomiske godene kan selvfølgelig også føre til investeringsmuligheter i form av blant annet nye spillere. Videre kan gode sportslige

resultater og økonomiske goder fremme muligheten for innovasjon. Innovasjonstiltak kan igjen være med på å styrke inntektsmuligheter og utviklingen av spillere som vil kunne være med på å fremme klubb utvikling. Vi har kommet frem til følgende konseptuell modell som visualiserer Sarpsborg 08 sin ekspansjonsstrategi og muligheten for videre klubb utvikling;



Modell 1: Konseptuell modell

1.4 Avgrensning av problemstilling

Norsk Toppfotball (NTF) er en interesseorganisasjon bestående av fotballklubber i Eliteserien og OBOS-ligaen, med en målsetting om å utvikle norsk klubb fotball sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt (Torjusen, 2016). Toppfotballen i Norge generelt (Eliteserien og Obos-ligaen) med sine 32 klubber er derfor altfor ressurskrevende med tanke på prosjektets omfang og tidsperspektiv. Det er naturlig for oss å avgrense det til én klubb, som vi mener har skilt seg ut når det kommer til en ekspansjonsstrategi, og valget falt på Sarpsborg 08.

Det finnes et mangfold av empiri vedrørende ekspansjonsteori og forskning på fotballbransjen. Ekspansjonsteori innen fotball har derimot ikke blitt mye undersøkt i tidligere forskning, og vi ønsker å bidra til denne forskningen da fotballens profesjonalisering tyder på at et slikt prosjekt kan være aktuelt for andre studier av samme forslag til presisering og aktualisering. For at vi skal besvare oppgavens problemstilling benytter vi oss av et teoretisk rammeverk som ikke har blitt brukt ofte i en fotballrelatert forskningskontekst.

I utgangspunktet skulle undersøkelsen kombinere både primær- og sekundærdata. Primærdata skulle til å begynne med bli innhentet i form av dybdeintervjuer. Dette endret seg

da Verdens helseorganisasjon (WHO) den 12. mars 2020 erklærte virusutbruddet korona (COVID-19) som en pandemi (Helsenorge.no, 2020). Virusutbruddet inntraff også Norge, og hadde store konsekvenser for norsk næringsliv, inkludert fotballbransjen. Dette førte til at Sarpsborg 08 (2020c) måtte ta en tung beslutning om å permittere ansatte, og avtalen vedrørende dybdeintervjuene ble avlyst. Vi måtte derfor endre strukturen og fremgangsmåte på store deler av oppgaven, men vi ønsket fortsatt skrive om ekspansjonsstrategien til Sarpsborg 08. Vi valgte derfor å basere dataen utelukkende på sekundærdata, noe som betyr at dataene er innhentet fra andre kilder.

Grunnlaget for innsamling av sekundærdata for prosjektet er offentlige rapporter fra Sarpsborg 08, ulike fotballmessige nettsider, litteratur og forskningsartikler. Sarpsborg 08 har sendt oss alle årsberetninger fra 2008 frem til 2020, ergo fra sammenslåingen til i dag. Det er også viktig å presisere at analysen av Sarpsborg 08 sin økonomiske utvikling ikke er i form av en verdsettelsesanalyse, men en kvalitativ analyse av relevante økonomiske elementer innen fotball. Eksempler på relevante økonomiske elementer i fotballbransjen er kjøp og salg av spillere, tilskuertall og vekst, sponsorer og medieavtaler og så videre.

1.5 Oppgavestruktur

Videre i oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket i kapittel 2, der begreper innen relevant teori og tidligere forskning underbygger problemstillingen til avhandlingen. I kapittel 3 forklarer vi hvilken forskningsmetode vi har brukt for besvare oppgavens problemstilling. Dette inkluderer valg av forskningsdesign og metode. I tillegg til dette legger vi frem hvordan vi har hentet data, og hvordan vi har analysert innhentet data. Deretter i kapittel 4 analyseres og drøftes funn fra årsrapporter og andre relevante kilder vedrørende komponentene sportslig utvikling og økonomi. Resultatene herfra legger grunnlaget for analyse og drøfting av innovasjon. Konklusjon legges frem i kapittel 5, der det også presenteres teoretiske og praktiske implikasjoner, samt videre forskning

2 Teoretisk rammeverk

Temaet for prosjektet er ekspansjonsstrategi i retning fusjonen til Sarpsborg 08. Med fokus på dette temaet kom vi frem til en problemformulering, og deretter tre forskningsspørsmål.

Sentralt i forskningsspørsmålene er at komponentene berører ekspansjonsteori, og elementer i begrepene er spesielt relevant for prosjektets tema og kontekst. Komponentene som stammer fra temaet er sportslig utvikling, økonomi og innovasjon.

Dette kapittelet tar i hovedsak for seg ekspansjonsstrategi, fordi dette er oppgavens faglige tema. Fusjon presenteres på bakgrunn av inngangsstrategien til Sarpsborg 08 for deres ekspansjon. Informasjon fra tidligere forskning og andre sekundærdata bidrar til å understøtte oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, i tillegg til å gi kontekstuell bakgrunn om fotballbransjen.

Komponentene i forskningsspørsmålene presenteres hver for seg i analyse- og diskusjonskapittelet, som deretter knyttes opp mot det overordnede teoretiske rammeverket. Det vil si at begrepene sportslig utvikling, økonomi og innovasjon analyseres hver for seg i kapittel 4 i henhold til hovedbegrepet i problemformuleringen, som igjen baseres på datainnhenting. Med andre ord er teori og empiri valgt ut basert på informasjon og data vi har på Sarpsborg 08.

2.1 Ekspansjonsteori

Å ekspandere kan defineres som å øke antall produktmarkeder en bedrift kan konkurrere i (Lien & Jakobsen, 2015). Bang og Joshi (2008) definerer imidlertid ekspansjon som følgende; en strategi for å øke den primære etterspørselen etter en produktkategori ved å konvertere ikke-kunder til kunder i en industri og/eller ved å øke brukerfrekvensen til bransjens eksisterende kunder. Definisjonen til Bang og Joshi (2008) er noe mer detaljert, og gir en bedre forklaring på ekspansjon i flere industrier. I denne utredningen ønsker vi å undersøke på hvilke måter Sarpsborg 08 sin fusjon har påvirket deres sportslige og økonomiske utvikling, som har resultert i at de har etablert seg som en solid klubb i Eliteserien.

Det er to kriterier for ekspansjon ifølge Lien og Jakobsen (2015). Det første kriteriet er at organisasjonen ønsker vekst, og den andre kriteriet er at eksisterende marked er begrenset og lite attraktivt. Det er åpenbart at Sarpsborg 08 har hatt et ønske om å vokse med tanke på deres kommersielle utvikling de siste årene. Når det kommer til det andre kriteriet om at markedet er begrenset og lite attraktivt for klubben, vil vi i denne konteksten fokusere på

hvilke muligheter ulike markeder har hatt for Sarpsborg 08. Videre sier ekspansjonsteorien til Lien og Jakobsen (2015) at det er tre hoveddimensjoner for ekspansjon; *geografisk ekspansjon, vertikal integrasjon og diversifisering* (Lien & Jakobsen, 2015). Lien og Jakobsen (2015) forteller at det er naturlig at disse formene for ekspansjon i praksis glir over i hverandre. I dette prosjektet samsvarer dimensjonen geografisk ekspansjon med fusjonen til Sarpsborg 08 som ble presentert i innledningen. Vi kommer tilbake til teorien om geografisk ekspansjon etter at vi presenterer motiver for ekspansjon.

2.1.1 Hvorfor ekspandere?

Fellesnevneren for bedrifter som ønsker å ekspandere er at det skal gi en nytteverdi for bedriftens interessenter som for eksempel ledere, aksjonærer, kunder, ansatte, leverandører og samfunnet (Lien & Jakobsen, 2015). Teorien vedrørende motiver for ekspansjon er som regel knyttet til ledernes og aksjonærenes motiver, men det er verdt å nevne at beslutningsgrunnlaget kan innebære flere ulike grunner. Motiver for ekspansjon fra ledelsen og aksjonærer kan være verdiskapende eller verdioverførende motiver. Verdioverføring omhandler å kapitalisere markedsrett for å generere verdi fra kunder og leverandører til selskapet, og motivet gagnar aksjonærene, men ikke nødvendigvis samfunnet. Verdiskapning derimot handler om å skape verdi som er gunstig for både aksjonærer og samfunnet. Dette går ut på at man bruker ekspansjon som en metode for å skape ny verdi. Dette er for eksempel når en bedrift ekspanderer for å utnytte ledig kapasitet i ressurser i henhold til SVIMA-kriteriene (Sandler, 1992). SVIMA er et akronym for om ressurser er; *sjeldne, verdifulle, ikke-imiterbare, mobiliserte og approprierbare*. Det er derfor naturlig å anta at Sarpsborg 08 som en åpen klubb har sine motiver med utgangspunktet i å skape verdi for både klubben og samfunnet gjennom kommersielle resultater og tilbud til lokalsamfunnet.

Ekspansjon kan skape ny verdi når en bedrift leverer høyere verdi til kunder enn det rivaler kan (Lien & Jakobsen, 2015). Bedriften beholder noe av merverdien som profitt, og dette øker aksjonærenes velferd. For samfunnets del øker velferden fordi fordelene for både kunder og aksjonærer blir oppnådd gjennom en mer effektiv utnyttelse av tilgjengelige ressurser (Lien & Jakobsen, 2015. s.38).

Ressursbasert teori (RBT) forklarer hvordan ny verdi skapes gjennom ekspansjon. RBT ser på selskaper som en samling av produktive ressurser. Videre er formålet til RBT-perspektivet å skape konkurransefortrinn gjennom ressurser en organisasjon innehar. Noen ressurser kan anskaffes i markedet, andre er et produkt av læring og innovasjon, mens noen er

et resultat av relasjoner som er etablert og betjent over tid (Lien & Jakobsen, 2015. s.38). Ifølge Madsen (2006) så er fokuset i RBT på særegne og kostbare ressurser som håndteres av en bedrift og som er vanskelig å kopiere.

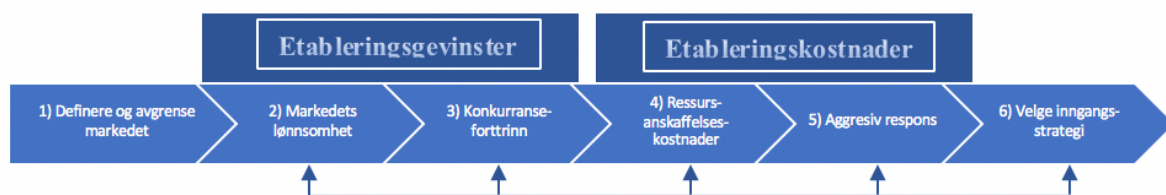
2.1.2 Geografisk ekspansjon gjennom fusjon

Geografisk utvidelse går ut på å ta egne produkter eller tjenester inn i nye markeder (Barwise & Robertsen, i Aarrestad & Hem, 2008). Gjennom fusjonering har man også klart å ekspandere ved å etablere seg i nye geografiske markeder med eksisterende tjenester og produkter (Lien & Jakobsen, 2015). Det kan være geografisk utvidelse i et land eller inntreden i nye land. Geografisk ekspansjon i et land kan også bety en utvidelse innenfor et lite geografisk område. Gjennom sammenslåing av flere klubber i Sarpsborg, så har Sarpsborg 08 ekspandert rundt et større geografisk området og får dermed større markedsrett.

Markedsretten får de fordi det blir færre klubber, men fusjonen skaper også en synergieffekt ved at de for eksempel får en større talentportefølje. Ettersom Sarpsborg 08 er et produkt av flere klubber i Sarpsborg-området, kan det antas at dette har hatt en effekt på publikumsveksten. Dette kan skape tilhørighet til én klubb for fotballinteresserte i Sarpsborg, og dermed en høyere etterspørsel på stadionfotball.

2.1.3 Ekspansjonsbeslutning

Ekspansjonsbeslutninger er svært komplekse, og for å kunne vurdere om en ekspansjon er lønnsom og hensiktsmessig for å nå sine strategiske mål bør bedriften gjennomføre flere analytiske steg (Lien & Jakobsen, 2015). Disse teoretiske stegene er egne teorifelt som i denne oppgaven er justert for å tilpasse en fotballklubb. Det er viktig å fremheve at dette er en historisk ekspansjonsteoretisk analyse som skal ta for seg fusjonen til Sarpsborg 08, og derfor er det naturlig å starte på steg 6 i modellen. Den analytiske prosessen for ekspansjon er illustrert under:



Modell 2: Ekspansjonsbeslutninger - en analytisk prosess i seks steg (Lien & Jakobsen, 2015. s. 13)

Gjennom slike analytiske steg kan det undersøkes hvilke forhold som har påvirket ekspansjonen til Sarpsborg 08. Da får man en innsikt og forståelse av fordelene og ulempene som har oppstått ved å ekspandere siden deres fusjon i 2008, og deretter analysere de opp mot hverandre. Det er interessant å se på hvilke måter sammenslåingen av klubbene i Sarpsborg har hatt en innvirkning på gjennomsnittslønnsomheten. Ved å undersøke etableringsbarrierer kan man se på i hvilken grad geografisk ekspansjon var lønnsomt, og dette gjennomføres med å analysere eksempelvis ressursanskaffelseskostnader og aggressiv respons. Markedets lønnsomhet er også avhengig av Sarpsborg 08 sine egenskaper som en bedrift. For å skape profitt på markedet gjennom ekspansjon er bedriften avhengig av at de klarer å forvalte ressursene de har for å skape konkurransefortrinn.

2.1.4 Ekspansjonsanalyse

Det bør gjennomføres en systematisk analyse av etableringsgevinster og etableringskostnader når en bedrift vurderer å ekspandere (Lien & Jakobsen, 2015). Dette kan gjennomføres gjennom en analytisk prosess i seks steg. Heretter omtales det teoretiske rammeverket som *seks-stegsmodell*. Første steg handler om å definere og avgrense markedene eller segmentene som bedriften vurderer å ekspandere til. Dette dreier seg om å kartlegge kundegrupper med relativt like preferanser, som kan betjenes på samme måte. I steg to utføres beregninger og analyser av markedets lønnsomhetspotensialet i gjennomsnitt. Dette gjennomføres ved å undersøke hvordan verdiskapnings- og verdikapningspotensialet i det aktuelle markedet blir fremover. I denne oppgaven undersøkes det hvordan Sarpsborg 08 kartla dette før beslutningen om strategisk sammenslåing med andre klubber i Sarpsborg. Videre i steg tre er målet å identifisere klubbens konkurransefortrinn ved hjelp av ressurser klubben allerede har. Dette er for å se hvordan klubben vurderte at det nye markedet hadde potensial til å bli et mer lønnsomt marked (Lien & Jakobsen, 2015).

Analyse av kostnader ved ressursanskaffelse er steg fire. Grunnen til dette er fordi et selskap er ikke fullstendig etablert i et marked før de har anskaffet seg alle ressurser som er nødvendig for å konkurrere på samme plan som de etablerte bedriftene i markedet. Med det er det essensielt å kartlegge og analysere hvilke ressurser bedriften mangler, og hvilke innvirkninger det har å konkurrere med svakere ressurser enn etablerte aktører i markedet. Steg fem, aggressiv respons, kan oppstå fra de etablerte ved en inntreden til et nytt marked, og

det vil være hensiktsmessig å analysere kostnadene i forbindelse med aggressiv respons ved en inntreden. Dette kan gjennomføres med en SVI-analyse som er basert på de tre første kriteriene i SVIMA-rammeverket. Når det handler om ressursanskaffelseskostnader gjelder det å undersøke om det er mangler av ressurser som skal anskaffes, om det er vesentlig for markedet og om den er kostbar å imitere. Det er med andre ord tilstrekkelig å gjennomføre en SVI-analyse for ressursanskaffelseskostnader (Lien & Jakobsen, 2015). Avslutningsvis er steg seks valg av inngangsstrategi til det nye markedet. Og i dette prosjektet vet vi at Sarpsborg 08 ekspanderte seg gjennom strategisk allianse i form av fusjon.

2.1.5 Inngangsstrategi

Det er tre ulike strategier ved valg av inngangsstrategi for ekspansjon; *oppkjøp*, *nyetablering* og *strategisk allianse* (Boye & Meyer, 2008). Det er i midlertidig viktig å påpeke at dette er idealtyper, men det er ikke uvanlig at strategiene går over i hverandre i virkeligheten.

Uavhengig av inngangsstrategi må det tas hensyn til etableringsgevinster og etableringskostnader når man vurderer en ekspansjon til et nytt marked eller segment. I denne utredningen vet vi at Sarpsborg 08 ble etablert gjennom sammenslåinger av flere klubber med målsetning om å få en eliteklubb som representerer Sarpsborg. I denne utredningen vektlegges strategisk allianse som inngangsstrategi, og det utdypes hvordan dette har utviklet Sarpsborg 08 som klubb.

2.1.6 Fusjon

En form for strategisk allianse er fusjonering. Fusjonering kan defineres som en sammenslåing av en eller flere juridiske enheter til en felles juridisk eierenhet, og det blir stadig viktigere for organisasjoner i vekst (Sander, 2019b; Thorbjørnsen, 2011). Det er vanlig å skille fusjoner etter hvilken retning de ekspanderer, enten horisontalt, vertikalt, relatert og urelatert (Boye & Meyer, 2008). Bedrifter som ekspanderer i horisontal retning, vokser innenfor samme bransje og produktomene (Boye & Meyer, 2008). Sarpsborg 08 er et eksempel på en slik horisontal fusjon, der 16 forskjellige fotballklubber i Sarpsborg-regionen samlet under en felles eierenhet, Sarpsborg 08.

En fusjon drives sjeldent av ett motiv og det vil ofte være flere årsaker til at en bedrift fusjonerer, men den bakenforliggende årsaken er at det vil maksimere hverandres nytte (Boye & Meyer, 2008). Fra Sarpsborg sitt synspunkt var ideen om et samarbeid at én felles satsing ville kunne føre til både finansielle og operasjonelle fordeler, i tillegg til at det ville føre byen Sarpsborg tettere sammen ved å ha kun én elitesatsing som hele distriktet kunne samle seg

bak. De finansielle synergier har vært tilstede blant annet ved at driften av Sarpsborg Stadion deles på flere enn tidligere. Operasjonelle synergier innebærer at de fusjonerende selskapene samordner ressursene (Boye & Meyer, 2008). For Sarpsborg 08 sin del innebar dette blant annet at de fikk en bedre talentbase, der de beste lokalene talentene nå samlet seg rundt et lag, enten akademiet, G16 eller juniorlaget. På denne måten var ikke de beste lokale spillerne spredt rundt i forskjellige klubber og de lokale talentene fikk dermed bedre daglig matching på trening. Det gjorde også at Sarpsborg 08 mistet færre talenter til større klubber, med bedre akademier. Gjennom fusjoneringen fikk klubben dermed en større markedsrett, i tillegg til andre driftsfordeler som markedsføring og administrasjon som har fremkommet av den nye juridiske enheten.

2.2 Kontekstuell bakgrunn om økonomi i dagens fotball

Det er mange årsaker til hvorfor en profesjonell fotballklubb kan oppleve suksess, men en faktor som de siste årene har fått en større og større innflytelse, er økonomi.

Regnskapsfirmaet Deloitte lager hvert år en rapport som de kaller: *Deloitte Football Money League 2020*. Rapporten rangerer de 30 fotballklubbene i verden som har generert størst inntekter det siste året. Denne listen bekrefter på mange måter korrelasjonen mellom inntekter og sportslig suksess. Hvis man ser på det som blir kalt de fem store ligaene, *Ligue 1 (Frankrike)*, *Bundesliga (Tyskland)*, *La Liga (Spania)*, *Serie A (Italia)* og *Premier League (England)*, så har det på tvers av disse ligaene blitt delt ut 35 ligamesterskap de siste syv årene. 32 av disse ligamesterskapene har gått til klubber som er på topp ti listen til Deloitte. De tre unntakene er Atletico Madrid (vant ligaen i 2013/14) som er på 13. plass i rapporten, Leicester City (vant ligaen i 2015/16) som befinner seg på 22. plass i rapporten og Monaco (vant ligaen i 2016/17) som ikke er blant de 30. rangerte. Det er med andre ord helt klart at økonomi er en vital del av en fotballklubbs suksess.

En trend vi har sett mer av de siste to tiårene er at private investorer har kjøpt seg inn i mange av Europas største klubber. Hvis vi ser på perioden fra 2004 til 2013 som et eksempel, økte samtlige av de topp 30 europeiske klubbene inntektene sine hvert eneste år, med unntak av Newcastle og Roma. To tredjedeler av disse klubbene har en viktig ting til felles, nemlig at majoriteten av klubben er eid av private investorer. De to klubbene som økte inntektene sine mest; PSG og Manchester City, har majoritetseiere fra henholdsvis Qatar og De Forente Arabiske Emirater, og de økte i denne perioden i snitt inntektene sine med henholdsvis 18 og 16,1 prosent hvert eneste år (Rohde & Breuer, 2016).

Det er nå i større grad disse investorene som står bak investeringer i laget og som er med på å bygge varemerket globalt (Rohde & Breuer, 2016). På denne måten forbedrer de største klubbene sin etterspørsel ved hjelp av private investorer. Dette er blitt kalt økonomisk doping og ble i en periode så ille at UEFA måtte innføre en ny regel, UEFA Financial Fair Play Regulations, som skulle forhindre at klubber brukte mer penger enn de tjente. Flere studier har nemlig vist at at sportslig suksess fører til en positiv innvirkning på inntekter og at det igjen er drevet i hovedsak av investeringer i laget (Rohde & Breuer, 2016). Og siden Sarpsborg ikke har noen rike investorer som frigjøre kapital til klubben, har de måttet se på andre virkemidler for å øke inntektene til klubben.

Det skal også nevnes at NFF introduserte et finansielt oppfølgingssystem (FOS) den 23. september 2009, som gjelder for alle klubbene i Eliteserien, OBOS-ligaen og Toppserien. Siden innføring av FOS i de to øverste ligaene på herresiden har man ifølge klubbisensansvarlig i NFF, Rune Nordhaug, sett en positiv utvikling av økonomien til norske klubber og FOS har siden også blitt implementert i Post Nord-ligaen (2.divisjon for herrer) (Madsen, 2018). Dette økonomiske rammeverket skal bidra til at norske fotballklubber har en bærekraftig økonomi og dermed også redusere sjansen for at en rik eier vil investere stort i en klubb, for deretter å forlate klubben og etterlate den i store økonomiske problemer.

2.3 Tidligere forskning

Det har blitt gjennomført studier på tilskuernes motiver for å dra på idrettsarrangementer helt siden 1970-tallet. Studiene har blant annet vært rettet mot fotball i England (Feehan 2006). Det har kommet frem fra tidligere forskning at det er noen faktorer som har en betydning på etterspørsel etter stadionfotball. Derfor redegjøres det i dette kapitlet for følgende faktorer: pris, markedsstørrelse, substitutter, publikums preferanse knyttet til kampen, og arena og fasiliteter.

2.3.1 Pris

Det er ikke uvanlig at publikum kjøper billetter rett før fotballkampen blir avholdt. Derfor vil etterspørsel til kamper være varierende. Verdien til stadionbilletter forsvinner i det kampen har startet (Courty, 2000). Dette er på bakgrunn av de høye kostnadene knyttet til et stadionanlegg, og det er derfor viktig å selge billetter slik at så mange seter som mulig blir fylt.

Fra studier av Welki og Zlatoper (1999), og Dobson og Goddard (2001), hevdes det at når prisene blir satt opp så har det en negativ påvirkning på etterspørselen til idrettsarrangementet. Dette korrelerer godt med etterspørselsteorien som går ut på at alle goder har en etterspørselskurve som er negativ i forhold til pris (Stoltz & Andersen, 2014). Det som er interessant er at noen studier viser at det er en positiv effekt mellom prisøkning og publikumstall, altså at forholdet er uelastisk mellom pris og etterspørsel (Baimbridge, Cameron & Dawson, 1996; Feehan, 2006).

Det er viktig å nevne at det er alternativkostnader som spiller inn ved siden av billettprisen når det kommer til idrettsarrangementer. Eksempler på alternativkostnader utenom billettpris er mat og drikke under kamp, parkeringsavgift og reisekostnader. Borland og MacDonald (2003) har forsket på dette, og funnet funn som viser at disse faktorene kan ha en negativ effekt på etterspørselen. Det er imidlertid viktig å påpeke at det også nevnes at faktoren er vanskelig å måle.

2.3.2 Marked

Ifølge Dobson og Goddard (2001) så bør analyser av etterspørsel etter stadionfotball inkludere tilskuerpotensialet til klubben. Denne faktoren er vanlig å måle ved klubbens markedsstørrelse. Feehan (2006) sier at markedsstørrelsen blir reflektert i form av innbyggertallet i nærområdet. Markedsstørrelse viser seg å ha en stor betydning for publikumstallet (Feehan, 2006). Videre kan avstander mellom hjemme- og bortelag ha en negativ effekt på publikumstallet (Dobson & Goddard, 2001). Men det har også avdekket et positivt forhold mellom bortelagets publikumstall fra forrige sesong og hjemmelagets tilskuertall (Forrest & Simmons, 2006). Hvis motstanderlaget i tillegg er et populært lag, så kan dette også bidra til å øke etterspørselen på billetter når hjemmelaget møter dette laget.

2.3.3 Substitutter

Forskningslitteraturen deler substitutter i to dimensjoner, direkte og indirekte substitutter. For en fotballklubb kan direkte substitutter være TV og fotballabonnementer (Forrest & Simmons, i Solberg & Mehus, 2014). Mens indirekte substitutter kan være andre idrettsbegivenheter og underholdningsarrangement (Borland & MacDonald, 2003).

Medias utvikling har påvirket etterspørselen etter stadionfotball (Baimbridge et al., 2006). Tilskuere får et alternativt tilbud når en kamp blir sendt på TV, og dette kan ha en negativ innvirkning på oppmøte på stadion (Welki & Zlatoper, 1994). Det viser seg at hvis det

er direkte sendte TV-kamper fra en større liga eller turnering som går parallelt, kan dette ha en negativ effekt på publikumsoppmøte. Et eksempel på dette er fra studie til Forrest og Simmons (2006), der publikumstallet i Premier League hadde en nedgang da Champions League kamper ble spilt samtidig. Dette er direkte substitutter for å gå på kamp.

Ifølge Baimbridge et al. (2006) så blir indirekte substitutter som andre idrettsbegivenheter og underholdningsarrangementer et alternativ for stadionfotball. De mener videre at andre lag i samme liga ikke kan bli regnes som en substitutt fordi forbrukere ofte har en viss lojalitet til klubben de følger (Baimbridge et al., 2006).

2.3.4 Esport: Substitutt vs. supplement

En sport som vokser betydelig er esport, og sporten har utviklet seg fra en nisjesport til en sentralt sikkelse i underholdningsbransjen (Reyes, 2019). *Esport* er elektronisk dataspilling, og det vil si at utøverne konkurrerer i ulike spill på datamaskin eller spillkonsoll (Holm, 2020). Esport hadde i 2019 omtrent 454 millioner seere, og ifølge Business Insider er det anslått at det totale seertallet vil øke med 9 prosent frem til 2023, ergo en estimering på cirka 646 millioner totale seere (Reyes, 2019). I 2018 ble det investert 4,5 milliarder dollar i industrien, og investeringene ble distribuert til aktører over hele økosystemet - alt fra esport organisasjoner, til turneringsarrangører og til digitale kringkastere (Deloitte, i Reyes, 2019). I tillegg ble det i samme år estimert at esport-industrien genererte 7,6 milliarder kroner, og investeringsbanken Goldman Sachs utdyper at 60 prosent av salgsinntekter i industrien kommer fra sponsoravtaler og reklameinntekter (Forsland, 2018).

Esport kan være en indirekte substitutt for fotballen, fordi det er et underholdningsarrangement. Populariteten vokser, og rapporten til Goldman Sachs antyder at esport vil bli større enn den amerikanske fotballigaen NFL i løpet av 2022 (Forsland, 2018). Derfor er det rimelig å argumentere for at dette også kan være en substitutt for norsk fotball. På en annen side så kan esport også være et supplement som kan skape en synergieffekt for Sarpsborg 08. Rett før sesongstart av Eliteserien 2019 lanserte Discovery og Norsk Toppfotball (NTF) Norges første offisielle esport-serie i fotballspillet FIFA, der navnet på ligaen er eSerien (Eliteserien.no, 2019). Sarpsborg 08 var ett av 18 lag fra norsk toppfotball som deltok i første sesong av eSerien, hvorav tolv er fra Eliteserien og seks er fra OBOS-ligaen (Refsland & Gisvold, 2019). Etter en suksessfull første sesong ble ligaen utvidet til 20 lag og det kan antas at etableringen av et esport-lag for Sarpsborg 08 også kan fungere som et supplement som skaper en synergieffekt i form av større engasjement på tvers av ulike målgrupper og markeder.

2.3.5 Preferanser knyttet til kampen og stadion

Tabellposisjon er ofte benyttet som en indikator på kampens kvalitet mellom to lag, ifølge forskningslitteratur. Studie til Forrest og Simmons (2006) viser at det er en korrelasjon mellom tabellposisjon og publikumsoppmøte. I tillegg er enkelte kamper mer attraktive for tilskuere, som for eksempel rivaloppgjør eller en spesielt viktig kamp for lagets posisjon på tabellen. Det er viktig å påpeke at kvalitet er vanskelig å måle på et lag eller en kamp, ettersom at publikums preferanser varierer. I en studie fra Levin (2009) blir det nevnt at ligaer med dominerende lag har større sannsynlighet for å oppleve tilskuersvikt. Funnene fra dette studiet gir oss en indikasjon på at det er vanligvis lag med dårlige resultater som opplever publikumsnedgang. Vi antar uansett at en fotballklubb med en solid fotballkultur opplever en mindre effekt på publikumsoppmøte ved dårlige resultater. Dersom vi tar eksempelvis Manchester United som spiller i en av de fem største ligaene, så har de hatt en stabil tilskuertall de siste årene på cirka 75.000 oppmøte, til tross for sportslig nedgang (Gough, 2019; transfermarkt, 2020a).

Det finnes forskjellige meninger blant forskere om kampens usikkerhet har en innvirkning på kvaliteten på kampen. En hypotese som har forsøkt å finne svar på dette kalles; *uncertainty of outcome hypothesis*. Den foreslår at hvis lagene i en liga er ujevne og at turneringen er preget av dette, så kan det ha en negativ effekt på supporterne, som vil kunne påvirke tilskuertall og tv-seere negativt (Pawlowski, 2013). Blant annet mener Feehan (2006) at jevne kamper tiltrekker flere tilskuere, mens Peel og Thomas (1988) sier at dersom hjemmelaget er favoritter så er det mer attraktivt for konsumentene. Studier viser at det er en sammenheng mellom usikkerhet rundt utfall og publikum, men studiene klarer ikke å slå fast på om det er en positiv eller negativ sammenheng (Borland & MacDonald, 2003).

En faktor som kan påvirke publikumsoppmøte er stadions modernitet og kapasitet (Borland og MacDonald, 2003). Det kom frem i studie til Borland og MacDonalds (2003) at det kun er nødvendig med en oppgradering dersom stadion var fullsatt. Videre har forskningen til Ferreira og Bravo (2007) vist at fasiliteter på stadion er en sentral grunn for at forbrukere ønsker å konsumere fotball.

2.3.6 Innovasjon

Begrepet innovasjon er knyttet til et bredt akademisk felt som utgjør blant annet økonomi, statsvitenskap, organisasjon og ledelse, entreprenørskap, forretning og så videre (Tjønndal,

2017). I senere tid har innovasjon også stadig blitt mer nevnt i forbindelse med idretts sosiologi. Innovasjon kan defineres enkelt som å introdusere noe nytt (Goffin & Mitchell, 2017). Dette kan være nyskaping eller fornyelse av teknologier, produkter, tjenester eller måter å arbeide på. Det som imidlertid er viktig å forstå med innovasjon for bedrifter er at innovasjon også består av kommersialisering (Haanæs, 1999). En god innovasjon er når en bedrift har fokus på kommersialisering i samspill med nyskaping eller fornyelse.

2.3.7 Innovasjon i idrett

Majoriteten av forskning på innovasjon har fokus på teknologibransjen, forretning, ledelse, privat og offentlig sektor (Tjønndal, 2017). Begrepet innovasjon dukker opp i varierte kontekster og er ikke kun begrenset til kulturelle og sosiale omgivelser. Idrett overskrider også disse omgivelsene, og utøves over hele verden i flere sammenhenger. I forbindelse med sport kan nye ideer fremme og gi grunnlag for innovasjon (Tjønndal, 2017). Ifølge artikkelen til Anna Tjønndal (2017) kom hun frem til fem innovasjonstyper i idrett basert på ulike aspekter som hun har identifisert i relevant litteratur innen innovasjon og idrett. De fem innovasjonstypene i idrett er; (1) sosial, (2) teknologisk, (3) kommersialisering, (4) samfunnsbasert og (5) organisatorisk.

Sosial innovasjon (1) oppstår når idrettsorganisasjoner, grupper eller enkeltpersoner som for eksempel fotballklubber, trenere og idrettsutøvere blir møtt med sosiale utfordringer som krever nye og kreative løsninger. Videre handler det om organisasjoner og enkeltpersoner som er involvert i den sosiale innovasjonen ved å bidra til samfunnet på en positiv måte gjennom idrett. Eksempelvis den globale *Girl Effect-kampanjen* der kampsport som et sosialt innovativt verktøy ble brukt for å oppnå kjønnsbalanse- og utviklingsmål gjennom idrett i Uganda (Tjønndal, 2017). Samfunnsbasert innovasjon (4) kan ligne noe på sosial innovasjon, men forskjellen er at samfunnsbasert innovasjon relateres til det lokale samfunnet. Samfunnsbasert innovasjon involverer samfunnsansvar og entreprenørskap, der samarbeid med lokale samfunnsgrupper oppmuntrer til å jobbe sammen mot et felles mål.

Det siste tiåret har gitt stadige fremskritt i moderne teknologi som fører til flere innovative måter å delta i idrett på. I den gjennomgåtte litteraturen i artikkelen til Tjønndal (2017) er de fleste studiene som omhandler teknologisk innovasjon (2) relatert til fremskritt i forbedringsprestasjoner, idrettsmedisin, forbedring i måling av atletiske prestasjoner, rehabilitering, og nye tilpasninger til sportsutstyr. På en annen side kan teknologisk idrettsinnovasjon fornye eller påvirke hvordan folk kan delta på idretter. Et godt eksempel er

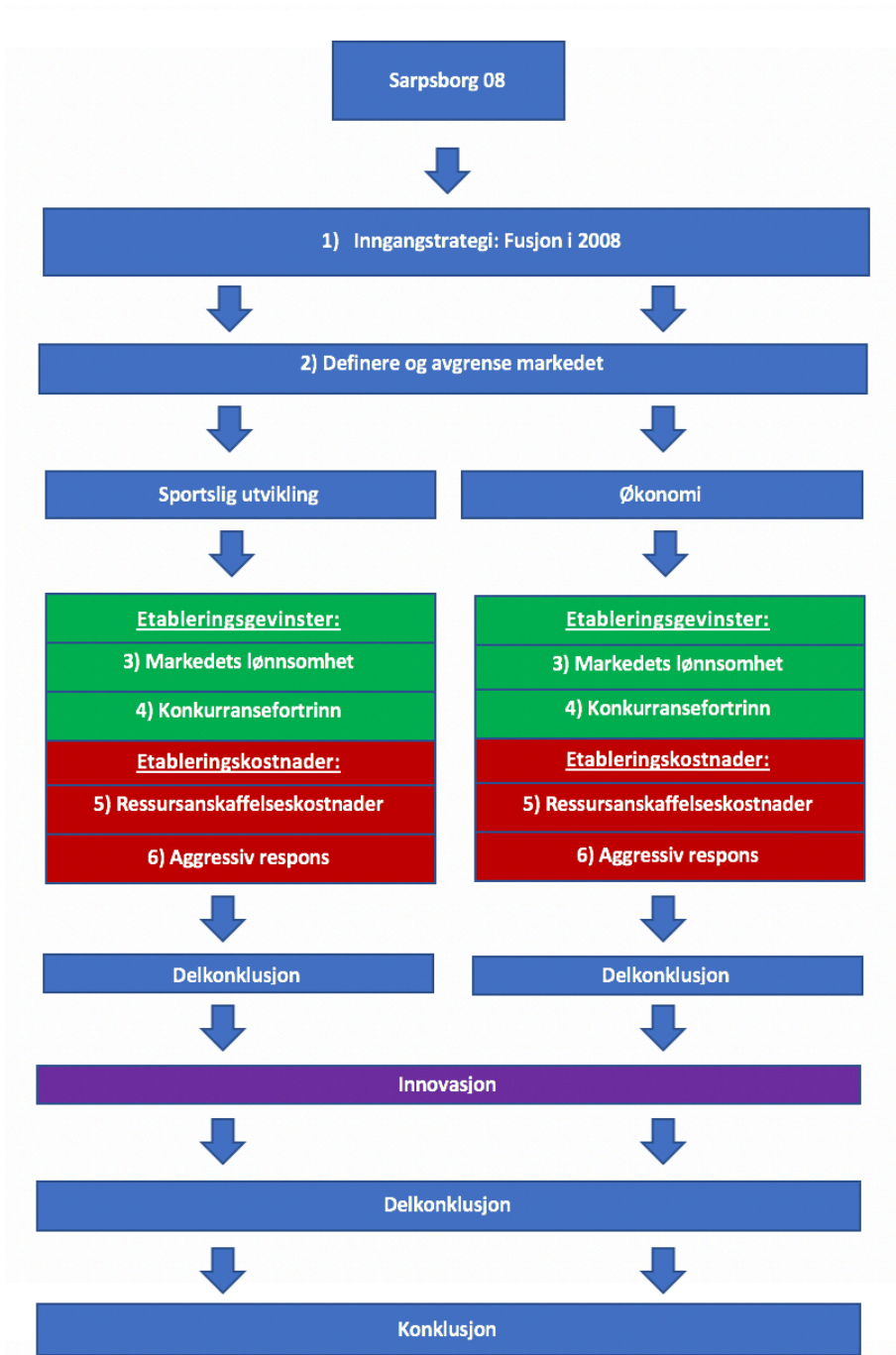
hvordan internett har bidratt til at det er nye måter å delta i idrett på gjennom esport, Fantasy sportsligaer, og andre online spill.

Kommersiell innovasjon (3) er når virksomheter involverer seg ved å skape endringer i idretter. Disse idrettsbaserte innovasjonene kan være relatert til produkt- og tjenesteinnovasjoner. Kommersiell innovasjon av internasjonale virksomheter involvert i idrett er ofte relatert til måten sportsprodukter markedsføres på. Organisasjonsinnovasjon (5) har en likhet med kommersiell innovasjon gjennom sin relasjon med andre aktører. Et eksempel på en organisatorisk innovasjon er Den internasjonale olympiske komité (IOC) (Tjønndal, 2017). De er en global idrettsorganisasjon med stor innflytelse i idrett, og det er viktig for dem å følge med på utvikling av internasjonal idrett.

2.4 Bakgrunn for teoretisk rammeverk

I dette kapitlet har vi presentert vårt hovedbegrep; *ekspansjonsstrategi*. Deretter redegjorde vi for vårt teoretiske rammeverk, og knyttet dette til tidligere forskningsresultater som er caseaktuelle. Dette danner grunnlaget for fordypning i koblingen mellom forskningskomponentene sportslig utvikling, økonomi og innovasjon. Hensikten med en slik struktur er for å kunne strategisk undersøke ett element om gangen som bidrar til svar på forskningsspørsmålene og belyser den overordnede problemstillingen.

Etttersom at formålet med oppgaven er å gjennomføre en historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08, så blir inngangsstrategien fusjon presentert. Beslutning bak dette er tatt fordi vi ønsker å undersøke Sarpsborg 08 sin utvikling fra deres fusjon med lokalklubber i byen til dagens status på klubben. Resultater fra tidligere forskning gir oss en kontekst innen norsk fotball. Innledningsvis i oppgaven ble det presentert en konseptuell modell som er tilpasset oppgaven. Denne er basert på våre forkunnskaper innen fotball og om strategifaget. Vi bruker også seks-stegsmodellen til Lien og Jakobsen (2015) som en struktur for fremgangsmåten vi skal analysere i de ulike komponentene. Videre har vi utviklet et rammeverk som er en påbygger av vår konseptuelle modell. Det er verdt å nevne at analyseverktøy vil variere fra de tre komponentene, og dette er fordi at fagområdene er tilpasset konteksten. Rammeverket er mer detaljert enn konseptuelle modellen i kapittel 1, og visualiseres under:



Figur 1: Oppgavestruktur

3 Metode

Dette kapitlet redegjør for hva slags metode vi har brukt og hvorfor vi har valgt å bruke denne metoden. Før vi gjør dette ønsker vi å definere begrepet metode. Ordet *metode* kommer fra det greske ordet *methodos*, som betyr det å følge en bestemt vei mot et mål (Tranøy, 2019). I vår oppgave er målet å finne ut hvordan og hvorfor Sarpsborg 08 har klart å ekspandere med stor suksess. For å finne ut av dette er det vitalt å velge den riktige metoden. En metode er nemlig en plan for å samle og analysere resultater som vil muliggjøre for den som etterforsker å svare på spørsmålene som man har stilt (Flick, Kardorff & Steinke, 2010).

3.1 Undersøkellesdesign

Etter å ha utarbeidet og konkretisert en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og lagt det teoretiske fundamentet for oppgaven vår, var vi nødt til å bestemme oss for hva slags undersøkelsesdesign vi mente ville best svare på de spørsmålene vi lurte på (Jacobsen, 2015). Undersøkelsesdesign blir definert av Ringdal (2014) som: *en grov skisse for gjennomføring av en konkret undersøkelse*. Undersøkelsesdesign, også kalt forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg, er med andre ord en overordnet plan for hvilken metodisk fremgangsmåte som skal benyttes for innsamling og analyse av data. Undersøkelsesdesignet kan være med på å legge grunnlaget for kvaliteten og effektiviteten for gjennomførelsen av undersøkelsen, samt sørge for at prosjektet er kredibelt.

Utformingen av problemstillingen er det som bestemmer hvilket design undersøkelsen skal ha og hvilken metode vi skal bruke (Jacobsen, 2015). Det er altså en direkte sammenheng mellom problemstilling og valg av metode, fordi det vil være viktig å anvende en metode som kan belyse problemstillingen. Hvilken metode vi har valgt og hvorfor vi har valgt denne metoden kommer vi tilbake til senere i kapitlet.

3.1.1 Prosjektets metodiske karakteristika

Hensikten med denne oppgaven er å gjennomføre en historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08. Det finnes ikke mye forskning om ekspansjonsstrategi for fotballklubber tilgjengelig per dags dato. Men det er mye empiri om ulike elementer som har hatt en effekt på suksessrike fotballklubber, og det kan være komponenter som også hatt en innvirkning på ekspansjonsstrategi i fotballbransjen. Til et slikt rammeverk må vi finne et forskningsdesign som passer til prosjektets problemstilling. Det er tre metodiske karakteristika ved undersøkelsesdesign; eksplorativ-, deskriptiv- og kausal studie (Karlsen, 2001).

Kausale studier handler om årsakssammenhenger, og det vil si at forskeren har som mål å påvise en hendelse som fører til en annen hendelse. Typiske trekk ved deskriptive studier er at målet for forskeren er å beskrive en eksisterende situasjon, og en slik studie benyttes derfor når forskeren ønsker å undersøke sammenhengen mellom et eller flere begrep. Eksplorative studier derimot, omhandler det å utforske forhold som er mindre kjent. I tillegg er sekundærdata også ofte et kjennetegn på slike studier ved at man på forhånd undersøker eksisterende litteratur og andre sekundærdata (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Derfor er en eksplorativ tilnærming best egnet fordi forskningen vår baserer seg i hovedsak på sekundærdata og eksisterende litteratur. Mer om sekundærdata belyses senere i kapittelet. Videre er det lite eksisterende referanser ved ekspansjonsstrategi hos en fotballklubb i Eliteserien, og ingen eksisterende referanser ved denne teorien i forbindelse med Sarpsborg 08.

3.1.2 Valg av design

Innen forskning er induksjon og deduksjon to metodiske undersøkelsesdesign, og dette er to måter å presentere eller trekke konklusjoner på. Induktiv metode går i utgangspunktet fra et empirisk til et teoretisk ståsted, og det baserer seg på å undersøke ny kunnskap på områder der det finnes lite forhåndskunnskap. Dette vil si at man ved induksjon trekker generaliserende resultater fra empiriske observasjoner og søker og danner en ny teori. Enklere forklart så går en induktiv tilnærming ut på å samle inn empiri, og basert på dette skal nye teorier søkes og bli formulert. Ved deduktiv metode går man fra teori til empiri. Deduksjon er et hypotesetestende undersøkelsesopplegg basert på eksisterende teori der det skal gjennomføres undersøkelser som kan bekrefte eller avkrefte teorien.

Vår oppgave er en historisk ekspansjonsanalyse, hvor vi observerer data og resultater fra Sarpsborg 08 gjennom årene og setter det i sammenheng med teori. Vi bruker et induktivt design ettersom vi skal undersøke historisk data hos Sarpsborg 08, og deretter knytte det opp mot utvalgte teorier. Det vil si at eksisterende data undersøkes, og teorier utvikles fra den innsamlede dataen som til slutt skal relateres til litteratur (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Dermed har dette forskningsprosjektet et induktivt design med en eksplorativ tilnærming til problemstillingen.

3.2 Valg av metode

I denne oppgaven blir det undersøkt forhold som omhandler den sosiale virkelighet, og samfunnsvitenskapelig metode er derfor benyttet. En slik metode handler om hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkelighet, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011. s.33). Skjematisk finnes det to samfunnsvitenskapelige metodegrener; *kvantitativ* og *kvalitativ*.

Kvantitativ metode gir en beskrivelse av virkeligheten ut i fra tall, tabeller og store enheter (Ringdal, 2014). Her er det i stor grad statistikk som danner grunnlaget for en analyse og målet er som regel å oppnå kunnskap gjennom å generalisere statistikken fra det innhentede datamaterialet. Kvalitativ metode derimot beskriver virkeligheten gjennom få enheter og tekstlige beskrivelser (Ringdal, 2014). Ved gjennomførelse av en slik metode er det mer vanlig å samle inn data som ord og ikke som tall. Den kvalitative metoden fokuserer mer på hvordan vi mennesker oppfatter verden og forsøker å avdekke mønstre i våre forståelser og praksiser (Hoffmann, 2013). I kvalitativ metode speides det etter trekk og/eller karakteristikk som kan være med på å forklare et fenomen.

I forbindelse med oppgavens problemstilling er det mest hensiktsmessige å bruke en kvalitativ metode, og det er flere grunner til dette. Ved et undersøkende forskningsdesign som det oppgaven har, der problemstillingen er åpen, er det mer naturlig med en kvalitativ fremtoning. Hensikten med å bruke en kvalitativ metode er i vårt tilfelle å oppnå dybdekunnskap og en mer helhetlig forståelse av vår spesifikke kontekst, som kan gi oss et realistisk bilde av hvilke omstendigheter Sarpsborg 08 befinner seg i og hvordan klubben har kommet dit.

I tillegg er det ut ifra vår problemstilling og forskningsspørsmål et begrenset utbytte av å kun se på tall og statistikk. Denscombe (2010) sier at: *Kvalitativ metode vil være bedre egnet når en vil ha en forståelse av et fenomen som vanskelig kan kvantifiseres*. Hva slags strategi en fotballklubb velger for å ekspandere avhenger av valgene til personer tilknyttet denne klubben, og vi mener disse valgene er et komplekst og sosialt fenomen som må studeres på individnivå. Datapunkter og tall vil med andre ord ikke være med å belyse vår problemstilling i stor grad.

Som tidligere beskrevet brukes også kvalitativ metode oftest der datamaterialet består av få enheter. I vårt tilfelle begrenser oppgaven seg til en analyse av kun én norsk Eliteseriekubb. Det er mer fleksibelt for oss med en kvalitativ tilnærming, fordi det er lettere

å sikte mot å få frem meningsinnholdet i det innhentede datamaterialet, i motsetning til en kvantitativ tilnærming som er mer avhengig av et stort antall enheter. Vi har som nevnt valgt et induktivt design, og dette er designet til å lede mer mot kvalitative metoder. Et induktivt design antyder at siden det eksisterer noen kvalitative trekk i et datamaterialet, finnes det også andre slike trekk (Flick et al., 2010). I dette tilfelle trekker vi generaliserende resultater ut fra empiriske observasjoner.

Her er det viktig å understreke at en generalisering i kvalitative studier er nødt til å være spesifikk og knyttet opp mot riktig kontekst (Halkier, 2011). En fotballklubb er en spesiell enhet og skiller seg ut på mange måter fra det ordinære næringslivet. I motsetning til en typisk bedrift, er ikke alltid målet for en fotballklubb å være lønnsomme slik at de maksimerer verdien for eierne. Konteksten til generaliseringen i denne oppgaven er derfor kun knyttet opp mot fotballindustrien. Allikevel er det være feil å tro at man kan generalisere våre funn på et universelt nivå og gjøre de gjeldene for europeiske storklubber som for eksempel Manchester United og Barcelona. Overføringene i denne oppgaven er kun relevante for andre fotballklubber på samme nivå og størrelse som Sarpsborg 08. Videre har vi også en eksplorativ tilnærming som handler om å utforske mindre eller helt ukjente forhold. Vi baserer forskningsprosjektet vårt på sekundærdata og eksisterende litteratur, noe som også kjennetegnes ved eksplorative studier.

3.3 Forskningsetikk

Kunnskapsdepartementet sier at; *Akademisk frihet er et grunnleggende prinsipp i forskningen og en viktig betingelse for å sikre uavhengig og pålitelig forskning* (Regjeringen, 2020). Denne betingelsen er avhengig av at man kan stole på forskerne og deres troverdighet og derfor er etikk i forskningen viktig (Regjeringen, 2020). Forskningsetikk sies å være et sett av verdier og normer som skal være med på å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet (De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene, 2015). Det handler om å finne en balansegang mellom å utvikle ny kunnskap, samtidig som man beskytter seg selv, samfunnet og andre mot potensielt skadelige ringvirkninger. Hver enkelt forsker har derfor et ansvar om å gjøre seg kjent med de forskningsetiske retningslinjene og etisk refleksjon gjennom alle ledd av forskningsprosessen som er vesentlig for at den individuelle akademiske friheten skal kunne bli opprettholdt.

Prosjektet skulle i utgangspunktet inneholde personopplysninger og lydopptak, og studien var derfor meldepliktig til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi hadde satt oss

nøye inn i de forskningsetiske retningslinjene og alle vi skulle intervjuer stilte opp frivillig. Det var på forhånd oversendt en intervjuguide, slik at alle deltakerne visste hva deltakelsen ville kreve. Det var også avtalt at de som lot seg intervjuer skulle signere et samtykkeskjema før vi begynte. All informasjon ville også bli anonymisert i selve oppgaven, så det ikke kunne brukes mot deltakerne på et senere tidspunkt. Den 24. februar 2020 fikk vi også beskjed om at meldeskjemaet vi hadde sendt inn til NSD, ble vurdert til å være i samsvar med personvernlovgivningen.

Grunnet COVID-19-situasjonen valgte vi å bruke sekundærdata i stedet for primærdata, som gjorde at det var andre forskningsetiske hensyn vi måtte ta. Blant annet ble det ekstra viktig å være kildekritisk. Da datamaterialet vårt består av informasjon som i utgangspunktet er innhentet for et annet formål enn vårt prosjekt, er det viktig å forstå hvem som har samlet dataen og hvorfor de har gjort det. For å ta årsrapportene til Sarpsborg 08 som et eksempel, så er dette rapporter som klubben selv har skrevet og er ment for offentligheten. Som forsker er det viktig å være klar over hvilken kontekst datamaterialet du analyserer er innsamlet for. Samtidig er det viktig at man som forsker er så objektiv som mulig. Det kan være fristende å tolke materialet på en måte som kan være med på å utvikle ny kunnskap og hjelpe oppgaven din, så man er nødt til å reflektere over analysene av dataene og ikke være forutinntatt. Hvis mangelen på objektivitet av forskerne skinner gjennom, kan troverdigheten som forsker svekkes.

3.4 Kritikk til metode

Majoriteten av alle publiserte kvalitative undersøkelser bruker intervjuer (Silverman, 2011). Planen var at vi skulle gjennomføre semistrukturerte intervjuer med hver enkelt person i markedsavdeling til Sarpsborg 08. Et semistrukturert intervju baserer seg på en intervjuguide med en overordnet problemstilling som man ønsker å diskutere (Befring, 2015). Grunnen til at vi ville gjennomføre semistrukturerte intervjuer var fordi vi da kunne fått innsyn i hver enkelt persons observasjoner og meninger. Ved et slikt intervju kunne vi fått intervjuobjektens formeninger og kunnskap om både fortiden, nåtiden og fremtiden. (Skilbrei, 2019) Siden de også har ulike roller innad i avdelingen, bestemte vi at semistrukturerte intervjuer ville være den beste løsningen. Dette ville gi oss muligheten til å styre intervjuet i den retningen vi ønsket, samtidig som det åpner opp for mer individuelle svar fra de utvalgte.

Da intervjuene falt gjennom noen dager før gjennomførelse måtte vi restrukturere oppgaven ved å basere den utelukkende på sekundærdata. Det er åpenbare utfordringer knyttet til dette, blant annet er sekundærdata per definisjon, data som er samlet til andre formål. Dette fører til at det er mye materiale som ikke er passende for vår forskning og i stede for å få data som er spisset inn til vår problemstilling, får vi en stor mengde data som ikke er relevant.

Det er også viktig å se på formålet bak sekundærdataen som har blitt samlet inn. Når man studerer forskningsartikler, aviser og årsrapporter er det viktig å tenke over i hvilken grad materialet representerer de subjektive tolkningene til forfatterne. For å bruke årsrapportene til Sarpsborg 08 som et eksempel. Disse årsrapportene er forfattet av dem selv, hvor det er meningen at offentligheten skal få et bilde av tilstanden i klubben, noe som kan gi et unyansert bilde. Dette er faktorer som gjør at det ikke alltid er like lett å ha kontroll på dataens kvalitet. På grunn av omstendighetene og stengte biblioteker, fikk vi ikke bruke primærdata som planlagt. Dette gjør at vi må stole på slike kilder i større grad enn vi hadde planlagt.

3.5 Datainnsamling

Innenfor et kvalitativt studie finnes det forskjellige måter å gjennomføre forskningen. Her skiller man mellom *primærdata* og *sekundærdata*. Primærdata er innhentede data som har sitt formål å analysere og belyse konkrete problemstillinger (Creswell, 2014). Eksempler på primærdata er blant annet intervjuer, spørreundersøkelser og eksperimenter. Sekundærdata derimot, er informasjon som andre har innhentet, normalt til andre formål (Saunders et al., 2009). Bøker, årsrapporter, tidsskrifter og publiserte artikler er eksempler på sekundærdata. Innenfor primærdata og sekundærdata kan man velge mellom fire valg:

1. Det åpne individuelle intervjuet
2. Fokusgruppeintervju
3. Observasjon
4. Dokumentundersøkelse

Da Sarpsborg 08 måtte permittere hele administrasjonen som følge av koronaviruset ble vi tvunget til å tenke annerledes. Den opprinnelige tanken om å bruke sekundærdata for å supplere vår primærdata, ble erstattet av realiseringen at vi nå måtte utelukkende bruke sekundærdata for vårt datagrunnlag. Det er i midlertidig fordeler også ved innsamling av

sekundærdata. For eksempel vil sekundærdata, i motsetning til data du selv samler inn, gi en datakilde som er både permanent og tilgjengelig i en form som andre kan sjekke relativt enkelt (Denscombe 2010). Dette betyr at dataene og forskningsresultatene dine er mer åpne for offentlig gransking og på den måten kan lettere bli akseptert enn hvis man gjentagende viser til egne tolkninger av sin egen primærdata.

Sekundærdata har også et tidsbesparende aspekt, i og med at dataene allerede har blitt samlet inn og man bruker ikke tid på intervjuer, spørreundersøkelser, transkribering og så videre. Denne tiden kan benyttes til blant annet å tolke og analysere den innsamlede dataen.

En annen fordel er at kvaliteten på sekundærdata ofte er høyere enn om du skulle samlet det inn selv (Saunders et al., 2009). Sekundærdata fra årsrapportene til Sarpsborg 08 fra 2008-2020 har vært vår viktigste ressurs. I tillegg har vi hentet informasjon fra bøker, nettsider og både gamle og nye avisartikler. Det er også hentet data fra forskningsartikler og databasen vi har tilgjengelig gjennom Høyskolen Kristiania.

Det er tre former for sekundærdata; *dokumentdata*, *undersøkelsesdata*, og *en kombinasjon av begge* (Saunders et al., 2009). Sekundær dokumentdata er ofte brukt som supplement for primærdata, men det er også normalt å bruke det for seg selv, eller med annen sekundær dokumentdata. Sekundær undersøkelsesdata er resultater fra for eksempel tidligere spørreundersøkelser som har blitt analysert til undersøkelsens originale hensikt (Saunders et al., 2009). Den siste formen er en kombinasjon av sekundær dokument- og undersøkelsesdata. Som nevnt er årsrapportene til Sarpsborg 08 sentrale sekundærdata for oss, men vi benytter oss også av resultater fra andre undersøkelser som er relatert til temaene vedrørende prosjektets problemstilling. Ergo har vi innhentet data fra både dokumenter og undersøkelsesresultater.

3.6 Innholdsanalyse

Prosjektets problemformulering handler om å få en forståelse av hvilke vurderinger Sarpsborg 08 gjorde i forbindelse med deres inngangsstrategi for ekspansjon, og vi benytter oss av sekundær dokumentdata og andre sekundærdata for å undersøke problemområdet.

Innholdsanalyse er en hensiktsmessig analyseform av sekundærdata, fordi vi skal undersøke dokumenter og tekster. Dette er en analysemetode som kan gjennomføres på både kvantitativ og kvalitativ data (Hsieh & Shannon, 2005). Vi bruker i utgangspunktet en kvalitativ innholdsanalyse, men det vil også være noen elementer som vil være preget av en kvantitativ tilnærming. Blant annet analyseres økonomien til Sarpsborg 08, og her bærer analysen preg

av kvantitativ tilnærming. Men i hovedsak er komponentene studert med en kvalitativ tilnærming hvor dokumenter og tekster analyseres.

Til tross for at tekstformene har ulike opphav, så betyr ikke nødvendigvis det at analysene differensierer seg (Johannessen et al., 2011). Dokumentene som samles inn ved en innholdsanalyse kan være ulike typer sekundærdata, som kan være alt fra interne kilder og årsrapporter til avisartikler, nettsider og så videre (Sander, 2019a). Innholdsanalyse er godt egnet når det er umulig å samle inn primærdata (Jacobsen, 2005, i Sander, 2019a). Etter at koronasituasjonen førte til at Sarpsborg 08 ble tvunget til å avlyse intervjuene, ble det for knapt med tid for oss å samle inn primærdata med tanke på sluttdato ved prosjektet.

Hensikten med analysen i denne prosjektoppgaven er å forstå kritiske historiske hendelser, og definere hendelsene som har hatt en innvirkning på Sarpsborg 08 sin strategiske ekspansjonshistorie. Ifølge Kirsti Malterud (2011) er det ingen fasit på fremgangsmåten i kvalitative analyser fordi hvilke type data én har, og hva slags kunnskap forskeren er ute etter varierer. Derfor er det også gyldige alternative tolkninger innen kvalitativ analyse, og det er problemformulering og teoretisk perspektiv som gir støtte for hvilke tolkninger som gir mest relevante funn.

Innholdsanalyse går ut på å analysere meningsinnhold av data gjennom kategorisering (Jacobsen, 2015; Johannesen et al., 2011; Silverman, 2011). Vi mener at en kvalitativ innholdsanalyse er den mest hensiktsmessige metoden for å analysere dataen vår, fordi vi kun benytter oss av sekundærdata. Derfor er dataene våre bestående av store mengder tekstuell innhold, og da mener vi at innholdsanalyse er en god analytisk fremgangsmåte.

Fremgangsmåten og metoden for vår kvalitative innholdsanalyse gjennomføres ved en systematisk tekstkondensering. Vi har benyttet oss av Malterud (2011) sin modifiserte versjon av systematisk tekstkondensering. Systematisk tekstkondensering er en analyseprosess som blir gjennomført systematisk og strukturert gjennom fire steg. Det er alltid en risiko for at eksempelvis årsrapporter, nettsider, avisartikler og så videre er basert på subjektive tolkninger fra forfattere. Derfor er systematisk tekstkondensering aktuelt for oss, da analyseformen deler en oppfatning av at den subjektive opplevelsen av et fenomen er gyldig kunnskap (Malterud, 2011). Det er verdt å nevne at skjemaer og tabeller til bruk for analyser i de fire stegene er spesialtilpasset oppgavens problemstilling, i tillegg til at de er designet av oss.

3.6.1 Steg 1: Få et helhetsinntrykk

I steg én handler det om å få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Vi vet allerede at vi strukturere oss i henhold til seks-stegsmodellen for ekspansjonsanalyse. Dermed er temaet en

historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08. Vi knytter empirisk data og sekundærdata til dette, og her gjelder det å bli kjent med informasjonen. Første steget i prosessen handler ikke om å gå i detalj, men heller å få delt råmaterialet i undertemaer til prosjektets problemområde (Johannessen et al., 2011). Komponentene som understøtter temaet for prosjektet er sportslig utvikling, økonomi og innovasjon. Ved gjennomgang av årsrapportene handler det om å få en oversikt over kapitler i dokumentene som omhandler disse komponentene. Her prøver vi å utelukke irrelevant informasjon og ta med oss kun det sentrale for å besvare oppgavens problemstilling.

3.6.2 Steg 2: Koding og kategorisering - Fra temaer til koder

Videre i steg to er målet å finne meningsbærende elementer fra datainnsamlingen (Johannessen et al., 2011). Her begynner vi å gå systematisk gjennom materialet og identifiserer tekstelementer som gir kunnskap og informasjon vedrørende seks-stegsmodellen. Disse tekstelementene blir deretter brutt ned til kodeord. Denne prosessen blir kalt koding, og skal bidra med å gi meningsbærende informasjon til komponentene (Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2011). Dette går ut på at koding er å systematisere de meningsbærende enhetene. Formålet er å finne tekstelementer som har noe felles og samle dem under en kode. I vårt tilfelle ønsker vi å samle tekstelementer som kan plasseres under en kode, som for eksempel steg to i prosessen for ekspansjon; *markedets lønnsomhet*. Dette bidrar med å skille ut det som er relevant for å løse problemstillingen. Videre er dette også med på å hjelpe oss å avdekke og organisere meningsfulle elementer fra forskjellige utsnitt fra ulike datamateriale. På den måten reduseres datamaterialet og gjør det enklere å analysere funnene. Deretter tar vi de utvalgte tekstelementene og putter de i kategorier ut i fra begreper som er sentralt i analysen (Johannessen et al., 2011).

Vi startet med å undersøke tekstelementer relatert til hvert enkelt steg i seks-stegsmodellen, og hvert steg i seks-stegsmodellen er en kodegruppe. Dernest samlet vi dataen som lignet eller omhandlet hverandre inn i en kodegruppe. Videre konkretiserte vi temaene hierarkisk ved at vi har delt i årstall fra 2008 til 2020. Dette gjorde at vi fikk en bedre oversikt over hva som skjedde hvert år. I tabell 1 er et eksempel på hvordan vi har kodet og kategorisert i årene 2011 og 2018. Heretter benyttes årene 2011 og 2018 som eksempel på tekstkondensering.

Tabell 1: Eksempel på koding og kategorisering

Sarpsborg 08				
Inngangsstrategi: Fusjon				
Analyse: Koding og kategorisering				
År	Markedets lønnsomhet	Konkurransefortrinn	Ressursanskaffelseskostnader	Aggressiv respons
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Nedrykk - Snur den negative egenkapitalen 	<ul style="list-style-type: none"> - Juniorlaget holder seg i Interkrets - 2 millioner på spillerfortjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> - Publikumsvekst på 49,9% fra året før - Tilskuertall vokser i tråd med resultater i serien 	<ul style="list-style-type: none"> - Reklame- og sponsorinntekter øker med 46,4% fra 2010
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppespill i Europaligaen - Overskudd på nesten 49 millioner kroner 	<ul style="list-style-type: none"> - 31,5 millioner på spillerfortjeneste - Mohamed Elyounoussi (egenutviklet spiller) solgt til Premier League 	<ul style="list-style-type: none"> - Økning i publikumstall med 6,5% - Begynner å få god erfaring fra toppnivå 	<ul style="list-style-type: none"> - Reklame- og sponsorinntekter øker med 28,7,4% fra 2017

3.6.3 Steg 3: Tilordning til kategorier

I den tredje fasen bryter vi ned vårt overordnede tema til å analysere komponentene sportslig utvikling og økonomi. Data herfra er verdifullt for komponenten innovasjon. Her flytter vi data fra én kontekst og knytter det til andre kategorier. Da bryter vi det fra det overordnede temaet og ned til komponentene. I praksis tok vi data fra kodegruppene, og plasserte de under egne kategorier. Vi trakk dermed ut alt som er direkte relatert til en kategori, som for eksempel funn knyttet til sportslig utvikling. Dernest delte vi de seks kodegruppene i henhold til seks-stegsmodellen med tre kategorier, og ender med 18 subgrupper. Dette oppsummeres med at prosjektets tema, ekspansjonsstrategi, blir brutt ned til tre kategorier, hver kategori (sportslig utvikling, økonomi og innovasjon) har seks subgrupper (seks-stegsmodell). Dette hjalp oss å få gått i dybden på hver komponent, slik vi kunne undersøke hvilke innvirkninger fusjoneringen til Sarpsborg 08 hadde på klubbens sportslig utvikling, økonomi og innovasjon siden 2008. I tabell 2 er komponenten økonomi brukt som et eksempel på hvordan vi har tilordnet dataen til kategorier.

Tabell 2: Eksempel på tilordning til kategorier

Sarpsborg 08				
Analyse: Tilordning til kategorier				
Komponent: Økonomi				
År	Markedets lønnsomhet	Konkurransfortrinn	Ressursanskaffelseskostnader	Aggressiv respons
2011	- Snur den negative egenkapitalen	- 2 millioner på spillerfortjeneste	- Publikumsvekst på 49,9% fra året før	Reklame- og sponsorinntekter øker med 46,4% fra 2010
2018	- Overskudd på nesten 49 millioner kroner	- 31,5 millioner på spillerfortjeneste	- Økning i publikumstall med 6,5%	Reklame- og sponsorinntekter øker med 28,7% fra 2017

3.6.4 Steg 4: Sammenfatning - Finne sammenhenger i data

Gjennom disse stegene skal vi kunne forstå hvordan sportslig utvikling, økonomi og innovasjon henger sammen i forhold til ekspansjonen til Sarpsborg 08, i tillegg til å kunne forstå hvorfor komponentene har en tilknytning. Her handler det om å koble sammenhenger mellom kategoriene etter at vi gikk i dybden på hver komponent. I denne fasen har vi analysert og kommet frem til en slutning på forskningsspørsmålene, som til slutt skal bidra til å svare på problemstillingen. Derfor er det viktig å analysere på hvilke måter sportslig utvikling, økonomi og innovasjon har blitt påvirket av inngangsstrategien til Sarpsborg 08 for ekspansjon, og hvilke sammenheng disse komponentene har med hverandre. For eksempel analyserer vi sammenhengen mellom sportslig resultater og publikumsoppmøte. Dermed kan vi se på den konseptuelle modellen, og diskutere på hvilke måter de ulike komponentene påvirker hverandre, enten det er positivt eller negativt. Videre presenterer vi i tabell 3 hvordan vi har undersøkt sammenheng mellom sportslig utvikling og økonomi, og hvordan dette legger grunnlag for innovasjon.

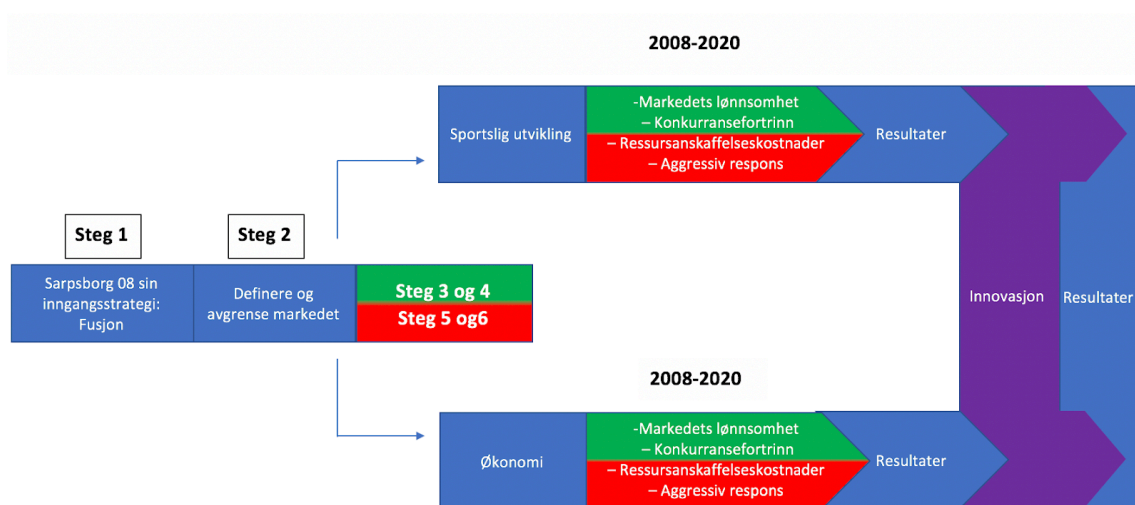
Tabell 3: Eksempel på sammenfatning - finne sammenhenger i data

Sarpsborg 08	
Inngangsstrategi i 2008: Fusjon	
Analyse: Sammenfatning - finne sammenhenger i data	
Komponent: Økonomi	
Ekspansjonssteg	Sportslig utvikling
Markedets lønnsomhet	Snur den negative egenkapitalen, til tross for nedrykk
Konkurransefortrinn	Sportslige resultater i Europaligaen står for en stor del av overskuddet fra 2018
Ressursanskaffelses-kostnader	Hadde en publikumsvekst på 49,9%, til tross for nedrykk i 2011 fra Tippeligaen
Aggressiv respons	Reklame- og sponsorinntekter øker med 28,7% fra 2017, samt at klubben presterer godt i Europaligaen.
Innovasjon	
<ul style="list-style-type: none"> - Økte økonomiske midler gir klubben investeringsmuligheter - Gode sportslige resultater fører til at klubben blir mer attraktiv, som igjen fremmer innovative løsninger for spillerutvikling 	

4 Analyse og diskusjon

Innledningsvis i dette kapitlet går vi i dybden på seks-stegsmodellen som redegjort for i kapittel to. Her presenteres også ulike analyseverktøy, og vi kommer med en begrunnelse på hvorfor disse er relevant i henhold til Sarpsborg 08 sin sportslige- og økonomiske utvikling siden 2008. Det er blitt brukt egne analyseverktøy som vi mener er relevant for hver enkelt komponent. Alle analyseverktøyene er tilpasset fotballbransjens kontekst, og tilpasningene forklares under den relevante komponenten. Det er også rimelig å gjenta at analyse av Sarpsborg 08 sin økonomiske utvikling ikke handler om en verdsettelse av klubben, men en kvalitativ analyse av relevante økonomiske elementer fra deres historiske utvikling.

I dette kapitlet kommenterer vi Sarpsborg 08 sitt valg av inngangsstrategi, og definerer og avgrenser markedet deres. Valg av inngangsstrategien er basert på fusjonen i 2008, mens vår definisjon og avgrensning av markedet er vurdert ut i fra situasjonen før fusjonen. Deretter går vi gjennom to forskjellige delkapitler hvor vi analyserer henholdsvis deres sportslige og økonomiske utvikling siden fusjonen. Her analyseres utviklingen av etableringsgevinstene (markert i grønt) og etableringskostnadene (markert rødt) i perioden 2008-2020. Modell 3 er tilpasset ut ifra Sarpsborg 08 sin fusjon, som gjør at steg seks i den opprinnelige seks-stegsmodellen er blitt til steg én, som gjør at de andre stegene forskyver seg i tråd med dette. Resultatene fra disse komponentene er med på å danne grunnlaget for innovasjon. Innovasjonsanalysens resultater gir oss forhåpentligvis føringer på potensielle utviklingstiltak for klubben. Forskningsspørsmålene relatert til de respektive komponentene gjentas innledningsvis i hver sin delkonklusjon. I tillegg oppsummeres hver delkonklusjon med en teoretisk antagelse av analysen. Strukturen på dette kapitlet visualiseres under i modell 3.



Modell 3: Revidert versjon av seks-stegsmodellen

4.1 Steg 1: Valg av inngangsstrategi

I 2008 valgte Sarpsborg 08 å fusjonere som sin inngangsstrategi for ekspansjon. Vi ser at fusjoneringen av spesielt de to elitesatsende klubbene SFK og FK Sparta Sarpsborg var avgjørende for at den strategiske alliansen ga klubben en sterk posisjon ved at de samlet seg som et felles topplag i byen (Sarpsborg 08, 2009). Ved hjelp av denne strategien ekspanderte Sarpsborg 08 geografisk ved at de samlet markedsandeler. Basert på resultatene til Sarpsborg 08 i dag er det naturlig å anta at etableringsgevinstene er høyere enn etableringskostnadene. Spørsmålet er på hvilket tidspunkt etableringsgevinstene overgikk etableringskostnadene, ettersom at Sarpsborg 08 slet økonomisk i 2008 med en negativ egenkapital på 6,5 millioner kroner (NRK, 2018). Det er interessant for oss å analysere deres utvikling gjennom deres historiske reise fra en klubb som slet økonomisk på nivå to til en stabil klubb i toppdivisjonen i Norge med en sunn økonomi.

4.1.1 Ekspansjonskriteriet

Fotballbransjen er dynamisk og sportslige resultater er en avgjørende faktor for strategien til Sarpsborg 08 (Rohde & Breuer, 2016). Det er derfor naturlig å tro at de hadde en fleksibel strategi, som kunne justeres underveis. Uavhengig av dette burde målet deres ha vært at strategien skulle skape en verdi for klubben, altså at den predikerte fusjonen skulle gi større gevinster enn kostnadene. Ifølge Lien og Jakobsen (2015) er kriteriet for at en bedrift skal gjennomføre en ekspansjon at etableringsgevinstene er større enn etableringskostnadene. Ser vi på Lien og Jakobsen sin seks-stegsmodell, så omhandler steg to og tre etableringsgevinster, mens steg fire og fem handler om etableringskostnader.

$$\textit{Etableringsgevinster} > \textit{Etableringskostnader}$$

Senere i kapitlet analyseres de utvalgte komponentene sportslig utvikling, økonomi og innovasjon. Sportslig utvikling og økonomi følger analyse stegene i henhold til etableringsgevinster og etableringskostnader; *markedets lønnsomhet, konkurransefortrinn, ressursanskaffelsekostnader og aggressiv respons*. Det er verdt å gjenta at analyse av de ulike stegene tilpasses problemstillingens kontekst. Her analyseres komponentene gjennom verktøy som Porters fem konkurransekrefter, SVI-analyse og nøkkeltall. Deretter legger komponentene grunnlaget for innovasjonsmuligheter.

Grunnen til at vi valgte bort SVIMA-rammeverket er fordi formålet til analysen går ut på å skaffe seg varige konkurransefortrinn. Da fotballbransjen er en volatil industri, har vi bedømt at for en norsk klubb er det svært vanskelig å skaffe seg et varig konkurransefortrinn på bakgrunn i blant annet internasjonalt omdømme. For eksempel har Manchester United hatt sportslige utfordringer etter at Sir Alex Ferguson ga seg som manager, men økonomisk klarer klubben å leve godt på merkevaren (Hugsted, 2019). Slik vi ser det er det ingen norske klubber som har dette varige konkurransefortrinnet som svært få internasjonale lag har. Sarpsborg 08 kan skaffe seg konkurransefortrinn i form av fotballkompetanse, noe vi ser de har oppnådd. Men for en relativt liten norsk klubb står de alltid i fare for å miste denne kompetansen. I løpet av de siste årene har de mistet sin daglige leder Cato Haug til en styrelederjobb i NTF, sin hovedtrener Geir Bakke til Lillestrøm Sportsklubb og flere av sine beste spillere til Rosenborg, Molde med fler. Dette er en historisk analyse i perioden 2008-2020, og fordi vi har kjennskap til Sarpsborg 08 i dag, vurderer vi sannsynligheten for at klubben skaffer seg et varig konkurransefortrinn som liten. Derfor har vi valgt og ikke ta i bruk en SVIMA-analyse.

4.1.2 Steg 2: Definere og avgrense markedet

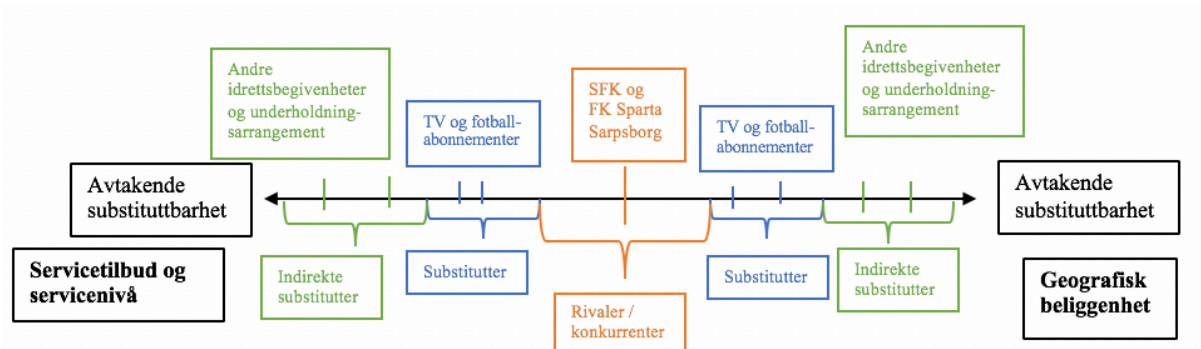
Det var i 2006 at samtale om én felles toppfotball satsing i Sarpsborg ble innledet (Sarpsborg Sparta Fotballklubb, 2008). Samtalene fortsatte i 2007 og fikk mye oppmerksomhet internt og i media. Sarpsborg 08 så sitt lys i 2008 da den strategiske alliansen ble bekreftet med formål om å stå samlet som et felles topplag fra Sarpsborg. Dette tyder på at geografisk beliggenheten var et viktig kriteriet for sammenslåingen. Dette kriteriet er en beslutning for å definere og trekke grenser rundt et marked (Lien & Jakobsen, 2015).

Direkte rivaler før beslutningen for ekspansjonstrategien antar vi var de to tidligere elitesatsende fotballklubbene SFK og FK Sparta Sarpsborg. Bakgrunnen for dette er at klubbene selv kunne stått i veien for det strategiske samarbeidet. Årsaken til at vi ikke vurderer de andre klubbene som er en del av fusjonen som direkte rivaler, er fordi SFK og FK Sparta Sarpsborg var de to eneste som hadde én elitesatsing.

Basert på tidligere forskningslitteratur har vi for å definere markedet ytterligere plukket ut direkte og indirekte substitutter. Direkte substitutter innebærer TV og fotballabonnementer, mens indirekte substitutter består av andre idrettsbegivenheter og underholdningsarrangement (Forrest & Simmons, i Solberg & Mehus, 2014; Borland & MacDonald, 2003). Disse direkte og indirekte substituttene fra forskningslitteraturen mener vi er substitutter for Sarpsborg 08 i 2008, men også i dag. TV-kamper og fotballabonnementer er

stadig mer populært og spesielt direkte sendte kamper fra større ligaer. Med mindre man er lidenskapelig opptatt av en norsk klubb, så er det mange som har en større interesse for eksempelvis klubber som Manchester United, Real Madrid, Barcelona og så videre. En annen grunn for å se direkte sendte kamper hjemme fra stuen er klimaet i Norge i samspill med renomméet til norsk fotball. Vi antar at nivået i Eliteserien ikke er godt nok sammenlignet med andre ligaer i utlandet, i tillegg til at temperaturen i Norge ofte kan avskrekke fansen til å dra på stadion. Dette er direkte substitutter som kan erstatte tilbudet til Sarpsborg 08 for stadionfotball.

Andre idrettsbegivenheter og underholdningsarrangementer er indirekte substitutter som også påvirker Sarpsborg 08. Den etablerte ishockeyklubben, Sparta Warriors som holder til i Sparta Sarpsborg, er en type idrettsbegivenhet som kan erstatte fotballen. Vi vurderer også eksempelvis esport som en indirekte substitutt, fordi Sarpsborg 08 hadde ikke etablert et esport-lag før fusjonen. Under oppsummeres avgrensning av markedet til Sarpsborg 08 før de tok beslutningen for fusjon.



Figur 2: Avgrensning og definerer av markedet

4.2 Sportslig utvikling

Fotball er verdens desidert mest populære sport med flere milliarder fans verden over (Lovett, 2018). VM-finalen i 2018 mellom Frankrike og Kroatia, ble ifølge FIFA (FIFA, 2018) sett av over 3,5 milliarder mennesker, noe som tilsvarer nesten halvparten av jordas befolkning. Selv om globaliseringen av fotball har ført til at FIFA har flere lag rangert på sin FIFA-rangingsliste enn det finnes medlemsstater i FN, så forblir grunnprinsippene i fotball det samme. Det handler i bunn og grunn om å vinne flest mulig fotballkamper. Dette gjør at fotballklubber er en helt egen type forretningsorganisasjon. Vi har nevnt tidligere i oppgaven at økonomien spiller stadig en større rolle innenfor fotball, men hovedmålet til en fotballklubb er fortsatt å

gjøre det best mulig sportslig. Kompleksiteten rundt hva slags fremgangsmåte fotballklubber bør bruke for å komme frem til dette målet varierer enormt mye. Men fotballklubbene i Sarpsborg kommune besluttet, etter mye fram og tilbake, frem til at deres beste sjanse til å vinne flest mulig fotballkamper var gjennom en fusjon.

Når vi ser tilbake på det er det enkelt å fastslå at dette var en god avgjørelse. Det at fusjonen til Sarpsborg 08 har vært vellykket sportslig er hevet utenfor enhver tvil. I tabellen nedenfor har vi listet opp alle ligaplasseringer og cupresultat fra det siste året før fusjonen i 2007, til og med sist sesong i 2019. Med unntak av sesongen 2019, kan det argumenteres for at de har forbedret seg hvert eneste år siden sammenslåingen i 2008. I den neste delen analyserer vi hvordan de strategiske beslutningene har påvirket Sarpsborg 08 sin sportslige utvikling, som har gjort klubben til det 7. lengstlevende laget i norsk Eliteserie og det eneste laget, sammen med Rosenborg, som siden 2014 har kommet til fire kvartfinaler i norgesmesterskapet i fotball for menn.

Tabell 4: Ligaplassering og cupresultat

Navn	År	Ligaplassering	Liga	Cup
Sarpsborg Sparta Fotballklubb	2007	13. plass - nedrykk*	Adeccoligaen	Tap i 2. runde i NM
Sarpsborg 08	2008	10. plass	Adeccoligaen	Tap i 3. runde i NM
Sarpsborg 08	2009	5. plass - tapte kvalifiseringsfinalen	Adeccoligaen	Tap i 2. runde i NM
Sarpsborg 08	2010	2. plass - opprykk	Adeccoligaen	Tap i 3. runde i NM
Sarpsborg 08	2011	16. plass - nedrykk	Tippeligaen	Tap i 4. runde i NM
Sarpsborg 08	2012	2. plass - opprykk	Adeccoligaen	Tap i 3. runde i NM
Sarpsborg 08	2013	14. plass - vant kvalifiseringsfinalen	Tippeligaen	Tap i 2. runde i NM
Sarpsborg 08	2014	8. plass	Tippeligaen	Tap i semifinalen i NM
Sarpsborg 08	2015	11. plass	Tippeligaen	Tap i cupfinalen i NM
Sarpsborg 08	2016	6. plass	Tippeligaen	Tap i kvartfinalen i NM
Sarpsborg 08	2017	3. plass	Eliteserien**	Tapte cupfinalen i NM
Sarpsborg 08	2018	8. plass	Eliteserien	Tap i 3. runde i NM. Gruppespill i Europaligaen
Sarpsborg 08	2019	12. plass	Eliteserien	Tap i 3. runde i NM
*Rykket egentlig ned fra Adeccoligaen, men beholdt plassen da Raufoss ikke klarte å skaffe lisens				
**Tippeligaen endrer navn til Eliteserien				

4.2.1 Steg 3: Markedets lønnsomhet - Porters fem konkurransekrefter

For å finne hvilken betydning markedets lønnsomhet har hatt på den sportslige utviklingen, så undersøker vi hvordan markedets konkurransesituasjon har påvirket Sarpsborg 08 siden fusjonen. Her utforsker vi hvordan markedet har forandret seg som følge av fusjonen til Sarpsborg 08 og analyserer noen av årsakene til at ekspansjonen har påvirket den sportslige suksessen klubben har opplevd i senere tid.

For å analysere markedets lønnsomhet er man nødt til å se på hvordan konkurransen er i det gitte markedet. Det mest omtalte verktøyet for en analyse av konkurranseomgivelsene er

Porters femkraftsmodell. Kort fortalt mente Porter at fem konkurransekrefter bestemmer hvor lønnsom en bransje vil være; *potensielle nye aktører i bransjen, kundens forhandlingsmakt, leverandørenes forhandlingsmakt, trusselen om substitutter og konkurransen innenfor bransjen* (Chappelow, 2019).

Potensielle nye aktører i bransjen

Da Sarpsborg 08 i 2011 spilte i Tippeligaen, var det gått 37 år siden sist Olavs by hadde hatt en klubb i den øverste ligaen. Da var året 1974 og SFK rykket ned fra det som den gang ble kalt Hovedserien og ingen lag var før fusjonen i nærheten av å rykke opp igjen til den øverste divisjonen i Norge. Med unntak av et par gjestevisitter i den nest øverste divisjonen har både SFK og Sparta Sarpsborg stort sett ligget og vaket i 2. og 3. divisjon.

Sammenslåingen mellom klubbene gjorde at trusselen for potensielle nye aktører i markedet til Sarpsborg sank betraktelig. Da det ble klart at SFK også ble med i samarbeidet ble det offisielt at Sarpsborg 08 var den eneste klubben i Sarpsborg kommune med én elitesatsing.

Dette gjorde at det ble vanskeligere for nye aktører å konkurrere med Sarpsborg 08. Når samtlige 16 klubber i Sarpsborg var enige om å ha en satsingsklubb i regionen, var trusselen for at en ny klubb skulle ta markedsandeler innenfor Sarpsborg kommune ganske liten. For å starte en ny klubb i Norge, er man nødt til å begynne nederst i divisjonssystemet og i Østfold fotballkrets innebærer dette at laget må starte i 7.divisjon. Veien herfra til å bli en toppserieklubb er lang. Et eksempel på det er Fotballklubben Lyn som begjærte seg selv konkurs 2010 og dermed måtte starte på nytt i divisjonssystemet (Bøthun & Bakkehaug, 2010). Selv en historisk, stor klubb som Lyn har ti år senere fortsatt ikke klart å komme seg lenger opp enn i 4. divisjon, hvor de i 2019 endte på 9.plass av totalt 12 lag.

I oppstartsfasen for en ny fotballklubb vil det ikke være store økonomiske forpliktelser, så det å komme inn i markedet vil ikke kunne by på problemer. Men det og etterhvert skulle konkurrere sportslig med en etablert klubb som Sarpsborg 08 vil by på vanskeligheter. Når man som klubb begynner å nærme seg toppfotballen, settes det større krav til det å drive klubb og NFF må godkjenne at klubber skal få lov til å konkurrere i de øverste divisjonene i Norge (Norges Fotballforbund, 2017). Dette innebærer blant annet å skaffe seg lisens og senest i 2019 ble Øygarden FK nektet lisens av NFF og fikk dermed ikke lov til å delta i OBOS-ligaen (Nygaard, 2019a) .

Kunders forhandlingsstyrke

Den tidligere franske landslagsspilleren: Eric Cantona sa en gang; *du kan bytte kone, du kan bytte politikk, du kan bytte religion, men du kan aldri bytte ditt favoritt fotballag* (FIFA, 2012). Dette er satt helt på spissen, men fotball skiller seg ut fra vanlige selskaper i den i den grad at lojalitet til en fotballklubb er større enn til et firmas produkt (Söderman, 2013). Et resultat av fusjonen til Sarpsborg 08 er at de fikk mer makt over kundene, da de ikke lenger har et valg mellom å støtte SFK eller Sparta Sarpsborg. Forskjellen på konkurrenter ble mye større, da alternativet tidligere var å støtte opp den andre Sarpsborg klubben, mens kundens alternativ etter fusjonen var rivalen FFK. Det har vært forsket på hvor mye den geografiske nærheten til en klubb har å si for en supporter og en undersøkelse på engelsk fotball viste at så mye som 60 prosent av de som ble spurt, nevnte dette som en utslagsgivende faktor på hvilken klubb de holder med (Wann & James, 2019). Samtidig blir det hevdet at en rivalisering gjør at man identifiserer seg enda sterkere med klubben og derfor kan det antas at svært få sarpinger er interessert i og begynne å holde med erkefienden (Wann & James, 2019).

Kundene kan også begynne å støtte Sparta Warriors, men siden store deler av ishockeysesongen foregår når fotballestsesongen er avsluttet, så fungerer dette mer som et supplement til fotballen enn en ren erstatning. Kundens mulighet til å substituere er lavere enn den var før fusjonen, så kundenes forhandlingsstyrke har blitt svakere.

En annen faktor som påvirker kundenes forhandlingsstyrke er antall kunder (Chappelow, 2019). Etter sammenslåingen ble det mindre konkurranse om kundene da det er færre lokale klubber å konkurrere med. Vi har også sett at tilskuertallet har gått vesentlig opp etter fusjonen, som blant annet kan forklares med at Sarpsborg 08 på mange måter ikke bare fusjonerte klubbene, men også fanskaren. Det var supportere som var skeptiske til at SFK meldte seg inn, men nå er det nesten ingen i Sarpsborg som ikke klarer å se gleden i sammenslåingen (Kjernli, 2018). Sarpsborg Stadion har blitt et samlingspunkt i Sarpsborg og det har blitt en sterkere lojalitet rundt klubben, nå som hele byen kan stille seg rundt ett lag (Kjernli, 2018). Det at Sarpsborg 08 har fått en større kundemasse har blant annet bidratt til at økonomien har blitt bedre, der klubben har gått fra å nesten være konkurs til å bli en av de klubbene i Eliteserien med best økonomi. Dette har gitt klare utslag sportslig, senest i 2019. Da lå Sarpsborg 08 an til nedrykk på sommeren, men klubben hadde da penger til å "kjøpe seg" ut av problemene ved et par spillerkjøp, som bidro til at de berget plassen. (Sarpsborg 08, 2020a).

Leverandørers forhandlingsstyrke

Under faktoren leverandørers forhandlingsstyrke ser man hvor lett det er for leverandører å heve prisene (Lien og Jakobsen, 2015). En fotballklubb har flere leverandører, men mange av leverandørene er linket til produksjonen av en fotballkamp (Lonsdale, 2004). Dette innebærer alt fra fotballdraktene deres, vaktene på stadion, kioskfasiliteter, supporterutstyr med mer.

Gjennom fusjonen har Sarpsborg 08 prestert vesentlig bedre sportslig, som har bidratt til å forsterke deres forhandlingsstyrke med sine leverandører. Fra å være et lag som hoppet opp og ned mellom OBOS-ligaen og Post Nord-ligaen, har de i løpet av de siste årene etablert seg som et solid lag i Eliteserien og et av Norges beste cuplag. De har også spilt i Europa som har gjort at eksponeringen av Sarpsborg 08 har økt betraktelig. Som resultat har klubben blitt mer attraktiv for blant annet draktleverandørene. I motsetning til for eksempel i flybransjen, hvor det finnes svært få selskap som produserer fly, så er det innenfor fotballbransjen flere ulike produsenter av drakter og supporterutstyr. Blant de 16 lagene som spilte i Eliteserien i 2019, så var det åtte forskjellige draktleverandører (Nike, Adidas, Macron, Umbro, Puma, Diadora, Hummel, Select). Det er derfor rimelig å anta at siden det finnes mange forskjellige leverandører, så kan ikke disse leverandørene utøve en spesielt stor kontroll over markedet. Når i tillegg Sarpsborg har blitt et yndet sponsorobjekt gjennom sine gode sportslige prestasjoner har fusjonen vært med på å bedre deres forhandlingsstyrke overfor sine leverandører.

Sammen med suksessen på banen har også oppslutningen blant klubben økt betraktelig etter fusjonen, noe som igjen har ført til at økonomien til Sarpsborg 08 har blomstret. Dette har sannsynligvis gjort at de kan bestille større mengder av blant annet varer til kiosken, supporter- og treningsutstyr med mer. Det er sannsynlig at siden Sarpsborg 08 nå kan bestille mer enn de har gjort tidligere, har de blitt enda mer lukrative for leverandører, noe som igjen kan føre til gode kvantumsrabatter og økt forhandlingsstyrke.

Trussel fra substitutter

Når ulike substitutter blir diskutert for et produkt er det viktig å skille mellom hva vi kategoriserer som en substitutt og hva vi kategoriserer som en rival. Som presentert fra teorigapitlet så viser tidligere studier at substitutter er delt i direkte og indirekte substitutter. Porter (1996) definerer en substitutt i sin modell som et produkt i en annen industri og/eller bransje som kan fungere som en erstatning for ditt produkt (Porter, 1996). Hvis et produkt har mange substitutter, som enkelt kan erstatte ditt produkt ved å tilfredsstille samme behov, øker det sjansen for at man mister kunder. Så hvilke andre produkter fyller det samme behovet som

å gå på en fotballkamp? For å finne svaret på det må man spørre seg hvorfor folk drar på fotballkamp. Det finnes ikke et enkelt svar på dette, da det åpenbart er mange faktorer som spiller inn og svaret varierer også mye fra person til person. Det er likevel et interessant spørsmål som har blitt forsket mye på. Faktorer som er med på å påvirke kan være alt fra hvordan markedsføre og gjennomføre arrangementet, til sosiale medier og jungeltelegrafene (Wann & James, 2019).

Direkte substitutter

Fotball er verdens største sport og det er derfor mange fotballag en supporter kan følge på verdensbasis (Sawe, 2018). De fem største fotballigaene i verden (Premier League, La Liga, Serie A, Bundesliga og Ligue 1) er ansett som svært populære dersom vi ser på hvor profitable ligaene er, basert på UEFA sin seneste rapport (Stone, 2019; SportBusiness, 2020). Kamper fra disse ligaene kan bli sett på ulike abonnementer fra hele verden. Kamper som blir vist på TV eller fotballabonnementer er direkte substitutter for Sarpsborg 08 (Forrest & Simmons, i Solberg & Mehus, 2014). Ifølge studier gjennomført av Welki & Zlatoper (1994) så kan tilbud om å se kamper på TV ha en negativ innvirkning på publikumsoppmøte. Det kan derfor tenkes at dersom kamper i større ligaer som eksempelvis Premier League og La Liga spilles samtidig som en Sarpsborg 08 kamp, så kan dette ha en negativ påvirkning på publikumsoppmøte. Det bør nevnes at hvis Sarpsborg 08 har TV-kamper, så er det mulig at dette også kan påvirke oppmøte på stadion. Eliteserien har hatt et godt grep på TV-seere, til tross for nedgang i det øvrige lineære TV-markedet (Discovery, 2018). Likevel ser vi på tilskuerstatistikken til Sarpsborg 08 i tabell 11, så tyder dette på at Sarpsborg 08 ikke blir påvirket nevneverdig av TV-kamper i Eliteserien.

Indirekte substitutter

Etter fusjonen til Sarpsborg 08, begynte de gradvis å prestere bedre på banen. Da økonomien til Sarpsborg 08 bedret seg bidro dette til at klubben kunne investere mer i markedsføring og planlegging av hjemmekampene sine. Her kan det nevnes at siden fusjonen har tilskuerkapasiteten økt og klubben har utbedret tribunedelene flere ganger siden 2008. I tillegg ble det før 2015-sesongen installert en ny storskjerm og LED-bannere som har vært med på å forbedre publikumsopplevelsen under kamper (Sarpsborg 08, 2018b). Disse grepene hadde vært svært vanskelig å få til før fusjonen, grunnet den trøblete økonomien i klubben. Dette har ført til at trusselen fra indirekte substitutter som andre idrettsbegivenheter og

underholdningsarrangementer har blitt betydelig redusert. For Sarpsborg 08 er eksempler på slike indirekte substitutter en ishockey-kamp i Sparta Amfi, et kino- eller teaterbesøk, eller andre kulturelle innslag i Østfold. Ifølge tidligere styreleder i Sarpsborg 08, Cato Haug, har interessen for Sarpsborg som by blitt samlet rundt klubben og flere står nå frem som stolte sarpinger (Kjernli, 2018). Denne interessen for klubben, i tillegg til stadionopplevelsen de nå har klart å skape, har gjort at trusselen for indirekte substitutter er betydelig lavere, da for eksempel å gå på kino ikke tilfredsstillende samme behov.

Sparta Warriors er muligens den største indirekte substitutt-trusselen for Sarpsborg 08, men det at store deler av ishockeysesongen foregår når fotballen har vinterpause, gjør trusselen vesentlig mindre. Fotball er også mye mer populært enn ishockey og er sporten med soleklart størst medlemstall i Norge. De tre neste idrettene på listen er ski, golf og håndball, men ingen av disse fungerer som direkte substitutter for Sarpsborg 08 sine kunder, da det ikke finnes et tilsvarende publikumstilbud for disse idrettene i Sarpsborg.

Det skal nevnes at vi ikke betrakter FFK som en substitutt, men heller en rival. Supportere har ofte en viss lojalitet til klubben de følger i samme liga, og derfor kan de ikke regnes som en substitutt (Baimbridge et al., 2006). En rival er et selskap som har mye av de samme ytelseskriterier og bruksanledningene som ditt eget selskap og som befinner seg i samme geografiske område (Lien og Jakobsen, 2015). Mer om FFK som konkurrent kommer under konkurransekraften *rivalisering mellom klubber*. Selv om det kan argumenteres for at esport er et substitutt, så anser vi det som et supplement dersom Sarpsborg 08 utnytter det.

Rivalisering mellom klubber

Den siste faktoren i Porter sin modell handler om hvor konkurransepreget markedet er. Konkurransen i profesjonell fotball i Norge er høy. Det er mange klubber man konkurrerer mot, og de fleste klubbene innenfor de to øverste divisjonene, er forholdsvis like i størrelse. Det er også svært få klubber som går ut av markedet frivillig, så man kan si at utgangsbarrierene er høye. Allikevel er det ikke realistisk at Sarpsborg 08 skal ta markedsandeler fra for eksempel Rosenborg i Trondheim, så vi antar at Sarpsborg 08 hovedsakelig forsøker å vokse i sin egen geografiske omkrets.

Da SFK valgte å melde seg inn i samarbeidet i 2008, hadde dette en enorm betydning for konkurransen i Sarpsborg. FK Sparta Sarpsborg ble stiftet i 1928, og etter omtrent 80 år med intern konkurranse og kniving om statusen som best i byen, kunne de endelig samle krefter og prøve å ta opp kampen mot sin argeste rival i Østfold, FFK. De to byene ligger

faktisk så tett at på Statistisk Sentralbyrå sin oversikt over tettsteder med over 10.000 innbyggere, finner man et eget innbyggertall for tettstedet Fredrikstad/Sarpsborg (SSB, 2020a). Men FFK har historisk vært kjent som storebror i Østfold-fotballen og etter Rosenborg, er de Norges mestvinnende lag med ni seriemesterskap og elleve cupmesterskap.

Tiden med serie- og cupgull virker nok i dag fjern for klubben fra plankebyen. Man må tilbake til 2006 for å finne sist gang klubben løftet kongepokalen. To år senere tok de seriesølv, hvor Sarpsborg 08 på samme tidspunkt ender på 10.plass i OBOS-ligaen. På dette tidspunktet er det ingen tvil om hvem hegemoniet i Østfold-fotballen tilhører. Året etter seriesølv, da FFK skal bygge videre på suksessen, ender på verst mulige måte. En 14. plass på tabellen betyr kvalifikasjonskamper for å unngå nedrykk, der skjebnen skal ha det til at deres gamle erkerival Sarpsborg 08 står på motsatt side.

Den 6. november 2009 vinner Sarpsborg 08 “Slaget om Østfold” 2-0 over FFK og sørger med det for at FFK rykker ned og må spille sesongen 2010 i OBOS-ligaen. Mange mener at dette også er datoen på et maktskifte i Østfold, dagen da lillebror tar over posisjonen fra storebror som fylkets beste fotballag. FFK rykker riktignok rett opp igjen sesongen etter, men ender sesongen fire poeng bak Sarpsborg på tabellen. Etter å ha holdt seg i øverste divisjon i 2011, rykker FFK ned igjen til OBOS-ligaen i 2012. I 2017 tar nedgangen i FFK en ny drastisk vending, da de ender på tredje siste plass og må ut i kvalik for å holde seg i Norges nest øverste divisjon. Kvaliken ender på katastrofalt vis med tap for Notodden og FFK rykker ned til 2.divisjon og faller med det også ut av toppfotballen.

FFK endte sesongen 2019 på 3. plass i PostNord-ligaen avdeling 1, sju poeng unna tabelltopp og FFK blir per definisjon værende som en breddefotballklubb. Her deler de blant annet divisjon med Moss Fotballklubb og Kvik Halden Fotballklubb, to andre klubber i nærheten av Sarpsborg. Dette har hatt stor betydning for Sarpsborg 08, da de nå er den eneste toppfotballklubben i Østfold. Dette har bidratt til at klubben har kunnet vokse og ta nye markedsandeler også utenfor Sarpsborg, både når det kommer til publikum og sponsorer, inn mot Moss, Indre Østfold, Halden og til og med Fredrikstad (Kjernli, 2018).

4.2.2 Steg 4: Konkurransefortrinn - Tilhørighet

I steg fire ser vi nærmere på konkurransefortrinn og det definerer vi som en langsiktig avkastning over gjennomsnittet i det relevante produktmarkedet (Porter, i Lien og Jakobsen, 2015). Det å skape et varig konkurransefortrinn er krevende, fordi det innebærer å forvalte ressursene sine på en måte som konkurrentene dine har vanskeligheter med å kopiere. Under

dette steget analyserer vi hvordan Sarpsborg 08 gjennom sin fusjon har lykket med å etablere flere konkurransefortrinn som har hjulpet klubben med å komme dit den er i dag.

Det at rivalene til Sarpsborg 08 for øyeblikket ligger nede for telling, samtidig som Sarpsborg sin pil har pekt motsatt retning har betydd at de for øyeblikket har et midlertidig konkurransefortrinn på sine rivaler, da de kan skilte med å være det eneste toppserielaget i Østfold. Ifølge Porter (1996) må du for å utkonkurrere dine rivaler etablere et varig konkurransefortrinn. Det at klubbene i Sarpsborg slo seg sammen, gjorde at man samtidig eliminerte alle sine nærmeste rivaler. Dette førte med seg at klubbene fikk samlet all kompetanse og erfaring under samme tak.

Der man tidligere måtte kjempe om de samme spillerne og trenerne, fikk man nå skapt et miljø der de beste innenfor fotballbransjen i Sarpsborg jobber sammen mot samme mål, i stede for å konkurrere mot hverandre. Blant annet kan de vise til at Erland Johnsen (tidligere Bayern München og Chelsea-spiller) ved siden av sin jobb som G16 landslagssjef, leder Sarpsborg akademiet og at Andre Bergdølmo (tidligere Ajax og Borussia Dortmund-spiller) er hovedtrener for juniorlaget til Sarpsborg. Og dette har helt tydelig gitt avkastning og akademiet til Sarpsborg 08 holder nå et høyt nasjonalt nivå, eksemplifisert gjennom juniorlaget sine gode resultater de siste årene.

Østfolds beste juniorlag

Fra å overleve for første gang i Interkretsen i 2011, så har juniorlaget etablert seg som et av de beste lagene i Interkrets avdeling A, som er det høyeste nivået for juniorer på Østlandet. Der har de konkurrert jevnt mot, og tidvis slått, de tradisjonsrike akademiene til Vålerenga, Lillestrøm og Stabæk for å nevne noen. De siste fem årene har juniorlaget kommet på to fjerdeplasser, to tredjeplasser og en andreplass, som vitner om et stabilt godt ungdomsakademi. Og levere jevnt så godt på juniorlaget kan være vanskelig, da det er stor gjennomtrekk på juniorlag i forbindelse med at man blir for gamle eller at man blir flyttet opp til A-laget. De er også klubben som har vunnet Østfoldmesterskapet flest ganger det siste tiåret, og har i så måte overtatt plassen fra FFK som det beste juniorlaget i Østfold.

Det er naturlig å anta at dette kan gi ringvirkninger på lang sikt og at de gjennom sitt gode rykte vil tiltrekke seg flere gode talenter i årene som kommer, også fra utenfor Sarpsborg. Et eksempel på dette er Elyounoussi-fetterne. Der Tarik Elyounoussi i sin tid valgte FFK, fordi de da var det beste laget i Østfold, valgte fetteren hans Mohamed Elyounoussi, Sarpsborg 08. Mohamed Elyounoussi eller Moi som han kalles, er noen år yngre enn Tarik og da han skulle velge klubb hadde Sarpsborg 08 forbigått FFK, som Østfolds beste

lag. Dette fikk senere stor betydning da Mohamed Elyounoussi i 2018 signerte for Southampton FC og ble ifølge VG, tidenes dyreste nordmann, med en overgangssum på cirka 190 millioner kroner (Ould-Saada 2018). På grunn av en videresalgssavtale dryppet en del av denne summen over på Sarpsborg 08. Uten at de ville si nøyaktig hvor mye, bekreftet de at det var snakk om en god del mer enn fire millioner kroner (Kristiansen, 2018).

Stolthet for by og klubb

Vi har tidligere vært inne på de gode tilskuertallene til Sarpsborg 08. Og en viktig del av dette er at fusjonen har skapt en stolthet for byen og klubben. Gjennom Sarpsborg 08 har de bygget noe hele byen kan stille seg bak. Industribakgrunnen til Sarpsborg er mye av grunnen til at byen ofte blir beskrevet som en arbeiderklasseby, ikke bare av utenforstående, men også av sarpinger selv. Sarpsborg 08 sin kaptein, Joachim Thomassen, som er født og oppvokst i Sarpsborg beskrev en av suksessfaktorene til klubben på denne måten; *Her er alle like. Enten det er kokken, styrelederen, kapteinen eller han som sitter på benken. Vi skal ikke leke storklubb, for vi er fra arbeiderklassebyen Sarpsborg. Her står vi i møkka når vi må stå i møkka, og soler oss i glansen sammen når vi har mulighet til det* (Vatn, 2018).

Denne holdningen kan være med på å forklare hvorfor lokalbefolkningen i Sarpsborg har en sterk tilhørighet og lidenskap for klubben. Sport, og kanskje spesielt fotball, er et fenomen som skaper engasjement og fellesskap og det at den lokale fotballklubben deler verdiene til byens innbyggere kan være med på å forklare hvorfor befolkningen føler en så sterk tilhørighet til Sarpsborg 08, noe som har vært helt avgjørende for suksessen klubben opplever i dag.

4.2.3 Steg 5: Ressursanskaffelseskostnader - SVI-analyse

Før en bedrift vurderer en ekspansjon er de nødt til å analysere etableringskostnadene. Etableringskostnadene er summen av ressursanskaffelseskostnader og aggressiv respons (Lien og Jakobsen, 2015). Ressursanskaffelseskostnader er kostnadene knyttet til det å skaffe seg ressurser man mangler. Dette kan utføres ved hjelp av en SVI-analyse, som forteller om man savner en ressurs, om den er viktig og om den er kostbar å imitere (Lien og Jakobsen, 2015). Ut i fra denne analysen vil man kunne gi en prognose på om den ressursen man mangler, enten helt eller delvis, vil medføre en varig ulempe for selskapet eller om det ikke gir bedriften en spesiell fordel å inneha denne ressursen.

I denne analysen har det blitt valgt ut fem ressurser som vi anså som viktige for Sarpsborg 08 ved etableringen av deres fusjon, og om mangelen på disse ressursene utgjorde en stor trussel på deres søken etter å bli en toppserieklubb i Norge. Deretter presenteres det en tilsvarende analyse for hvordan disse ressursene ser ut anno Sarpsborg 2020 for å se utviklingen.

Tabell 5: Sarpsborg 08 - SVI-analyse før fusjonen

Ressurs	Savnes	Viktig	Ikke imiterbar	Utfall
Erfaring fra toppnivå	Ja	Ja	Ja	Varig ulempe
Egenkapital	Ja	Ja	Ja	Varig ulempe
Oppslutning	Delvis	Ja	Ja	Mulig varig ulempe
Markedsforståelse	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel
Merkeverdi	Delvis	Ja	Ja	Mulig varig ulempe

Tabell 6: Sarpsborg 08 - SVI-analyse anno 2020

Ressurs	Savnes	Viktig	Ikke imiterbar	Utfall
Erfaring fra toppnivå	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel
Egenkapital	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel
Oppslutning	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel
Markedsforståelse	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel
Merkeverdi	Nei	Ja	Ja	Midlertidig fordel

Analysen i tabell 5 viser at før fusjonen sto Sarpsborg dårlig stilt. De hadde ikke erfaring fra toppnivå på flere tiår og var en klubb på randen av konkurs. I tillegg hadde de ikke en god oppslutning blant supporterne, noe som også bidro til at merkeverdien var forholdsvis lav. De to flaggskipene i fusjonen (Sparta Sarpsborg og SFK), hadde dog drevet klubb i Sarpsborg i til sammen nesten 200 år, som tyder på at de hadde en god markedsforståelse. Dette kan ha vært nøkkelen til at de endelig fikk til en fullkommen fusjon i 2008. Som tabell 6 viser, så har resultatene vært svært gode. Fra og delvis eller fullstendig savne fire svært viktige ressurser, har de tolv år senere skaffet seg midlertidige fordeler ved alle fem ressursene. Ting snur derimot fort i fotballen og som man kan se av analysen er det kun midlertidige fordeler de har klart å opparbeide seg. I en bransje der det nesten ikke finnes noe som heter varige konkurransefortrinn, og hvor en av Englands største klubber, Leeds United, kan gå fra å spille Champions League semifinale i 2001 til å spille League One fotball (nivå 3 i England) seks år

senere, så er nok Sarpsborg 08 fornøyd med og enn så lenge ha midlertidige konkurransefortrinn på noen av sine viktigste ressurser (Kyle & Watach, 2020).

4.2.4 Steg 6: Aggressiv respons - Lav aggressiv respons fra fusjon

Aggressiv respons handler om hvordan de etablerte i et marked forsøker å presse et etableringsforsøk til retrett (Lien og Jakobsen, 2015). Målet med slike handlinger er å redusere den nyetablertes avkastning i så stor grad at kostnadene ved en etablering blir så store at det ikke lenger vil være lønnsomt og dermed også skremme potensielle nyetableringer i fremtiden til å gå inn i markedet.

Fotballbransjen er dog ganske annerledes fra de fleste andre bransjer og vanlig brukte strategier innenfor aggressiv respons som for eksempel priskrig, markedsføringskrig og lanseringskrig vil neppe ha like stor effekt på fotballklubber, fordi lojaliteten man har til en fotballklubb som oftest er mye høyere enn man har til et forbrukerprodukt (Lien og Jakobsen, 2015). I tillegg er dette strategier som oftest blir brukt for å kvele et nyoppstartet produkt fra å stjele markedsandeler. Sarpsborg 08 var på mange måter en nyoppstartet fotballklubb, men de hadde allerede en lojal følgerskare. Hvis FFK for eksempel hadde startet en markedsføringskrig med Sarpsborg 08, kunne dette ha fått motsatt effekt, nemlig at flere sarpinger da ville støtte opp under sin klubb, for å beskytte den mot det som da var storebroren i Østfold-fotballen.

Da Sarpsborg 08 fusjonerte i 2008 tok FFK seriesølv og det er lite som tyder på at FFK brydde seg nevneverdig om fusjonen. På dette tidspunktet var de en av Norges beste klubber og det er naturlig å tro at klubben fra Fredrikstad ikke så det som hensiktsmessig å reagere aggressivt overfor fusjonen til Sarpsborg 08. Spesielt siden en slik respons alltid er kostnadskrevende og fordi Sarpsborg 08 allerede var en etablert part i markedet. Som nevnt i teoridelen har det også blitt forsket på at lange avstander mellom hjemme- og bortelag kan ha en negativ effekt på publikumstallet (Dobson & Goddard, 2001). Flere studier har også pekt på at det er en positiv korrelasjon mellom tilskuertall og derbykamper (Downward & Dawson, 2000). Det er dermed ikke sikkert at FFK utelukkende så på Sarpsborg 08 sin vekst som noe negativt. Antageligvis ville de heller ha Sarpsborg 08 i ligaen enn for eksempel Bodø Glimt eller Tromsø IL, både på grunn av reisevei, men også for fansen sin del. Kanskje så FFK også på det som en mulighet for å dyrke en oss mot dem mentalitet, som kunne knytte klubben og byen tettere sammen. Vi kan derfor si at risikoen for en aggressiv respons for Sarpsborg 08 var lav.

4.2.5 Delkonklusjon

F.: Hvordan har ekspansjonsstrategiske beslutninger påvirket sportslig utvikling?

Den ekspansjonsstrategiske beslutningen om å fusjonere 16 klubber i Sarpsborg har vist seg som en svært god avgjørelse i lys av sportslig utvikling. Å samle fotballklubbene rundt én elitesatsing har ført nærmest til et monopol i Sarpsborg by hva angår blant annet unge talenter, fotballkompetanse og fanoppslutning. Dette har hatt en dominoeffekt der gode beslutninger i form av treneransettelser og spillerkjøp har ført til økt oppslutning i lokalområdet, som igjen har ført til et bedre rykte som gir både unge og mer etablerte spillere lyst til å komme å spille for Sarpsborg 08. Dette har resultert i at Sarpsborg 08 sine sportslige resultater forbedret seg i ti år på rad før sesongen 2019.

Ved at man ikke lenger gir sarpinger et valg om hvilken Sarpsborg-klubb man skal holde med, har man klart å knytte hele byen tettere sammen. Beslutningene om å investere penger i stadionanlegget har også gjort at klubben er mye mindre utsatt for at kunder velger substitutter, fordi de ikke finner tilsvarende tilbud i Sarpsborg. Det skal riktignok nevnes at en del av den store oppslutningen også har hatt å gjøre med at den historisk beste klubben i Østfold, FFK, har slitt voldsomt de siste årene. Dette har selvfølgelig hjulpet ytterligere på attraktiviteten til Sarpsborg 08. Allikevel må det sies at pengene som er tjent som følge av at klubben har blitt mer populær har vært investert svært klokt, noe som har gjort at suksessen har fortsatt. På grunn av de gode sportslige resultatene, som blant annet inkluderer det sensasjonelle Europaliga-eventyret, står Sarpsborg 08 godt rustet for fremtiden da de har blitt en svært attraktiv klubb for både sponsorer, spillere og fans.

Antagelse 1 (A₁):

Jo bedre sportslig utvikling, desto mer attraktive.

4.3 Økonomisk utvikling og posisjon

Økonomi er et komplekst og vidt begrep å studere ved en fotballklubb. Med tanke på oppgavens omfang og tidsperspektiv er det kun spesifikke områder innen økonomi som analyseres og diskuteres i henhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Disse fokusområdene er relevant fordi de kan sammenlignes med komponenten sportslig utvikling, og samtidig bidra til data for analyse av innovasjonsmuligheter.

Det er stadig større økonomiske forskjeller i fotball-Europa, og de fem største ligaene soper inn cirka 74 prosent av de totale inntektene i Europa (NTB, 2019). Det er derfor viktigere med bedre økonomistyring i norsk fotball dersom man skal kunne holde følge med de fem største ligaene i Europa. Dersom vi reflekterer i tråd med dagens COVID-19-situasjon, så tyder mye på at en del norske klubber som har dårlig økonomi vil slite etter dagens krisesituasjon. Det er derfor viktig at norske klubber som har god økonomi tar fornuftige beslutninger under denne krisen, slik at norsk fotball klarer å holde seg konkurransedyktige. Administrativ direktør i Norsk Toppfotball, Leif Øverland, forteller at klubber med god økonomi ikke merker krisen like godt, men at toppfotballen i Norge totalt sett har det økonomisk krevende (Olsen, 2020).

I lys av dette er det, som vi skal komme tilbake til i konklusjonskapitlet, er det mange klubber som har mye å lære av Sarpsborg 08 når det kommer til å drifte klubben bærekraftig. De var blant klubbene som har drevet en sunn økonomi før pandemien slo til i Norge. Økonomien til klubbene i Eliteserien blir vurdert i fargesoner (rød, oransje og grønn), og Sarpsborg 08 er klubben som har hatt flest sammenhengende år i grønn sone (Svendsen & Fange, 2019; Sarpsborg 08, 2020a). Det er derfor naturlig å anta at Sarpsborg 08 er blant klubbene som mest sannsynlig vil komme greit ut av pandemien når Eliteserien planlegger å starte opp igjen i løpet av sommeren 2020 (Richvoldsen & Pettersen, 2020). Daglig leder i Sarpsborg 08, Espen Engebretsen, sier at de har kontroll over økonomien, og så lenge seriestarten ikke drar ut i altfor lang tid skal det ordne seg for klubben (Øgar, 2020).

I dette delkapitlet analyseres og diskuteres Sarpsborg 08 sine strategiske ekspansjonsbeslutninger i forhold til deres økonomiske utvikling siden fusjonen i 2008. Ifølge den siste årsrapporten til Sarpsborg 08 (2020a) er toppfotballen en spesiell bransje hvor hovedproduktet Eliteserielaget styrer inntektene (marked, media, publikum og spillersalg). Derfor har styret til Sarpsborg 08 valgt å styre virksomheten i større grad basert på prognoser enn budsjett. For å få en forståelse av hvorfor Sarpsborg 08 har vært så lenge i grønn sone blir utvalgte nøkkeltall presentert, og dette gir innsikt og deskriptiv oversikt over økonomien til Sarpsborg 08. Nøkkeltallene bidrar til oversikt som gir grunnlag for analyse og diskusjon av utvalgte områder innen økonomi, som vi anser som sentrale knutepunkter i fusjonen til Sarpsborg 08. Alle beløp presenteres i hele 1.000.

Presentasjon av nøkkeltall

Innledningsvis legges det frem ulike nøkkeltall. I steg tre blir det gitt en forklaring på den økonomiske utviklingen til Sarpsborg 08. Dette er for å gi grunnlag til analysen i steg fire om opparbeidet konkurransefortrinn, der vi blant annet ser på lønnsomme spillersalg og publikumsvekst. Dette er noen økonomiske elementer Sarpsborg 08 har skilt seg ut på, og dette diskuteres nærmere i steg fire. Vi har valgt å presentere drifts- og årsresultater fra fusjonen i 2008 frem til 2019, i tillegg legger vi frem nøkkeltallene totalkapitalrentabilitet (TKR), egenkapitalgrad og likviditetsgrad 1. Nøkkeltallene benyttes også som grunnlag for analyse av etableringsgevinstene og etableringskostnadene fra det økonomiske perspektivet av utviklingen til Sarpsborg 08. I tabell 8 defineres og forklares nøkkeltallene. Deretter brukes tallene videre i diskusjonsdelen rundt økonomien til Sarpsborg 08.

Tabell 7: Drifts- og årsresultat (beløp i hele 1.000)

Årstall	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Driftsresultat	-kr 2 561	kr 2 120	kr 1 263	kr 1 954	kr 485	kr 1 688	kr 4 179	kr 45,6	kr 4 612	kr 6 747	kr 48 097	-kr 3 905
Årsresultat	-kr 2 717	kr 1 907	kr 1 100	kr 1 851	kr 378	kr 1 621	kr 4 137	kr 5,9	kr 4 410	kr 6 637	kr 48 497	-kr 4 298

Tabell 8: Informasjon om nøkkeltall

Nøkkeltall	Definisjon (Atrill & McLaney, 2015)	Formel
Totalkapitalrentabilitet (TKR)	Totalkapitalrentabilitet er et mål på bedriftens avkastning på eiendeler. Dette betyr at beregningen forteller oss noe om bedriftens investeringer, og hvor effektiv bedriften benytter seg av sine eiendeler for å generere inntekter. Generelt så ønsker man å ha en høy totalkapitalrentabilitet, da dette betyr at bedriften har fått en høy inntjening per investerte krone.	$\frac{\text{Ordinær resultat før skatt} + \text{Finanskostnader}}{\text{Gjennomsnittlig totalkapital}} * 100$
Egenkapitalgrad	Egenkapitalgrad er bedriftens evne til å ta opp langsiktig gjeld. Den måler egenkapital opp mot totalkapital og sier derfor noe om bedriftens soliditet. Egenkapitalgraden viser oss hvor stor grad i prosent av eiendelene er finansiert med egenkapitalen. Det vil si at egenkapitalgrad gir indikasjoner på bedriftens robusthet.	$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Totalkapital}} * 100$
Likviditetsgrad 1	Likviditet handler om bedriftens evne til å betjene løpende betalingsforpliktelser. Det er verdt å påpeke at bedriftens likviditet ikke har en sammenheng med lønnsomheten. Likviditetsgrad 1 er et nyttig nøkkeltall for å undersøke bedriftens evne til å betale ned kortsiktig økonomiske forpliktelser. Likviditetsgrad 1 sammenligner bedriftens likvide eiendeler med den kortsiktige gjelden. Det er ikke uvanlig at man også vurderer likviditetsgrad 2, men ettersom at varelager ikke kommer tydelig frem i årsrapportene velger vi å se bort ifra dette. Det er normalt at likviditetsgrad 1 bør ligge på 2 eller over, og NFF anbefaler en grenseverdi på 2 (Drabløs & Heltne, 2018). Fotballbransjen er spesiell ettersom fotballklubber ikke er vareproduserende selskaper, og historisk sett har likviditetsgraden vært lav i Eliteserien. Derfor mener vi at en ratio på over 1 er tilfredsstillende for Sarpsborg 08.	$\frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}}$

Tabell 9: Sarpsborg 08 - Totalrentabilitet, egenkapitalgrad og likviditetsgrad 1

År	TKR (%)	EK-grad (%)	Likv.grad 1
2019	-3,77 %	67 %	0,92
2018	70,28 %	65 %	2,43
2017	23,10 %	47 %	1,20
2016	23,77 %	50 %	1,15
2015	0,79 %	36 %	1,04
2014	33,89 %	46 %	1,65
2013	19,20 %	20 %	0,99
2012	8,23 %	10 %	0,91
2011	33,15 %	4 %	1,06
2010	24,11 %	-26 %	0,91
2009	80,78 %	-64 %	0,89
2008	-116,46 %	-293 %	0,35

4.3.1 Steg 3: Markedets lønnsomhet - Økonomisk utvikling

Markedets lønnsomhet i Lien og Jakobsen (2015) sin seks-stegsmodell handler om å beregne gjennomsnittslønnsomheten i det definerte og avgrensede markedet en virksomhet har tatt stilling til. Tilpasninger som er gjort her er fokusert på å kartlegge hvordan de ble lønnsomme som klubb fra et forretningsperspektiv. Bakgrunnen for at vi studerer driftsresultatet er fordi vi ønsker å undersøke inntekter og kostnader knyttet til den operative driften av klubben. Årsaken for at vi har valgt å presentere årsresultatet er for å se om Sarpsborg 08 har gått i over- eller underskudd, samt om eierne har tatt ut eventuelle overskudd eller valgt å investert det i klubben. Det første som legges merke til i årsrapportene er at finanskostnadene er lave, og dette kan vi også se ved den lave differansen mellom drifts- og årsresultatet. Så inntektene og kostnadene er i hovedsak relatert til den operative driften av klubben. I årsrapporten fra 2009 nevnes det at klubben hadde store utfordringer med negative bieffekter av fusjonen i 2008 (Sarpsborg 08, 2009).

Først og fremst var fotballsamarbeidet krevende på grunn “navnebråket” som skapte uro på markedet, og dette førte til at kunder hadde en avventende holdning til klubbens satsning. Kombinert med logo-problematikk, medførte dette at markedsarbeidet ble forsinket og utfordrende. Dette forklarer noe av hvorfor driftsresultatet i 2008 var negativt (-2.561), ettersom at inntekter relatert til en markedsaktivitet som eksempelvis reklame- og sponsorinntekter, og andre arrangementer inngår i driftsinntektene (Sarpsborg 08, 2010). Dette er en grunn til deres svake forhandlingskraft ovenfor sponsorsamarbeid i oppstartsfasen av fusjonen. De drev praktisk talt på kreditorens regning og teknisk sett så var Sarpsborg 08 konkurs i 2009 (Hartvig, 2018). De hadde et negativt driftsresultat (-2.561) på dette tidspunktet, men det som er merkelig er egenkapitalgraden (-293%). Dette forklarer mye om hvorfor Sarpsborg 08 nesten gikk konkurs, da de hadde en negativ egenkapital. Denne svake posisjonen de havnet i, kom som følge av utfordringer de hadde med markedsinntekter til og begynne med. Legger vi også til den svake betalingsevnen deres for kortsiktig økonomiske forpliktelser (0,35), så er det nesten et under at Sarpsborg 08 ikke gikk konkurs.

Vendepunktet

I perioden 2008-2010 hadde klubben en negativ egenkapital. Til tross for at egenkapitalen bedrer seg i denne tidsperioden (2008-2010), så er egenkapitalgraden fortsatt negativ (-293, -64, -26). Lyspunktet er at de begynner å få orden på driften etter et vanskelig første år i forbindelse med fusjonen. Vi ser klare forbedringer allerede fra 2009, og klubbens TKR (80,78%), og likviditetsgrad 1 (0,89) er kraftig forbedret fra 2008 (TKR=-116,46, Likviditetsgrad 1= 0,35). Til tross for svak soliditet, så begynte driften av klubben å bli lønnsom. Et positivt årsresultat (1.907) i 2009 ble overført til egenkapitalen før 2010. Dette er en av grunnene til at egenkapitalgraden forbedret seg, og i 2013 er egenkapitalgraden positiv (4%). Egenkapitalgraden viser hvor stor del av totalkapitalen som er klubbens egenkapital, når den har et positivt fortegn betyr det at egenkapitalen er positiv.

Det er i midlertidig i 2013 at de økonomiske resultatene fra fusjonen begynner å bære frukter. I 2013 havnet Sarpsborg 08 i grønn sone ved NFF sin handlingsplan på finansielt oppfølgingssystem (FOS) (Sarpsborg 08, 2015). Dette var starten på en årrekke med en positiv økonomisk utvikling, og dannet grunnlaget for den finansielle tryggheten Sarpsborg 08 har fått i dag. Det skal dog sies at deres ekstraordinære resultater i 2018 kommer i hovedsak gjennom prestasjoner i Europaligaen. I tillegg til dette solgte de tre viktige spillere i Tobias Heintz (800.000 €), Krepin Diatta (2.mill €) og Sigurd Rosted (1.3 mill€) til utlandet

(transfermarkt, 2020). Dette bidro til at de fikk en omsetning på 167,4 millioner kroner (Sarpsborg 08, 2019). Det er lett å fremheve suksessen i 2018 og mene at dette er grunnen til at Sarpsborg 08 klarer seg godt økonomisk. Vi mener dette er en forenkling av sannheten, fordi klubben har siden fusjonen arbeidet strategisk og målrettet for at klubben skal vokse, ikke bare sportslig, men også økonomisk. Bortsett fra et utfordrende første år, har vi sett at klubben har klart å bygge et fundament som har gitt dem økonomisk stabilitet.

Sarpsborg 08 har vært i grønn sone siden 2013 frem til halvårsrapportering i 2019 (30.06.2019). Det er i midlertidig usikkert om de fortsatt er i grønn sone basert på årets resultat per 31. desember 2019, ettersom at styret gjennom året har tatt i bruk likvide midler på både ferdigstilling av kontorbygg og investeringer i sportslige forsterkninger (Sarpsborg 08, 2020a). Dette gjenspeiler seg i nøkkeltallene, og da spesielt på at likviditetsgraden (0,92) har sunket siden suksessåret 2018. I tillegg har de for første gang siden 2008 et negativt driftsresultat, og dette kommer blant annet av deres bruk av likvide midler. Til tross for at de økonomiske resultatene tok ett skritt tilbake i 2019, så er egenkapitalen solid. Store deler av egenkapitalen er investert i ferdigstilling av stadionanlegget. Dermed er bruk av omløpsmidler til å investere i varige driftsmidler også en forklaring på hvorfor likviditetsgraden har gått ned fra 2018 ($2,43 > 0,93$). Ut ifra en totalvurdering av den økonomiske utviklingen til Sarpsborg 08 har fusjonen vært lønnsom. Videre baseres vurderingene fra lønnsomhetsutviklingen til Sarpsborg 08 i neste steg om konkurransefortrinn.

4.3.2 Steg 4: Konkurransfortrinn - Overgangsmarked

Det er ikke til å stikke under en stol at Sarpsborg 08 har hatt en imponerende reise, både sportslig og økonomisk. Basert på forrige steg er det tydelig at fusjonen har vært lønnsom sett opp mot nøkkeltallenes utvikling. Dette viser at klubben har fått et konkurransefortrinn som vi analyserer nærmere i dette delkapitlet. Det er spesielt ett område som Sarpsborg 08 skiller seg ut på, og det er hvor profitable de har vært på overgangsmarkedet. Underholdende og populære spillere i samspill med sportslige resultater er for mange det som gjør at man tiltrekkes til å stille opp på stadion. Dette diskuteres i steg fem, ressursanskaffelsekostnader. Deres gode strategiske beslutninger på overgangsmarkedet er en av flere grunner til at den sunne driften av klubben. Et eksempel på en god vurdering på overgangsmarkedet er Krépin Diatta. Diatta ble ifølge transfermarkt (2020b) hentet til Sarpsborg 08 i 2017 for 50.000 euro, og ett år senere solgt til Belgiske Club Brugge for 2 millioner euro.

Fortjeneste på spillersalg

Gjennom årene etter fusjonen har Sarpsborg 08 hentet og utviklet flere store fotballprofiler i Eliteserien. Spillere som Krepin Diatta og Kristoffer Zachariassen har Sarpsborg 08 hatt høy fortjeneste på, mens spillere som Sigurd Rosted og Mohamed “Moi” Elyounoussi har i tillegg til å vært profitable, også utviklet seg til å bli landslagsspillere for Norge. Disse salgene har også ført til at klubben har blitt attraktive for unge fotballtalenter (Gussiås, 2018). Det er naturlig å tenke seg at sportslige resultater blir svekket dersom man selger unna profilerte spillere. Derfor har vi her valgt å undersøke deres fortjeneste på overgangsmarkedet siden fusjonen, og vurdert det opp mot deres sportslige resultater i hjemlig serie i samme periode. Vi har trukket inn sportslige resultater under analysen av økonomi, fordi det er vanskelig å isolere disse komponentene helt fra hverandre.

Det å selge profilerte spillere å få en fortjeneste på salget er strategisk smart dersom man klarer å argumentere for at det ikke skal påvirke de sportslige resultatene til klubben. Det å ta disse strategiske beslutningene der Sarpsborg 08 klarer å selge spillere med profitt, samt prestere sportslig gjør at klubben får et økonomisk konkurransefortrinn. For klarer klubben å prestere sportslig, vil dette gi ytterligere økonomiske gevinster. Eliteserien har en fordelingsmodell som går ut på at en pengepott (mediepengen) fra mediene fordeles blant annet ut i fra slutt plasseringen i serien (Eliteserien, 2016). Det kan derfor tenkes fra et forretningsperspektiv at dersom Sarpsborg 08 klarer å selge spillere med fortjeneste samtidig som de presterer godt i serien, så vil det gagne klubben økonomisk.

Tabell 10 viser en oversikt over spillerfortjenester for hvert år siden fusjonen i 2008. Når det kommer til data i forbindelse med overgangssummer, så er det vanskelig å finne nøyaktige detaljer da beløpene ofte ikke blir bekreftet av klubbene. Derfor er ubekreftede overgangssummer antagelser, men oversikten gir en indikasjon på både overgangsstrategi og avkastning på spillerlogistikken. Informasjon er hentet fra årsrapportene og transfermarkt.com (2020b). I årsrapportene inneholder posten vedrørende spillersalg også inntekter i forbindelse med utleie av spillere, mens posten ved salg av spillere også inkluderer andre salgskostnader. Transfermarkt.com er en nettside som samler inn informasjon om spilleroverganger over hele verden. Denne siden brukes for å kontrollere og for å ha flere kilder vedrørende overgangssommene. Her presiseres det at vi også har regulert summene i forhold til andre relevante kilder. Alle antagelser på overgangssummer rundes opp til nærmeste halve million kroner.

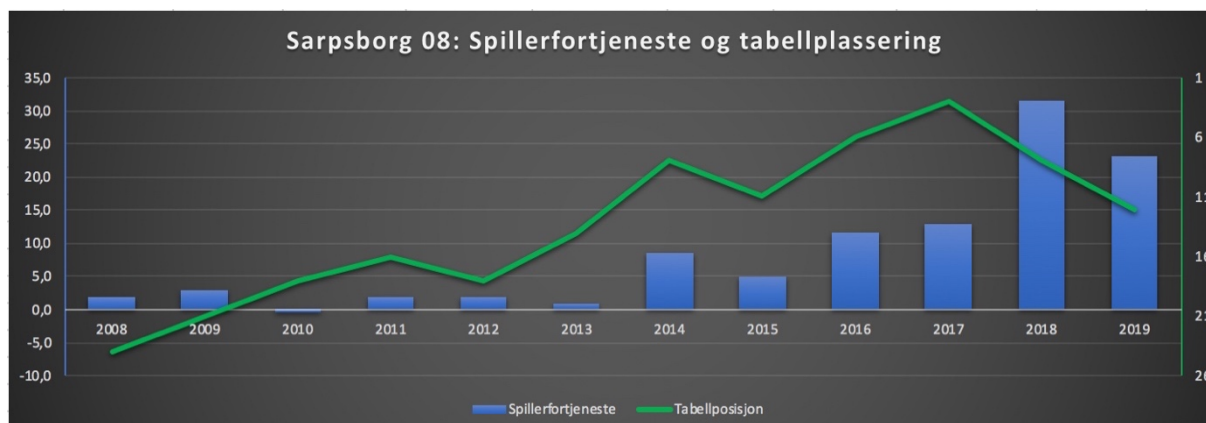
Spillere vi ikke har et beløp på, vurderer vi til 0,5 millioner dersom de er nasjonale spillere eller spillere fra mindre utenlandske klubber. Spillere som har blitt sluppet til lavere

nivåer, antar vi at går vederlagsfritt. På grunn av utfordringer med å finne data på detaljer rundt avtaler, så utelukker vi ulike klausuler som eksempelvis inntjening fra videresalg. På profilerte spillere som vi ikke har beløp på fra transfermarkt.com (2020b), blir det beregnet et gjennomsnitt på overgangssum basert mediespekulasjoner. Et eksempel på dette er Kristoffer Zachariassen, der hverken Sarpsborg 08 eller Rosenborg gikk ut med overgangssummen (Nygaard, 2019b). Her ble det spekulert i media om en avtale mellom 5-7 millioner kroner, og vi vurderer det derfor til 6 millioner.

Vi presiserer igjen at formålet med denne analysen er ikke nøyaktighetene i tallene som vi ikke finner, men heller en oversikt som kan gi en god indikasjon og forståelse på Sarpsborg 08 sine strategiske beslutninger som i dette tilfelle skal gi økonomisk konkurransefortrinn. Vi runder alt opp/ned til nærmeste 0,5 millioner. Tabellen under viser en oversikt over spillerfortjeneste, samt ligaplassering i både Adeccoligaen og Tippeligaen/Eliteserien. Vi slår sammen begge ligaene til en rangering, så for eksempel en femteplass i Adeccoligaen tilsvarer en 21. plass i tabellen under. Det har vært 16 lag i den øverste ligaen siden 2009, og før dette var det 14 lag.

Tabell 10: Fortjeneste på spillersalg (beløp i millioner) og tabellplassering i perioden 2008-2019

År	Salg	Kjøp	Fortjeneste	Plassering	Liga
2008	2,5	0,5	2	24	Adeccoligaen*
2009	3,5	0,5	3	21	Adeccoligaen
2010	0,5	1	-0,5	18	Adeccoligaen
2011	3	1	2	16	Tippeligaen
2012	2,5	0,5	2	18	Adeccoligaen
2013	2	1	1	14	Tippeligaen
2014	9,5	1	8,5	8	Tippeligaen
2015	6,5	1,5	5	11	Tippeligaen
2016	12,5	1	11,5	6	Tippeligaen
2017	15	2	13	3	Eliteserien**
2018	41,5	10	31,5	8	Eliteserien
2019	32	9	23	12	Eliteserien
Sum	131	29	102		
*14 lag i Tippeligaen					
**Tippeligaen endrer navn til Eliteserien					



Figur 3: Sammenligning av fortjeneste på spillersalg og tabellplassering i perioden 2008-2019

Spillersalg og tabellplassering

Vi ser at Sarpsborg 08 har hatt en fortjeneste på spillersalg i alle årene etter fusjonen, utenom i 2010 (-0,5). Med tanke på at de tapte kvalifiseringsfinalen for opprykk i 2009, kan dette være en forklaring på at de valgte å investere mer for å kjempe om opprykk i 2010. Videre ser vi at de store fortjenestene kommer først når de begynner å etablere seg i den øverste divisjonen. Vi ser i 2013, året etter siste opprykk i 2012, at Sarpsborg 08 ikke investerte stort (2), men de endte fortsatt med en fortjeneste (1). Soliditeten deres har vokst jevnlig og blitt mer robust fra år til år, til tross for negativ egenkapital de tre første årene. Ser vi på året 2012, så hadde Sarpsborg 08 en egenkapitalgrad på 10 prosent, og etter 2013 stod de med 20 prosent. Dette tyder på at klubben er økonomisk robust nok til at de ikke *må* selge sine egne spillere.

Året 2014 var et år med god uttelling for Sarpsborg 08 hvor de havner på en fin 8. plass, i tillegg til at de endte med en solid fortjeneste på spillersalg (8,5). Hvis vi tar i utgangspunktet i antagelsen om at en fotballklubb gjør det dårligere sportslig sesongen etter de har solgt sine største profiler, så samsvarer dette godt som vi ser i kombinasjonsdiagram 1, sett bort i fra noen få unntak. Det som er interessant er at i sesongen 2017 klarte de å ta bronse i Eliteserien og sikre seg Europacupspill i 2018, etter å ha solgt profiler som Jacob Glesnes og Kristoffer Tokstad til Strømsgodset for over 8 millioner kroner sesongen før (2016) (Aas, 2017). Basert på deres tabellplasseringer fra 2013, så har de vært noe ujevne i prestasjonene. Varierende prestasjoner fra sesong til sesong er det flere klubber i Eliteserien som har en utfordring med. Ustabile tabellplasseringer tatt i betraktning er det rimelig å slå fast på at Sarpsborg 08 har klart å etablere seg som et solid lag i Eliteserien. Sett bort ifra 2013, så var

det bare i 2019 de var i nærheten av å rykke ned. Men uavhengig av plassering i Eliteserien, så har de klart å styre økonomien på en sunn måte og budsjettert edruelig.

Sarpsborg 08 har et av de minste budsjettene i Eliteserien, likevel går de med store overskudd (Aas, 2017). Ser vi også på plasseringene deres i Eliteserien, så kan vi trekke frem at de sportslige resultatene ikke nødvendigvis har noe å si på om klubben får solgt spillere. Det som vi imidlertid kan tenke oss er at spillersalg kan være en grunn til de ujevne plasseringene deres i Eliteserien. Vi mener at strategien deres ved å drifte klubben sunt på overgangsmarkedet er deres økonomiske konkurransefortrinn, men dette kan også ha en effekt på de sportslige resultatene i Eliteserien. Sarpsborg 08 har blitt beskrevet som annerledesklubben, og mye på grunn av måten klubben driftes på (Aas, 2017). Det å gi profiler muligheten i “større” klubber, i tillegg til å profitere på salg er en del av klubbens strategi på overgangsmarkedet. Fra et økonomisk perspektiv tolker vi at denne strategien på overgangsmarkedet gir dem et konkurransefortrinn med tanke på fortjenesten de sitter igjen med. I forbindelse med dagens koronasituasjon, der daglig leder har uttalt at de skal klare seg, styrker det argumentet om at Sarpsborg 08 sin økonomistyring på overgangsmarkedet gir dem et konkurransefortrinn.

4.3.3 Steg 5: Ressursanskaffelseskostnader - Publikumsvekst

Det er en rimelig tolkning at Sarpsborg 08 utviklet en god markedsstrategi i forhold til publikumsveksten. Sett bort ifra et par unntak så har Sarpsborg 08 hatt en positiv vekst når det kommer til tilskuertall. Under finner viser tabell 11 gjennomsnittlig publikumsoppmøte siden fusjonen. Tabellen viser at Sarpsborg 08 har hatt en positiv vekst hvert år utenom 2012 (-31,7) og 2015 (-1,9). I 2015 er nedgangen liten, og i 2012 er det naturlig at det er en nedgang i publikumsoppmøte da de rykket ned året før. Vi ser på publikum som møter opp på stadion som ressurser klubben bør anskaffe. Ved dårlig oppmøte av publikum er dette en kostnad som kan påvirke klubben økonomisk når det kommer til billettinntekter og/eller sponsorinntekter. Det er en del alternativkostnader for supporterne knyttet til kampbilletten, som for eksempel mat og drikke under kamp, parkeringsavgift og reisekostnader (Borland og MacDonald, 2003). Det er derfor viktig at disse faktorene er priset gunstig, slik at det ikke koster supporterne urimelig mye å dra på kamp. Dersom alternativkostnadene er for høye for kundene vil klubben kunne tape inntekter. Dårligere engasjement rundt klubben kan også føre til Sarpsborg 08 blir mindre attraktive for potensielle samarbeidsaktører.

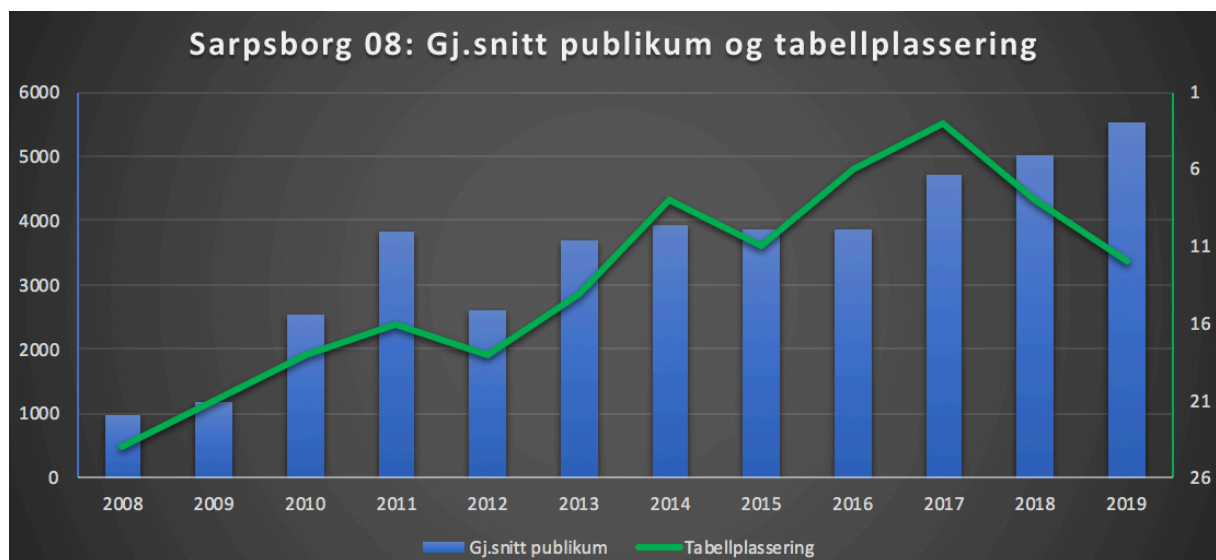
Tabell 11: Publikumssnitt (Sarpsborg 08, 2019a; Eliteserien, 2019b)

År	Snitt	Differanse %	Liga
2008	984	-	Adeccoligaen
2009	1175	19,4 %	Adeccoligaen
2010	2547	116,8 %	Adeccoligaen
2011	3819	49,9 %	Tippeligaen
2012	2610	-31,7 %	Adeccoligaen
2013	3689	41,3 %	Tippeligaen
2014	3946	7,0 %	Tippeligaen
2015	3870	-1,9 %	Tippeligaen
2016	3877	0,2 %	Tippeligaen
2017	4701	21,3 %	Eliteserien*
2018	5005	6,5 %	Eliteserien
2019	5526	10,4 %	Eliteserien
*Tippeligaen endrer navn til Eliteserien			

Ifølge Statistisk Sentralbyrå er det 56.732 innbyggere i Sarpsborg (SSB, 2020d). Ser vi på Sarpsborg 08 sitt gjennomsnittlige publikumstall i 2019 (5.526), så betyr dette at 9,74 prosent av innbyggerne i Sarpsborg møter opp på stadionet i gjennomsnitt per hjemmekamp. Dette er et godt tall sammenlignet med for eksempel storklubbene Vålerenga Fotball (1,12%) og Rosenborg BK (6,38%) som har gjennomsnittlig publikumsoppmøte på henholdsvis 7.788 og 12.704 i 2019, med innbyggertall på 693.494 (Oslo), 199.039 (Trondheim) (Eliteserien, 2019c; SSB, 2020c; SSB, 2020e). Dette er to av de største klubbene i Eliteserien, i tillegg til at Rosenborg BK er den klubben med flest seriegull (Eliteserien, 2019a).

Det vil si at Sarpsborg 08 klarer å utnytte befolkningspotensialet i sin egen by bedre enn flere av sine konkurrenter. Ser vi tilbake til fusjonen, så har de nesten seksdoblet tilskuertallet. Det kan argumenteres for at publikumsveksten vokser organisk i forhold til sportslige resultater (Dobson & Goddard, 2001). Men dette stemmer ikke overens med Sarpsborg 08 sine sportslige resultater, da tabellplasseringene deres har vært ujevne.

Eksempelvis økte publikumssnittet med 10,4 prosent fra 2018 til 2019, men Sarpsborg 08 falt fra 8.plass til 12.plass. Det er naturlig å tenke seg at tilskuersnittet økte på grunn av Europa-suksess året før, selv om de kjempet om å unngå nedrykk i 2019. Men ser vi på tilskuersnittet fra 2013 til 2019, så har klubben utenom i 2015 hatt en positiv utvikling på tilskuertallet. I kombinasjonsdiagram 2 kan vi se at Sarpsborg 08 klarer å tiltrekke seg tilskuere uavhengig av resultatene på banen. Bakgrunnen kan være basert på enkel etterspørselsteori; *lavere pris, høyere etterspørsel* (Stoltz & Andersen, 2014). Dette samsvarer med at Sarpsborg 08 i 2018 hadde den nest laveste inntekten på billetter per tilskuer i Eliteserien (Farnell, Struksnæs, Eckhoff & Jørgensen, 2019, s.14). En av årsakene til de lave inntektene er at klubben er blant de rimeligste i Eliteserien når det kommer til kampbillett. I 2018 var det kun Odds Ballklubb som kunne tilby billigere billettpriser enn de 100 kronene du må betale for en billett på Sarpsborg Stadion (Dahl, 2018).



Figur 4: Gjennomsnittlig oppmøte på stadion og tabellplassering

Dersom Sarpsborg 08 ønsker å utvikle seg ytterligere på å utnytte byens befolkning, så bør de rette blikket sitt til Molde og deres 27.028 innbyggere (SSB, 2010b). Av disse 27.028 innbyggerne så er det i gjennomsnitt 6.911 som stiller på hjemmekampene til Molde FK. Det vil si at 25,67 prosent av innbyggerne i Molde støtter Molde FK på hjemmekampene. Molde FK har i tillegg etablert seg helt i toppen av Eliteserien. Sarpsborg 08 vil uansett ikke klare at over 25 prosent av innbyggerne i Sarpsborg stiller på stadion grunnet kapasitet, med mindre de utvider stadion. De har i dag stadionkapasitet på 8.022, og det tilsvarer 14,14 prosent av innbyggerne i Sarpsborg 08 (Sarpsborg 08, 2018b). Men en oppgradering av stadion er kun

nødvendig dersom stadion er nesten fullsatt hver eneste hjemmekamp (Borland og MacDonalds, 2003). Dette betyr at det først og fremst er potensialet for utnyttelse av tilskuerkapasiteten og markedsstørrelsen. Det er 2.495 ledige plasser som de kan utnytte, og skulle Sarpsborg 08 klare å fylle stadion til hver hjemmekamp, så kan de i fremtiden også vurdere å oppgradere stadion.

Mediepenger

Ressurser som mediepenger er noe som kan komme godt med for en klubb i utvikling. Mediepenger kommer fra en samarbeidsavtale mellom NFF og NTF. Medieavtalen gir 400 millioner kroner årlig frem til 2022, hvor 75 prosent går til toppklubbene og 25 prosent går til NFF (Kvamme & Wold, 2016). Vi ønsker derfor å trekke inn medieinntekter som en ressursanskaffelseskostnad. Dette er på bakgrunn av at Sarpsborg 08 sannsynligvis har investert for å kunne anskaffe seg mest mulig fra mediepoten. En del av mediepoten tildeles på bakgrunn av sportslige resultater, mens noe av potten kan innkasseres gjennom andre aktiviteter. Mediepengene i Eliteserien og OBOS-ligaen fordeles i tre ulike potter; *en resultatpott, utviklingspott og kommersiell pott* (Eliteserien, 2016).

Resultatpotten deles i to, der 50 prosent blir fordelt likt mellom klubbene og 50 prosent er prestasjonsbetinget ut i fra tabellplassering. De 50 prosentene som er prestasjonsbetinget er det i hovedsak de i direkte tilknytning av fotballaget som kan påvirke, altså spillerne, trener- og støtteapparatet. Men ledelsen kan også være med å legge til rette for at fotballaget får de rette rammene for å prestere på banen. Det som kan anskaffes fra et ledelsesperspektiv er ressurser som for eksempel verktøy og kurs som kan utvikle spillere eller trenere. Dette er kostnader som potensielt kan generere inntekter i fremtiden. Hvis klubben sender en trener på et av de yngre aldersbestemte lagene på trenerkurs, så kan dette potensielt gagne klubben på sikt i form av at laget presterer bedre. I tillegg til dette kan dette skape en lojalitetsfølelse hos treneren, ved at han/hun føler at klubben ønsker å satse på dem.

Utviklingspotten blir fordelt ut ifra blant annet spillerutvikling, som er et eksempel på en ressursanskaffelseskostnad som kan hjelpe klubben skaffe et konkurransefortrinn. Dette kan være å anskaffe et godt støtteapparat for de yngre lagene, eller andre verktøy for spillerutvikling. I dagens dynamiske fotballverden hvor forretning får en stadig viktigere rolle, så blir blant annet innovative verktøy til spillerutvikling sentralt for å utvikle egne spillere. Sarpsborg 08 scorer høyt på Eliteseriebarometeret når det kommer til økonomi, men de scorer svakt på egenutviklede spillere, ifølge Akademiklassifiseringen til Norsk Toppfotball (Farnell et al., 2019; Aas, 2019). Som beskrevet tidligere har de et godt juniorlag,

men klassifiseringen til NTF tyder på at de har utfordringer knyttet til å få disse juniorspillerne opp på A-laget. Her finnes det potensialet for ressursanskaffelse for fremtidig utvikling av klubben. Vi har valgt å utelukke den kommersielle potten fra analysen, fordi det er eksterne aktører som vurderer hvordan potten fordeles. Dette gjør at fordelingen av den kommersielle potten er utenfor Sarpsborg 08 sin kontroll.

4.3.4 Steg 6: Aggressiv respons - Reklame- og sponsorinntekter

Aggressiv respons handler om hvor store kostnader som kan bli påført av de eksisterende bedriftene i markedet, når man selv skal inntre markedet ved en ekspansjon. I en økonomisk fotballkontekst velger vi å se på reklame- og sponsorinntekter. Med dette mener vi at ved fusjonen til Sarpsborg 08, så kan eksempelvis FFK føle seg truet ved lokale samarbeidsavtaler. Under presenteres reklame- og sponsorinntektene til Sarpsborg 08 i en tabell 12. Uten å ha intervjuet de ansvarlige, er det vanskelig å fastslå om fusjonen var en direkte årsak til at reklame- og sponsorinntektene falt året etter fusjonen (-26,3%). Det som er interessant er at etter 2009 så har Sarpsborg 08 positiv vekst på reklame- og sponsorinntekter. Årsaken kan være som vi har diskutert tidligere at klubben slet økonomisk i starten av fusjonen. Det er etter vår mening ikke tilfelle, ettersom at i fotballbransjen blir klubber ofte mer attraktive for sponsering basert på sportslige resultater.

Tabell 12: Reklame- og sponsorinntekter

År	Reklame- og sponsorinntekter	Differanse	Liga
2008	8015	-	Adeccoligaen
2009	5906	-26,3 %	Adeccoligaen
2010	7753	31,3 %	Adeccoligaen
2011	11351	46,4 %	Tippeligaen
2012	11858	4,5 %	Adeccoligaen
2013	13902	17,2 %	Tippeligaen
2014	15334	10,3 %	Tippeligaen
2015	16545	7,9 %	Tippeligaen
2016	18916	14,3 %	Tippeligaen
2017	21689	14,7 %	Eliteserien*
2018	27921	28,7 %	Eliteserien
2019	31324	12,2 %	Eliteserien

*Tippeligaen endrer navn til Eliteserien

4.3.5 Delkonklusjon

F₂: Hvordan har fusjonen påvirket klubbens økonomiske resultater?

Det vi kan slå fast er at Sarpsborg 08 er bedre stilt økonomisk i 2019 enn i 2008. Tabell 7 viser at Sarpsborg 08 gikk fra et årsresultat i 2008 (-2.717) til stort overskudd i 2018 (48.097). De tok ett lite skritt tilbake i 2019 med et underskudd (-4.298), og dette gjenspeiles også på lønnsomheten i 2019 (TKR = -3,77). Men dette er ikke kritisk med tanke på at de i dag sitter med en solid soliditet (67%). Det har ikke alltid vært tilfelle for Sarpsborg 08 som hadde en negativ egenkapital de tre første årene etter fusjonen. Betalingsevnen til å betjene løpende betalingsforpliktelse har bedret seg jevnlig i løpet av årene, men i 2019 ble en stor del av likvide midler investert i varige driftsmidler. Dette førte naturligvis til at likviditetsgraden sank i 2019 ($0,92 < 2,43$).

Sarpsborg 08 har vært treffsikre når det kommer til fortjeneste på overgangsmarkedet. Bortsett fra ett år har de gått i pluss i forbindelse med spillerkjøp og spillersalg. De utmerker seg spesielt etter 2013 sesongen, hvor fortjenesten årene etter begynner å bli markant store. De hevder seg som regel i Eliteserien, til tross for at de har solgt profilerte nøkkelspillere. På tribunen så har Sarpsborg 08 også prestert godt. De har hatt jevnlig publikumsvekst i Eliteserien, til tross for varierende sportslige resultater i Eliteserien. I 2019 hadde de i gjennomsnitt 9,74 prosent av Sarpsborg sin totale befolkning på hjemmekampene sine. Da har de cirka 2.500 ekstra seter å fylle, som indikerer at de har ytterligere potensial i forhold til stadionkapasiteten.

Det er også andre områder hvor klubben har forbedringspotensial. Blant annet er de av de svakere klubbene når det kommer til å få egenutviklede spillere etablert på A-laget. Dette er et forbedringsområdet vi mener klubben bør satse på. Tatt i betraktning deres kløkt på overgangsmarkedet, kan dette på sikt gi dem en høyere fortjeneste. Sarpsborg 08 har utenom i 2009 økt reklame- og sponsorinntekter. En kan spekulere om fusjonen var en årsak til at potensielle samarbeidsaktører var passive, eller om markedet reagerte aggressivt. Uavhengig av dette så har klubben tjent gode penger etter fusjonen. Totalvurdering på økonomien til Sarpsborg 08 er at fusjonen har påvirket økonomiske resultatene positivt.

Antagelse 2 (A₂)

Jo bedre økonomi, desto flere investeringsmuligheter.

Sportslig og økonomisk grunnlag oppsummert

Tabell 13: Sportslig og økonomisk grunnlag oppsummert

Sportslig og økonomisk grunnlag	Muligheter
<ul style="list-style-type: none">- Stadig forbedring sportslig, til tross for spillersalg- Gode på overgangsmarkedet- Bra cupresultater- Et godt juniorlag- Meget robust soliditet (egenkapitalgrad = 67%)- Gode tilskuertall- Veksten i reklame- og sponsorinntekter tyder på at klubben blir mer attraktive på markedet	<ul style="list-style-type: none">- Alternative utviklingsverktøy for spillerutvikling- Utforske teknologimuligheter- Investere mer i esport- Synliggjøre seg gjennom flere sosiale medier plattformer

4.4 Innovasjon

Året 2019 ble et stort antiklimaks rent sportslig for Sarpsborg 08 etter det som året før var tidenes beste sesong for den tolv år gamle klubben (Sarpsborg 08, 2020a). Svake resultater gjorde at klubben for første gang på mange år kjempet en kamp om å overleve, en kamp som varte helt inntil siste serierunde. Dette kostet klubben dyrt i forbindelse med spillerkjøp i sommerens overgangsvindu, som ga klubben en kortsiktig måloppnåelse, men samtidig langsiktige utfordringer i forhold til deres lønnspolitikk (Sarpsborg 08, 2020a). Dette er noe klubben naturlig nok ønsker å forhindre i årene som kommer og spørsmålet er om sesongen 2019 var et engangstilfelle eller om Sarpsborg 08 sin gode utvikling har stoppet litt opp. Har de midlertidige konkurransefortrinnene stagnert og hvordan kan klubben reise seg og fortsette framgangen for igjen å få en fordel på sine rivaler?

I lys av dagens COVID-19-situasjon har flere bedrifter og industrier slitt tungt økonomisk. Fotballen har heller ikke vært immun mot pandemien og med unntak av Fotballklubben Bodø Glimt har samtlige klubber i Eliteserien måtte permittere ansatte. Bodø Glimt har dog, sammen med mange andre eliteseriekubber, bekreftet at alle ansatte i klubben har gått med på et kortsiktig lønnskutt på 20 prosent (Naas, 2020). I tillegg har det vært en svært stille vår når det kommer til overganger i norsk fotball, da den sportslige og

økonomiske usikkerheten har ført til et nærmest ikke-eksisterende overgangsmarked (Madsen, 2020). Norges Fotballforbund forventer også at flere klubber vil slite ved regnskapsavslutning for første halvdel av 2020 den 30. juni (Hjelvik & Bakken 2020). På grunn av dette har de derfor bestemt at klubbene som befinner seg i rød sone i NFF sin lisenskategori ikke vil kunne ha mulighet til å kunne pådra seg økte kostnader fra spillerlogistikk, enten ved økt lønn eller kjøp av nye spillere (Hjelvik & Bakken 2020).

Basert på daglig leder i Sarpsborg 08, Espen Engebretsen sin uttalelse, så vil ikke Sarpsborg 08 bli påvirket av dette nye vedtaket, men det er naturlig å anta at deres handlingskraft på overgangsmarkedet har blitt redusert (Øgar, 2020). Allikevel er Sarpsborg 08 blant klubbene i Norge med best økonomi og med tanke på deres gode soliditet (67%), kan vi anta at de vil være av klubbene som står best rustet til å takle dagens situasjon. Det at mange av rivalene til Sarpsborg 08 vil kunne oppleve tunge økonomiske tider fremover, er noe klubben kan utnytte til sin fordel. Nesse og Karlsen (2020) sier i forbindelse med COVID-19, at utfordringer som dukker opp ved kriser, så følger det også muligheter for bedrifter. Det er ikke bare mulig å utnytte krisen, men også nødvendig (Nesse & Karlsen, 2020).

Norsk Toppfotball har bedt norske klubber om å være solidariske på overgangsmarkedet og ikke utnytte situasjonen ved å hente spillere fra andre klubber som på grunn av økonomiske årsaker har måttet permittere spillere (Lien, 2020). Til tross for at klubbene står sammen som en solidarisk enhet, så betyr ikke det at Sarpsborg 08 ikke kan utforske alternative måter å differensiere og synliggjøre seg som en fotballklubb.

Som nevnt i teorikapitlet, så kan sport føre til nye ideer og bidra til innovasjon (Tjønndal, 2017). Denne spesielle tiden kan derfor være en utmerket mulighet for Sarpsborg 08 å tenke nytt og investere i innovasjon og på den måten forsøke å skape et konkurransefortrinn i norsk fotball. I dette kapitlet utforsker vi hvordan Sarpsborg 08 kan bruke teknologiske verktøy og virkemidler for å legge et grunnlag som kan være med på å hjelpe klubben sørge for at de neste tolv årene i klubbens historie blir like suksessfulle som de første tolv. Vi presenterer tre anbefalte innovasjonstiltak for klubb utvikling. Vi ønsker å presisere at tiltakene kun er anbefalinger som vi legger frem basert på resultatene våre fra Sarpsborg 08 sin sportslige og økonomiske utvikling.

4.4.1 Utvikling gjennom VR-teknologi

En av kritikkene mot norsk fotball har vært at nivået i Eliteserien er for dårlig, som har vært med på å gjøre at norske klubber har slitt når de har møtt gode lag i Europa (Gamlem, 2019). Da de ikke har nok øving mot denne type motstand, har de norske klubbene strevd med å komme opp på samme nivå som sine utenlandske konkurrenter, noe som har resultert i at bare en norsk klubb har avansert fra gruppespillet i Europa de siste tolv årene (Molde i 2015/16-sesongen). Det er ingenting som vil erstatte den ekte opplevelsen med å forbedre seg ved å spille mot bedre lag enn seg selv, men ved hjelp av VR-teknologi, er det blitt mulig å simulere opplevelsen av å spille mot selveste Barcelona og Lionel Messi.

Virtual reality (VR) stammer helt tilbake til 1939, men det er først de siste årene at teknologien er blitt god nok til at den virtuelle verden kan utvikles (Arvanaghi & Skytt, 2016). VR går ut på å transportere deg til en ny verden, og erstatter sanseinntrykk med virtuelle digitale inntrykk (Eidem, 2018). Ved bruk av VR-teknologi kan man oppleve simuleringer som gir et 100 prosent realistisk kamptempo og man blir målt på hvor godt man oppfatter en situasjon, hvordan man bearbeider informasjon og om man tar en rask og god avgjørelse (Moen, 2018). Liverpool og Manchester City, de to beste engelske klubbene de siste tre årene, har allerede implementert et topp moderne VR-system på sine treningsfasiliteter (Coverdale, 2019).

Forslag til VR-system

Systemet heter *Rezzil* og finnes i ni land, men Norge er foreløpig ikke blant disse landene (Rezzil, 2020). Hvis Sarpsborg 08 velger å investere i en implementasjon av VR-teknologien som disse to europeiske toppklubbene bruker, vil det kunne hjelpe klubben på flere måter. Vanligvis har analyseteamet til en fotballklubb tilgang til TV-produksjonen og analyserer på den måten kampen gjennom de vanlige kameraene som TV-seeren også har tilgang til (Coverdale, 2019). Ifølge utviklingsdirektør i selskapet Rezzil, Adam Dickinson, kan systemet ved hjelp av ny VR-teknologi i løpet av seks minutter gjenskape hele kampen, nå fra alle mulige vinkler og posisjon til hver eneste spiller i 3D (Coverdale, 2019). Dette gir trenere et helt nytt innsyn, da de nå kan se fra spillerens synsvinkel hva han gjorde. VR-teknologi kan hjelpe treneren å få en bedre forståelse av hvorfor en spiller handlet som han gjorde og samtidig gjøre det enklere å forklare spilleren da han har mulighet til å gjenoppleve situasjonen gjennom simulasjon.

Teknologien vil også kunne ha en stor effekt på spillerne til Sarpsborg 08, da de kan sette seg inn i situasjoner fra både Premier League og Champions League (Bull, 2019). Dette

er et vesentlig høyere nivå enn spillerne er vant til og de vil bli utfordret til å prøve å venne seg til tempoet. Dette kan også bidra med å hjelpe juniorspillerne for å ta det siste steget opp på A-laget. I tillegg har systemet mer en 70 forskjellige øvelser som blant annet er med på å trene opp spilleforståelse, reaksjonsevne og teknikk (Bull, 2019). West Ham United-stjernen Michail Antonio har også uttalt at teknologien fungerte utmerket for å minimere overgangen fra sykestua tilbake på fotballbanen, fordi at selv om han ikke kunne trene fysisk, så kunne han trene mentalt fordi hjernen din tror at du spiller fotball (Gaughan, 2020). Sarpsborg 08 har i flere år slitt med en stor skadehistorikk og senest i sesongen 2019 førte skader på vårparten av sesongen til at klubben kom inn i en negativ spiral (Årsrapport, 2020). VR-teknologien kan hjelpe disse spillerne på skadelisten til Sarpsborg 08 å bli kjappere klare til å bidra når de blir skadefrie.

Dette er viktig å fremheve at VR-teknologi på ingen måte erstatter det å gå ut og fysisk sparke en ball eller å bygge samhandling med dine lagkamerater. Det er allikevel en grunn til at flere toppklubber begynner å aktivt integrere VR-teknologi som et supplement til deres treningshverdag. Det fungerer som mental trening, gjennom å kunne sette seg i situasjoner som kan oppstå i kamp og dermed klare å beholde roen og ta gode valg i ekte kamper, fordi du har vært i lignende situasjoner tidligere. Det er heller nesten ingen fysiske forutsetninger som kreves, som gjør at også skadde spillere kan ta del i treningen.

Teknologien er foreløpig ikke tilgjengelig for det vanlige forbrukermarkedet og dette kan Sarpsborg 08 utnytte til sin fordel. Ved at de enkelte ganger i løpet av sesongen stiller denne teknologien til disposisjon for supporterne, vil det være mulig å markedsføre muligheten til å trene som en fotballproff. Systemet er også satt opp på en tilsvarende måte som et videospill, som lagrer poengsummen man får på en øvelse (Bull, 2019). Dette gjør supporterne kan prøve å slå, eller i hvert fall sammenligne seg med poengsummen til en av Sarpsborg 08 sine spillere. Ved å leie ut VR-teknologien på en slik "åpen dag", vil Sarpsborg 08 kunne tjene inn deler av investeringen, samtidig som det vil kunne være en utmerket måte å åpne opp klubben ytterligere for fansen og dermed knytte en enda sterkere relasjon med en allerede lojal fanskare.

4.4.2 Etablering av esport-lag

I 2019 var Sarpsborg 08 ett av 18 lag (senere 20 lag) fra toppfotballen som stilte med et esport FIFA-lag i eSerien da Discovery og NTF lanserte Norges første offisielle esport-serie i fotballspillet FIFA (Eliteserien 2019b). På den ene siden kan esport ses på som substitutt for

fotballen, men slik vi ser det så er esport et supplement for fotballklubber, gitt at den respektive klubben har sitt eget esport-lag.

Esport-laget til Sarpsborg 08 gir dem en mulighet hvor merkevaren deres kan blir assosiert i en annen sammenheng enn fotball. Dermed vil klubben kunne synliggjøre seg på andre plattformer, som igjen kan føre til at klubben blir mer attraktiv og i tillegg til et større engasjement rundt klubben. Vi antar at deltakelsen til Sarpsborg 08 har vært positiv, med tanke på at de også deltok i sesong 2 av eSerien (eSerien, 2019). Det store spørsmålet er om Sarpsborg 08 bør investere og satse mer på esport. Per dags dato har de et lag i eSerien, som består av en liga og påfølgende sluttspill for fotballspillet FIFA. Men det finnes en mangfold av spillmuligheter innenfor esport, og det er flere spill som også er mer sett enn FIFA (James, 2020). Ved å investere i flere arenaer innen esport, kan dette hjelpe klubben med å nå en yngre målgruppe som potensielt blir nye supportere av Sarpsborg 08. Ifølge Business Insider så har esport cirka 454 millioner seere i 2019, og de anslår at totale seere vil øke med 9 prosent frem til 2023 (Reyes, 2019). Dette betyr markedet vokser, som igjen betyr at det er et stort potensialet i dette markedet for Sarpsborg 08.

Vålerenga Fotball er en klubb som allerede har inngått et samarbeid med esport-klubben Nordavind, tidligere kjent som BX3 (Tangedal, 2017). Nordavind har avdelinger med spillere innen spill som Counter Strike, Hearthstone, League of Legends, Rocket League, Street Fighter, Trackmania, og nevnte FIFA. Dette er et strategisk samarbeid mellom Vålerenga Fotball og Nordavind, som gjør at Vålerenga Fotball skiller seg ut i forhold til de andre klubbene i toppfotballen som har esport-lag innen FIFA. Men det er ingen klubber som har satset på et eget profflag innen esport i flere spill enn FIFA. Dette er en mulighet for Sarpsborg 08 som de bør vurdere, fordi det kan potensielt generere store inntekter med tanke på populariteten til esporten. Det er allerede lagt til rette en bro mellom Eliteserien og esportspillet FIFA, og denne broen kan Sarpsborg 08 tjene på å bygge videre.

Inntektsmuligheter gjennom esport

Vi antar at etableringen av eSerien var suksessfull fordi at det ble en ny sesong, i tillegg til at ligaen ble utvidet med to ekstra lag (eSerien, 2019). Dette bør gi Sarpsborg 08 en indikasjon på at det er en interesse for esport, og en mulighet for å styrke merkevaren deres. Tanken er ikke å anbefale og investere i flere avdelinger i flere spill på en gang, men heller det å etablere et lag i et spill som er mer populært enn FIFA. Vi kan for eksempel sammenligne FIFA med *League of Legends*, slik at vi får en forståelse av størrelsen på FIFA og hvilke muligheter det er i esport. *League of Legends* (2020) er et lagbasert strategispill hvor to lag med fem spillere

på hvert lag, konkurrerer mot hverandre. Verdensmesterskapet i spillet FIFA hadde en førstepremie på 250.000 dollar i 2019, mens tilsvarende turnering i League of Legends samme år hadde en førstepremie på 2,5 millioner dollar (FIFA, 2019; Webb, 2019). Det vil si at pengepremien er ti ganger større i den respektive turneringen i League of Legends enn i FIFA. I tillegg til dette, så er det også en større mulighet for at merkevaren Sarpsborg 08 da kan bli eksponert for et internasjonalt publikum. Verdensmesterskapet i League of Legends hadde nærmere 100 millioner seere fra hele verden (Webb, 2019). Her er det store muligheter for å synliggjøre seg også utenfor nasjonale landegrenser, men også å nå yngre generasjoner som både vokser opp med fotball og esport.

Det vil alltid være en økonomisk risiko forbundet ved innovasjon. Men Sarpsborg 08 har en meget god soliditet, som gjør at det bør være gode muligheter for å investere penger på et eget profesjonelt esport-lag. Dette bør gjennomføres strategisk, og vi mener at det sannsynligvis ikke er nødvendig å investere store summer, som eventuelt kan påvirke hovedproduktet deres som er fotball. Ved oppstart av en profesjonell esportsklubb med flere enn én avdeling, kan de til å starte med ansette spillere på deltid. Sarpsborg 08 har investert mye i stadion, og de har antakeligvis lokaler for esport-spillerne. I tillegg til dette har klubben allerede fysiske trenere og fysioterapeuter som esport-spillerne kan benytte seg av. Sarpsborg 08 har også, vel og merke før pandemien, en stor markedsavdeling (8 personer) til å være en Eliteserieklasser (Sarpsborg 08, 2020b). Derfor er det naturlig å tenke at noe av ressursene herfra kan bistå en potensiell esport-satsning. Fra utsiden kan det tenke seg at et slikt innovativt tiltak kan gjøre at Sarpsborg 08 blir oppfattet som en nytenkende organisasjon. Esport er en kommersiell mulighet for Sarpsborg 08, og her har de muligheten til å være tidlig ute med eget profflag i andre spillarenaer enn bare FIFA.

4.4.3 Opprettelse av YouTube-kanal

For å fortsette sin vekst kan Sarpsborg 08 ta i bruk innovative tiltak som VR-teknologi og en ekspansjon av esport-avdelingen sin. Men en essensiell faktor for at Sarpsborg 08 har hatt så bra oppmøte på hjemmekamper er eksisterende fans. Det er derfor viktig å pleie relasjonen mellom klubb og fans, og her finnes det en kostnadseffektiv måte å nå ut til fansen på. Sosiale medier er applikasjoner som gir sluttbruker mulighet til å kommunisere med andre interaktivt eller å produsere innhold til for eksempel Instagram, Facebook, YouTube, blogger og så videre (Olsen & Andreassen, 2011). Ifølge hjemmesiden til Sarpsborg 08 så har de i dag kontoer på Facebook, Instagram, Snapchat og Twitter, og her leveres enkelt og oversiktlig innhold (Sarpsborg 08, 2017a). Det vi imidlertid legger merke til er at klubben ikke har en

egen YouTube-kanal. Dette har blitt en populær måte å kommunisere med fansen på og for eksempel i engelske Premier League har samtlige lag en egen YouTube-kanal hvor de publiserer videoer.

De største fotballklubbene i verden har stor følgerbase på sosiale medier. Dette kan være med på å knytte supportere og klubb tettere og gi større innsikt for fansen, samt gi gode markedsføringsmuligheter for klubben (Murray, 2018). YouTube er den nest største sosiale medier plattformen i verden, både i antall seere og i form av daglig bruk på cirka 40 minutter per bruker (Danjou, 2018). Denne plattformen kan gi Sarpsborg 08 en stor arena, som kan brukes for å gi supporterne et innblikk i hverdagen deres. Det finnes mange aktiviteter som kan produseres gjennom YouTube-kanalen som kan bidra med å skape en tettere relasjon mellom supportere og klubben. Danjou (2018) trekker frem eksempler som spørsmålsrunde, der innsendte fan-spørsmål blir stilt av spillerne selv til hverandre. Enkle tiltak som dette kan gi en tettere relasjon til supportere, fordi de antakeligvis vil føle en mer uformell nærhet da de får muligheten til å bli bedre kjent med laget, samt innsikt i hverdagen deres. YouTube-kanalen er også et verktøy som kan skape en synergieffekt ved å samkjøre den med andre sosiale medier. For eksempel er Instagram en plattform for å dele bilder og videosnutter. Her kan Sarpsborg 08 legge ut en *teaser-video* på Instagram, og deretter linke det til YouTube-kanalen der supporterne kan se videoen bak *teaseren*.

Relasjonsbygging via YouTube

Det kan argumenteres for at byen Sarpsborg 08 og Norge er for lite til at det er verdt for Sarpsborg 08 å investere tid til å produsere innhold på YouTube. Men tar vi en rask titt på fotballklubber som for eksempel Liverpool FC og FC Barcelona, så innkasserer de i henholdsvis 663.940 og 412.552 dollar i måneden på YouTube (Bassam, 2019). Det er naturlig å tenke at dette ikke er oppnåelig for Sarpsborg 08. Men det er mange norske influensere og gamere som tjener gode penger på YouTube (Knutsen, 2019). Tidligere studier viser at fansens engasjement gjennom sosiale medier påvirker omsetningen til en fotballklubb på to måter; *tilfredsstillende sponsorer og relasjonsbygging med supportere* (Parganas, Anagnostopoulos & Chadwick, 2015). Dette foregår ved at klubben markedsfører produktene til sine sponsorer, og ved at sosiale medier er med på å skape en toveiskommunikasjon med supporterne, som igjen fører til et langsiktig forhold til fansen (Parganas et al., 2015). Vi argumenterer for at det er gode inntektsmuligheter og relasjonsutvikling med supportere gjennom sosiale medier plattformen YouTube for Sarpsborg 08.

Dersom Sarpsborg 08 velger å starte opp et eget profesjonelt esport lag med flere spillavdelinger, så kan også YouTube være en ypperlig mulighet for å streame kampene deres. Dette kan være en ekstra inntektskilde for Sarpsborg 08. Slik vi ser det bør imidlertid ikke YouTube-kanalen i utgangspunktet bli sett på som en inntektskilde, men heller en måte å skape et tettere bånd med supportere. Det er heller ikke gitt at YouTube vil generere store inntekter for Sarpsborg 08, men hvis det dekker kostnadene for å produsere innholdet til supportere mener vi dette bør implementeres. Skulle inntektsstrømmen øke over tid å gi gode penger, så får det heller være en bonus for klubben.

4.4.4 Delkonklusjon

F.: Hvordan kan strategiske innovasjons-beslutninger utvikle Sarpsborg 08 ytterligere?

I lys av dagens situasjon kan Sarpsborg tjene på å tenke innovativt for å videreutvikle klubben sin. Ved å implementere VR-teknologi i hverdagen til Sarpsborg 08 vil klubben kunne gi trenere et helt nytt innsyn i kampene, som vil kunne bidra til en grundigere analyse av både motstandere og egne spillere. For spillerne vil en integrering av VR-teknologi kunne være med å utvikle dem til å bli bedre fotballspillere, både teknisk og mentalt. Det vil i tillegg kunne skape en mulighet for et markedsføringsstunt som vil kunne ha en positiv effekt på supporterne sin oppfatning av Sarpsborg 08.

I en tid der mange klubber i Eliteserien sliter økonomisk på grunn av pandemien, så er Sarpsborg 08 en av klubbene som er økonomisk robuste. Det er derfor gunstig å utnytte situasjonen til deres egen fordel. Opprettelse av et profesjonelt esport-lag med ulike avdelinger, kan gi gode inntekter på sikt, og også synliggjøre klubben overfor en yngre målgruppe. Vi mener også at Sarpsborg 08 bør starte opp en YouTube-kanal, da dette kan gi dem et konkurransefortrinn. Dette kan skape en tettere relasjon mellom klubb og fans, fordi det gir fansen muligheten til å bidra med innhold til kanalen. I tillegg kan supporterne få et innblikk i hverdagen til spillerne i Sarpsborg 08.

Antagelse 3 (A₃)

Jo mer fokus på innovasjon, desto større sjanse for klubb utvikling.

5 Konklusjon

Da Sarpsborg 08 i 2008 fusjonerte 16 klubber i Sarpsborg kommune til én elitesatsing, var det nok få som kunne forutse suksessen klubben senere skulle få oppleve. Tolv år senere kan man slå fast at fusjonen har vært vellykket. Ekspansjonsstrategien til klubben har gjort at de i dag kan skilte med å være det 7. lengstlevende laget i norsk Eliteserie. Siden sammenslåingen er klubben også den eneste sammen med Rosenborg som har kommet til fire kvartfinaler i NM (herav to finaler) og ett av kun fire norske lag som har klart å kvalifisere seg til gruppespillet i Europaligaen. Denne sportslige utviklingen har vært med på å forsterke klubben sin attraktivitet, som har ledet til en økonomisk renessanse.

Fra å være på randen av konkurs, kan klubben i dag skryte av å være en av klubbene i Eliteserien med best økonomi. Sarpsborg 08 er i skrivende stund klubben som har hatt flest sammenhengende år i grønn sone i henhold til FOS, de har en god soliditet og strategien deres om å være en *selgende klubb* har ført til en svært god fortjeneste på overgangsmarkedet. Dette har igjen ført til ytterligere investeringsmuligheter, som klubben har brukt fornuftig, ved blant annet å investere i varige verdier som anlegg og infrastruktur. Oppsving i økonomien har med andre ord vært med på å gi klubben flere muligheter for klubbutvikling. Vi kan dermed se at ekspansjonsbeslutningen om å fusjonere har gjort at den sportslige og økonomiske suksessen til Sarpsborg 08 har gått hånd i hånd og har ført klubben dit den er i dag.

Basert på vår analyse av etableringsgevinster og etableringskostnader kan vi slå fast at gevinstene har vært større enn kostnadene, både sportslig og økonomisk. Sarpsborg 08 blir i liten grad påvirket av kostnader ved ressursanskaffelse og aggressiv respons. Gevinstene derimot, påvirker Sarpsborg 08 både sportslig og økonomisk meget positivt. Dette kan enkelt forklares ved at de har en betydelig soliditet (67%) på inngående balanse 2020. Sportslig har de etablert seg som en respektert klubb i Eliteserien, som også har fått anerkjennelse for gode prestasjoner i Europa (2018). Basert på nøkkeltallene ble Sarpsborg 08 lønnsomme året etter fusjonen, men vi vurderer at de først i 2011 klarte å få høyere etableringsgevinster enn etableringskostnader. Dette var året de fikk en positiv egenkapital (4%), og begynnelsen på dagens økonomiske stabilitet. Vi kan derfor trygt si at Sarpsborg 08 har høyere etableringsgevinster enn etableringskostnader etter fusjonen. Dermed har de oppfylt ekspansjonskriteriet ved ekspansjon, da påvirkningen fra fusjonen har tilfredsstilt dette.

En trøblete 2019 sesong, både sportslig og økonomisk, viser dog at klubben fortsatt har store utviklingsmuligheter for å ta steget opp til klubber som Molde og Rosenborg når det kommer til kontinuitet. Vi mener at å investere i innovasjon vil kunne være med på å fremme

klubben sportslig og økonomisk, som vil føre til en fortsettelse av utviklingen av Sarpsborg 08.

Dette kan oppsummeres med følgende to antagelser (A_x):

(A₁): Jo bedre sportslig utvikling, desto mer attraktive.

(A₂): Jo bedre økonomi, desto flere investeringsmuligheter.

Vi har lagt frem forslag som vi mener er positive tiltak, spesielt i dagens COVID-19-situasjon. Forslagene våre gir Sarpsborg 08 nye muligheter for utvikling av spillere, generering av inntekter og relasjonsbygging med supportere. Tiltakene vi anbefaler er som nevnt VR-teknologi, opprettelse av et profesjonell esport-lag og starte opp en YouTube-kanal. Dette mener vi kan bidra til å bygge videre på fundamentet deres, og ta klubben til nye høyder.

I et marked som stadig er i utvikling, har teknologi blitt et mer fremtredende supplement i fotballbransjen. Mange internasjonale klubber har allerede implementert VR-teknologi som et verktøy i deres treningshverdag. Dette er foreløpig ikke godt etablert i den norske fotballbransjen, og med tanke på dagens situasjon mener vi at det er en god anledning for å investere og implementere VR-teknologi. Bakgrunnen for dette er at den sportslige og økonomiske usikkerheten forårsaket av koronasituasjonen har ført til et nesten ikke-eksisterende overgangsmarked. Derfor er dette en mulighet for Sarpsborg 08 å investere i VR-teknologi for å utvikle egne spillere. Dette verktøyet kan også skape en tettere relasjon med supportere, ved å invitere fansen på “åpen dag” der de kan få muligheten til å trene som en fotballproff.

Med tanke på esport-industriens bratte utvikling, så mener vi en etablering av et profesjonelt esport-lag på en annen spillarena enn FIFA, potensielt kunne være en stor inntektskilde for Sarpsborg 08 (Reyes, 2019). Ved å etablere et esport-lag innen for eksempel League of Legends, kan dette potensielt generere ti ganger så mye inntekter enn det Sarpsborg 08 potensielt kan tjene med sitt FIFA-lag (2,5 millioner dollar > 250 tusen dollar). I tillegg kan merkevaren Sarpsborg 08 bli eksponert til et større internasjonalt publikum, og samtidig nå en yngre målgruppe som følger både esport og fotball.

Sarpsborg 08 har aktive kontoer på de mest anerkjente sosiale mediene utenom YouTube. Vi mener derfor at klubben bør opprette en konto på YouTube, fordi denne sosiale medieplattformen er den nest største i verden både når det gjelder antall seere, men også daglig bruk. Det er muligheter for å tjene penger på plattformen, men vi mener hovedformålet

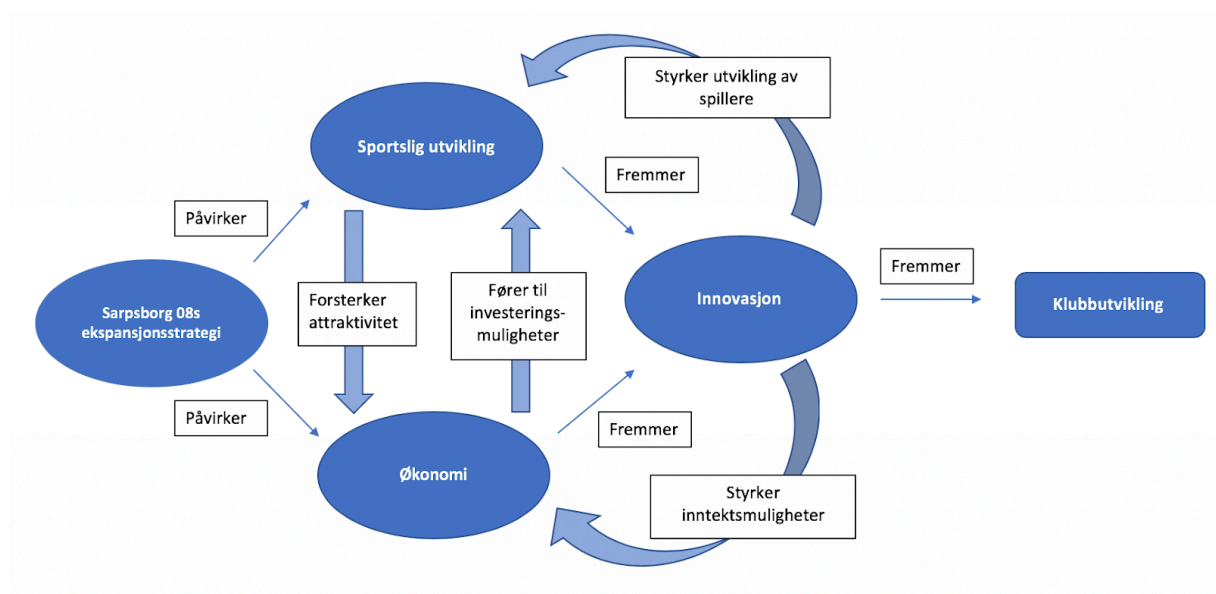
bør være å skape et tettere bånd med supportere. Gjennom YouTube kan supportere få et innblikk i fotballhverdagen til spillerne i Sarpsborg 08.

Vi mener dette er gode tiltak da de også kan skape en synergieffekt som fremmer klubb utvikling, ettersom at tiltakene har en sammenheng med hverandre. For eksempel kan YouTube supplere esport-laget ved å filme dem når de er på turneringer, eller ved å produsere en video fra "åpen dag"-arrangementet der supportere får prøve VR-teknologien. Det er viktig å fremheve at tiltakene kun er anbefalinger vi mener Sarpsborg 08 bør implementere basert vår historiske analyse av deres sportslige og økonomiske resultater.

Innovasjon kan oppsummeres med følgende antagelse (A_x):

(A₃): Jo mer fokus på innovasjon, desto større sjanse for klubb utvikling.

Vi ønsker å konkludere med at Sarpsborg 08 sin sportslige og økonomiske utvikling siden fusjonen har gitt dem en posisjon der de har mulighet til å investere i innovative løsninger. Dette kan fremme klubb utvikling, men også styrke utvikling av spillere og inntektsmuligheter. Den konseptuelle modellen vår oppsummerer dette, og blir igjen visualisert under for å underbygge konklusjonen (Modell 1, s.8).



5.1 Overførbarhet

Hensikten med vår oppgave har vært å gjennomføre en historisk ekspansjonsteoretisk analyse av Sarpsborg 08. Vi mener vi har belyst at beslutningen om å fusjonere har vært utslagsgivende for utviklingen og suksessen Sarpsborg 08 har opplevd de seneste tolv årene. Da det fantes lite eksisterende litteratur og referanser ved ekspansjonsstrategi hos en norsk fotballklubb valgte vi å bruke en induktiv metode, som vi mente ville kunne hjelpe oss med å trekke generaliserende resultater ut fra våre empiriske observasjoner. Vi har derfor gjennom oppgaven trukket ut flere trekk og karakteristikk som vi mener er med å forklare hvorfor Sarpsborg 08 har lyktes. Vi tror at mange av disse grepene som klubben har gjort vil være mulig å gjenskape for mange andre klubber på lik størrelse med Sarpsborg 08. For eksempel finnes det åtte forskjellige lag i divisjonssystemet innenfor en 30 minutters biltur fra Gjøvik. Raufoss IL er ett av disse lagene og de befinner seg i dag i OBOS-ligaen, mens de andre klubbene er fordelt rundt i forskjellige divisjoner. Her kan det tenkes at klubbene kunne vært tjent med å ha et klart satsningslag i regionen, slik man har fått til i Sarpsborg.

Som vi har underbygget i oppgaven, har den sportslige og økonomiske suksessen til Sarpsborg 08 fremmet en anledning for å investere i teknologiske innovasjoner. På grunn av dagens COVID-19-situasjon står Sarpsborg 08 spesielt godt rustet til å gjøre disse investeringene, i motsetning til mange av sine konkurrenter. Likevel er ikke denne muligheten unik for Sarpsborg 08, da mange norske klubber foreløpig har vegret seg for å ta i bruk noen av de innovative tiltakene som vi har presentert i denne oppgaven. Vi tror at disse tiltakene vil kunne føre til midlertidige konkurransefortrinn og at de kan generaliseres til å gjelde hele den norske fotballbransjen. Derfor mener vi at overføringene i denne oppgaven er relevant for mange klubber på samme nivå og størrelse som Sarpsborg 08 og at vi bidratt med å danne en ny teori på et område hvor det finnes lite forhåndskunnskap.

5.2 Teoretisk implikasjoner

Vi har gjennom oppgaven sett på Sarpsborg 08 sin sportslige og økonomiske utvikling i tråd med Lien og Jakobsen (2015) sin seks-stegsmodell. Vi har gjennom diskusjoner valgt å tilpasse det teoretiske rammeverket i henhold til norsk fotballbransje. Basert på vår mangeårige interesse for norsk fotball, så mener vi at korrigeringene er nødvendig for å få en helhetlig forståelse av den sportslige og økonomiske utviklingen til Sarpsborg 08 siden deres fusjon i 2008. Først og fremst mener vi at det er naturlig å starte med inngangsstrategien, da ekspansjonsbeslutningen om fusjon allerede var gjennomført. Derfra var det naturlig at

definering og avgrensning av markedet ble analysert for både det sportslige og økonomiske perspektivet. Stegene i etableringsgevinstene og etableringskostnadene tilpasset komponentene hver for seg, og analysert fra perioden 2008 til 2020. Hensikten med dette er å analysere den sportslige delen av klubben, og forretningssiden ved klubben hver for seg før vi så etter sammenhenger.

Grunnen til at vi har valgt ut litteratur og empiri innen ekspansjonsstrategi, fotball, økonomi og innovasjon, belager seg på at vi antar at det ligger informasjon som kan knyttes sammen på tvers av fagfeltene. Det er lite forskning som undersøker disse fagområdene i en fotballklubb. En grunn til dette mener vi er fordi det er svært få klubber i Norge som har gjennomført en ekspansjonsstrategi i form av fusjon slik som Sarpsborg 08. Det bør likevel nevnes at fotballbransjen er særegen, og det er derfor ikke like normalt at strategiske beslutninger blir tatt på lik linje som en mer tradisjonell bedrift. Men fotballen blir stadig mer profesjonalisert, og da er det naturlig at forretningssiden ved en fotballklubb blir viktigere i fremtiden. Dette mener vi er belyst gjennom vår oppgave ved å koble litteratur, tidligere forskning og sekundærdata innen de ulike fagfeltene, i tillegg til klubben Sarpsborg 08.

Den teoretiske validiteten på oppgaven kan diskuteres i forhold til våre teoretiske tilpasninger. Vi mener midlertidig at vi har samlet inn nok mengde med data for at vi kan forsvare at de teoretiske tilpasninger er valide. Vi har knyttet flere relevante fagfelt som ikke bare besvarer Sarpsborg 08 sin historiske utvikling, men også hvordan de kan utvikle klubben videre i tråd med en verdenskrise. Dette gjør at oppgaven er dagsaktuell, fordi vi underbygget oppgaven med et teoretisk grunnlag som gir tyngde for en fotballklubb under en normal hverdag, men også under en krisesituasjon på nivå med COVID-19.

5.3 Praktiske implikasjoner

5.3.1 Praktiske implikasjoner for klubber som fusjonerer som Sarpsborg

Forskjellen på teori og praksis er selvfølgelig stor og det at Sarpsborg 08 har lyktes, vil ikke automatisk si at andre klubber vil lykkes. For at en fusjon av en slik størrelse skal kunne være vellykket, kreves det et multilateralt samarbeid på tvers av flere klubber. Dette kan fort føre til intriger, da flere vil stå i fare for å miste jobben sin. Det kan for eksempel kun være én hovedtrener i en klubb, på samme måte som at det kun er én administrerende sjef i et selskap. Det vil også være flere rent praktiske problemstillinger som vil reise seg, som hvilken klubb som bør bli satsningsklubben. Det er naturlig å anta at det vil kunne bli uenigheter rundt dette valget, da en eventuell vellykket fusjon kan ha en positiv effekt på lokalsamfunnet, som vi har

sett det har fått for Sarpsborg by som har tilskuere fra hele Østfold på stadion (Kjernli, 2018). Man må også forankre en felles kultur og verdsett i den nye satsningsklubben, som kan by på utfordringer, da det krever enighet mellom klubber som antageligvis har drevet ting på sin egne måte i en årrekke.

5.3.2 Potensielle praktiske implikasjoner som kunne gitt et annet utfall for Sarpsborg 08

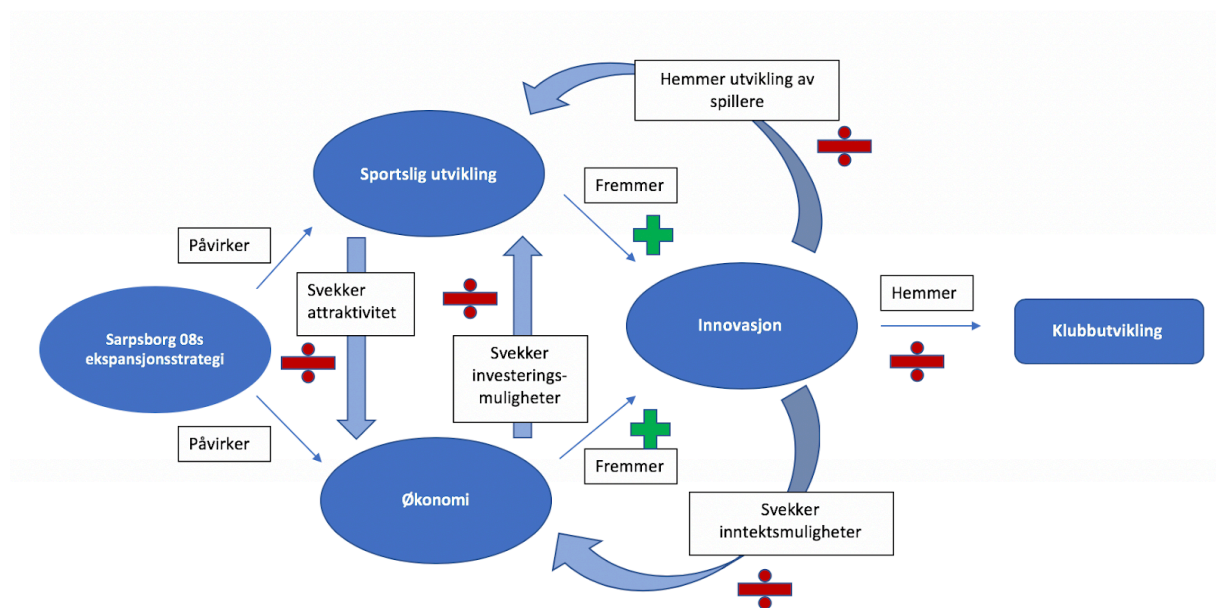
Skulle andre klubber ønske å implementere ekspansjonsstrategien til Sarpsborg 08 er det gunstig å vurdere potensielle praktiske implikasjoner som kunne gitt fatale konsekvenser for Sarpsborg 08. En fusjon påvirker en fotballklubb sportslig og økonomisk uavhengig om resultatet er positivt eller negativt. Skulle Sarpsborg 08 ha rykket ned fra Adeccoligaen i 2009 året etter fusjonen, så kunne dette ha svekket klubbens attraktivitet og deretter også hadde ført til en svakere økonomi, og verste fall konkurs. En svakere økonomi fører også til at klubben får færre muligheter til å investere i for eksempel nye spillere. Men uavhengig om en fusjon gir et positivt eller negativt resultat sportslig og økonomisk, så kan det fortsatt fremme innovasjon. Dersom utfallet fra fusjonen hadde vært negativt, hadde vi foreslått alternative innovasjonstiltak enn de vi har presentert i denne oppgaven.

5.3.3 Praktisk implikasjoner ved anbefalte tiltak

Det er enkelt for oss å anbefale Sarpsborg 08 innovative tiltak basert på teoretisk grunnlag, og mene at anbefalingene er positive for klubb utvikling. Vi kan dog ikke garantere at tiltakene vi foreslår vil gi Sarpsborg 08 positive resultater. Det er vanskelig å indikere hvor stor effekt spillerne vil ha av en implementasjon av VR-teknologi. Dårlig software i teknologien kan for eksempel ha en negativ påvirkning på ønsket effekt på spillernes utvikling. Kulturelle forskjeller kan også være en faktor som gjør norske spillere mindre mottakelige for et slikt tiltak, som for eksempel hvis de ikke får den effekten de hadde forventet. Dette kan da potensielt hemme spillernes utvikling.

Videre er forslaget om etablering av et profesjonelt esport-lag i for eksempel League of Legends muligens den største risikoen. På samme måte som elitelaget til Sarpsborg 08, så må et eventuelt esport-lag også prestere dersom de ønsker at dette skal genere inntekter. Dette er sannsynligvis utenfor deres fagområdet, som gjør at risikoen for å feile er høyere. Da vil dette tiltaket kunne koste dem mer enn de potensielt kan tjene på det.

Det siste tiltaket om å opprette en YouTube-konto anser vi som den anbefalingen med minst risiko, da de allerede har erfaring med sosiale medier. Det skal sies at det å produsere kortfilmer for relasjonsbygging med supportere også kan ha sine utfordringer og konsekvenser. For eksempel dersom innholdet er provoserende for supporterne, som kan føre til at engasjementet for Sarpsborg 08 synker og dermed svekker dette inntektsmuligheter for klubben. Avslutningsvis kan dette hemme klubb utvikling for Sarpsborg 08. Innvirkninger på potensielle praktiske implikasjoner som kunne gitt et annet utfall, og praktiske implikasjoner ved anbefalte tiltak for Sarpsborg 08 illustreres i modell 4.



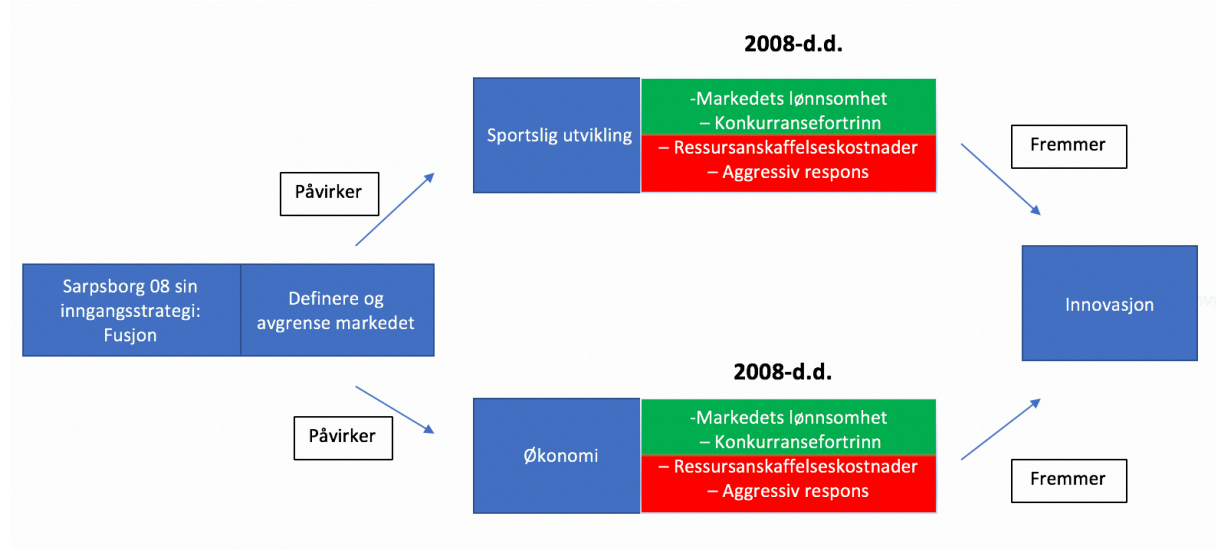
Modell 4: Praktiske implikasjoner

5.4 Forslag til videre forskning

5.4.1 En historisk ekspansjonsanalyse

For denne oppgaven har vi som nevnt måtte tilpasse seks-stegsmodell til Lien og Jakobsen (2015), slik at rammeverket relateres til norsk fotballkontekst. Vi har i denne oppgaven belyst i hvilke grad Sarpsborg 08 sin fusjon har påvirket klubben sportslig og økonomisk, og hvordan komponentene fremmer innovasjon i klubben. Vi mener at våre funn gjennom sekundærdata er tiltalende for videre forskning. Ettersom at vi i utgangspunktet hadde tenkt til å gjennomføre datainnsamlingen gjennom dybdeintervjuer, så er det interessant om denne metoden blir benyttet ved videre forskning. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer hos Sarpsborg 08 kan man da få en dypere innsikt om de historiske ringvirkningene fra fusjonen.

Det er interessant for vår forskning dersom resultater fra videre forskning gir støtte eller motsier våre resultater. Vi har i forbindelse med videre forskning utformet et rammeverk for en historisk ekspansjonsanalyse av Sarpsborg 08 i modell 3. Rammeverket er en revidert versjon av modell 3 med inspirasjon fra oppgavens konseptuelle modell.



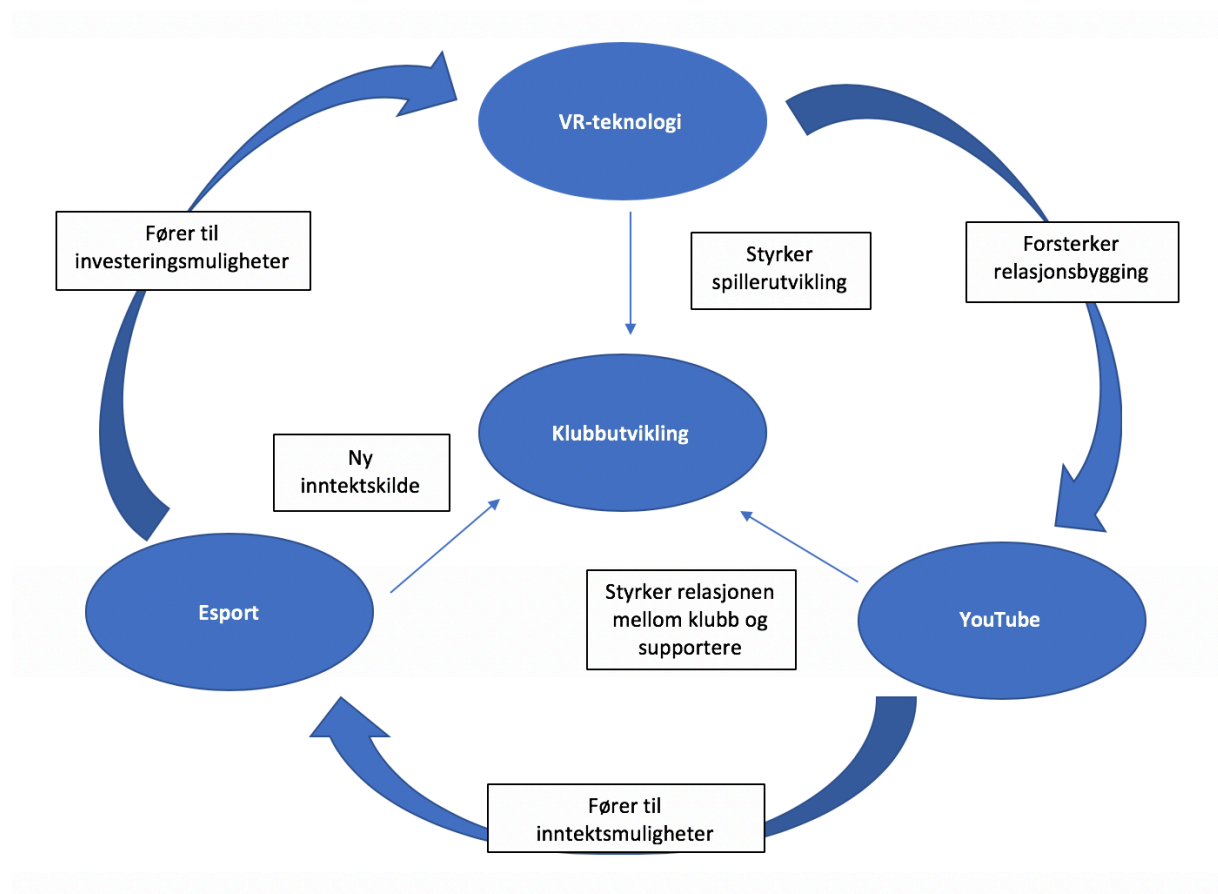
Figur 5: Rammeverk for videre forskning av Sarpsborg 08 sin ekspansjon

5.4.2 Innovasjonstiltak

Det er også interessant om våre anbefalte innovasjonstiltak blir implementert i praksis, for deretter å etterprøve resultatene gjennom empirisk forskning for videre arbeid. Vi mener at oppgavens resultater gjennom våre analyser gir grunnlag til at norske klubber kan utvikle seg ytterligere ved å implementere våre anbefalte tiltak. Da tenker vi spesielt på implementering av VR-teknologi og starte opp en YouTube-kanal. Disse tiltakene har vist gode resultater for andre internasjonale klubber. Etablering av et profesjonelt esport-lag som spiller noe annet enn FIFA er noe mer utradisjonelt for en fotballklubb. Vi mener derfor at dette kan gi gode gevinster dersom en klubb tar risikoen og etablerer et profesjonelt esport-lag i en annen arena enn FIFA.

Ettersom at tiltakene er noe mer utbredt utenlands, så skal vi ikke se bort ifra at dette blir implementert i nær fremtid dersom det norske fotballmarkedet ønsker å holde følge med det internasjonale markedet. Hvis dette skjer i fremtiden, så mener vi at det ville vært interessant at det gjennomføres kvantitative undersøkelser for etterprøving av tiltakene. Dette for å undersøke om klubbene i norsk toppfotball får effekter av tiltakene, slik at vi har

generaliserte resultater å vise til internasjonalt. Vi har derfor utviklet en prosessmodell for videre forskning.



Modell 5: Prosessmodell for innovasjonstiltak

6 Referanser

- Arvanaghi, B., & Skyss, L. (2016, mai 17). *Alt du må vite om virtual reality* [Illvit.no]. Hentet fra: <https://illvit.no/teknologi/gadgets/virtual-reality>
- Atrill, P., & McLaney, E. J. (2015). *Accounting and finance for non-specialists* (9. utg.). Pearson.
- Baimbridge, M., Cameron, S., & Dawson, P. (1996). Satellite television and the demand for football: A whole new ball game? *Scottish Journal of Political Economy*, 43(3), 317–333. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1996.tb00848.x>
- Bang, V. V., & Joshi, S. L. (2008). Conceptualization of Market Expansion Strategies in Developing Economies. *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 12(4).
- Bassam, T. (2019, oktober 31). *Study: Liverpool the top earning soccer club on YouTube* [SportsPro]. Hentet Fra: <https://www.sportspromedia.com/news/liverpool-fc-youtube-revenue-ranking>
- Befring, E. (2015). *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Borland, J., & Macdonald, R. (2003). Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478–502. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.478>
- Boye, K., & Meyer, C. B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp* (1. utg.). Cappelen akademisk.
- Bull, J. (2019, april 24). *How Premier League footballers train in virtual reality—Welcome to the future (and present) of coaching and analysis* [Telegraph.co.uk]. Hentet fra: <https://www.telegraph.co.uk/football/2019/04/24/premier-league-footballers-train-virtual-reality-welcome-future/>
- Bøthun, G., & Bakkehaug, W. (2010, juni 30). *Lyn slår seg selv konkurs* [VG.no]. Hentet fra: <https://www.vg.no/i/L29xR>
- Chappelow, J. (2020, februar 22). *Porter's 5 Forces Definition* [Investopedia.com]. Hentet Fra: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Courty, P. (2000). An economic guide to ticket pricing in the entertainment industry. *Recherches Économiques de Louvain*, 66(2), 167–192. <https://doi.org/10.1017/S0770451800083858>
- Coverdale, D. (2019, april 25). *How Liverpool and Man City stole an edge on their competition using Rezzil VR system* [Thesun.co.uk]. Hentet fra: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/8937623/liverpool-man-city-rezzil-virtual-reality/>

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed). SAGE Publications.
- Dahl, M. (2018, september 15). *Stor oversikt: Her er Eliteseriens billigste og dyreste billetter* [Aftenposten]. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/article/ap-wPd13n.html>
- Danjou, A. (2018, april 16). *Man City, the NBA & the best YouTube practices for sports teams | Digital Sport* [Digital Sport]. Hentet Fra: <https://digitalsport.co/youtube-sport-clubs-leagues>
- De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene. (2015, august 12). *Hva er forskningsetikk?* [De Nasjonale Forskningsetiske Komiteene]. Hentet fra: <http://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hva-er-forskningsetikk/>
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: For small-scale social research projects* (4. ed). Open University Press.
- Discovery. (2018, november 27). *Eliteserien har fortsatt sterkt grep om TV-seerne* [Discovery]. Hentet fra: <https://presse.discovery.no/pressemeldinger/show/700>
- Dobson, S., & Goddard, J. (2001). *The Economics of Football*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511493225>
- Downward, P., & Dawson, A. (2000). *The economics of professional team sports*. Routledge. <http://www.crcnetbase.com/isbn/9780203460245>
- Drabløs, Ø. T., & Heltne, L. (2018, juni 13). *Gir ti eliteserierklubber gult kort for økonomien* [DN.no]. Hentet fra: <https://www.dn.no/underholdning/fotball/okonomi/gir-ti-eliteserierklubber-gult-kort-for-okonomien/2-1-354472>
- Eidem, M. (2018, april 16). *Alt du trenger å vite om VR og AR* [Www.dn.no]. Hentet fra: <https://www.dn.no/teknologi/morgendagens-naringsliv/vr/ar/alt-du-trenger-a-vite-om-vr-og-ar/2-1-314660>
- Eliteserien. (2016, desember 26). *Fordelingsnøkkelen 2017-2022* [Eliteserien.no]. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnøkkelen-2017-2022>
- Eliteserien. (2019a, januar 19). *Serievinnere* [Eliteserien.no]. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/serievinnere>
- Eliteserien. (2019b, mars 6). *Discovery og Norsk Toppfotball lanserer e-fotballiga* [Eliteserien.no]. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/discovery-og-norsk-toppfotball-lanserer-e-fotballiga>
- Eliteserien. (2019c, desember 17). *Her ser du publikumstallene i Eliteserien og OBOS-ligaen for 2019* [Eliteserien.no]. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/her-ser-du-publikumstallene-i-eliteserien-og-obos-ligaen-for-2019>

- Eliteserien. (2020, desember 17). *HER SER DU PUBLIKUMSTALLENE I ELITESERIEN OG OBOS-LIGAEN FOR 2019*. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/her-ser-du-publikumstallene-i-eliteserien-og-obos-ligaen-for-2019>
- eSerien. (2019, oktober 3). *Norges offisielle FIFA-liga utvides med flere lag* [Eserien.no]. Hentet fra: <https://www.eserien.no/nyheter/norges-offisielle-fifa-liga-utvides-med-flere-lag>
- Farnell, J., Struksnæs, H., Eckhoff, L. K., & Jørgensen, F. (2019). *Eliteseriebarometeret: Et innblikk i økonomien til norske toppfotballklubber* (Deloitte). Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2019/Eliteseriebarometeret-2019.pdf>
- Feehan, P. (2006). Attendance at Sports Events. I W. Andreff & S. Szymanski (Red.), *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar.
- Ferreira, M., & Bravo, G. (2007). A multilevel model analysis of professional soccer attendance in Chile 1990-2002. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 8(3), 49–66. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-03-2007-B006>
- FIFA. (2012, desember 14). *A club for life, and beyond* [FIFA.com]. Hentet Fra: <https://www.fifa.com/news/club-for-life-and-beyond-1971792>
- FIFA. (2018, desember 21). *2018 FIFA World Cup™—News—More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup—FIFA.com* [FIFA.com]. Hentet Fra: <https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>
- FIFA. (2019, juli 16). *FIFA eWorld Cup 2019—News—Increased prize pool in store at FIFA eWorld Cup 2019—FIFA.com* [FIFA.com]. Hentet Fra: <https://www.fifa.com/fifaeworldcup/news/increased-prize-pool-in-store-at-fifa-eworld-cup-2019>
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Red.). (2010). *A companion to qualitative research* (repr). SAGE.
- Forrest, D., & Simmons, R. (2006). New Issues in Attendance Demand: The Case of the English Football League. *Journal of Sports Economics*, 7(3), 247–266. <https://doi.org/10.1177/1527002504273392>
- Forsland, V. (2018, oktober 30). – *Esport blir større enn NFL i 2022*. Hentet fra: <https://e24.no/i/8mXJKQ>
- Gamlem, M. (2019, august 4). *Ut mot kritikken: - Sutrer og klager* [Dagbladet.no]. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/sport/ut-mot-kritikken---sutrer-og-klager/71452937>

- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (2011). *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective*. Routledge.
- Gaughan, J. (2020, mars 18). *Coronavirus UK: Premier League stars are training at home with VR headsets to keep themselves sharp* | *Daily Mail Online* [Dailymail.co.uk]. Hentet fra: <https://www.dailymail.co.uk/sport/article-8128103/Coronavirus-UK-Premier-League-stars-training-home-VR-headsets-sharp.html>
- Gjelsvik, M. (2005, februar). *Radikale innovasjoner og strategi* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/radikale-innovasjoner-og-strategi>
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2017). *Innovation management: Effective strategy and implementation* (3. utg.). United Kingdom: Palgrave, an imprint of Macmillan Education.
- Gough, C. (2019, oktober 11). *Average per game attendance of Manchester United from 2009/10 to 2018/19*. Hentet Fra: <https://www.statista.com/statistics/268646/manchester-united-average-per-game-attendance/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Cappelen Damm akademisk.
- Gussiås, D. N. (2018, januar 10). *Derfor velger de unge talentene Sarpsborg 08* [Dagbladet.no]. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/sport/derfor-velger-de-unge-talentene-sarpsborg-08/69321216>
- Halkier, B. (2011). Methodological Practicalities in Analytical Generalization: *Qualitative Inquiry*, 17(9), 787–797. <https://doi.org/10.1177/1077800411423194>
- Hartvig, E. (2018, august 17). *Forvandlingen Sarpsborg: Nær konkurs i 2008, lukter på 30 millioner i bonus i 2018* [Smp.no]. Hentet fra: <https://www.smp.no/ntb/sport/2018/08/17/Forvandlingen-Sarpsborg-N%C3%A6r-konkurs-i-2008-lukter-p%C3%A5-30-millioner-i-bonus-i-2018-17343390.ece>
- Helsenorge.no. (2020, april 20). *Koronavirus – fakta og håndtering i Norge*. Hentet fra: <https://helsenorge.no/koronavirus/fakta-og-handtering-i-norge#Om-utbruddet>
- Hjelvik, E. N., & Bakken, B. (2020, mai 18). *NFF med koronatiltak: Klubber i pengetrøbbel får kjøpsnekt* [TV2.no]. Hentet fra: <https://www.tv2.no/a/11454985/>
- Hoffmann, T. (2013, september 22). *Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til?* [Forskning.no]. Hentet fra: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Holm, A. (2020, april 21). *E-sport*. Hentet fra: <http://snl.no/e-sport>

- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research, 15*(9), 1277–1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hugsted, C. M. (2019, oktober 20). *Mener United-alarmeren gikk da disse ble hentet* [Dagbladet]. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/sport/mener-united-alarmeren-gikk-da-disse-ble-hentet/71726340>
- Haanæs, K. (1999, mars). *Innovasjon som strategisk utfordring* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/innovasjon-som-strategisk-utfordring>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm akademisk.
- James, F. (2020, februar 4). *Top esports games 2020: Which titles are the biggest in competitive gaming?* | GamesRadar+ [Gamesradar.com]. Hentet fra: <https://www.gamesradar.com/top-esports-games/>
- Jensen, Ø. S. (2013). *Norges beste fotballag historien om de 16 lagene som spiller i Eliteserien i fotball i 2013*. Oslo: Forlaget Historie & Kultur AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kalnes, P. (2015, november 18). *Veien mot Sarpsborg 08* [Sarpsborg Arbeiderblad]. Hentet fra: https://www.sa.no/veien-mot-sarpsborg-08/x/5-46-132516?ns_campaign=article&ns_mchannel=recommend_button&ns_source=facebook&ns_linkname=facebook&ns_fee=0
- Karlsen, J. T. (2001). *Håndtering av prosjektets interesser; en studie av hvilke utfordringer og problemer prosjekter møter* (s. 1–88). Norwegian School of Management.
- Kjernli, H. (2018, oktober 10). *Fotball-Norges Fugl Fønix* [ABC Nyheter]. Hentet fra: <https://www.abcnyheter.no/nyheter/sport/2018/10/10/195439193/sarpsborg-08-fotball-norges-fugl-fonix>
- Knutsen, H. T.-L. (2019, november 12). *Dette tjente våre lokale influensere og gamere* [BYAS]. Hentet fra: <https://www.byas.no/aktuelt/i/8mVjnE/dette-tjente-vaare-lokale-influensere-og-gamere>
- Kristiansen, M. (2018, juni 29). *Sarpsborg 08 håver inn på Elyounoussi-overgang* [Dagsavisen.no]. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/demokraten/nyheter/sarpsborg-08-haver-inn-pa-elyounoussi-overgang-1.1166356>
- Kvamme, S. V., & Wold, T. (2016, november 27). *Toppklubbene vil utfordre NFF om eierskapet til eliteserien* [TV2]. Hentet fra: <https://www.tv2.no/a/8760014/>

- Kyle, F., & Watach, N. (2020, mai 28). *Bayern Munich heartbreak and the other most Leeds United things to ever happen to Leeds United—Leeds Live* [LeedsLive]. Hentet fra: <https://www.leeds-live.co.uk/sport/leeds-united/leeds-united-bayern-munich-european-16980790>
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011, januar). *Ledelse, styring og verdier—Magma* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>
- League of Legends. (2020). *How to Play—League of Legends*. Hentet Fra: <https://eune.leagueoflegends.com/en-pl/how-to-play/>
- Levin, M. A. (2009). The value of competition: Competitive balance as a predictor of attendance in spectator sports. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-01-2009-B002>
- Lien, J. A. (2020, mars 17). *Frykter at utenlandske storlag kan ribbe norske klubber for permitterte stjernespillere* [NRK]. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sport/frykter-at-utenlandske-storlag-kan-ribbe-norske-klubber-for-permitterte-stjernespillere-1.14948168>
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lonsdale, C. (2004). Player power: Capturing value in the English football supply network. *Supply Chain Management*, 9(5), 383–391.
- Lovett, G. (2018). *World Football Report* [Nielsen Sports]. Hentet fra: https://niensensports.com/wp-content/uploads/2014/12/Nielsen_World-Football-2018-6.11.18.pdf
- Madsen, C. (2018, november 8). *Klubblisens: - Positiv utvikling i PostNord-ligaen* [NFF]. Hentet fra: <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2018/klubblisens---positiv-utvikling-i-postnord-ligaen/>
- Madsen, C. (2020, mai 27). *Gjenåpning av overgangsvinduet for profesjonelle* [Fotball.no - Norges Fotballforbund]. Hentet fra: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/overganger/2020/gjenapning-av-overgangsvinduet-for-profesjonelle/>
- Madsen, E. L. (2006). Ressursbasert teori, innovasjon og bedriftsutvikling. *Beta*, 20(01), 36–50.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utg.). Universitetsforl.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.

- Moen, T. (2018, juni 20). *Kan teknohjelp utvikle verdens beste fotballspillere?* [Fotballtreneren]. Hentet fra: <https://www.fotballtreneren.no/nyheter/kan-teknohjelp-utvikle-verdens-beste-spillere>
- Moore, K. (2011, mars 28). *Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?* [Forbes]. Hentet Fra: <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03/28/porter-or-mintzberg-whose-view-of-strategy-is-the-most-relevant-today/>
- Murray, T. (2018, august 18). *The 20 most popular rich-list football teams on social media* [Business Insider]. Hentet fra: <https://www.businessinsider.com/the-20-most-popular-rich-list-football-teams-on-social-media-2018-8>
- Nesse, S., & Karlsen, B. (2020, februar). *Å lede under press fra pandemien: Utfordringer og muligheter for ledere nå og fremover* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/a-lede-under-press-fra-pandemien-utfordringer-og-muligheter-for-ledere-na-og-fremover>
- Norges Fotballforbund. (2017, desember 12). *Lisenskriterier* [Fotball.no]. Hentet fra: <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/>
- NRK. (2018, august 17). *Sarpsborg-eventyret: Fra nær konkurs til millionbonuser*. Hentet fra: https://www.nrk.no/osloogviken/sarpsborg-eventyret_-fra-naer-konkurs-til-millionbonuser-1.14170149
- NTB. (2019, september 5). *UEFA-rapport viser økte forskjeller i Fotball-Europa* [Nettavisen]. Hentet fra: <http://nettavisen.no/artikkel/3423840829>
- Nygaard, J. S. (2019a, oktober 23). *Får ikke lisens i OBOS-ligaen* [Eurosport]. Hentet fra: https://www.eurosport.no/fotball/obos-ligaen/2019/far-ikke-lisens-i-obos-ligaen_sto7509735/story.shtml
- Nygaard, J. S. (2019b, desember 4). *Zachariassen klar for RBK: – Monstersignering* [Eurosport]. Hentet fra: https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2019/bekreftet-zachariassen-klar-for-rbk_sto7563226/story.shtml
- Naas, T. (2020, april 20). *Lønnskutt i Glimt* [TV2.no]. Hentet fra: <https://www.tv2.no/a/11388738/>
- Olsen, C. S. (2020, mars 15). *Skal diskutere de økonomiske konsekvensene for Eliteserieklubbene* [Eurosport]. Hentet fra: https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2020/skal-diskusere-de-okonomiske-konsekvensene-for-eliteserie-klubbene_sto7704962/story.shtml
- Olsen, L. L., & Andreassen, T. W. (2011, april). *Sosiale medier* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/sosiale-medier1>

- Ould-Saada, A. (2018, juni 27). *Kilder til VG: «Moi» enig med Southampton – blir tidenes dyreste nordmann* [VG.no]. Hentet fra: <https://www.vg.no/i/RxpEoa>
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). 'You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551–568. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Pawlowski, T. (2013). Testing the Uncertainty of Outcome Hypothesis in European Professional Football: A Stated Preference Approach. *Journal of Sports Economics*, 14(4), 341–367. <https://doi.org/10.1177/1527002513496011>
- Peel, D., & Thomas, D. (1988). Outcome uncertainty and the demand for football: An analysis of match attendances in the English football league. *Scottish Journal of Political Economy*, 35(3), 242–249. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1988.tb01049.x>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Refsland, S., & Gisvold, A. (2019, april 8). *E-SPORT: Her er alt du må vite om lagene i Eserien*. Hentet fra: <https://www.gamer.no/artikler/e-sport-her-er-alt-du-ma-vite-om-lagene-i-eserien/461606>
- Regjeringen. (2020, mars 24). *Etikk i forskningen* [Regjeringen.no]. Hentet fra: regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/innsiktsartikler/etikk-i-forskningen/id2000710/>
- Reyes, M. S. (2019, desember 18). *Esports Ecosystem Report 2020: The key industry players and trends growing the esports market which is on track to surpass \$1.5B by 2023*. Hentet fra: <https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report>
- Rezzil. (2020, mai 5). *REZZIL | Press* [Rezzil.com]. Hentet fra: <https://rezzil.com/press/>
- Richvoldsen, A., & Pettersen, P. M. (2020, mai 7). *Bekreftet: Eliteserien kan starte opp 16. juni* [Nettavisen]. Hentet fra: <http://nettavisen.no/artikkel/3423964273>
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforl.
- Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>
- Sander, K. (2019a, september 22). Dokumentanalyse / Innholdsanalyse [EStudie.no]. Hentet fra: <https://estudie.no/dokumentanalyse/>
- Sander, K. (2019b, september 28). Fusjon og oppkjøp. Hentet fra: <https://estudie.no/fusjon-og-oppkjop/>

- Sandler, T. (1992). Collective action: Theory and applications. *Journal of Economic Literature*, 31(4), 1975–1976.
- Sarpsborg 08. (2009). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2009* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2010). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2010* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2011). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2011* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2012). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2012* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2013). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2013* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2014). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2014* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2015). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2015* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2016). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2016* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2017a, januar 14). *Følg S08 i sosiale medier* [Sarpsborg 08]. Hentet fra: <https://www.sarpsborg08.no/nyheter/folg-s08-i-sosiale-medier>
- Sarpsborg 08. (2017b). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2017* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2018a). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2018* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2018b, november 28). *Kort om Sarpsborg stadion* [Sarpsborg 08]. Hentet fra: <https://www.sarpsborg08.no/om-stadion/kort-om-sarpsborg-stadion>
- Sarpsborg 08. (2019a). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2019* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2019b, september 3). *Historiske tall og fakta*. Hentet fra: <https://www.sarpsborg08.no/om-klubben/var-historie/historiske-tall-og-fakta>
- Sarpsborg 08. (2020a). *Årsmøte: Sarpsborg 08 FF 2020* [Årsrapport].
- Sarpsborg 08. (2020b, mars 9). *Kontaktinformasjon* [Sarpsborg 08]. Hentet fra: <https://www.sarpsborg08.no/om-klubben/kontaktinformasjon>
- Sarpsborg 08. (2020c, mars 23). *Engebretsen: - Situasjonen er litt uavklart*. Hentet fra: <https://www.sarpsborg08.no/nyheter/engebretsen-situasjonen-er-litt-uavklart>
- Sarpsborg Sparta Fotballklubb. (2008). *Årsmøte: Sarpsborg Sparta Fotballklubb 2008* [Årsrapport].
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed). Prentice Hall.
- Sawe, B. E. (2018, april 5). *The Most Popular Sports in the World* [WorldAtlas]. Hentet Fra: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research* (4th ed). Sage.
- Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (Utg. 1). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Solberg, H. A., & Mehus, I. (2014). The Challenge of Attracting Football Fans to Stadia? *International Journal of Sport Finance*.
- SportBusiness. (2020, januar 16). *Uefa report highlights increased 'big five' dominance* [SportBusiness]. Hentet Fra: <https://www.sportbusiness.com/news/big-five-dominance-increases-as-european-club-football-profits/>
- SSB. (2020a). *Tabell—Tettsteder med minst 10 000 innbyggere. Folkemengde og areal (SÅ 54)* [Statistisk Sentralbyrå]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/302725/tettsteder-med-minst-10-000-innbyggere.folkemengde-og-areal-sa-54>
- SSB. (2020b, mai 22). *Kommune: Molde (Møre og Romsdal)* [Statistisk Sentralbyrå]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/kommune>
- SSB. (2020c, mai 22). *Kommune: Oslo (Oslo)* [Statistisk Sentralbyrå]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/kommune>
- SSB. (2020d, mai 22). *Kommune: Sarpsborg (Viken)* [Statistisk Sentralbyrå]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/sarpsborg>
- SSB. (2020e, mai 22). *Kommune: Trondheim (Trøndelag—Trööndelage)* [Statistisk Sentralbyrå]. Hentet fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/trondheim>
- Stoltz, G., & Andresen, M. E. (2014). Etterspørsel. I *Store norske leksikon*. Hentet fra: <http://snl.no/ettersp%C3%B8rsel>
- Stone, S. (2019, september 10). *European Clubs' Association: Europe's big five leagues warned about dominance* [BBC Sport]. Hentet Fra: <https://www.bbc.com/sport/football/49652966>
- Svendsen, J. B., & Fange, P. Ø. (2019, april 9). *Nå har Sarpsborg 08 satt økonomisk norgesrekord* [NRK]. Hentet fra: <https://www.nrk.no/osloogviken/na-har-sarpsborg-08-satt-okonomisk-norgesrekord-1.14510357>
- Söderman, S. (2013). *Football and Management Comparisons between Sport and Enterprise*. Palgrave Macmillan UK : Imprint: Palgrave Macmillan. <http://link.springer.com/book/10.1057/9780230391185>
- Tangedal, T.-S. N. (2017, desember 12). *E-SPORT: Vålerenga og BX3 går sammen om internasjonal e-sportsatsing* [Gamer.no]. Hentet fra: <https://www.gamer.no/artikler/e-sport-valerenga-og-bx3-i-samarbeid-om-internasjonale-sportsatsing/410125>
- Thorbjørnsen, H. (2011, april). *Fusjoner og oppkjøp*. Hentet fra: <https://www.magma.no/fusjoner-og-oppkjop>
- Tjønndal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291–310. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421504>

- Torjusen, T. (2016, november 20). *Om Norsk Toppfotball*. Hentet fra: <https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/om-norsk-toppfotball>
- transfermarkt. (2020a, mars 26). *Manchester United—Historical league placements* [Transfermarkt]. Hentet Fra: <http://www.transfermarkt.com/manchester-united/platzierungen/verein/985>
- transfermarkt. (2020b, mai 12). *Sarpsborg 08 FF - All transfers* [Transfermarkt]. Hentet Fra: <http://www.transfermarkt.com/sarpsborg-08-ff/alletransfers/verein/10217>
- Tranøy, K. E. (2019). Metode. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/metode>
- Vatn, I.-M. (2018, august 23). - *Her står vi i møkka når vi må stå i møkka* [TV2]. Hentet fra: <https://www.tv2.no/a/10033663/>
- Wann, D. L., & James, J. D. (2019). *Sport fans: The psychology and social impact of fandom* (Second edition). Routledge.
- Webb, K. (2019, november 11). *See inside the esports championship that draws as many viewers as the Super Bowl and just gave away \$2.5 million in prize money and a 70-pound trophy with a case designed by Louis Vuitton* [Business Insider]. Hentet fra: <https://www.businessinsider.com/league-of-legends-world-championship-winner-funplus-phoenix-photos-2019-11>
- Welki, A. M., & Zlatoper, T. J. (1994). US professional football: The demand for game-day attendance in 1991. *Managerial and Decision Economics*, 15(5), 489–495. <https://doi.org/10.1002/mde.4090150510>
- Welki, A. M., & Zlatoper, T. J. (1999). U.S. professional football game-day attendance. *Atlantic Economic Journal*, 27(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/BF02299579>
- Øgar, S. (2020, april 9). *VG har sjekket alle eliteserielubbene: Disse har best og dårligst kontroll* [VG.no]. Hentet fra: <https://www.vg.no/i/vQ7wyl>
- Aarrestad, I. L., & Hem, L. E. (2008). *Ulike vekststrategier for et merke—En sammenligning (Del I)—Magma* [Magma]. Hentet fra: <https://www.magma.no/ulike-vekststrategier-for-et-merke-en-sammenligning-del-i>
- Aas, O. I. (2017, november 30). *De har et av de minste budsjettene, men går likevel med store overskudd: Nå kan annerledesklubben vinne kongepokalen*. [Stavanger Aftenblad]. Hentet fra: <https://www.aftenbladet.no/article/sa-p6JarG.html>
- Aas, O. I. (2019, september 17). *Stor rapport slår fast: På ett viktig område er Vålerenga best i Norge* [Aftenposten]. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/article/ap-OpP6GO.html>