University of Southern Denmark

Kommercielle sportsklubber

Følelser eller forretning?

Storm, Rasmus K.

Publication date:
2013

Document version:
Indsendt manuskript

Citation for pulished version (APA):
Storm, R. K. (2013). *Kommercielle sportsklubber: Følelser eller forretning?* Syddansk Universitet. Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.

Go to publication entry in University of Southern Denmark's Research Portal

Terms of use
This work is brought to you by the University of Southern Denmark.
Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving.
If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim.
Please direct all enquiries to puresupport@bib.sdu.dk

Download date: 26. Feb. 2026

Kommercielle sportsklubber: Følelser eller forretning?

Rasmus K. Storm

Ph.d.-afhandling

Institut for Idræt og Biomekanik

Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet

Syddansk Universitet

Odense, 2013

SYDDANSK UNIVERSITET

Indhold

INDHOLD **1**

FORORD OG TAKKELISTE **6**

Forord **6**

…og tak **7**

INDLEDNING, BAGGRUND OG AFHANDLINGENS MOTIVERING **8**

Problemfelt **9**

Aktuelt vidensniveau og uafklarede spørgsmål: Er kommercielle europæiske sportsklubber præget af at ville vinde eller skabe profit? 9

Fravær af overskud i engelsk fodbold 10

Spanske underskud 12

Italiensk overforbrug 13

Tysk profitabilitet? 14

Franske reguleringer 15

'Oppositionens' tilgang: Stræber de europæiske klubber alligevel efter profit? 16

Hvor står vi så? 18

Indkredsning af problemstilling **22**

Problemstilling **23**

Underspørgsmål 23

Del 1) Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i forbindelse hermed? 23

Del 2) Hvad karakteriserer de effekter, kommercialiseringen af danske sportsklubber har afstedkommet? 23

Del 3): Hvordan kan man på baggrund af ovenstående analyser illustrere forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i de kommercielle sportsklubber? 24

VIDENSKABSTEORETISK RAMME: SPØRGSMÅLET OM ERKENDELSE AF ANALYSEGENSTANDEN **25**

Afhandlingens socialkonstruktivistiske tilgang **25**

Kontrastering: Kausal og kritisk realisme 26

Udgangspunkt for en kritisk og kausal realisme 26

Centrale grundantagelser 27

Praktisk videnskab og kontekstens betydning **27**

Strata og samfundsmæssig niveauinddeling **27**

Generative kræfter, forklaring og kausalitet **28**

Hvad kan kausal og kritisk realisme bruges til? **29**

Hvad er socialkonstruktivisme? **30**

Socialkonstruktivismens syn på sociale og fysiske fænomener 30

Distinktioner og forskelle 31

Diskussion: Socialkonstruktivisme og kritisk realisme **32**

Styrker og svagheder 33

Spørgsmålet om relativisme og fundering 34
Konstruktiv håndtering af det erkendelsesmæssige problem: Tværfaglighed 36
Hvilken status har afhandlingens resultater? 38
Problemer med tværvidenskab 38

Fra metode til analysestrategi 40

Afhandlingens analysestrategiske fremgangsmåde: Progression, teoretiske konstruktioner, kernebegreber og deres anvendelse i afhandlingens analyser 41
(Sports-)økonomisk teori og Kornais bløde budgetrestriktioner 41
Systemteori 43
De empiriske analyser og teoretiske hjælpebegreber 44

Generering og behandling af det empiriske materiale 51
Hvilke data er genereret, og hvad er svagheden? 53
Regnskabsmateriale og anvendelsen heraf 54
Omfang, indsamling og bearbejdning af regnskabsmateriale 55
Kvalitative interview 57
Tilrettelæggelse, gennemførsel og bearbejdning af de enkelte interview 58
Udvælgelse af interviewpersoner 59
Forskerens rolle 61
Andre typer baggrundsinformation 62
Børsprospekter, øvrigt rapportmateriale og forskningslitteratur 63
Beslutningskommunikation og 'reelle' beslutninger: Hvad fanger det empiriske materiale? 65

DEL 1: HVAD KONSTITUERER SPORTSØKONOMIEN SOM SOCIALT FÆNOMEN? . 68

Indledning 68

Hvad er idræt og sport? På vej mod en preliminær model 69

De historiske vægte 71
I starten var civilsamfundet 71
Så kom 'det offentlige' 71
…og nu spiller markedet med 72
Alle sektorer er i spil 73

Økonomisk rationalitet og profit i kommercielle sportsklubber 75

Kornais tilgang: Bløde og hårde budgetrestriktioner 83
Hårde budgetrestriktioner 83
Bløde budgetrestriktioner 85
Hvor og hvornår opstår bløde budgetrestriktioner? 85
Forventningsdannelse er central 85

Følelsernes økonomi – et systemteoretisk perspektiv på sport 92
Indledning 92
Sporten: En følelsesmæssig sektor? 93
Et angstfuldt paradis 97
Den organisatoriske kobling 98
Den systemteoretiske kobling 101

Luhmanns systemteori 103
Indledning 103
Luhmanns forskellige systemtyper 104
Autopoiesis 104
Subjektet 105
Mening som meningen med det sociale 106
Agency og handling 108
Symbolsk generaliserede medier 110
Sporten som socialt system 111
Hvordan opstår sporten som socialt system? 112
Det moderne samfunds funktionelle selvrefleksion 112
Sporten som samfundsmæssigt spejl 113
Sportssystemets dobbeltkodning 114
Organisationssystemer: De kommercielle sportsklubber bliver til 116
Strukturelle koblinger 117
Homofoniske, heterofoniske og polyfoniske organisationer 118
Sportens følelser, de kommercielle sportsklubber og omverdenen 123

Opsamling Del 1: Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i forbindelse hermed? 126

DEL 2: FØLELSER ELLER FORRETNING: HVILKE EFFEKTER HAR KOMMERCIALISERINGEN AFSTEDKOMMET? 131

Indledning 131
Organisatoriske felter: Hvad er det, og hvorfor introduceres dette begreb? 131
Hvad er et organisatorisk felt? 131
Feltets globale karakter 134
Hvorfor introduceres begrebet om organisatoriske felter? 134
Analysens dimensioner og struktur 136
Tese 1: Sportskoden dominerer i kommercialiseringens tidlige faser 136
Tese 2: Øget refleksion i takt med udviklingen 136
Tese 3: Nye forventninger opstår 136
Analysens forløb og struktur 137
Den økonomiske udvikling i dansk kommerciel fodbold 139
Indledning: Omsætningsmæssig vækst 139
Svigtende driftsresultater 140
En tabsgivende forretning 145
Egenkapital, kapitaludvidelser og udbyttebetaling 150
Nedbrudt aktieværdi 152
Den økonomiske udvikling i dansk kommerciel håndbold 154
Indledning: Omsætningsmæssig fremgang 154
Resultatmæssige dårligdomme 155
Krisen fortsætter 157
Generel økonomisk nedtur 159

Organisationsfeltets institutionelle mekanismer 167
Det koster at vinde 169
Finansieringsstrukturen er paradoksal 171

Er det sportsøkonomiske resultatproblem en del af klubbernes beslutningskommunikation? 175
Ligaerne er åbne 177
Stor polarisering og eksistensen af internationale turneringer øger oprustningskapløbet 179
Medierne puster til ilden 181
Institutionelle mekanismer og omverdensbetingelser 183

Høj overlevelseskraft som følge af bløde omverdensbetingelser 185
England 185
Spanien 188
Italien 189
Tyskland 193
Frankrig 195
Danmark 196

Opsamling 208

Markedstilpasning 209
Indledning 209
Organisationssystemiske programmer og isomorfi 209
Isomorfi i organisatoriske felter 210
Isomorfiens former 211
Tvangsmæssig isomorfi 211
Imiterende isomorfi 212
Normativ isomorfi 213
Forholdet mellem konkurrencemæssig og institutionel isomorfi 214

Analyse af markedstilpasningen 215
Indledning 215
Ad 1) Generel kommercialisering 216
Ad 2) Stigende fokus på oplevelsesøkonomi 216
Generel kommercialisering: Udvikling af markedsmæssig kommunikation 217
Organisationsfeltets programmer 218
Talentudviklingsprogrammet 219
Sponsorkonceptprogrammet 221
Aktieudbudsprogrammet: Markedsmæssig kommunikation via børsprospekter 223
Facilitets-/ stadionudviklingsprogrammet 239
Fokus på oplevelsesøkonomi 241
Danske initiativer 241
Norske tendenser 242
Europæisk fokus 243
Den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds ledeforskel 243
Rapporten om god ledelse i professionelle sportsvirksomheder 246
FCK's eksplicitte fokus på profit 247
Sideaktivitetsprogrammet 248
Nye programmer som følge af finanskrisen 254
Opsamling 256

DEL 3: KONKLUSION, FORSKNINGENS BEGRÆNSNINGER OG FREMTIDIGE PERSPEKTIVER 257

Motivation: Hvad har afhandlingens ambition været? 257

Afklaring: Hvorfor er denne ambition interessant? 257

Fremgangsmåden: Hvordan er de teoretiske og empiriske analyser grebet an? 258

Hvad viser analyserne? 259

Følelser er en del af sportens dna 259

Specifikke programmer udvikler sig i organisationsfeltet 260

Nye tendenser opstår 261

Øgning i klubbernes polyfoniske svingninger følger markedstilpasningen 261

Spørgsmålet om polyfonisk vægtning af stemthed: En præliminær indkredsning 262

Profitmaksimerende/-orienterede kommercielle sportsklubber 263

Eksempler: FCK/PSE og Viborg HK A/S 265

Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med break-even restriktion 267

Eksempler: Odense Sport og Event A/S (OB) og Skjern Håndbold A/S 267

Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med blød budgetrestriktion 268

Eksempler: Århus Elite A/S, Aab, KIF og Aalborg DH 269

Afhandlingens begrænsninger: Hvad bør forskningen se nærmere på i fremtiden? 274

Mere præcist måleværktøj er nødvendigt 275

Uklare mikro-sociologiske årsager til stemtheden i beslutningskommunikationen og omverdenens support 276

Hvorfor bukker nogle kommercielle sportsklubber alligevel under? 277

Sammenligningen med den amerikanske kontekst 278

DANSK RESUME 279

ENGLISH SUMMARY 282

Title: Professional team sports clubs in Europe: Emotional attachments or a profitable business? 282

LITTERATUR 284

Forord og takkeliste

Forord

Hvorfor er de kommercielle sportsklubber i dansk fodbold og håndbold og i de fleste andre europæiske sportsligaer på trods af markante omsætningsstigninger ofte præget af finansielt kaos? Hvorfor investeres der løbende penge i en branche, der stort set kun taber penge? Hvorfor overlever klubber, der nærmest aldrig har præsteret ét positivt årsregnskab? Og, hvordan kan vi forstå dette teoretisk og konkret? Dette er de centrale spørgsmål i denne afhandling.

Svarene, mener jeg, kan findes dels ved at nuancere tidligere teoretiske tilgange til feltet ved at gøre opmærksom på de følelsesmæssige aspekter, som den kommercielle sport er påvirket af, dels ved at vise, hvordan det kommer til udtryk i klubberne.

Afhandlingens generelle antagelse er, at sporten er et engagerende fænomen, hvis logik om at vinde sætter følelsesmæssige elementer i spil, der blandes med 'almindelige' forretningsmæssige logikker i takt med kommercialiseringens udvikling. Resultatet er organisatoriske blandingsformer, hvor den ene logik i varierende udstrækning dominerer i forhold til den anden, men hvor meget tyder på, at (elite)sportens indbyggede logik om at vinde – og deraf følgende følelsesmæssige element – ofte overvinder den mere rationelle kalkule om profitskabelse, der (lidt firkantet stillet op) typisk antages at være en integreret del af organisationer, der – som de kommercielle sportsklubber – tager form som erhvervsvirksomheder med kommerciel drift, børsnoteringer og aktieudbud, målrettede markedsføringskampagner, merchandisesalg, erhvervsnetværk for sponsorer og stadionbyggeri.

I lyset af en forskningsmæssig og teoretisk mangel på forståelse for netop det sportslige elements betydning i de europæiske kommercielle sportsklubber søger afhandlingen at bestemme forholdet mellem følelserne og forretningen nærmere – først og fremmest på et generelt og teoretisk plan, men også gennem empiriske nedslag i de kommercielle sportsklubber i dansk fodbold og håndbold. Som jeg skal søge at illustrere gennem afhandlingens kapitler, bør en forståelse af de kommercielle sportsklubber som økonomisk rationelle ikke afvises, men gøres mere følsom over for det sportslige elements effekter, der i mange af klubberne betyder, at sejre efterstræbes på bekostning af profit – ofte med løbende tab som konsekvens. Den eksisterende forskning om de kommercielle sportsklubber må med andre ord suppleres med et (sports-)sociologisk element. Ellers misser forskningen vigtige indsigter i ovenstående spørgsmål og væsentlige bidrag til at forklare klubbernes særlige karakteristika og adfærd.

Jeg håber, afhandlingen vil bibringe læseren denne forståelse og give et kvalificeret bud på, hvordan dette element i sammenhæng med den eksisterende forskning kan udfoldes og udstikke en retning for fremtidig anvendelse.

…og tak

Denne afhandling er resultatet af en kompleks forsknings- og livsproces, hvor mange mennesker har bidraget med inspiration. Når man bevæger sig ud i en takkeliste, risikerer man at overse nogle af dem, der har bidraget undervejs. Jeg vover alligevel pelsen og undskylder, hvis jeg har glemt nogen.

På min vej har jeg mødt mange interessante mennesker, der alle har præget min akademiske skoling. Da jeg i sin tid startede min rejse i akademia, anede jeg ikke, at det ville være sport, jeg skulle beskæftige mig med. Dét har været et kæmpe privilegium, og jeg må fagligt set – men også personligt – sende en stor tak til min medvejleder på denne afhandling, Klaus Nielsen, der også vejledte mit første projekt på RUC tilbage i 1995 (se: Storm, Nielsen, & Andersen, 1995). Projektet handlede netop om sport. Sune Hjort Andersen og Anders G. Nielsen, som jeg skrev projektet med, skylder jeg tak for den fælles interesse, der viste sig at være startskuddet for mit senere arbejdsliv.

Siden er der sket meget. Jeg skylder tak til kollegaer i Poula Helth Rådgivning og Roskilde Kommune, der alle satte gode rammer for mit arbejdsliv, inden chancen bød sig for at komme til det nyoprettede Idrættens Analyseinstitut (Idan) i 2005 og via instituttets gode relationer til SDU til et ph.d.-stipendium i 2008. Selvom jeg ikke har været hyppig gæst – da min daglige arbejdsplads har været på Idan i København – har jeg altid følt mig velkommen, når jeg fra tid til anden har taget togturen til Odense. Min hovedvejleder, Bjarne Ibsen, har været dygtig til at integrere forskellige mennesker på tværs af institutioner på en måde, der giver håb om, at begrebet 'personalepolitik' ikke går i glemmebogen. Tak for det!

Jeg skylder også en tak til mine gode kollegaer på Idan og Play the Game, der i 2011 blev del af Idan-familien. Det har været en fornøjelse at medvirke til at bygge instituttet op. Direktør Henrik H. Brandt skal have æren for, at det er lykkedes så godt. I kanonbådshuset, Idans hovedkvarter på Holmen i København, skylder jeg tak til frokostklubben, især de vedholdende medlemmer, Torben Frølich og Jacob Færch – fra husfællerne i Lokale- og Anlægsfonden – for at sikre madforsyningerne. Ulrik Wagner, Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, SDU skylder jeg tak for kommentarer til de foreliggende sider, og interviewpersoner og andre informanter takker jeg naturligvis også for at have bidraget. Tak til gode venner, især Michael Salbo, der stillede op med hjælp til stort og småt, da det gjaldt. Også en stor tak til min familie, der både tæller bedsteforældre, onkler og tanter – herunder i særdeleshed min mor, Lissi Storm – der alle har stået klar med uvurderlig (pasnings-)hjælp og støtte i forbindelse med færdiggørelsen af afhandlingen.

Min kone, Maja, og mine to børn Karl-Emil og Alberte, fortjener den sidste, men største tak: Der har været mange fantastiske (fag-)projekter i mit liv, men vores fælles livsprojekt overstråler alt!

Holmen, København, juni 2013, *Rasmus K. Storm*

Indledning, baggrund og afhandlingens motivering[1]

> *"Economic theory of sport is in a state of flux. After early preoccupation with the invariance proposition and assumptions of profit maximization club owners, theorists are now realizing that owners are just as likely to be win-maximizing sportsmen (...)" (Vrooman, 2007, p. 353).*

Oplevelsesøkonomien har på trods af de senere års finanskrise generelt været i vækst herhjemme, og kommerciel sport er et væsentligt delelement heri (Storm, 2008d, p. 13; Storm, 2007; Storm & Brandt, 2008; Bille & Lorenzen, 2008). De øgede pengestrømme finansierer en forhøjet aktivitet i den danske sportssektor, hvor eliteklubber inden for nogle idrætsgrene omdannes til egentlige selskaber med kommerciel drift.

Mest udtalt er væksten i dansk fodbold og håndbold, hvor udviklingen har stået på siden hhv. 1978 og starten af 1990'erne (jf. Storm & Almlund, 2006; Storm & Magnussen, 2005) med gradvis øgning i indtægterne og ekspansion af forretningsområderne – fra midten af 00'erne – ind i ejendomsinvesteringer og -drift, samt afholdelse af koncerter, konferencer eller lignende oplevelsesøkonomiske sideaktiviteter (Storm & Brandt, 2008, p. 163ff). Umiddelbart betragtet tyder meget således på, at fodbold- og håndboldsporten herhjemme er blevet omdrejningspunkt for forretningsmæssige tiltag, der ud over de rent sportslige, efterhånden tegner en stor del af klubbernes aktiviteter.

I pressen har sideaktiviteterne, som flere af (især fodbold-)klubberne med skiftende held har udviklet, tiltrukket sig opmærksomhed, men også de økonomiske problemer, som mange af klubberne er gerådet ud i, er blevet genstand for stigende opmærksomhed og kritiske blikke. Det er her denne afhandling starter.

Samtidig med væksten i de økonomiske nøgletal og interessen for mulighederne, som sporten skaber i oplevelsesøkonomien, er forskningen nemlig begyndt at halte efter. Centralt står, at den økonomiske udvikling i klubberne og effekterne heraf ikke er tilstrækkeligt afdækket. Det er et problem, fordi den manglende viden vanskeliggør mulighederne for at forstå de dynamikker, der ligger bag, hvilke konsekvenser udviklingen har, og i hvilken retning den bevæger sig. Det er derfor ambitionen med denne afhandling at bidrage til at bringe den samfundsvidenskabelige idrætsforskning tættere på en forståelse af den udvikling, der er på spil inden for de mest kommercielle dele af sportsverdenen[2], herhjemme, men også internationalt.

[1] Denne afhandling bygger blandt andet på allerede publicerede arbejder, der er gennemskrevet og tilpasset, men også suppleret med en række nye analyser i det foreliggende samlede værk. Når et afsnit bygger på et tidligere publiceret arbejde nævnes dette i fodnoter.
[2] Jeg anvender indledningsvist – for nemheds skyld – begreberne 'sportsverdenen', 'sportsfeltet' og 'sportssektoren' synonymt, selvom der teoretisk set er forskel på dem. Senere i afhandlingen vil jeg anvende en mere teorikonsistent begrebsbrug.

Problemfelt

Afhandlingens tema udspringer på denne baggrund af en overordnet interesse i at forstå, hvad der sker i mødet mellem pengene og sporten. Dette kan imidlertid ikke inden for rammerne af denne afhandling afdækkes for dansk idræt i sin helhed. Derfor fokuserer jeg helt konkret på danske elitesportsklubber inden for de to mest kommercielle[3] sportsgrene, fodbold og håndbold.

Omdannes de kommercielle sportsklubber til forretninger i traditionel forstand, når de kommercialiseres og indtægtsstrømmene øges – og kommer profitten dermed i centrum? Eller er de sportslige mål det primære? På hvilken måde kommer vægtningen mellem disse elementer til udtryk, og hvordan kan det begribes teoretisk? Disse spørgsmål må undersøges nærmere, da den hidtidige forskning inden for feltet lider af nogle mangler, jeg her vil skitsere.[4]

Aktuelt vidensniveau og uafklarede spørgsmål: Er kommercielle europæiske sportsklubber præget af at ville vinde eller skabe profit?

Sportsøkonomi, eller 'sportsmanagement' som en lidt bredere forståelse af disciplinen nok rettelig bør benævnes, er i dag blevet en selvstændig samfundsfaglig disciplin. Siden Rottenberg (1956), Neale (1964), Davenport (1969) og Sloane (1980; 1971) tog de første spæde teoretiske greb om feltet, har forskningen inden for området budt på et nyt spektrum fagspecifikke analyser.

Årsagen til fagets vækst skyldes især, at mængden og kvaliteten af kvantificerbare data på området er stor (Dobson & Goddard, 2001). Spørgsmål om prisdannelse, forbrugeradfærd, arbejdsmarkedsforhold samt forskellige typer af performance er blevet behandlet, fordi tilgængelige data har gjort det muligt (Leach, 2006, p. 16; Cairns, Jennett, & Sloane, 1986, p. 3).

Endvidere har nicheemner, fx spørgsmålet om kompetitiv balance, effekten af omfordelingsmekanismer i store sportsligaer eller sammenhængen mellem lønforbrug og sportslige resultater tiltrukket sig interesse i takt med, at den kommercielle sport har udviklet sig til en egentlig sektor med høj omsætning i klubberne (Goddard, 2006). Centralt i den internationale forskning har spørgsmålet om klubbernes status i spændingsfeltet mellem sportslige og økonomiske rationaler desuden stået. Søger klubberne at vinde eller skabe profit? Medfører kommercialiseringen, at pengene – profitten – bliver et mål i sig selv, eller er de snarere et middel til at sikre gode sportslige resultater og mesterskaber?

[3] Afhandlingen fokuserer på de kommercielle sider af klubbernes drift, hvor spørgsmålet om profit- eller vindeorientering står centralt. Der foretages ikke en analyse af professionalisering – der typisk ses som en del af kommercialiseringsprocessen – i den forstand, at spillerne bliver kontraktansatte eller, at klubberne ansætter mere personale til at varetage forskellige opgaver i organisationen. Formålet med afhandlingen er at vurdere, hvilke effekter kommercialiseringen har i forhold til mere forretningsmæssige sider af driften. Overgangen fra amatørstadiet til professionalisme tematiseres således ikke som en del af analysen.

[4] Forskning i kommercielle sportsklubber har indtil videre primært foregået inden for de store europæiske fodboldrækker. Derfor er det denne forskningslitteratur, jeg drøfter indledningsvist. Hensigten er på denne baggrund at udvikle et perspektiv, der viser, hvordan kommercielle sportsklubber generelt agerer i spændingsfeltet mellem økonomiske og sportslige hensyn, men derefter at fokusere på, hvordan danske klubber er et udtryk for dette forhold.

I forhold til den amerikanske kontekst, i de amerikanske professionelle 'Major Leagues', antages det typisk, at klubberne søger at skabe profit af de sportslige aktiviteter (Noll, 1974; Cairns et al., 1986; Szymanski & Hall, 2003; Késenne, 2006a; Szymanski & Zimbalist, 2006). Heroverfor står en typisk antagelse om, at de europæiske klubber stræber efter at vinde (Sandy, Sloane, & Rosentraub, 2004; Késenne, 2006b). Dette kommer konkret til udtryk ved stor profitabilitet i klubberne i den amerikanske kontekst, mens vindeorienteringen i den europæiske enten synes at vise sig ved en tilgang, hvor klubberne tilstræber økonomisk balance (break-even), men ellers bruger mest muligt på spillere for at stille sig bedst muligt i den sportslige konkurrence, eller ved at klubberne overforbruger mere eller mindre permanent. Empirisk set tyder noget på sidstnævnte, da klubbernes underskud og gæld i Big5-ligaerne[5] stiger år for år som følge af dyre indkøb af spillere og disses stigende lønninger.

Fravær af overskud i engelsk fodbold

Hvad angår engelsk fodbold, peger Walters og Hamil (Walters, 2007; Walters & Hamil, 2008; Hamil & Walters, 2010; Hamil & Walters, 2010) således ret klart på fraværet af profitorienteret adfærd i klubberne. I den bedste engelske fodboldrække er der markante stigninger i indtægter – mere end 900 procent fra 1992 til 2007 samt fortsat vækst de seneste år – men de bliver næsten alle brugt på øgede spillerlønninger eller dyre indkøb af spillere. Helt konkret findes der ikke et enkelt år, siden Premier League blev oprettet i 1992, hvor klubberne samlet er kommet ud med et positivt driftsresultat (før skat) (Hamil & Walters, 2010, p. 354).

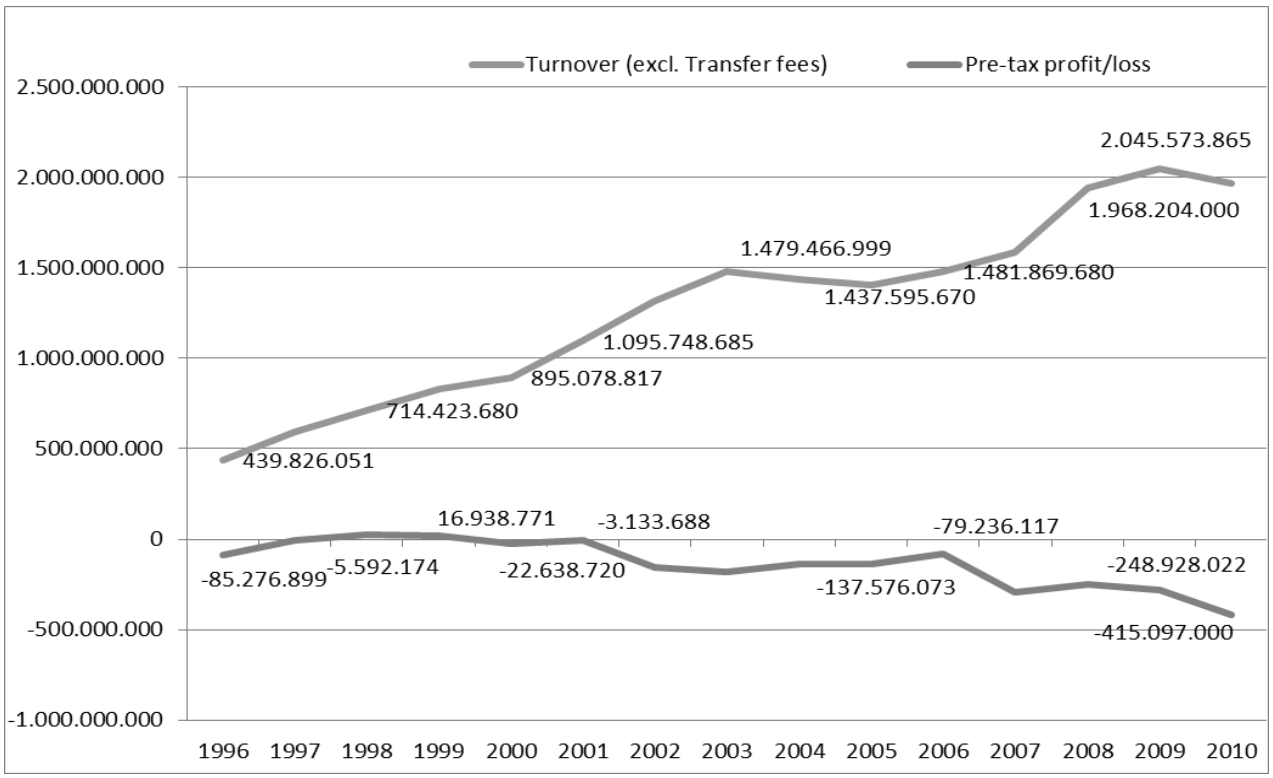
Tværtimod er der med få undtagelser røde tal på bundlinjen overalt, hvilket – på grund af den samtidige stigende gæld – i 2010 fik konsulentfirmaet A.T. Kearny (2010) til at konkludere, at skulle man betragte fodboldbranchen efter almindelige standarder, ville Premier League være cirka ét år fra konkurs. Både Football Governance Research Centre i England, der tidligere har publiceret rapporter om fodboldens tilstand (se blandt andet: Football Governance Research Centre, 2005) samt Beech, Horsmann and Magraws (2008) udredninger om de utallige økonomiske problemer, ikke bare i Premier League, men også i lavere rangerende engelske kommercielle divisioner, peger i samme retning.

De økonomiske problemer er nærmest gået hånd i hånd med den kommercielle udvikling. Ifølge Sloane omsatte Football League klubberne i 1971 således for omkring 10 mio. pund (Sloane, 1971, p. 122), men på trods af stigende omsætninger har de engelske klubber været i økonomiske problemer flere gange (Sloane, 1980, p. 14). Sloane peger på, at i perioden 1968 til 1973 tabte *"(...) 49 (out of 92) Football League clubs from which information was obtained (...) a total of £1,744,900, including revenue from sources other than gate receipts"* (Sloane, 1980, p. 34), og

[5] Der er tale om de bedste rækker i: England, Tyskland, Frankrig, Italien og Spanien.

ifølge Conn (2004) var halvdelen af de kommercielle fodboldklubber i England insolvente på et eller andet tidspunkt i perioden 1993-2003 (se også: Beech, Horsman, & Magraw, 2008).

Sammenstiller man tal fra Deloittes årlige opgørelser fra de største europæiske fodboldligaer, fremkommer nedenstående billede af Premier League klubbers økonomi for de senere år (Deloitte & Touche, 1998; 1999; 2000; 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; Deloitte, 2006; 2007; 2008; 2009; 2010a; 2010b; 2011).



Figur 1: Den økonomiske udvikling i Premier League: Omsætning og pre-tax profit/loss (£) i 2010-priser

Som det fremgår, er omsætningen ganske vist stigende, men ikke med en stigning i overskud til følge. Tværtimod synes underskuddet kun at blive større.[6] Selvom Szymanski i modsætning til andre iagttagere peger på, at engelsk fodbold ikke er i krise, fordi klubberne på flere parametre har udviklet sig i positiv retning (Szymanski, 2011a, p. 370ff), er det ikke profitorientering, der har stået i centrum, men sportslig succes:

> *"Taken as a whole the Premiership clubs make a pre-tax loss, and while revenue has been rising, losses have been increasing. (…) In practice many clubs that floated did not follow a stock market driven, profit maximisation model – rather they prioritised sporting success over pre-tax profits" (Football Governance Research Centre, 2005, pp. 19-20).*

[6] De samlede aggregerede underskud skyldes ikke få klubber. Derimod er der jævnt hen underskud over hele linjen. Fx havde 15 ud af 20 Premier League klubber underskud i 2007, Det samme gjaldt for 11 ud af 20 i 2008, 14 ud ad 20 i 2009 samt 15 ud af 20 i 2010.

Størstedelen af indtægterne bruges til spillere, og stort set intet overskud af de stigende indtægter efterlades som positivt resultat. Tværtimod opererer klubberne med underskud og stigende gældsbyrder: *"The bottom line is that (...) most teams have not been run on a profit-maximising basis. Rather, teams have typically sought to maximize their playing performance (...)" (Gerrard, 1999, p. 277).*

Spanske underskud

Samme tendenser med stigende indtægter og løbende underskud som i England, genfinder vi i den spanske liga. Ifølge Garcia & Rodriquez (2003) kan klubberne i perioden 1984-1996 beskrives som utility maximizers, eller sagt anderledes: Sejrsorienterede inden for en balanceret break-evenrestriktion (Garcia & Rodriguez, 2003, p. 259), men herefter ændrer orienteringen sig. I 1996/97 og 1997/98 stiger udgifterne i de spanske klubber voldsomt (Garcia & Rodriguez, 2003, p. 261), og det fortsætter frem til i dag. Ganske vist stiger omsætningen i spansk fodbold også. Siden årtusindskiftet er omsætningen i den bedste spanske liga steget fra omkring 700 mio. euro til lige over 1,6 mia. euro (Deloitte, 2010a, p. 11) – men på trods af dette er situationen ifølge Garcia & Rodriquez (2003) og Boscá et al. (2008) alvorlig.

Som i engelsk fodbold bruger klubberne større og større summer på spillerlønninger og transfers med stigende gældsposter som resultat i jagten på sportslig succes. Selvom spansk fodbold flere gange får kapitalindsprøjtninger, først i 1992 fra specielt oprettede statslige fodboldfonde og igen fem år senere fra lukrative tv-aftaler, har mange spanske klubber været tæt på konkurs på grund af systematisk overforbrug (Garcia & Rodriguez, 2003, p. 253; Lago, Simmons, & Szymanski, 2006; Barajas & Rodríguez, 2010; Boscá, Liern, Martínez, & Sala, 2008).

Ifølge Barajas og Rodriguez (2010, p. 57) er tæt på majoriteten af spanske klubber i meget alvorlige problemer, når man kigger på faktorer som driftsresultat, gæld samt lønforbrug. I 2008 havde 89 procent af klubberne i den bedste og næstbedste række underskud på driften. Herunder var ni klubber teknisk insolvente og sat under administration (Barajas & Rodríguez, 2010, p. 53). I historisk perspektiv har de samlede driftsresultater altid været negative, og selvom nogle klubber kommer positivt ud i enkelte år, er det samlede billede nedslående (Boscá et al., 2008, p. 170).

Set på denne baggrund er spansk fodbold i store økonomiske problemer, ligesom klubberne ikke kan ses som profitmaksimerende virksomheder, idet løn/omsætningsratioen i gennemsnit er 99 i den bedste række og 98 i den næstbedste i 2008 (Barajas & Rodríguez, 2010, p. 57). Det aggregerede underskud i den spanske liga kom ifølge Andreff (2009, p. 27) op over 2,8 mia. euro i 2008. Herunder leverede topklubber som Real Madrid, FC Barcelona, Atletico Madrid og Valencia markante underskud på trods af, at såvel Real Madrid som FC Barcelona omsætningsmæssigt er blandt de største klubber i Europa (Deloitte, 2010b).

Derudover har 34,3 procent af klubberne i 2009/10 i den bedste række højere gæld end værdien af deres aktiver. Endvidere havde 88,6 procent af klubberne underskud (Barajas & Rodríguez, 2010, p. 34). Endnu værre står det til i den næstbedste række. Ifølge Gomez et al. (2011, p. 192) var de samlede gældsposter i den bedste spanske liga på omkring 3,5 mia. euro. ved udgangen af 2009/10-sæsonen. Herunder var syv klubber teknisk set insolvente eller tæt på kollaps. Som påpeget af Ascari og Gagnepain (2006, p. 77) tyder dette på, at spanske klubber søger at vindeoptimere uden hensyntagen til forholdet mellem indtægter og udgifter. Dét synes også at være gældende i italiensk fodbold.

Italiensk overforbrug

Samlet omsætter de italienske fodboldklubber for i alt 1,5 mia. euro og placerer sig som nummer fire over de mest omsættende europæiske fodboldligaer i 2010 (Deloitte, 2011, p. 13). Dette til trods, er klubbernes økonomiske situation anspændt. Ud over Szymanski og Zimbalist (2006, p. 140), der peger på de forgældede italienske klubbers problemer, ser Morrow samt Hamil et al. (Morrow, 2006, p. 106; Hamil, Morrow, Idle, Rossi, & Faccendini, 2010) italiensk fodbold som et skræmmeeksempel på finansielt kaos præget af klubbernes higen efter sportslig succes.

Som eksempel herpå finder Baroncelli and Lago (2006) en ekstrem stigning i spillerlønningerne på mere end 700 procent i Juventus, Milan, Inter, Roma, Lazio and Parma i perioden 1996-2002 som en af årsagerne. Set på aggregeret niveau fulgte de Italienske Serie A-klubbers underskud – ikke overraskende – med op: Fra et udgangspunkt på minus 144,3 millioner euro i 1996/97, der stiger til et samlet underskud på 982,2 millioner euro i 2001/02, er italiensk fodbold en branche på kanten af konkurs (Baroncelli & Lago, 2006, p. 20).

Opgjort over en lidt længere periode – fra 1996/1997-2006/2007 – finder Hamil et al. (2010, p. 391), at de samlede tab for de Italienske Serie A klubber rundede 1,4 milliarder euro – før underskud fra køb og salg af spillere. Ifølge Baroncelli & Caruso (2011, p. 172) er ubalancen mellem indtægter og udgifter forværret i større grad end i andre europæiske ligaer. Dette bakkes op af Foot (2006), der påpeger, at italiensk fodbold i 1980'erne og 1990'erne nærmest gik konkurs. Kun som følge af en række *"tricks, creative accounting and emergency laws"* blev et nedbrud forhindret (Foot, 2006, p. 535). På trods af dårligdommene, hindrede det ikke en udvikling, hvor fokusset på sportslige resultater i klubberne tvang en ny krise frem:

> *"(...) it was said by 2005 that if only clubs who had actually paid their wages, taxes and insurance premiums were to be admitted to be champions, Serie A would consist of three clubs" (Foot, 2006, p. 536).*

Ser man nærmere på omsætnings-/lønrationen i de italienske klubber har den da også ligget på op til 99 procent i de seneste ti år (Deloitte, 2011, p. 20), og generelt ligger italiensk fodbold ifølge Deloitte (2011) højest målt på denne parameter set i forhold til de andre Big5-ligaer. Dette peger på klar orientering i retning af sportslig succes på bekostning af såvel profit som balance.

Tysk profitabilitet?

En typisk undtagelse fra det generelle billede synes umiddelbart at være tysk fodbold, hvor kommercialiseringen tog fart med indførelsen af semi-professionalisme i 1949 (Frick & Prinz, 2006, p. 61; Frick, 2006, p. 487). Som i de øvrige ligaer er betydningen af de kommercielle indtægter siden taget til, og i 1998 fik klubberne mulighed for at oprette fuldtidsprofessionelle hold via et aktieselskab – dog under den kondition at moderklubben skulle eje 51 procent af aktierne (Wilkesmann & Blutner, 2002, p. 27). Denne regel – den såkaldte 50+1-regel – gælder også i dag[7] og har på trods af restriktionen medvirket til at bringe tysk fodbold ind på en stadigt mere kommerciel vej, der yderligere er blevet underbygget af stigende indtægter fra tv-rettighedssalg (Frick & Prinz, 2006, p. 63). Ifølge Deloitte havde den tyske Bundesliga en årlig omsætning på 1,6 milliarder euro i 2010 (Deloitte, 2010a, p. 11) – kun overgået af Premier League.

På trods af denne positive udvikling synes der imidlertid at være uenighed om, hvorvidt tysk fodbold er orienteret i retning af at vinde eller efter profit. Frick og Prinz argumenterer på den ene side, at i modsætning til flere af de andre europæiske sportsligaer er den tyske Bundesliga godt kørende (Frick & Prinz, 2006, p. 64). Blandt andet er den samlede gældsætning ifølge Frick og Prinz i de tyske klubber mindre end halvt så stor som i England, Italien og Spanien *(Frick & Prinz, 2006, p. 71)*. Det tyder på en strammere økonomisk styring end i andre europæiske fodboldrækker, ligesom flere tyske klubber ifølge Wilkesmann et al. (2011, p. 142) gennem de seneste år har udviklet sig forretningspræget. A.T. Kearney (2010) finder ligeledes, at tysk fodbold er godt kørende økonomisk. Her synes der i praksis at være tale om en vindeorienteret break-even tilgang, hvor nogle klubber også laver overskud. På den anden side argumenterer Dietl & Franck (2007), at den tyske Bundesliga er ramt af samme paradokser som i England, Spanien og Italien, hvor stigende omsætninger i klubberne kombineres med løbende underskud:

> *"Obviously, German clubs suffer from the same disease as most of their European counterparts: declining financial performance despite increasing revenues. At first sight, these symptoms seem to have the same general causes as in other European leagues: rising revenues and increasing revenue differentials within and across leagues, triggering excessive gambling on (sporting/red.) success" (Dietl & Franck, 2007, p. 663).*

At klubberne på trods af deres – i europæisk sammenhæng – relativt sunde økonomi ikke entydigt stræber efter profit fremgår endvidere af, at en tysk tv-kanal assisteret af revisorer og advokater i 2005 lavede en undersøgelse, der viste, at alle Bundesligaklubberne var forgældede. Kun klubberne, Bayern München and SC Freiburg, der rykkede ned ved afslutningen af 2005-sæsonen, havde en rimelig drift (Dietl & Franck, 2007, p. 668).

[7] Dog med den undtagelse at Leverkusen and Wolfsburg er undtaget. Disse to klubber ejes af hhv. medicinalvirksomheden, Bayer AG, og bilfabrikanten Volkswagen AG, der har mere end 51 procent af aktierne. Undtagelsen er alene historisk betinget og blev gennemført som en undtagelse, fordi ejervirksomhederne modsatte sig reglen.

På trods af disse problemstillinger er der meget, der tyder på, at den tyske Bundesliga er rimeligt velkørende. Ifølge Deloitte (2011, p. 21) er Bundesligaen den mest profitable af de store europæiske fodboldligaer, ligesom klubbernes løn-/omsætningsratio er den laveste i Big5-ligaerne. Dette tyder på en højere grad af profitorientering end i andre af de europæiske ligaer, selvom sejrsbestræbelserne også dominerer her.

Franske reguleringer

Omsætningen i fransk fodbold begyndte for alvor at boome i midten af 1990'erne, hvor fodbolden i begyndte at tage karakter af 'normal' forretning (Andreff, 2007a, p. 59; Senaux, 2011b, p. 123). Udviklingen er som i tilfældet med tysk fodbold ofte blevet betragtet som en undtagelse fra den generelle regel om finansielle kriser i europæisk fodbold (jf. Andreff, 2007a; 2007b) – et argument, der blandt andre fremføres af A.T. Kearney (2010) samt Gouguet & Primault (2006). A.T. Kearney peger på, at måles på en række centrale parametre, overgås de franske ligaklubbers økonomiske status kun af de tyske klubber (A.T.Kearney, 2010, pp. 2-3). Gouguet og Primault (2006, p. 473) argumenterer, at de franske gældsposter på ingen måde er på niveau med de italienske klubbers. Og fordi det franske system baserer sig på omfordeling, talentudvikling og finansiel kontrol er økonomien sund i klubberne. Især på grund af omfordelingsmekanismerne sidder de store byer ikke på alt, og dette skaber mindre polarisering og mindre incitament for klubberne til at tage chancer og overforbruge i kampen for sportslig succes. Desuden har fodbolden – ifølge Gouguet og Primault (2006) – løbende nydt politisk opmærksomhed med indgreb som konsekvens.

Efter en række finansielle skandaler i 1990'erne, hvor klubber som St. Etienne (1992), Bordeaux (1990-1991) og Marseille (1993) var i problemer, anbefalede en rapport bestilt af den franske sportsminister således strammere økonomisk kontrol. Forud for dette var Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG), den franske fodbold-reguleringsmyndighed[8], der har tvangsnedrykning af dårligt drevne fodboldklubber som sin ultimative sanktionsmulighed, blevet oprettet i 1990 (Senaux, 2011a, p. 258).[9]

På trods af relativt ordnede forhold er der imidlertid ifølge Andreff (2007a) meget, der tyder på, at fransk fodbold er ramt af de samme problemer som andre europæiske ligaer. Andreff (2007b) fremfører, at fransk ligafodbold har haft flere store kriser: Den første af slagsen indtræf i løbet af 1970'erne, hvor de første konkurser fandt sted (Andreff, 2007b, p. 48), mens den anden fulgte i 1980'erne og fortsatte frem til 1993, hvor flere store klubber måtte bukke under.

Ifølge Senaux (2011b, p. 135) nåede de akkumulerede underskud i de kommercielle franske klubber 150 mio. euro i slutningen 1980'erne. I perioden 1997-2007 leverede den bedste franske række

[8] Enheden har som formål at dæmpe de store underskud, der typisk opstår i forbindelse med klubbernes sportslige stræben (Gouguet & Primault, 2006, p. 49).
[9] Kort tid efter oprettelsen gjorde DNCG for første gang alvor af muligheden og tvangsnedrykkede Bourdeaux (Senaux, 2011b, p. 135).

endvidere et aggregeret underskud på 298 mio. euro, og tæller man den næstbedste franske række med, er det totale underskud 341 mio. euro (Andreff, 2007a, p. 59). Ifølge Andreff (2007a) var de største kriser i sæsonerne 2000/01 og 2003/04, og samlet har især udgifterne til køb af udenlandske spillere øget gældssætningen (Andreff, 2007b, p. 60). Hertil kommer, at klubbernes økonomiske vanskeligheder primært er blevet finansieret af kapitalindskud, ligesom stigende indtægter fra tv-rettigheder har fået klubberne til at overforbruge i jagten på sportslig succes:

> *"French Football finance is relieved by non-profit-seeking shareholders who cope with debts, but this may explain a lax financial management and eventually a soft-budget constraint at the club level" (Andreff, 2007a, p. 656).*[10]

Derudover har flere klubber på trods af regler herom undladt at indberette deres regnskaber til DNCG. Andreff (2007a) påpeger, at dette er klubber med størst underskud, hvilket har medvirket til at tegne et for pænt billede af den økonomiske situation. Finansielle problemer som følge af klubbernes sportslige ambitioner eksisterer i Frankrig, men er blot mere skjult. Andreff (2007b, p. 61) påpeger dog, at der er sket forbedringer siden 2004/05 – blandt andet på grund af DNGG.

Ifølge Deloitte (2011) er dette delvist korrekt, idet det fremgår, at de franske klubber i årene 2005/06 samt 2006/07 opererer med aggregerede driftsoverskud, men derefter er de franske ligaklubber sammen med de italienske de største lønforbrugere, ligesom de siden 2007/08 opererer med aggregerede underskud (Deloitte, 2011, p. 21). Meget tyder med andre ord på, at også de franske klubber prioriterer sportslig succes over profit.

'Oppositionens' tilgang: Stræber de europæiske klubber alligevel efter profit?

Ovenstående gennemgang af de økonomiske forhold i europæisk fodbold, viser, at klubberne generelt har økonomiske problemer. På trods af øgede indtægter bruger klubberne typisk mere, end de får ind. Selvom der er forskelle mellem de enkelte lande – *der er* eksempler på profitable klubber – ligesom vindeorienteringen også kommer til udtryk ved, at nogle klubber opererer under en break-evenrestriktion – synes de europæiske klubber generelt at overforbruge i deres stræben efter sportslig succes. Dette medfører, at man må antage, at klubberne primært stræber efter at skabe sportslige resultater på bekostning af profitten. På trods af dette, er det alligevel kendetegnende, at der findes en 'opposition' af forskning, der domineres af ideen om, at de sportslige resultater – også i europæisk sammenhæng – er underordnet de økonomiske i de kommercielle sportsklubber. I disse studier tager forskningen udgangspunkt i økonomisk-teoretiske grundfigurer (jf. Cairns et al., 1986; Sloane, 1980), hvor kommerciel sport ses som decideret forretning, der i det store hele opererer efter samme grundprincipper, som den økonomiske begrebsverden, typisk neoklassisk økonomiteori, forudsætter.[11]

[10] Andreff (2007a) anfører, at der negativ sammenhæng mellem (høje) tv-indtægter og driftsoverskud. Typisk er det klubberne i toppen af den franske liga, der overforbruger for at vinde plads i Champions League.

[11] For en nærmere gennemgang af den neoklassiske økonomiteoris karakteristika og grundantagelser se: (Nielsen, 2005, p. 99ff; Holton, 1992, p. 52ff; Jensen, 1996, p. 32ff).

Rottenberg (1956) er den første eksponent for denne tilgang, der fastholder, at klubejere eller -ledere maksimerer profit. Selvom han også senere noterer (se: Rottenberg, 2000), at ejere eller klubber kan være villige til at acceptere tab, fordi der er 'psykisk indtægt' forbundet med aktiviteterne i en kommerciel sportsklub, overvejer han ikke nærmere dette forhold. En senere, men meget klar fortaler for 'oppositions-tanken', er Fort (2000), der argumenterer, at *"(...) at the end of the day even the European sports clubs are profit maximizers and not – as it is often concluded by scholars analysing the European context – optimizing their chances of winning*" *(Fort, 2000, p. 444)*. Fort mener, at klubberne må forstås således, da det er, hvad økonomisk teori fortæller os, de er. Han bedyrer, at klubberne maksimerer profit på baggrund af en rationel kalkule af, hvor meget sportslig succes deres økonomiske formåen kan oppebære. Da ikke alle kan vinde mesterskabet – og klubberne godt er klar over dette – antager klubber med en mindre grad af økonomisk styrke en profitmaksimerende tilgang, dvs. ansætter kun det nødvendige antal spillere – eller sælger dem – for at opnå profitmaksimeringspunktet og stiller sig tilfreds med den plads i det sportslige hierarki, som denne maksime indbefatter (Fort, 2000, p. 444).

Også Szymanski (2001) tager udgangspunkt i profitmaksimeringshypotesen i dennes analyse af kompetitiv balance i engelsk fodbold, ligesom Szymanski og Hall (2003) pirker til opfattelsen af, at klubberne skulle være vindeoptimerende i en analyse af 16 børsnoterede engelske fodboldklubber. Gratton (2000) peger på det samme og anfører, at det stigende antal af børsnoterede fodboldklubber, der fulgte etableringen af Premier League i 1992, i sig selv er et tegn på, hvis ikke profitmaksimering, så i hvert fald en udvikling i retning af mere profitorientering: *"Flotation automatically involves greater emphasis on profits in the objectives of the clubs, and results show that profits of some clubs have improved tremendously (...)" (Gratton, 2000, p. 25)*.

Et nogenlunde tilsvarende argument fremsættes af Barros et al. (Barros, Ibrahímo, & Szymanski, 2002, p. 8), ligesom Conn (1997, p. 154) og Lee (1999, p. 86) ligeledes peger på, at børsnoteringerne, der er fulgt i kølvandet på den kommercielle udvikling, medfører større fokus på maksimering af aktieværdi og profit. Drewes (2004, p. 3) er også inde på, at når flere klubber bliver børsnoterede selskaber, kan det virke selvforstærkende og få flere til at gå af den profitorienterede vej. Samme pointe anfører Naurright og Ramfjord (2010) indirekte i deres analyse af udviklingen i engelsk fodbold. Her påpeges det, at i takt med kommercialiseringen har nye forretningsmæssige indsatser og strategier haft indflydelse på udviklingen i Premier League. Stræben efter stigende indtægter har fået klubberne til at skæve over Atlanten – til de amerikanske prof-ligaer, hvor profitten er i centrum – efter inspiration:

> *"Beyond directorship/ownership issues, North American organizational and marketing structures of professional sport have increased their influence within the Premier League. These include a focus on diverse revenue streams including media rights, luxury seating, commodification and branding of clubs and their heritage, and diversified*

> *services as well as differing patterns of club ownership and administration" (Nauright & Ramfjord, 2010, p. 428).*

Leach anfører på linje med dette, at selvom de engelske klubber formentlig ikke generelt er profitmaksimerende aktører, tyder børsnoteringerne i en række klubber på, at udviklingen har et element af 'profit-minded motive' over sig (Leach, 2006, p. 219). Stewart og Smith anfører tilsvarende, at "*it has not taken long for many sport organisations, even at the local level, to adopt some of the processes and practices of private sector business enterprises" (Stewart & Smith, 1999, p. 87).* Også Lago (2006) peger på, at de mindre klubber i italiensk fodbold anlægger en profitmaksimerende approach, fordi de ikke – som i tilfældet med de store klubber – har politiske og økonomiske ressourcer i ryggen til at støtte sig i tilfælde af problemer. I stedet søger de at være en del af fødekæden til de store klubber ved at udvikle spillere, sælge dem og opnå profit: *"The provincial team, just like enterprises in other sectors of business, aim at gaining a profit from their investments (…)" (Lago, 2006, p. 472).*

I fransk sammenhæng peger Senaux (2011a) tilsvarende på, at tidligere tiders amatørideer og værdier om frivillighed i klubberne samt not-for-profit orientering *"(…) progessively has been replaced by sport as entertainment, professionalisation and commercialisation" (Senaux, 2011a, p. 262).* Haugen & Solberg (2010) argumenterer tilsvarende, at der kan findes tegn på, at nogle europæiske kommercielle fodboldklubber søger at profitmaksimere.

Hvor står vi så?

Uanset drøftelsen og at de forskellige studier alle bidrager med interessante perspektiver, er spørgsmålet om primær orientering således ikke lukket (Szymanski, 2006; Késenne, 2006a). Tilbage står derimod en uafklarethed om karakteren af profit- hhv. vindeorientering i de europæiske kommercielle sportsklubber. Uenigheden tyder dog på, at der formentlig ikke tale om et 'enten eller', men om et 'både og'. Der synes derfor at være grund til at udvikle et perspektiv, der kan indeholde denne variation bedre, end den foreliggende forskning indtil nu har gjort. Skal vi tættere på en forståelse af forholdet mellem sportslige og økonomiske bestræbelser, må vi være åbne for, at begge rationaler kan være i spil med variation i klubberne. Her opstår imidlertid et centralt behov, som den eksisterende forskning ikke har taget hånd om, og det er her, at denne afhandling vil bidrage med ny viden.

Hvad angår det teoretiske niveau, er begrebsdannelsen – og dermed den teoretiske forståelse af, hvad kommercialiseringens effekter har været i sportsverdenen, herunder hvad en kommerciel sportsklub egentlig er for en størrelse – præget af udbredt mangel på tværfaglighed og begrebsmæssig udvikling. I den eksisterende litteratur er det klart, at der findes perspektiver, der søger at indarbejde profitbestræbelsen i forhold til de kommercielle sportsklubber. 'Oppositionen' i den ovenstående gennemgang af forskningslitteraturen kan siges at være eksponent for dette, hvor det teoretiske udgangspunkt firkantet stillet op er, at økonomisk rationalitet og stræben efter profit

driver klubberne. Dette har selvsagt en isoleret udsigelseskraft. Men det er ikke nok til at forstå klubbernes ageren.

Teoretisk er vindesiden af spørgsmålet ikke behandlet grundigt i forhold til de kommercielle sportsklubber. Empirisk kan vi konstatere løbende underskud og gæld samt stort forbrug af spillere og stigende lønninger, men litteraturen antager i varierende udstrækning blot vindemålet som fremtrædende uden at give nogen uddybet forklaring på hvorfor. Hvad betyder det sportslige drive? Hvordan har det indflydelse på de kommercielle sportsklubbers måde at agere på? Hvad betinger det, og hvad er effekten? Uafklaretheden om sådanne spørgsmål er utilfredsstillende, når den økonomiske del er teoretisk velbegrundet i litteraturen med henvisning til ønsket om profit. Heroverfor står, at det teoretisk set forekommer vanskeligt at forklare de løbende tab, klubberne jf. ovenstående geråder ud i, hvis ikke det sportslige 'drive' spiller en rolle for klubbernes adfærd. Selv vindeoptimering under en break-even tilgang kan forekomme vanskelig at forklare. Hvorfor skulle en klub stræbe efter at vinde mest muligt, hvis der ikke kommer overskud ud af det?

Sloane (1971) taler ganske vist om, at klubbernes nyttefunktion kan indeholde flere variable, hvor den sportslige handler om 'prestige', 'magt' eller 'gruppetilhørsforhold', hvilket svarer til Carlssons påpegning af, at sport tilfører 'kultur' og 'følelser' til *"(…) the sports business"* (Carlsson, 2009, p. 479ff) samt Smith og Stewarts (1999) tilsvarende påpegning af, at *"sport has a symbolic significance and emotional intensity that is rarely found in an insurance company, bank or even a betting shop"* (Smith & Stewart, 1999, p. 14). Men en nærmere teoretisk forståelse af, hvori nytteaspektet af sådanne elementer består, er ikke udviklet. Hvor vi således har en ret klar fornemmelse af, hvad der motiverer den økonomiske dimension – et teoretisk velbegrundet rationelt ønske om økonomisk vinding – henstår det sportslige konkurrenceelements betydning for måden, klubberne tager beslutninger på, og hvilke konsekvenser det har for spændingen mellem sportslig og økonomisk logik i klubberne, ikke tilfredsstillende afdækket. Hvis følelser er en del af klubbernes måde at agere på, må det gives en bedre teoretisk behandling – især fordi det synes oplagt, at det man kunne kalde 'følelsesmæssig irrationalitet' kan medvirke til at forklare, hvorfor klubberne i europæisk sammenhæng generelt synes at overforbruge.

Her mener jeg, at idrætssociologien kan bidrage med indsigter til litteraturen om de kommercielle sportsklubber, der styrker denne side af spørgsmålet, da idrætssociologien netop har beskæftiget sig med sportens funktion og karakteristika i samfundet og dermed kan sige noget om, hvorfor 'det at vinde' tilsyneladende kan overtrumfe en så gennemgribende norm som at 'skabe profit' – endog i en sådan udstrækning, at løbende tab er resultatet. Fx har Guttmann (2004) afdækket den moderne sports egenart, der er præget af øget rationalisering, kvantificering og rekorder, hvilket også er en pointe, der for topsportens vedkommende fremføres af Heinilâ (1982) i form af ideen om sportens totaliseringsproces. Konkurrencelogikken, der henter sit 'drive' fra centrale samfundsmæssige normer, er med andre ord teoretisk indkredset og tematiseret her og kan bidrage til at forstå, hvad

der driver kommercielle sportsklubber i retning af 'sejrspolen'. Også Elias og Dunnings (1986) kritiske analyse af idrættens overordnede placering i samfundet har bidraget til at give indsigter i, hvilken samfundsmæssig rolle sport spiller i det moderne samfund, og hvorfor sportslig konkurrencelogik synes at have en vigtig betydning for adfærd. Ifølge Elias (1987) er det moderne samfund præget af en stigende grad af regulering og kontrol af følelseslivet, hvor sporten muliggør en frisættelse fra kontrollen – dog vel at mærke inden for kontrollerede former (Thing, 2011). Nyere udviklinger har ifølge Ronglan (2011) ladet sig inspirere af nævnte sociologer og ligeledes udviklet frugtbare perspektiver.

Især Tangen (1997; 2000; 2004b) er en af eksponenterne herfor og har med et systemteoretisk perspektiv peget på, at sporten er et socialt system bygget op om det symbolsk generaliserede medium 'sejr'. Det kommer konkret til udtryk i sportens organisationer ved, at kommunikationen orienteres efter et vindemål, da sporten i Tangens forståelse er et spejlsystem i det moderne samfund, der bedre end andre samfundssystemer udtrykker samfundets generelle optagethed af vækst og fremskridt (Tangen, 1997). Selvom disse normer måske til forveksling ligner økonomiske rationaler på overfladen, er de alligevel normer, der kvalitativt – når de kommer til udtryk i sportslig sammenhæng – adskiller sig fra økonomisk rationalitet, fordi de orienterer adfærd i retning af at stimulere sejren, hvilket ikke nødvendigvis kan begrundes med henvisning til økonomisk vinding eller er foreneligt med profitstræben.

Her antager jeg – hvilket yderligere vil blive afprøvet via afhandlingens analyser – at sporten sætter nogle særlige følelsesmæssige elementer i spil – fx 'emotionel intensitet' og 'kultur' – der kommer til at spille en rolle i de kommercielle sportsklubbers vægtning af økonomiske og sportslige resultater. Da jeg i forbindelse med et tidligere studie af kommercialiseringen af dansk håndbold (se: Storm & Almlund, 2006) interviewede ledere fra klubberne, nævnte flere af dem, at passion og følelser var en del af klubbernes måde at fungere på. Uden at det direkte var udgangspunktet for det daværende studie, blev det imidlertid ofte nævnt som årsag til, at klubberne var en dårlig forretning (i traditionel forstand), og at de var præget af en mangel på forståelse for sportens særlige karakteristika, der let førte til beslutninger præget af irrationalitet og passion.

Gennem samtidige læsninger af litteratur om kommercielle sportsklubber blev det klart, at dette følelsesmæssige element måske nok var berørt, men ikke dybere teoretisk behandlet. Til gengæld forekom det plausibelt, at man måtte kunne forstå de kommercielle sportsklubbers følelsesmæssige dimensioner gennem sportssociologien og beslægtet forskning, fx fanforskningen, der tematiserede sportens karakteristika og satte identitetsdannelse og følelser centralt i forhold til sportsudøvelse eller konsum af tilskuersport. Ved at inddrage relevant idrætssociologisk teori er det således min antagelse, at det er muligt at opbygge en bedre forståelse for klubbernes egenart, og hvad der driver dem. Vi kan opstille en forklaring på, hvorfor vindemålet – på bekostning af profitmålet – ofte i den europæiske kontekst bliver vigtigt i klubberne, og hvorfor de stigende omsætningstal ikke kommer

til udtryk i tilsvarende stigende overskud, men typisk resulterer i løbende tab. Som et vigtigt supplement til den eksisterende litteratur om de kommercielle sportsklubber giver det et mere helstøbt billede af klubbernes karakteristika, da det sportslige element og dets følelsesmæssige side på den ene side søges trukket mere frem, uden at tilgangen på den anden side afviser, at rationelle økonomiske logikker også kan spille ind på klubbernes adfærd. Dermed kan vi bedre forstå, hvad der sker i mødet mellem pengene og sporten, og skabe en frugtbar tværvidenskabelig forståelse af det 'blandingsprodukt', klubberne synes at være.

Behovet for dansk fokus

Ud over at ville bidrage til en forbedret teoretisk forståelse af afhandlingens undersøgelsesgenstand, er afhandlingens ambition også at bidrage med ny empirisk viden. Hvor der både i andre Skandinaviske lande (se fx: Gammelsæter & Ohr, 2003; Gammelsæter & Jakobsen, 2006; Gammelsæter, 2009; Sund, 2004; Sund, 2008; Solberg & Haugen, 2010; Solberg, 2007; Goksøyr & Olstad, 2005; Andersson & Carlsson, 2009; Andersson, 2002; Hjelseth, 2006; Billing & Peterson, 2004) og bredere internationalt er lavet en stor mængde af forskning om udviklingen og konsekvenserne af især fodboldens kommercielle dele, er der nemlig ikke i Danmark foretaget grundige studier af sportsklubber i de mest 'pengestærke' sportsgrene.

Ganske vist er fan- og supporterundersøgelser (Joern, 2006; se Havelund, Joern, Peitersen, & Eichberg, 2006), breddeidrættens kommercialisering (Kirkegaard, 2007; 2012), samt udøvernes vilkår set i lyset af kommercialiseringen og professionaliseringen af spillet og rammerne omkring (se fx: Nielsen, Nielsen, Christensen, & Storm, 2002; Storm, 2005) blevet opprioriteret de senere år. Men danske idrætsforskere har traditionelt sporet analyserne ind på idrættens civilsamfundsmæssige danske særpræg med stor grad af organiseret frivillighed historisk set og stigende uorganiseret deltagelse i nyere tid (se fx: Ibsen, 1992; Ibsen & Eichberg, 2006; Larsen, 2003; Pilgaard, 2009).

Hertil kommer, at den politologiske dimension også er godt repræsenteret i form af analyser af den statslige og kommunale idrætspolitik (se fx: Bøje & Eichberg, 1994; Bøje & Eichberg, 1994; Ibsen, 2006; Thing & Ottesen, 2010). Af andre områder, der beskæftiger sig med elitesport, er forskningen i doping (se fx: Wagner, 2009b; Christiansen & Bøjsen-Møller, 2012; Møller, 2011) og spillermigration (se fx: Botelho & Agergaard, 2011; Agergaard, 2008).

Ingen forskningsbaserede studier har imidlertid kigget nærmere på, hvad der sker, når pengene bliver en del af sportsklubbernes måde at fungere på.[12] Her vil jeg derfor sætte ind med henblik på at frembringe en analyse, der dels tager hånd om de teoretiske problemstillinger skitseret ovenfor, dels

[12] Dette er ikke helt rigtigt. Den nævnte undersøgelse af udviklingen i dansk håndboldøkonomi (Storm & Almlund, 2006) repræsenterer et forsøg på en sådan analyse af kommercielle sportsklubber. Dog ikke med samme fokus som denne afhandling, der imidlertid med udgangspunkt i nogle af resultaterne fra håndboldundersøgelsen – som nævnt – søger at udfolde et blik for betydningen af det følelsesmæssige element i kommercielle sportsklubber (herunder også fodbold).

applicerer det på danske forhold med henblik på at se, hvordan spændingen mellem sportens følelsesmæssige elementer og de økonomiske logikker kommer til udtryk der.[13]

Indkredsning af problemstilling

Udgangspunktet for denne afhandling vil således være, at hverken den eksisterende samfundsvidenskabelige idrætsforskning eller litteraturen om de kommercielle sportsklubber har afklaret problemstillingen om forholdet mellem sport og penge i disse organisationer tilfredsstillende. Spørgsmålet er selvsagt, om det kan lade sig gøre i absolut forstand, men selve det forhold, at kommercielle sportsklubber opererer i et spændingsfelt mellem forretningsmæssige logikker og sportslige ditto, er ikke udtømmende belyst.

Set fra den teoretiske side er ambitionen at tilføre studierne en mere sociologisk toning. Som nævnt er det min opfattelse, at idrætssociologisk teori kan bruges til at give en frugtbar bestemmelse af det sportslige elements følelsesmæssige betydning i de kommercielle sportsklubber, der i sammenhæng med relevant økonomisk teori kan supplere den eksisterende forskning ved at danne en mere nuanceret og tværfaglig forståelse af klubbernes karakteristika.

Empirisk set ønsker afhandlingen på baggrund af dette arbejde at bidrage til en nærmere afklaring af udviklingen i de mest kommercialiserede sportsgrene herhjemme med henblik på at vise, hvordan sammenblandingen af sporten med pengene kommer til udtryk, således at kortet over dansk idrætsforskning kan suppleres med 'optegnelser' over kommercialiseringens udvikling og fikspunkter, der tidligere har været et uudforsket land i Danmark.

Set i dette lys ønsker jeg altså at styrke den samfundsvidenskabelige idrætsforsknings analyser af den kommercielle udvikling i klubberne ved at foretage en *tværfaglig*[14] analyse af, hvad der sker, når pengene bliver en del af 'gamet'. Afhandlingen vil ganske vist gå til analysen i lyset af internationale tendenser og forskning, men som nævnt anlægge en national vinkel med udgangspunkt i et forsøg på at forstå udviklingen i Danmark.[15]

Med henblik på at skabe en bedre forståelse af sportens følelsesmæssige betydning i de kommercielle sportsklubber opstilles på denne baggrund følgende problemstilling:

[13] Jeg vil også forholde mig til øvrige europæiske tendenser, men primært fokusere empirisk på Danmark.
[14] Med 'tværfaglig' skal forstås, at jeg søger at opbygge en analyse, som kombinerer sociologiske og økonomiske elementer og ikke kun tager det ene eller andet perspektiv. Dette er selvsagt ikke uproblematisk, og dette spørgsmål – både i forhold til fordele og ulemper – drøftes i det kommende videnskabsteoretiske og analysestrategiske kapitel.
[15] Jeg ser i denne afhandling bort fra en sammenligning mellem de amerikanske 'Major Leagues' og den europæiske hhv. danske kontekst. I USA er de store franchiseligaer i stor udstrækning udviklet som kommercielt produkt fra starten, og er ifølge Nixon (2008, p. 299) en slags monopolkapitalisme, hvor den økonomiske konkurrence, der i den europæiske kontekst er tæt forbundet med den sportslige, er reguleret til gunst for franchise-ejerne. Formuleret anderledes, er sportens følelsesmæssige element tøjlet i langt større udstrækning i de kommercielle sportsklubber end i den europæiske kontekst. Man kunne argumentere for en sammenligning, men af hensynet til omfanget af afhandlingen er fokus på at forstå den europæiske kontekst.

Problemstilling

> ***"Hvad karakteriserer de effekter, kommercialiseringen af danske sportsklubber har afstedkommet? Og hvordan kan man på baggrund af en teoretisk og empirisk analyse af klubbernes aktiviteter bidrage til udviklingen af et tværfagligt perspektiv, der kan begribe disse kommercielle sportsklubbers egenart?"***

Underspørgsmål

Konkret foretages en behandling af problemstillingen ved at opstille en række underspørgsmål, der strukturer behandlingen af denne. Disse er:

1. *Hvad konstituerer sportsøkonomien, som klubberne er en del af, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i forbindelse hermed?*
2. *Hvad karakteriserer de effekter, kommercialiseringen af danske sportsklubber har afstedkommet?*
3. *Hvordan kan man på baggrund af ovenstående analyser illustrere forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i de kommercielle sportsklubber?*

De enkelte arbejdsspørgsmål behandles i tre selvstændige dele, mens det nedenfor kort gennemgås, hvordan de enkelte spørgsmål bringes i spil. Efter den efterfølgende behandling af afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt samt opstilling af afhandlingens metodiske tilgang, gennemgås det mere konkret, hvordan arbejdsspørgsmålene angribes.

Del 1) Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i forbindelse hermed?

Som udgangspunkt for en analyse af aktiviteterne i de kommercielle sportsklubber må man vide, hvad man taler om. Genstanden for den forskningsmæssige interesse må med andre ord konstrueres med henblik på at indkredse, hvad man overhovedet forsøger at få greb om. Derfor er første skridt på vejen mod et perspektiv, der bedre end tidligere forsøg kan gribe de kommercielle sportsklubbers egenart, at definere det felt, som klubberne er en del af, samt at placere dem heri.

Herunder søges klubbernes særlige karakteristika som en blanding af hovedsageligt sportslige og økonomiske logikker teoretisk beskrevet, hvorefter der afslutningsvist opstilles en model, der bruges som empirisk analyseredskab i afhandlingens Del 2.

Del 2) Hvad karakteriserer de effekter, kommercialiseringen af danske sportsklubber har afstedkommet?

Med udgangspunkt i en generel indplacering af de kommercielle sportsklubber i det sportsøkonomiske felt er næste trin et dybere spadestik. I afhandlingens Del 2 ses således mere

konkret på kommercialiseringens effekter i form af en empirisk analyse, der baserer sig på den opstillede teoretiske ramme.

Under behandlingen af de to mest kommercialiserede sportsgrene i Danmark, håndbold og fodbold[16], spørges: Hvilke rammer bevæger klubberne sig i – nationalt og internationalt – og hvordan håndteres balancen mellem sportslige og økonomiske forhold i lyset af kommercialiseringen? Resultatet af denne undersøgelse, munder ud i afhandlingens tredje del, der på baggrund af Del 1 og Del 2 sammenfatter resultaterne med henblik på at illustrere forholdet mellem økonomisk og sportslig logik i klubberne.

Del 3): Hvordan kan man på baggrund af ovenstående analyser illustrere forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i de kommercielle sportsklubber?

Del 3 er afhandlingens konkluderende og perspektiverende del, hvor resultaterne fra de gennemførte teoretiske og empiriske analyser udmøntes i et forsøg på at opstille en overordnet forklaringsramme for klubbernes adfærd.

Dette sker dels ved at give nogle overordnede konklusioner, men også mere konkret ved at drøfte og eksemplificere klubbernes forskellige betoninger af forholdet mellem følelser og forretning.

Afsluttende behandles begrænsningerne i de i afhandlingen gennemførte analyser og fremtidige indsatsområder for forskningen i de kommercielle sportsklubber drøftes.

[16] Fokus er på danske forhold, men for at illustrere generelle tendenser inddrages også analyser af udenlandske forhold.

Videnskabsteoretisk ramme: Spørgsmålet om erkendelse af analysegenstanden

Ovenstående problemformulering og opstilling af underspørgsmål viser i korte træk, hvorledes afhandlingens analyser tænkes opstillet og gennemført. Enhver videnskabelig undersøgelse indbefatter imidlertid en særlig tilgang til analysegenstanden og kræver følgelig refleksioner over, hvad forskningsprocessen er for en størrelse, herunder hvad karakteren af det resultat, der frembringes i (erkendelses-)processen, har.

Dette afsnit søger på denne baggrund at afdække mit videnskabsteoretiske udgangspunkt med henblik på to forhold: Dels at begrunde den tværvidenskabelige tilgang til afhandlingens analysegenstand, dels ved at lede frem mod en opstilling af afhandlingens metode (eller rettere – som vi skal se – 'analysestrategi'), der redegør for, hvordan afhandlingens teoretiske og empiriske analyser mere konkret gribes an.

Afhandlingens socialkonstruktivistiske tilgang

Det er ikke muligt at gå forudsætningsløst til en forskningsopgave (Hjelseth, 2006, p. 189). Der vil altid være elementer af værdiladethed i en hvilken som helst form for videnskabelig iagttagelse af det sociale. Som Hansen (2000; 2003) formulerer det, kan der ikke etableres fuldstændig (i forståelsen én til én) korrespondance mellem subjekt og objekt for analysen, da enhver erkendelse er socialt medieret og i bund og grund en kontingent fremstilling.

Denne forståelse præger udgangspunktet for denne afhandling, omend jeg ikke som sådan har intentioner om eksplicit at gøre de socialkonstruktivistiske indsigter aktive i afhandlingens analyser i den forstand, at jeg vil drøfte og udvikle erkendelsesmæssige spørgsmål hhv. pointer – ud over den der føres i det følgende. Dette ville have krævet et mere direkte fokus på erkendelsesmæssige dimensioner, end det der er intentionen med afhandlingen. I stedet ligger mit videnskabsteoretiske ståsted som baggrunds- og metateoretiske overvejelser, der udlagt som metateoretisk platform for de resterende dele af afhandlingen primært bruges som forskningsprincip for analysen i forhold til et argument om *tværfaglighed*. Som udlagt i problemfeltet har den eksisterende litteratur om kommercielle sportsklubber ikke tilfredsstillende behandlet spørgsmålet om det sportslige elements betydning for klubbernes (økonomiske) adfærd, og dette forhold synes efter min opfattelse at kunne korrigeres gennem en tilgang, hvor den eksisterende forskning – tværfagligt – suppleres med idrætssociologisk teori.

Mere generelt kan denne tilgang gives en videnskabsteoretisk begrundelse, hvilket konkret betyder, at de videnskabsteoretiske refleksioner i dette afsnit munder ud i en argumentation om, at en sammenkobling af teoretiske perspektiver, der kan supplere hinanden for at forstå

analysegenstanden, helt generelt er frugtbar.[17] I forhold til de empiriske analyser er konsekvensen endvidere, at afhandlingen udvikler en analysestrategisk tilgang, hvor der med udgangspunkt i de teoretiske perspektiver i det empirisk genererede materiale læses efter de kommercielle sportsklubbers mest dominerende logikker med henblik på at opstille en overordnet vurdering af deres vægtning af samme.

Da det socialkonstruktivistiske udgangspunkt samtidig har nogle erkendelsesmæssige implikationer, er det også formålet med dette kapitel at afklare udgangspunktet for den videnskabsproces, som afhandlingen repræsenterer, fordi dette påvirker afhandlingens analytiske greb og det færdige resultats karakter, herunder fortolkninger af empirien i relation til den teoretiske ramme, valg og kombination af teori, konklusionernes validitet osv.

Mit valg angående redegørelsen for det socialkonstruktivistiske udgangspunkt er kontrastens. På samme måde som Emirbayer (1997) gennem en sammenligning med relationalismens modsætning, substantialismen, beskriver førstnævntes karakteristikker, vil jeg gennem kontrastering til en anden videnskabsteoretisk position, her en variant af kritisk realisme (kausal realisme), fremlægge mit eget udgangspunkt, da argumentet for det socialkonstruktivistiske forskningsprogram kommer bedre frem gennem spejlingen i den kritisk realistiske.[18] I det nedenstående gives en kort introduktion til kausal realismen, hvorefter jeg redegør for socialkonstruktivismens egenart. Derefter argumenteres for de socialkonstruktivistiske indsigter og konsekvenserne heraf for behandlingen af afhandlingens problemstilling, de analysestrategiske greb og konklusionerne.

Kontrastering: Kausal og kritisk realisme

I det følgende vil der blive lagt vægt på den *kausal* realistiske position, som den fremføres af Brante (1997). Imidlertid vil der til hjælp for nuancering af den kausal realistiske tilgang blive inddraget litteratur, der præsenterer synspunkter, som kan give et udvidet og nuanceret billede af kausal realismen. Således præsenteres argumenter fremført af fortalere for den kritiske realisme, som er nært beslægtet med den kausale realisme.[19]

Udgangspunkt for en kritisk og kausal realisme

Æren for den kritiske realismes udvikling som selvstændigt videnskabsparadigme tillægges som regel Roy Bhaskar (1978; 2008), der over et længere forfatterskab søger at løse de ontologiske og epistemologiske problemer, de humanistiske videnskaber brydes med (Danermark et al., 1997, pp. 19-20). Brante er i forlængelse heraf én forfatter blandt mange, der lægger sig i slipstrømmen af Bhaskars ærinde. Kritiske realister såvel som Brante mener, at samfundsvidenskaben i stor udstrækning har været præget af det vi kan kalde enten/eller tænkning (Danermark et al., 1997, p.

[17] Der foretages dog også en drøftelse af problemstillingerne ved en tværvidenskabelig tilgang i den forbindelse.
[18] Ganske vist kan man på visse områder finde centrale overlap mellem de to retninger (hvorfor man kunne argumentere, at jeg burde have valgt en mere modsætningsfuld modpol at sammenligne med), men som det vil blive klart er der også vigtige forskelle, der anskueliggør de socialkonstruktivistiske indsigter på en frugtbar måde.
[19] Der trækkes i denne sammenhæng på Danermark et. al. (Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 1997) og Sayer (2000).

11). Trods vigtige drøftelser og indsigter er det ikke lykkedes samfundsvidenskaberne at nå videre i jagten på et samlet forskningsparadigme, der overstiger de problemer, de slås med. Brante efterlyser stillingtagen, der kan overskride problemerne og udvikler med dette udgangspunkt kausal realismen.

Centrale grundantagelser

Brante (1997, p. 316) opstiller tre postulater, han gør gældende for den kausale realisme:

1. *"Det finns en av medvetandet oberoende verklighet (ontologisk postulat)*",
2. *"Det er möjligt att nå kunskap om denna (epistemologisk postulat)",*
3. *"All kunskap er felbar (metodologisk postulat)".*

Første postulat lukker ifølge Brante for diskussioner af, hvorvidt samfundet reelt eksisterer, eller om det kun er noget, som bliver til i individers hoveder: Samfundet *er* derude. Brantes andet postulat understreger, at der under frembringelser af viden om dette samfund rent faktisk kan siges noget reelt om virkeligheden: *"(...) genuin sociologisk kunskap finns"* (Brante, 1997, p. 317). Tredje postulat gør på den ene side gældende, at der findes teoretiseringer og begreber, der er bedre end andre (i hvert fald er det den kritiske realismes ærinde at søge dem (Mutch, Delbridge, & Ventresca, 2006, p. 611)), mens det på den anden side understreges, at der ikke findes absolutte sandhedskriterier for godt eller dårligt (Brante, 1997, p. 317).

Praktisk videnskab og kontekstens betydning

Argumentet for denne stillingtagen synes i høj grad at være *praktisk* (Danermark et al., 1997, p. 26). Det må afgøres fra forskningsfelt til forskningsfelt – fra område til område – hvor godt givne teorier og begreber fungerer, og således lægges af Brante og de kritiske realister en høj grad af vægt på *kontekstafhængighed.* Da virkeligheden (såvel den fysiske som den sociale verden) er stratificeret (se nedenfor (samt: Brante, 1997, pp. 320-321)) og i hvert fald for den sociale verdens vedkommende under konstant processuel forandring, er det ifølge Brante og de kritiske realister klart, at teorier og samfundsvidenskabelige begreber må funderes i forhold til den kontekst og de vidensbehov, som er til stede på et givent tidspunkt.

Strata og samfundsmæssig niveauinddeling

Ideen om strata er herunder grundlæggende i såvel den kritiske som kausale realisme. Antagelsen består ifølge Danermark et al. (1997, pp. 78-79) og Sayer (2000, p. 73) i, at forskellige strata hver indeholder specifikke mekanismer, der, når man iagttager fænomener, udtrykker et samspil mellem dem i fænomenets specifikke emergens. Man kan fx opdele verden i fysiske, kemiske, biologiske, sociale og psykiske strata, der alle opererer efter forskellige mekanismer, men som afhængigt af hvilket fænomen, der er tale om, hver især spiller en specifik rolle i fænomenets fremtræden.

Dette skal forstås således, at intet fænomen kan reduceres til ét enkelt stratums karakteristika (Sayer, 2000, p. 13). Fx kan kønsforskelles konkrete fremtræden i det sociale ikke reduceres til rene biologiske forskelle – omend biologien spiller en rolle ved, at den producerer fysiske forskelle, der kan svækkes eller forstærkes af de sociale stratas mekanismer (Danermark et al., 1997, p. 82; Sayer, 2000, p. 101) – ligesom det ikke på forhånd kan siges, hvilke strata der virker mest ind på det konkrete fænomen, man iagttager. Det er et empirisk spørgsmål.

Analogt hertil peger Brante derfor på, at et kausalt realistisk forskningsparadigme inden for samfundsvidenskaberne må indbefatte en analytisk niveauinddeling af samfundet, der kan tjene til en uddifferentiering af de samfundsvidenskabelige discipliner, og som svarer til de strata, som reelt synes at findes i den sociale virkelighed.[20] En fokusering på en niveauopdeling har den konsekvens, at skellet mellem eksempelvis mikro- og makrosociologi om ikke opløses så i hvert fald mindskes, idet der på de enkelte niveauer ikke søges forklaringer funderet med henvisning til *enten* mikro- *eller* makro-forklaringen, men i stedet med henvisning til det konkrete niveau og samspillet mellem dets specifikke logikker. Dermed tages brodden af en af de klassiske dikotomier i samfundsvidenskaben samt andre lignende diskussioner om, hvilke videnskabelige tilgange, som er mest korrekte. Forskellige samfundsvidenskabelige tilgange har – afhængigt af deres individuelle fokuseringer – nemlig deres berettigelse på de forskellige niveauer (Brante, 1997, p. 327).

Generative kræfter, forklaring og kausalitet

Gennem ovenfor skitserede niveauinddeling – med specialiserede discipliner på de enkelte niveauer – bliver det ifølge Brante muligt for sociologien at formulere et mere offensivt og samfundsrelevant videnskabsparadigme (Brante, 1997, p. 330). Specialisering med forbillede i naturvidenskaberne synes med andre ord at være et gode for Brante, men samtidigt lægger han – som de kritiske realister generelt – afstand til visse af de naturvidenskabelige dogmer, der også hersker i samfundsvidenskaberne, om at skabe en enhedsvidenskab. De kritiske realister og kausalrealisterne søger i stedet – til forskel fra i hvert fald de mest naive positivistiske retninger – efter såvel det umiddelbart iagttagelige som de *underliggende* mekanismer og generative kræfter, der sætter sig igennem bag om ryggen på mennesket, og som derved også er årsag til konkrete observerbare hændelser (Danermark et al., 1997, p. 75; Brante, 1997, p. 333). Ærindet er at søge *årsager* (Danermark et al., 1997, p. 70).

Som nævnt er det herunder vigtigt at understrege, at mange og komplekse sociale mekanismer samt generative kræfter ifølge Brante og de kritiske realister er på spil samtidigt, hvorfor (eksempelvis) en statistisk konstateret samvariation ikke i sig selv *forklarer* årsagen til et socialt fænomens

[20] At der reelt eksisterer sådanne niveauer er nu egentligt en 'gissning', som dog ifølge Brante er meget sandsynlig (jf. Brante, 1997, p. 326).

genealogi eller effekt (men blot overfladisk beskriver en sammenhæng).[21] Selv om der kan være samvarians (signifikant sammenhæng) mellem to variable kan denne samvariation oftest forklares af andre påvirkende kræfter. Herved bliver kausalitet ikke blot et spørgsmål om at sige "hvis A så B", men også at forklare, hvordan de multiple og kausalt indvirkende årsager, der er til, at vi kan konstatere en given virkning, fungerer. Der opereres således med et bredt kausalitetsbegreb, som indeholder en vurdering af på, hvordan forholdet mellem A og B virker, samt hvordan A medvirkede til at B emergerede som B gjorde. Sayer (2000, p. 15) taler om en 'dybdedimension' i analysen, der søger at afdække mekanismer, der på forskellige niveauer medvirker til at producere de observerbare hændelser.

Hvad kan kausal og kritisk realisme bruges til?

Min pointe med kort at introducere kausal og kritisk realisme er flerleddet. Ud over at danne udgangspunkt for den beskrevne kontrastering i forhold til et socialkonstruktivistisk perspektiv, indskriver tilgangene sig i en generel videnskabsteoretisk debat om, hvordan man dels kan erkende, dels i praksis kan bedrive analyse af sociale fænomener. Dette er frugtbart, og jeg tilslutter mig deres afstandtagen fra den naive positivistiske position og reduktionisme og ser muligheder i de mere metodisk orienterede (men teoretisk funderede) ideer om analytisk niveau-inddeling og dybde. Også ideen om, at et konkret studie må tilrettelægges i forhold til konteksten, og at man må se de emergente empiriske fænomener som produkt af forskellige samvirkende logikker er interessant.

Mit ærinde med denne afhandling er – som afspejlet i arbejdsspørgsmålene opstillet ovenfor – at grave dybere end den blotte beskrivelses niveau. Jeg ønsker at forklare, hvorfor den omfattende omsætningsmæssige fremgang, klubberne har oplevet i takt med kommercialiseringen ofte ikke slår ud i profitabilitet og forstå de faktorer, der danner de kommercielle sportsklubbers specifikke karakteristika, og kommer til udtryk ved konkrete iagttagelser – fx i årsregnskaber med negative driftsresultater eller i kvalitative interviewdata. Afhandlingens analyser søger således – bedre end en umiddelbar empirisk iagttagelse vil blotlægge – at forstå de mekanismer og sociale forhold, der påvirker klubbernes måde at agere i omverdenen på, og som kommer til udtryk i de måder, de håndterer sportslige hhv. økonomiske hensyn. Herunder bliver analysen ikke brugbar, hvis vi ikke forstår de logikker, der påvirker processerne og på én gang skaber nogle generelle sociale udtryk, men også kommer til udtryk i forskellige varianter i spændingen mellem sportslig og økonomisk logik.

Her åbner den kausale og kritiske realisme efter min mening for et nuanceret perspektiv, hvorunder disses overordnede tre postulater om ontologi, epistemologi og metodologi kan operationaliseres i en brugbar analytisk tilgang, hvor modellen søger at tage højde for de forhold, der gør sig gældende

[21] Sayer (2000) skriver:*"The conventional impulse to prove causation by gathering data on regularities, repeated occurrences is therefore misleading; at best these might suggest where to look for candidates for causal mechanisms. What causes something to happen has nothing to do with the number of times we have observed it happening"* (Sayer, 2000, p. 14).

i forhold til de kommercielle sportsklubber. Ved at kombinere relevante teoretiske retninger, økonomiske og sociologiske, der hver har udsigelseskraft i forhold til undersøgelsesgenstandens del-elementer, opnår vi en analyse, der kan paralleliseres til den kausal og kritisk realistiske ide om, at forskellige strata virker ind på sociale fænomeners emergens.

Når jeg alligevel ikke helt kan tilslutte mig en kausal eller kritisk realistisk tilgang, skyldes det, at den lider af nogle videnskabsteoretiske problemer, der må tilpasses, hvis vi skal få det fulde udbytte af de indsigter og den kritik, som de gennemgåede retninger hhv. giver og rejser. Det kan kun ske gennem en udfoldelse af det, man kan betegne som en radikal socialkonstruktivistisk position, hvis tanker på det epistemologiske område strækker sig videre end den kausale og kritiske realisme.

Hvad er socialkonstruktivisme?

Det socialkonstruktivistiske argument er i forsimplet form, at virkeligheden kun findes i den udstrækning, mennesket konstruerer den (Collin, 2003). Men det er ikke hele historien. Der findes forskellige udlægninger af socialkonstruktivisme, der indbyrdes betoner forskellige nuancer og følgelig gør de socialkonstruktivistiske teorier til en uhomogen størrelse.

Socialkonstruktivismens syn på sociale og fysiske fænomener

Ontologisk set bekender mange socialkonstruktivistiske tilgange sig dog til den i samfundsvidenskaberne almindelige antagelse om, at der findes en såvel fysisk som social virkelighed uafhængigt af menneskets viden om denne. Dette spørgsmål er i sig selv interessant (se blot Collin (1998)), men skal ikke gøres til genstand for yderligere behandling her.[22] Det er nemlig på spørgsmålet om, hvorledes vi *erkender* virkeligheden (det epistemologiske spørgsmål), at vi finder det 'punkt', hvorunder det kan siges, at de socialkonstruktivistiske tilgange adskiller sig fra meget af den øvrige samfundsvidenskab – som eksempelvis positivisme, men også delvist kritisk realisme og Brantes kausal realistiske position (se også: Tsoukas, 2000).

Groft stillet op bekender de fleste socialkonstruktivistiske tilgange sig til den antagelse, at viden om virkeligheden – det være sig viden om fysiske eller sociale fænomener – ikke åbenbarer sig 'uden videre', men må erkendes aktivt for, at den kan gøres forståelig. Den fysiske eller sociale verden fortæller os ikke, hvordan den objektivt skal (eller 'vil' for den sags skyld) erkendes (Laclau, 1990; Esmark, 2005). For at erkende et socialt eller fysisk fænomen må det givne sociale eller fysiske fænomen derfor gøres til 'objekt' for erkendelse, og det har den konsekvens, at vi må sætte

[22] Det skal dog her nævnes, at der nedenfor tales ud fra det synspunkt, at det er vigtigere at tale om, hvorledes vi erkender det sociale og det fysiske end om, hvorvidt *såvel* det fysiske *som* det sociale er socialt konstrueret, eller om kun dele af det sociale er socialt konstrueret. Pointen er nemlig – for mig at se – at det kan vi i sidste ende ikke vide, idet der ikke kan opnås endelig sandhed – i betydningen 'objektivitet' – om noget socialt eller fysisk (og derfor ej heller om dette forhold, se endvidere nedenfor) omend meget tyder på, at det sociale (idet mindste) udelukkende er socialt konstrueret.

fænomenet 'uden for os selv' (Luhmann, 1998; Spencer-Brown, 2008)[23]. I praksis skaber det en uoverstigelig afstand mellem de(t) erkendende subjekt(er)[24] og det objekt, der skal erkendes i en grad, der gør objektivitet umulig.

Distinktioner og forskelle

En central variant af denne erkendelsesmæssige tilgang gives af Niklas Luhmann (1990b; 1995a), der ud over at levere en generel samfundsteori om sociale systemer, der som jeg skal argumentere senere, med fordel kan anvendes i forhold til centrale dele af denne afhandlings problemstilling, også tematiserer et centralt aspekt i forbindelse med erkendelse. Luhmanns tilgang er både en erkendelses- og samfundsteori (Bjerg, 2005, p. 35).

Luhmann tager i vid udstrækning konsekvensen af den sproglige vending i samfundsvidenskaberne og lægger som andre sådanne tilgange vægt på kontingens og fraværet af essens. Luhmanns tilgang er radikal konstruktivistisk (Andersen, 2003b, p. 238; Hansen, 2003, p. 43), men det er en erkendelsesmæssig form for konstruktivisme i den forstand, at Luhmann *ikke* hævder, at verden *ikke* er derude (Luhmann, 1990c, p. 69). Han påpeger blot, at vi må erkende den via nogle distinktioner (Luhmann, 1995a, p. 74). Luhmann bygger denne generelle antagelse på Spencer-Browns (2008) matematiske formkalkule, der især i Luhmanns senere arbejder bliver en integreret del af teorien (Borch, 2000). I Spencer-Browns terminologi er en indikation indersiden af en tosidet 'form' (Spencer-Brown, 2008, p. 3). Formen er herunder skabt via en distinktion, der introducerer en forskel i verden, der fundamentalt set gør det muligt overhovedet at iagttage noget, da virkeligheden kun kan erkendes i 'delheder' via etableringen af en forskel, der sætter det iagttagede uden for det, der ønsker at erkende det.

Det følger heraf, at et objektivt iagttagelsespunkt aldrig kan findes – hverken i forhold til den fysiske eller sociale virkelighed. Går vi tilbage og betragter distinktionen, vi startede med, så indstiftes pr. automatik en anden distinktion. Det er ikke muligt at iagttage og iagttage sig selv samtidig. Derfor ser vi kun en del af virkeligheden – en konstruktion (Spencer-Brown, 2008, p. 85) – eller som Luhmann peger på: "*(...) we do not see what we do not see"* (Luhmann, 2002, p. 129). Selvom vi indstifter en ny forskel, der kan betragte den første satte forskel – og vi derved skaber en anden ordens iagttagelse – så er denne iagttagelse i sig selv blot "*(...) en ny første ordens iagttagelse, der er blind for den forskel, den selv skelner ud fra"* (Tække & Paulsen, 2008, p. 17).

Verden er altså derude, og selvom den måske er stratificeret og indeholder forskellige mekanismer – som antaget af den kausale og kritiske realisme – så er det en antagelse, vi aldrig kan få reelt

[23] Det er dette forhold Luhmann tematiserer som systemers identifikationsproces. Et systems identifikation sker ved at systemet skaber grænse mellem sig selv og omverdenen idet systemet må skelne sig selv fra noget andet for på relationel vis at identificere sin egen enhed (så at sige). Se: Luhmann (1990a; 1995a).

[24] Når jeg skriver subjekt*er* kommer argumentet til at ligne Habermas' dialogiske forståelse for erkendelse. Forskellen på Habermas og den socialkonstruktivistiske tilgang, der skal gøres gældende her, er, at den dialogiske samtaleproces – ifølge socialkonstruktivismen – ikke kan gøres magtfri.

bekræftet, fordi vi aldrig kan nå ind til kernen af virkelighedens 'virkelige' måde at være på. På den anden side er det selve beviset på verdens eksistens, at vi kan kommunikere om den – som nu. Det er et paradoks, men Luhmann taler netop om, at paradokset er selve forudsætningen for erkendelse (Luhmann, 2002, p. 87).

Diskussion: Socialkonstruktivisme og kritisk realisme

Overordnet set synes det klart, at socialkonstruktivistiske tilgange kan siges at være beslægtede med den kritiske og kausale realisme i den udstrækning, at de fleste socialkonstruktivister[25] vil tilslutte sig de kritiske realisters syn på det sociales og fysiskes ontologi: Der findes en virkelighed uafhængigt af os som mennesker. Hvad angår forskelle, kan man måske sige, at den kritiske og kausale realisme i modsætning til socialkonstruktivismen lægger mere vægt på virkelighedens stratificering og objektive eksistens og dermed inddrager flere dybdelag i synet på virkeligheden 'derude'. Sayer (2000, p. 73) anfører, at socialkonstruktivismens ontologi i forhold til den kausal og kritiske realismes stratificerede ditto er 'flad', og dette er korrekt i den forstand, at socialkonstruktivisten forskubber problemet om virkelighedens beskaffenhed til et spørgsmål om erkendelse af samme. På trods heraf vil jeg hævde, at på spørgsmålet om, hvorvidt der er en verden 'derude', er der rimelig overensstemmelse med de kritiske realister. Spørgsmålet er dog, hvordan den er konstrueret, hvordan konstruktionen institutionaliseres og bliver virksom, samt hvordan vi erkender den som konstruktion.

I den forbindelse er antagelsen om strata og emergente og generative kræfter og mekanismer en antagelse, vi aldrig kan afgøre til fulde, men kun konstruere en kontingent ide om. Jeg vil dog – da jeg i den henseende finder de kausal og kritiske realistiske tanker frugtbare på dette punkt – i det følgende betragte det som meget sandsynligt, at der er noget, der kan paralleliseres til ideen om generative kræfter og kausale mekanismer, på spil. I vid udstrækning er det en fornuftig forklaringsramme og metateoretisk position, men det *er* en konstruktion både konkret og erkendelsesmæssigt. Hverken mere eller mindre.

Som jeg senere vil vise – fx i afsnittet om institutionelle mekanismer i Del 2, men også via den grundlæggende ide om, at klubbernes ageren bestemmes via system/omverdensforhold (der må betragtes som et salgs generativt forhold eller i det mindste et forhold, hvor der er kræfter på spil) – virker det, kritiske realister ville kalde 'kausale' eller 'generative kræfter', således også i forhold til de kommercielle sportsklubber. Det vil jeg ikke afvise. Men jeg vil insistere på, at disse 'kræfter' er konstruerede. De må – afhængigt af deres grad af institutionalisering – betragtes som en slags mere eller mindre virkende mulighedsbetingelser, der udlægger et mulighedsrum (et felt med på én gang muliggørende og begrænsende forhold), inden for hvilke specifikke effekter kommer til udtryk.

[25] Ikke alle. De mest radikale vil hævde, at verden ikke er derude med mindre vi iagttager – og konstruerer – den.

På spørgsmålet om dybden i disse mulighedsbetingelser vil jeg anføre, at da virkeligheden i afhandlingens optik er socialt konstrueret, giver det teoretisk set ikke mening at tale om lag, der undviger denne kontingens eller har større grad af objektiv essens, sådan som kausal og kritisk realisme antager. Vi kan kun erkende sådanne lag på det epistemologiske niveau. Derfor oversætter jeg det, der i det ovenstående er beskrevet som 'dybere lag' bag de emergente fænomener, til at være mulighedsbetingelser, der eksisterer på samme niveau som konstruktionen selv. Ikke over eller under dem.

Derved betragter jeg i det følgende den kausale og kritiske realismes ideer om kausale og generative kræfter, som det jeg vil kalde (specifikt) *institutionaliserede system/omverdensforhold* eller *institutionelle mekanismer* skabt af kontingente, men virksomme sociale konstruktioner (fx systemer) eller mødet mellem dem, og som pga. af deres institutionalisering kommer til udtryk i bestemte observerbare empiriske former og fænomener.[26] De dybere lag er en del af den samme suppe – populært sagt – dvs. ren og skær kompleksitet i den forstand, at det handler om at afdække konstruktionernes egenskaber.

Dermed er vi fremme ved det epistemologiske spørgsmål, hvor der ligeledes er enighed langt ad vejen, omend vi her kan konstatere visse gradsforskelle mellem den kritiske og kausale realisme og socialkonstruktivismen. Nok er de to retninger enige om, at teoretisering, begrebsdannelse og den sociale virkelighed er socialt *påvirket*, men socialkonstruktivisterne – som fx repræsenteret i den systemteoretiske variant – vil mene, at teoretisering, begrebsdannelse og den sociale virkeligheds beskaffenhed i langt større udstrækning er socialt *determineret*, hvilket står i modsætning til realisterne, der mener, at man trods alt kan fundere erkendelse i forhold til kontekst og videnbehov i den forstand, at der er teori og begreber, der baseret på konteksten er *bedre* end andre, ligesom der i forhold til den sociale virkelighed i en eller anden udstrækning er objektive kræfter på spil, vi i hvert fald kontekstuelt kan afdække (Sayer, 2000, p. 71). I bund og grund er forskellen mellem retningerne ikke stor, men der er alligevel tale en gradsforskel, som på engang er en styrke og en svaghed for begge retninger.

Styrker og svagheder

I den forbindelse skal det med det samme understreges, at jeg er af den overbevisning, at vurdering af styrker og svagheder afhænger af, hvorfra der iagttages. Min udlægning vil således være anderledes, end hvis der tages et andet udgangspunkt end mit. Når det er sagt, og vi ser på den kritisk og kausal realistiske tilgang synes flere styrker at falde i øjnene. Til forskel fra socialkonstruktivismen, der primært har sin styrke på det teoretiske plan (se fx: Dyrberg, Hansen, & Torfing, 2000a; Hansen & Sehested, 2003), har den kausale og kritiske realisme et veludbygget metodologisk apparat til brug for empiriske analyser samt en (meta-)teoretisk overbygning.

[26] Ideen om mekanismer skal ikke forstås 'mekanisk' i traditionel forstand, men det er alligevel en slags konstruerede 'lovmæssigheder' som grundet konstruktionens sedimentering er virksomme og reelle (omend kontingent foranderlige).

I det socialkonstruktivistiske kerneområde ligger imidlertid også en klar styrke. Især fordi socialkonstruktivismen problematiserer antagelsen om, at man kan fundere videnskaben i objektiv eller tilstræbt objektiv forstand. Det er vigtigt at holde fast i. At der ikke findes nogen absolutte størrelser, er Brante og de kritiske realister klar over, men argumentet med, at der alligevel er teori og begrebsdannelse, der er bedre end andet, synes at ende i kollaps, og det er for mig at se en klar svaghed. Spørgsmålet er, hvem – eller hvad – der sætter grænsen mellem det gode og det dårlige begreb eller den gode eller dårlige teori (konteksten upåagtet). Hvornår kan vi vide, at vi har fundet den bedste teoretiske eller begrebsmæssige kvalitet?

Argumentet fra den socialkonstruktivistiske lejr er, at det spørgsmål afgør kun forskerne, og det sker kommunikativt via konstruktion af svar på spørgsmålet om det gode eller dårlige begreb, den gode eller dårlige teori etc. Således vil alle beslutninger desangående være resultatet af en specifik forskelssætning mellem godt/dårligt begreb, god/dårlig teori, som netop er kontingent, og derfor – paradoksalt nok – en normativt bestemt distinktion. Der blæses derfor i mine øjne med mel i munden af kausal og kritiske realister, når det på én gang siges, at empiriske iagttagelser og teoretiske begreber er afhængige af de grundantagelser, der sættes forud for disse, mens der på den anden side peges på, at visse iagttagelser og begreber er bedre end andre. Eller når Sayer (2000, p. 90) argumenterer, at der ikke er nogen modsætning mellem at antage essens og objektive forhold ontologisk set, men at være mere moderat og tættere på en socialkonstruktivistisk position, hvad angår det epistemologiske spørgsmål.

Det praksis- og kontekstkriterium, der af Brante og de kritiske realister, fx Danermark et al. (1997), sættes for vurdering af godt og dårligt, er i sig selv uden reference, idet det hele falder tilbage på de (normative) kriterier, der sættes op som grundlag for vurderingen af, hvorvidt de givne begreber eller iagttagelser er gode eller dårlige. Når Sayer (2000, pp. 62-63) tilsvarende taler om, at 'svag' socialkonstruktivisme er foreneligt med kritisk realisme, mens 'stærk' socialkonstruktivisme ikke er det, fordi det er for langt ovre i 'relativisme-afdelingen', må man spørge: Hvor går grænsen mellem, at konstruktivismen er for stærk eller tilpas svag? Og hvordan kan man vide, at virkeligheden har en eller anden form for ontologisk essens eller dybde, når den – som de kausal og kritiske realister selv argumenterer – epistemologisk set kun kan erkendes socialt medieret og dermed konstruktivistisk? Det er efter min overbevisning ikke muligt uden, at der på en eller anden måde tages en beslutning, angående essensens, dybdens eller objektivitetens beskaffenhed og grænsen mellem den og det, der er overflade, dybde eller konstrueret ikke-essens. Problemet er, at dette valg kun kan foretages gennem et i princippet kontingent valg, hvorved et element af radikal konstruktion altid hænger ved.

Spørgsmålet om relativisme og fundering

Men kunne man så spørge: Fører et sådant syn og den videnskabsteoretiske holdning til, hvilke problemer studiet af menneske og samfund uundgåeligt befinder sig i, ikke over i en ultra-

relativistisk position, der ikke med nogen gyldighed kan udføre videnskabelige studier? Og videre: Hvordan kan man på baggrund af et socialkonstruktivistisk paradigme skelne mellem videnskab og andre former for analyse eller iagttagelser af verden?

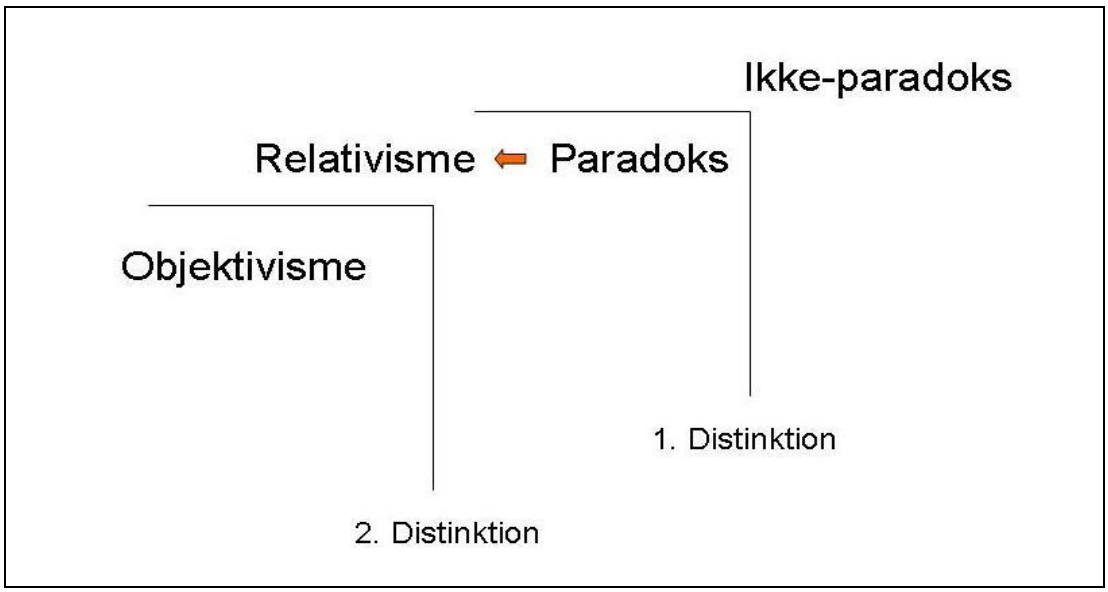
I princippet står vi med et uafgørbart spørgsmål på niveau med konstruktionen selv. Svaret på spørgsmålet handler nok mest om, fra hvilken 'lejr' man betragter spørgsmålet. Ser man det socialkonstruktivistiske udgangspunkt fra et modernistisk iagttagelsespunkt, kan man have svært ved at argumentere for den videnskabelige gyldighed. For det første: Når det sociale i princippet erkendes kontingent, på hvilken baggrund kan man så vurdere noget som helst, og på hvilken grund kan man i videnskabelig sammenhæng påstå at frembringe viden, der er hævet over en almindelig hverdagsbetragtning? Og for det andet: Er det i sig selv ikke udtryk for opstilling af et – eller flere – universale(r), når der ligefrem opstilles en teori (hvad kan være mere modernistisk end en teori?) om konstruktion?

Disse indvendinger er relevante, men for nu at tage første indvending først synes det socialkonstruktivistiske argument med, at det er et grundvilkår ved al (samfunds-)videnskab, at erkendelse baseres på et paradoks og dermed ikke kan objektivere sig fra sit genstandsobjekt for mig langt mere plausibelt. Det er her samfundsvidenskaberne står, og det synes svært at se en løsning på det som nært forestående (jf. også: Flyvbjerg, 1991). Modargumentet vil således være, at mere essensorienterede videnskabsretninger sløver sig selv (og andre) hen i den tro, at den bedriver objektiv videnskab (eller noget der ligner). Jeg mener, at vi bliver nødt til at erkende, at vi aldrig rigtig kommer ind til kernen (jf: Tsoukas, 2000, p. 533), og her viser fordelene ved den socialkonstruktivistiske erkendelse sig ved, at vi kan bruge *"(…) præmissen om alle betydningers principielle kontingens til at fremmedgøre os fra det selvfølgelige, så man kan stille nye spørgsmål til det kendte"* (Jørgensen & Phillips, 1999, p. 164).

At videnskab skulle blive meningsløs (og sågar nihilistisk) som konsekvens af et socialkonstruktivistisk udgangspunkt – som det eksempelvis gøres gældende af Danermark et al. (1997, p. 26) og Sayer (2000) – kan jeg derfor ikke tilslutte mig.[27] Det er en misforståelse og en uhensigtsmæssig måde at skjule selve grundlaget for erkendelse: Det erkendelsesmæssige paradoks, som udlagt oven for. Problematikken kan efter min opfattelse anskues som illustreret i nedenstående figur. Det fremgår, at spørgsmålet om det erkendelsesmæssige paradoks kan begribes som en distinktion bestående af distinktionsparret (erkendelses-)paradoks/ikke-paradoks. Ifølge kausal og kritisk realisme ville denne distinktion (1. distinktion) blive markeret på den side af distinktionen, der benævnes 'Paradoks'. Oversat til realistens formsprog vil paradokset endvidere blive anskuet som et relativismeproblem (illustreret ved den venstrerettede pil, der 'oversætter' 'Paradoks' til

[27] For mig at se er selve det at rette en sådan kritik mod socialkonstruktivismen et udtryk for et *ønske* – en politik, en strategi – om, at videnskab skal bedrives på *én* bestemt måde, og følgelig et argument, der *ikke* i princippet og i forhold til dets eget udgangspunkt er holdbart.

'Relativisme'), der markeres på den venstre side af den anden distinktion (Objektivisme/Relativisme (2. distinktion)). Dermed er kritikken etableret.



Figur 2: Spørgsmålet om relativisme

Godtages den generelle erkendelseslogik – præsenteret ovenfor – imidlertid, er det klart, at realisten blot indstifter en ny distinktion, hvilket pr. definition er en konstruktion, da der altid etableres en blind plet. Dette er helt på linje med Luhmanns formuleringer om, at man ikke kan se, hvad man ikke kan se. Afvisningen af det socialkonstruktivistiske argument er dermed også en politisering af problematikken og ikke – som kritikken søger at tage højde for – en sandere fremstilling eller modificering af problemet. Problemet består snarere i, at realisten glemmer, at hun ikke kan se, hvad hun ikke kan se (og tror hun kan se, hvad hun ikke kan se), og derved selv ender i et nyt paradoks: Et fornægtelsesparadoks, hvor realisten på en og samme tid fornægter politiseringen ved at påberåbe sig objektivisme – eller i det mindste en slags tilstræbt objektivisme – men samtidig indstifter en sådan politiserende tilgang til selve erkendelsesspørgsmålet.

Konstruktiv håndtering af det erkendelsesmæssige problem: Tværfaglighed

Men hvis det erkendelsesmæssige paradoks er helt grundlæggende, og som Luhmann (1995a) er inde på selve forudsætningen for erkendelse som sådan, hvad gør vi så? Hvordan stiller vi noget op, der kan betegnes som videnskab til *forskel* fra noget, der *ikke* er videnskab? Det gør vi efter min opfattelse kun, hvis vi gør os videnskabsprocessens egenart klar og tager den alvorligt. Det nytter ikke at eller afvise det erkendelsesmæssige paradoks som problematisk, nihilistisk eller relativistisk, selvom det måske er svært at håndtere i praksis. Vi er tvunget til at forskubbe problemet en smule, så vi trods alt kan erkende noget. Vi må tage nogle beslutninger og holde noget fast. Ellers er der intet, som kan erkendes, betegnes som videnskab og slet intet, der kan hedde 'teori'.

Fordelen ved de konstruktivistiske universaler – der måske lidt hurtigt og overordnet kan summeres til at være: Afstand (uoverstigelig afstand mellem erkendende subjekt og erkendt objekt) og distinktion (relationel bestemmelse) – er, at de er tomme størrelser. Intet bestemmer – er påstanden – hvorledes forskellen eksempelvis sættes. *Det* er helt åbent for konstruktion i en konkret social kontekst. Og formuleret på denne måde synes det klart, at en socialkonstruktivisme udmærket kan være relevant, også selvom den hviler på et paradoks.

Spørgsmålet er, om man i stedet for at ende i lejren, hvor man betragter den socialkonstruktivistiske videnskab som nihilistisk og relativistisk og dermed uansvarlig (se: Sayer, 2000, p. 52) møder videnskabens uundgåelige paradoks gennem en ny forståelse af objektivisme, der indebærer et forøget ansvar for de konsekvenser, der følger af perspektivets paradoks. Luhmann mener fx ikke, at det er et problem, at ideen om 'de store teorier' er død. Det betyder ikke, at vi ser nihilisme i øjnene. Vi kan i stedet se problemet som en invitation til at teoriudvikle og tage udfordringerne op – eller at stille nye spørgsmål til det kendte på en forskningsmæssig ansvarsfuld måde. Fordelen ved distinktionsteorien er, at vi kan overskride blinde pletter og få øje på dem. Selvom en ny iagttagelse i sig selv indstifter en ny blind plet er denne tilgang i det mindste et mindre dårligt alternativ, "*(...) for i den selvreferentielle iagttagelsesfigur implicerer man altid viden om blinde pletter, og derfor bliver refleksionen over, at man ikke ser, hvad man ikke ser* (dvs., at der er blinde pletter i alle iagttagelser, red.) *altid ført med" (Volkmer & Borch, 2000, p. 129).*

Luhmann, kan man sige, gør selv en dyd af dette ved at kombinere noget så underligt som *"(...) a cybernetician (Heinz von Foerster), two evolutionary biologists (Humberto R. Maturana and Francisco Varela), an obscure mathematican (George Spencer-Brown)" (Knodt, 1995, p. xi)* og andre for ham relevante teoretikere i sin egen konstruktion af sin systemteori, idet koblingen af forskellige tilgange kan medvirke til at afdække blinde pletter, som de enkelte tilgange ikke alene ville kunne (selvom forehavendet aldrig fuldstændigt kan realiseres).

Inspireret af dette og oversat til konteksten for denne afhandling, betyder det, at anvendelsen af en ny forskel som grund for iagttagelsen kan ændre erkendelsen af en given genstand, dvs. i denne sammenhæng skabe et nyt og mere nuanceret syn på de kommercielle sportsklubber. Ved at anvende teoretiske tilgange fra forskellige fagområder – her sociologi og økonomi – samt at angribe empirien på en bestemt måde (ved både at være bevidst over for tendenser, der peger på følelser, men også bevidst at fremanalysere tendenser, der peger på forretning) skaber vi et bedre blik på de kommercielle sportsklubber, end hvis vi kun anlagde et enkeltstående perspektiv. Det kan måske virke som en for naiv pragmatik, men jeg mener, at vi må anvende de brugbare elementer fra forskellige teoriretninger i enhver teorikonstruktion, hvis det er relevant for analysen.[28] Det etablerer en konstruktiv tværfaglighed og åbner i dette tilfælde for at bruge forskellige teoretiske perspektiver

[28] Jeg inddrager herudover også teorielementer fra den såkaldte 'tredje sektor-teori' samt ny-institutionel teori. Mere herom senere.

til at udvikle en forståelse, der er åben for både sportslig og økonomisk logik i klubberne – hvilket i øvrigt forekommer i overensstemmelse med de kausal og kritiske realistiske tilgange.

Bevidsthed om fraværet af en objektiv adgang til omverdenen er den nødvendige forudsætning for at frembringe (ny) erkendelse (Luhmann, 2002, p. 106). I forhold til denne afhandlings genstandsfelt er det præcis det, jeg ønsker at tilstræbe. Tanken er, at vi gennem anvendelse af en tværvidenskabelig analysestrategi stiller spørgsmålstegn ved de etablerede erkendelsesforskelle, der traditionelt opstilles, når kommercielle sportsklubber studeres. Det er min opfattelse, at der ved at flytte iagttagelsespunktet gennem forskellige teoretiske optikker – samt ved at insistere på det konstruktive i at foretage sådanne operationer – fremkommer en mere nuanceret forståelse, og det er netop en *ansvarlig* måde at angribe det erkendelsesmæssige problem på. Det ender ikke i nihilisme. Tværtimod. God ansvarlig videnskab bedrives ved at flytte iagttagelsesperspektivet konsekvent.

Hvilken status har afhandlingens resultater?

Hvad angår konklusionernes status samt karakteren af den viden, jeg bibringer via afhandlingens analyser, betyder perspektivet selvsagt, at man ikke i traditionel forstand kan sige, at resultatet af det forestående arbejde udtrykker en stringent objektiv forståelse af undersøgelsesgenstanden. Men det er altså heller ikke hensigten – eller muligt. Vi kunne have suppleret med flere perspektiver og anlagt andre iagttagelsesvinkler. Afhandlingen repræsenterer derimod 'blot' én konstruktion – indeholdende et afgrænset antal iagttagelsesperspektiver – blandt andre mulige, hvor jeg ganske vist finder frem til en særlig tilgang til at iagttage genstanden på og læser efter noget bestemt, men samtidig gør det på en måde, der adskiller sig fra andre tidligere iagttagelser. Dét er styrken, og da en opmærksomhed på videnskabens svagheder samtidig er ført med, angribes de aktivt ved netop at gøre opmærksom på erkendelsens paradoks – men også de muligheder det bibringer. Mere konkret er det mit håb, at den konstruktion, som afhandlingen repræsenterer, vil bidrage til en ny forståelse for de kommercielle sportsklubbers egenart, der ganske vist kan – og bør – udvides, udfordres og iagttages fra nye vinkler i fremtiden, men på kortere sigt vil vinde genklang i det videnskabelige system som indeholdende ny viden, og dermed som en konstruktion, der har fået øje på nogle blinde pletter, der tidligere har været oversete.

Som udgangspunkt for fremtidig forskning, repræsenterer afhandlingen således et bidrag til at videreudvikle feltet, uden at det betyder, at der ikke kan komme ny viden eller andre iagttagelser frem i senere studier. De videnskabelige drøftelser af de kommercielle sportsklubbers karakteristika er således ikke lukket, men søgt bragt hen et sted, hvor den eksisterende viden er tilført et nyt forståelsesmæssigt perspektiv.

Problemer med tværvidenskab

At tage det udgangspunkt, at man ved at flytte iagttagelsesperspektivet kan få øje på noget nyt, er imidlertid ikke uproblematisk. Afhandlingens teoretiske koblinger, der søger at koble

idrætssociologi og (sports-)økonomi, indebærer en fare for at strække de anvendte teorier for langt fra deres udgangspunkt og dermed forcere begrebskonstruktionen. En meget kritisk tilgang ville måske endog betone, at sociologiske og økonomiske perspektiver er ganske vanskelige at forene. Samtidig er det klart, at en tværfaglig tilgang til fænomenet betyder, at man ikke i alle henseender kan være så bred i gennemgangen og valg af de forskellige fagretningers særlige forskningsmæssige drøftelser, som hvis man alene havde inddraget ét perspektiv. Man bliver nødt til at lave nogle kompromisser og være mere selektiv i den begrebsmæssige præsentation og i inddragelsen af de specifikke fagretningers diskussioner. Denne problemstilling er også til stede her.

Rent ressourcemæssigt, men også af hensyn til omfanget af afhandlingen, er det ikke muligt at komme i dybden med alle de inddragede teoriers udgangspunkter eller de fagdrøftelser, de spiller med eller imod. Helt basalt er det umuligt at have samme overblik over to fagdiscipliners samlede udvikling i forhold til, hvis kun én disciplins tilgang blev anvendt. Bare at holde overblikket over én fagretnings udvikling er i sig selv en udfordring.

Værdien af tværfaglighed må imidlertid ses i afhandlingens bredde og syntese af de inddragede teoretiske retninger. Tværvidenskab er i en hvis forstand et kompromis, men hvis forskellige fagretninger kan supplere hinanden i et konkret studie, der belyser en problemstilling på nye måder, er dette jf. ovenstående et plus, der overstiger eventuelle kompromisers ulemper (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Ved at flytte iagttagelsesperspektivet bliver nye vinkler – som nævnt – synlige. Effekten af inddragelse af idrætssociologiske iagttagelser i forhold til litteraturen om kommercielle sportsklubber er at opbygge en forståelse, der kan tage fat om og løfte nogle problemstillinger frem som den hidtidige forskning ikke har belyst tilfredsstillende. Relevansen i tværfagligheden er altså at bringe et uudforsket aspekt ind i den videnskabelige erkendelse af de kommercielle sportsklubber.

I denne sammenhæng handler det konkret om at bestemme, hvad der sker i mødet mellem pengene og sportens følelsesmæssige elementer uden af den grund at se bort fra, at også økonomisk logik (rationalitet) spiller en rolle for klubberne og den omverden, de er en del af. Måske endog en helt dominerende rolle i nogle tilfælde. Sportens særlige følelsesmæssige element synes imidlertid – som jeg vil søge at argumentere – at have en betydning, der i mange tilfælde tildeler den økonomiske rationalitet en sekundær rolle både i forhold til klubberne selv, men også i forhold til de forventninger omverdenen har til dem. Værdien i det tværfaglige perspektiv består dermed i at åbne den hidtidige forskning mere for dette specifikke forhold, der synes radikaliseret, fordi sporten virker engagerende og har indvirkning på identitetsdannelse, rationalitet og vækker følelser. Dermed kan der opbygges nye forståelseselementer, der ikke tidligere er blevet ordentligt tematiseret i litteraturen, og således kan forskningen i de kommercielle sportsklubber bringes et skridt videre.

Med dette grundlag for afhandlingen fremlagt, er vi fremme ved spørgsmålet om de metodiske greb, der skal foretages i forhold til afhandlingens socialkonstruktivistiske ramme.

Fra metode til analysestrategi

Jeg har i det ovenstående skitseret hovedsynspunkterne i hhv. en (kausal) realistisk og socialkonstruktivistisk tilgang til studiet af sociale fænomener. Jeg har argumenteret for en socialkonstruktivistisk position, der peger på, at man til fulde må gøre sig det ved alle erkendelsesprocesser radikale konstruktionselement klart. Herved kan vi bevæge os ud over ensidige iagttagelser og frembringe ny viden på en konstruktiv (i begge ordets betydninger) og tværfaglig måde. Jeg er klar over, at tilslutning til en position som den ovenfor skitserede i sidste ende er et normativt valg, idet man som argumenteret aldrig kan fundere valget fuldstændigt. Men måske er standpunktet alligevel ikke så langt fra den kausale og kritiske realisme, og måske kan samfundsvidenskaberne via indsigter fra såvel den socialkonstruktivistiske som den (kausal) realistiske tilgang alligevel nå det skridt videre som Brante (1997) efterlyser? Det er i hvert fald mit argument i denne sammenhæng og har den konsekvens, at jeg anlægger den pragmatiske tilgang, at enhver analyse af en given problemstilling må tilrettelægges i forhold til det konkrete genstandsfelt. Dette er i vid udstrækning helt i overensstemmelse med den kritiske realisme (se fx: Danermark et al., 1997, pp. 123, 219; Sayer, 2000, p. 19), men på trods heraf oversætter jeg alligevel begrebet 'metode' til et begreb om 'analysestrategi' (jf. Andersen, 1999), da metode-termen konnoterer en traditionel objektiverende tilgang, jeg distancerer mig fra.

Ved at anlægge en analysestrategisk tilgang mener jeg imidlertid ikke, at metodespørgsmålet kan trylles væk som konsekvens af de socialkontruktivistiske greb, men at det får en anden klang. I stedet for at anskue metodologien som en garant for, at man kan objektivere sin forskning handler et analysestrategisk udgangspunkt om at redegøre for sine analytiske greb velvidende, at dette ikke skaber objektivitet i absolut forstand (Wagner, 2009b, p. 23). I stedet må refleksion over og grundighed i forhold til det, man gør, når man bedriver forskning på et socialkonstruktivistisk grundlag, ses som vigtig. Vi må gøre opmærksom på, hvordan vi etablerer konstruktionen:

> *"Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog vil konstruere andres (organisationer og systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser (...)" (Andersen, 1999, p. 14).*

For at skabe en form for intersubjektivitet i analysen skal det "*(...) være muligt at vurdere de valg, der foretages i forskningsprocessen"* (Dyrberg, Hansen, & Torfing, 2000b, p. 320). Formålet er at søge at sandsynliggøre, at analysen er rimelig, og at den – for at blive accepteret af andre forskere – giver et plausibelt billede af det udforskede fænomen i forhold til den valgte iagttagelsesposition. I det nedenstående udlægges derfor afhandlingens analysestrategi, idet jeg redegør for, hvordan afhandlingens teoretiske og empiriske analyser konkret konstrueres. Dermed skulle det i så stor

udstrækning som muligt blive klart, hvad jeg forsøger at se – selvom der altid vil være noget, der undslipper iagttagelsen og noget, der kunne have været erkendt anderledes.

Afhandlingens analysestrategiske fremgangsmåde: Progression, teoretiske konstruktioner, kernebegreber og deres anvendelse i afhandlingens analyser

Den primære genstand for denne afhandling er som nævnt de kommercielle sportsklubber i dansk håndbold og fodbold og de effekter, der opstår, når klubberne bliver genstand for kommercialisering. Det analytiske spørgsmål angående genstanden er i forenklet form, om klubberne, forstået som organisatoriske enheder, begynder at stræbe efter profit i takt med kommercialiseringen, om det er sejrene, der er søges sikret – eller måske begge dele. Hvad er effekterne?

For at besvare dette spørgsmål tilfredsstillende anlægger jeg en analysestrategisk tilgang, hvor klubbernes egenart først bestemmes teoretisk i en model, der overordnet indeholder spændingsforholdet mellem sportslige og økonomiske dynamikker. Denne analyse besvarer afhandlingens første arbejdsspørgsmål: *"Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i relation hertil?*

Afgrænsningen af det felt afhandlingen undersøger er altså en af de første opgaver, der må løses, for så vidt vi skal søge at udvikle en teoretisk forståelse af forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i de kommercielle sportsklubber. Konkret sker det ved at konstruere en overordnet samfundsmæssig forståelse for det felt, klubberne er en del af under inddragelse af den såkaldte 'tredjesektor-teori' (Pestoff, 1996), samt ved at beskrive de logikker, der teoretisk set konstituerer dem. Med denne model på plads bestemmes klubbernes karakteristika – i spændingsfeltet mellem økonomisk og sportslige logikker – herefter nærmere. Her spiller nogle primære teoretiske retninger den afgørende rolle: 1) (sports-)økonomisk teori suppleret med Jânos Kornais teori om bløde budgetrestriktioner samt 2) den systemteoretiske tilgang og dennes beskrivelse af sporten, der hver især sættes i spil for at indholdsudfylde den overordnede modelramme nærmere.

(Sports-)økonomisk teori og Kornais bløde budgetrestriktioner

Hvad angår det første punkt, den nærmere bestemmelse af den økonomiske side af klubberne, inddrages først og fremmest økonomisk teori (fx Simon, 1959; 1979; 1987; Perrow, 1986; Holton, 1992 mv.), herunder specifikt teori om kommercielle sportsklubber (fx. Sloane, 1971; 1980; Fort, 2000; Késenne, 2006a mv.), men suppleret med den ungarske økonom Jânos Kornais (Kornai, 1980a; 1980b; 1980c; 1986; 1998; Kornai, Maskin, & Roland, 2003) teori om bløde budgetrestriktioner. Hvor den eksisterende sportsøkonomiske litteratur har angrebet spørgsmålet om klubbernes maksimeringsstrategier med udgangspunkt i nyttefunktionsteori og argumenteret, at klubbernes nyttefunktioner kan indeholde en række variable – fx profit- og vindeorientering, sikring af efterspørgsel på produktet, styrkelse af den kompetitive balance mv. – har litteraturen imidlertid

ikke angrebet spørgsmålet om, hvorfor klubberne – som vist indledningsvist – ofte har store løbende underskud tilfredsstillende. Det antages derimod teoretisk set som hovedregel, at klubberne er vindeorienterede eller -optimerende under en eller anden grad af profitorienteret restriktion, med mindre forbigående tab eller i nogenlunde balance (break-even).

Problemet er, at denne antagelse dels sker inden for en rationalitetsforståelse, der ikke kan forklare, hvordan det kan være, at truslen om konkurs ved overforbrug ikke får klubberne til at dæmpe deres (sportslige) udgifter ud over break-evenpunktet, dels sker uden at tage de empirisk konstaterede løbende underskud ordentligt i betragtning. Her mangler vi – som indledningsvist påpeget – i forhold til den eksisterende litteratur at forstå, hvad der betinger det sportslige 'drive', hvis det ikke er et rationelt ønske at skabe profit, der er i centrum. Årsagerne til klubbernes løbende underskud og drivet bag vindebestræbelserne er således ikke tilfredsstillende teoretisk belyst.

Som jeg skal argumentere i forbindelse med opstillingen af Kornais perspektiv, kan dennes teori om bløde budgetrestriktioner supplere den eksisterende forskning ved at bidrage med nye indsigter, hvad angår dette problem. Kornais perspektiv er ganske vist udviklet til at forstå offentlige virksomheders adfærd i socialistiske og postsocialistiske økonomier, men via en kobling til den systemteoretiske beskrivelse af sporten som socialt system og de følelsesmæssige elementer det afstedkommer – både i klubberne og i omverdenen – bliver det, som jeg skal søge at vise, muligt at forklare, hvordan omverdensbetingelserne for udvikling af bløde budgetrestriktioner i kommercielle sportsklubber – også i kapitalistiske økonomier – bliver formet og institutionaliseret.

En model, der med udgangspunkt i den eksisterende litteratur teoretisk bestemmer profitmaksimerende, -orienterede og vindeoptimerende med break-evenrestriktion samt en supplerende tabsgivende del med klubber, der agerer under bløde budgetrestriktioner kan på denne baggrund opstilles som bredere analyseramme for de kommercielle sportsklubbers adfærd. De kommercielle sportsklubbers løbende underskud gives derved en teoretisk forståelse, der kan indgå med nye forståelseselementer i den eksisterende litteratur, og det er med henblik på at styrke denne del, afhandlingen vægter sine analyser.[29] Med den samtidige præcisering af det sportslige elements betydning, også i forhold til klubber der opererer under break-even restriktioner, gives en makro-sociologisk forståelsesramme for, hvad der kvalitativt betinger bestræbelsen på at søge sejren – samt hvad der kan stimulere omverdenens motivation til at understøtte klubberne i tilfælde af økonomiske problemer – ligesom den åbner for en bedre samlet forståelse for variationen i klubbernes adfærd.

[29] Afhandlingen fokuserer således særligt på at bestemme de tabsgivende kommercielle sportsklubber med bløde budgetrestriktioner i en supplerende og operationel forklaringsramme til eksisterende forskning uden at afvise, at også kategoriseringen af profit-maksimerende og orienterede klubber samt vindeoptimerende klubber med break-evenrestriktion formentlig – set i lyset af det opstillede supplement – kunne gøres mere sofistikeret end det gøres i afhandlingen. Da førstnævnte imidlertid er det nye originale bidrag til den eksisterende litteratur, er det her jeg lægger vægten i afhandlingen, og vil af ressource- og tidsmæssige årsager lade yderligere præciseringer ligge. Dette må være et job for fremtidig forskning at foretage. Jeg går dog lidt nærmere ind på spørgsmålet både i Del 1 samt i Del 3, hvor jeg jf. arbejdsspørgsmålene søger at illustrere forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i klubberne lidt nærmere.

Systemteori

Luhmanns systemteori (1986b; 1990a; 1990b; 1995a; 1997a; 1998; 2000b; 2002) tilbyder sig i den forbindelse med en række relevante pointer. Der er tale om en generel samfundsteori om funktionelle sociale systemer, hvorunder fx det økonomiske (se: Thyssen, 2000; Luhmann, 1982), kunstsystemet (se: Luhmann, 2000a), massemediesystemet (se: Luhmann, 2000c), uddannelsessystemet (se: Luhmann, 2006) og i forhold til denne afhandling, det sportslige system gennem de senere år blevet mere og mere velbeskrevne (se: Tangen, 1997; Tangen, 2000; Bette, 1999; Thyssen, 2000). Styrken ved inddragelse af systemteorien er – ud over at den isoleret set giver mulighed for at udkrystallisere det sportslige systems kvalitative karakteristika – at den skaber koblingen til sportens følelsesmæssige element. Den systemteoretiske tilgang kan særligt medvirke til at forstå det sportslige drive og dets betydning i klubberne,[30] og som teoretisk element repræsenterer det et supplement til den eksisterende litteratur i form af sociologisk afklaring af, hvad der betinger sejrsbestræbelsen.

Som jeg vil argumentere i Del 1, udtrykker de kommercielle sportsklubber det, Tangen (1997) beskriver som 'sportens spejlfunktion' i det (sen-)moderne samfund, og kort fortalt symboliserer sportssystemet, der via organisationssystemer og personer materialiseres i tid og rum, det moderne samfunds optagethed af normer om vækst og fremskridt. Det gør de kommercielle sportsklubber til centrale aktører, fordi sejren rent følelsesmæssigt stimulerer forventningerne til at indfri disse normer (eller skuffes hvis de ikke gør det). Internt i klubberne betyder det, at de i stor udstrækning orienterer sig i retning af at vinde (i varierende udstrækning på bekostning af profitten), ligesom klubbernes rolle som identitetsmæssige markører for vækst og fremskridt, som nævnt ovenfor, skaber de rette omverdensbetingelser for at dette kan lade sig gøre, uden at klubberne bryder økonomisk sammen trods løbende tab.

For at etablere forbindelsen mellem de følelses- og identitetsmæssige elementer og sportssystemets sejrsmål, kobles det systemteoretiske perspektiv med øvrig forskning, der belyser sportens følelsesmæssige elementer – blandt andre: Hirt et al. (1992), Chen (2007) og Sandvoss (2003) samt Stewart og Smith og Stewart et al. (1999; 2003) – med henblik på at skabe en teoretisk forståelse for, hvordan følelserne – med variation – spiller en rolle i forhold til formningen af klubbernes vindebestræbelser og økonomiske dispositioner samt omverdenens forventninger til samme.

Denne tilgang tager udgangspunkt i fanforskning, men strækkes til en bredere forståelse for sportens følelsesmæssige aspekt ved hjælp af Tangen (1997; 2004a) og Perinbanayagam (2006). Desuden bruges det systemteoretiske perspektiv til at definere de kommercielle sportsklubber

[30] Samtidig indeholder tilgangen også en følsomhed over for de mere forretningsmæssige dimensioner i den forstand, at det økonomiske system og dets logikker også er velbeskrevne i den systemteoretiske ramme. Samlet forekommer den systemteoretiske tilgang egentlig mere helstøbt til at forstå klubberne som blandingsformer end den eksisterende litteratur alene, selvom afhandlingen primært bruger tilgangen til at forstå den sportslige sides betydning i klubberne og det organisationsfelt, de er en del af (da den eksisterende litteratur har lagt vægt på de økonomiske elementer, starter de teoretiske analyser her, og supplerer med brugbare elementer fra den systemteoretiske tilgang).

organisationsteoretisk ved at betragte dem som *organisationssystemer* (Luhmann, 2000b; Luhmann, 2003) og via nyere udviklinger af perspektivet som såkaldte 'polyfoniske organisationssystemer' (se: Andersen, 2003a; Andersen & Born, 2007), der dynamisk kan koble sig til forskellige sociale systemer. Luhmann (2003) taler om, at organisationssystemer har beslutning som symbolsk generaliseret medium. Betragter man i det perspektiv klubberne som polyfoniske organisationssystemer, kan deres såkaldte 'beslutningskommunikation'[31] *svinge* mellem forskellige systemers kodeforskelle og derfor variere afhængigt af kontekst og over tid. Forholdet mellem forskellige koblinger til sociale systemer udtrykker en slags 'poly-lektik' i klubbernes beslutningskommunikation, men af hensyn til analysens omfang – og med henblik på at reducere kompleksiteten i denne – fokuseres på de to primære: Koblingen til det sportslige og økonomiske system, selvom klubberne i den polyfoniske forståelsesramme løbende gør brug af andre kodificeringer i deres beslutningskommunikation. Dialektikken i forholdet mellem sportslig og økonomisk kodificering behandles således teoretisk gennem begrebet om polyfoni, og empirisk set iagttages de kommercielle sportsklubbers karakteristika samt spørgsmålet om, hvorvidt klubberne i takt med kommercialiseringen bliver egentlige profitorienterede/maksimerende forretninger i overensstemmelse hermed.

Fordelen ved dette greb er, at perspektivet bliver dynamisk og ikke låser sig fast på at definere de kommercielle sportsklubber i absolut forstand – som *enten* følelser *eller* forretning – men som organisationssystemer, der træder frem som polyfoniske (dialektiske) koblinger mellem forskellige systemers kodeforskelle: Dels den sportslige, dels den økonomiske, og dermed – set i et sportsøkonomisk teoriperspektiv – kan indeholde flere forskellige mål i deres respektive nyttefunktion.[32] Samlet set giver koblingen af økonomiske og systemteoretiske perspektiver et velegnet – og tværfagligt – analysestrategisk redskab til at søge svar på det andet arbejdsspørgsmål opstillet ovenfor, dvs. hvilke effekter sportsklubbernes kommercialisering har afstedkommet, et arbejde, der konkret foretages i afhandlingens Del 2.

De empiriske analyser og teoretiske hjælpebegreber

Afhandlingens andet arbejdsspørgsmål er empirisk rettet og søger som nævnt at vurdere effekterne af kommercialisering ved at undersøge, om den bevirker, at klubberne omdannes til egentlige profitmaksimerende/-orienterede organisationer, eller om det sportslige element spiller en rolle, der hindrer eller modificerer denne formodede effekt. Analysen foretages med udgangspunkt i den etablerede teoretiske ramme ved konkret at *læse* såvel det genererede kvantitative som kvalitative materiale (se mere om datagenerering og behandling af data nedenfor) med henblik på at afdække,

[31] Begrebet introduceres nærmere i Del 1's opstilling af det systemteoretiske perspektiv.

[32] Det bør nævnes, at forholdet mellem følelser og forretning i klubberne, mellem sportslig og økonomisk kodificering, ikke altid er entydigt klart i den forstand, at kommercialiseringen af klubberne skaber organisatoriske blandingsformer, der gør det vanskeligt entydigt at vurdere om den ene eller anden kodificering er primær. Det kan til tider være vanskeligt at uddifferentiere de to kodificeringers tilstedeværelse i klubbernes beslutningskommunikation. Som jeg vil komme ind på og kort drøfte i afsnittet nedenfor om de empiriske analyser og teoretiske hjælpebegreber, kan kun en samlet kvalitativ vurdering af det generede empiriske materiale give grobund for en konklusion om, hvilken kodificering der dominerer organisationssystemerne. Dvs. om de primært stræber efter at vinde eller skabe profit.

hvordan beslutningskommunikationen i de kommercielle sportsklubber – set polyfoniske organisationssystemer – er *stemt.*[33] Altså ved at fremanalysere hvilken vægt den ene (sportslig) eller anden kodificering (økonomisk) har i organisationssystemerne. Dette er ikke nogen nem opgave. Dels fordi vægtningen af primær kodificering kan være svær at afgøre i polyfoniske organisationssystemer, dels fordi stemtheden i kodificeringen kan komme til udtryk på mange måder.

Spørgsmålet om vanskelighederne ved at skelne forskellige former for kodificeringer i det empiriske materiale vender jeg tilbage til nedenfor i afsnittet om generering og behandling af det empiriske materiale, men med hensyn til udtryksformerne er det er min opfattelse, at man er nødt til at forstå klubbernes valg af kodificeringer i den nærmere kontekst, de indgår i – jf. de videnskabsteoretiske drøftelser ovenfor. Efter at have indplaceret de kommercielle sportsklubber i en bredere overordnet ramme og teoretisk bestemt deres generelle sportslige og økonomiske karakteristika, stiller jeg således skarpt på klubbernes beslutningskommunikation og de omverdensbetingelser, der former den. Derfor introduceres nogle hjælpebegreber indledningsvist i Del 2 for at hjælpe analysen på gled og ramme den ind. Fundamentalt set opererer de kommercielle sportsklubber i en situation af konstant usikkerhed om fremtidige resultater, hvor relevante løsningsmodeller på problemet må søges frem. Konkurrencen, såvel sportsligt som økonomisk, er hård, hvilket betyder, at de kommercielle sportsklubber iagttager deres omverden (andre klubber) for at finde løsningsmodeller, der i varierende udstrækning inkorporeres i egen beslutningskommunikation. Det sker inden for en relativt afgrænset kontekst, hvor særlige løsningsmodeller – eller som jeg skal vise i Del 2: 'programmer'[34] – er i spil.

For at få greb om dette inddrager jeg to elementer fra *ny-institutionel teori*: 1) et begreb om organisatoriske felter, der bruges til at afgrænse og placere de kommercielle sportsklubber kontekstuelt i den overordnede teoretiske ramme, og 2) et begreb om *isomorfi* i forskellige varianter, dvs. et begreb om omverdenens forventninger og organisationssystemernes forskellige former for omverdensiagttagelse, reaktion og tilpasning hertil. Som det argumenteres i de empiriske afsnit understøtter organisationsfelts-begrebet desuden valget af håndbold og fodbold som casesportsgrene i afhandlingen. Ud over at der er tale om de to mest kommercialiserede sportsgrene i Danmark, er de to sportsgrene relativt homologe i deres måde at fungere på – bortset fra at fodboldklubberne i Danmark omsætter for væsentligt større beløb end håndboldklubberne.

Homologien består i, at såvel håndbold- som fodboldklubberne agerer under samme strukturelle betingelser (en konkurrencestruktur med op- og nedrykning, der sigter mod at vinde det danske

[33] Jeg vil senere i afhandlingen oversætte kodificeringsbegrebet til et begreb om 'stemthed', der illustrerer, hvordan klubberne primært vægter den ene eller anden kodificering ved lægge en dominerende 'grundtone' i den måde, deres beslutningskommunikation foregår på.
[34] Nærmere om programbegrebet senere, men i systemteoretisk perspektiv er programmer kort fortalt konkrete operationaliseringer af den overordnede kodificering.

mesterskab), de opererer i en eller anden form for selskabsdannelse, er medlem af et specialforbund, ligesom der eksisterer ligaorganisationer og spillerforeninger inden for begge idrætsgrene. En tæt forbindelse er samtidig etableret mellem dem frem mod finanskrisen i 2008, da danske fodboldklubber begyndte at overtage håndboldklubberne og indlemme dem i nye større koncernstrukturer.[35] Udviklingen af et fælles sæt af kognitive og regulative rammer, der karakteriserer organisationsfelter, blev dermed mere institutionaliseret, men har allerede fra de tidligere kommercialiseringstendensers start været på spil ved, at måden konkurrenceproblemer håndteres på har været relativt homologe, da håndboldklubberne, der kommercialiseres senere end fodboldklubberne, er blevet kørt efter mange af de samme koncepter og løsningsmodeller, som fodbolden gør brug af (for fodboldklubbernes vedkommende er inspirationen blevet hentet i udlandet). Fx ved at talentudviklings-, sponsorkoncept-, aktieudbuds- og sideaktivitetsprogrammer eksisterer på tværs af de to sportsgrene.

Ved endvidere at argumentere at organisationsfeltet, de kommercielle sportsklubber er en del af, har en international dimension, muliggøres inddragelse af international forskningslitteratur, som understøttende de danske analyser, da det, som argumenteret i Del 2, er ret oplagt, at mange af de samme forhold, der kan findes i Danmark også er på spil i den bredere europæiske sammenhæng. Og omvendt. Kommerciel sport inden for de to casesportsgrene er i dag så sammenvævet med det internationale niveau, at de nationale niveauer på en række parametre ligner de internationale – omend der kan være forskelle fra land til land. Da formålet med afhandlingen er at afdække nogle generelle karakteristika ved organisationsfeltet og de kommercielle sportsklubber, begrundes rimeligheden i at bruge internationale forskningsresultater som understøttende for de danske analyser, da disse kan supplere den danske tilgang til fordel for den samlede analyse.

En mindre svaghed i afhandlingen kan siges at være, at det primært er i forhold til fodbold, at der kan trækkes på international litteratur. I forhold til håndbold ville det have været nyttigt, om lignende international litteratur om kommerciel håndbold kunne have været inddraget. Men den foreligger ikke, hvilket gør det vanskeligt at differentiere analysen i forhold til specifikke karakteristika inden for denne sportsgren. Problemet opfattes imidlertid ikke som stort, da de to sportsgrenes homologi gør, at de samme mekanismer med rimelighed kan siges at være på spil inden for begge.[36]

Mere konkret er der i forhold til det *kvantitative* data i Del 2 læst efter, hvordan kodificeringen udtrykkes i klubbernes økonomiske nøgletal i den forstand, at løbende tab herunder tages som udtryk for en primær sportslig kodificering i klubberne. Dette er i overensstemmelse med den i de

[35] Denne udvikling beskrives nærmere i Del 2.

[36] Det må understreges, at det ikke er en intention med analysen at sammenligne udviklingen i de forskellige lande eller sportsgrene med henblik på at uddrage eventuelle forskelle. Ideen er at indkredse fællestræk ved de kommercielle sportsklubbers karakteristika ved at trække på forskning og analyse, der udsiger noget specifikt om dette. Anvendelsen af udenlandsk litteratur eller forskning skal således bidrage til at forstå mekanismer og karakteristika ved kommercielle sportsklubber generelt – både danske og udenlandske, da ønsket er at opbygge et generelt perspektiv med gyldighed for begge sportsgrene.

indledende afsnit gennemgåede litteratur, der peger på økonomiske problemer i europæisk fodbold, samt at årsagen hertil er en primær interesse i at vinde mesterskaber.[37] Desuden inddrages konkrete case-eksempler, der søger at illustrere klubbernes primære kodificeringer. Her undersøges det i hvilken udstrækning, der opstilles sportslige bestræbelser som det primære mål i klubbernes beslutningskommunikation. Hvad er vægtningen mellem de økonomiske dispositioner og de sportslige? Er pengene mere et middel, et grundlag, for at sikre de sportslige ambitioner eller et egentligt mål i sig selv? Når Ikast Bording Elitehåndbold A/S fx opretter et datterselskab, hvis overskud i hovedsagen skal understøtte klubbens sportslige ambitioner eller når Sønderjysk Elite Sport A/S har som sin primære ambition at*"(...) placere Sønderjylland på det sportslige landkort"* (Sønderjysk Elite Sport A/S, 2006, p. 6), når *"EfB Elite A/S vil (...) arbejde på at skabe en struktur og have fokus på hele forretningen EfB, idet målet er, at det kommercielle økonomiske potentiale skal udvikles med henblik på at opnå sportslig succes"* (Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S, 2006, p. 6), eller når konkrete klubledere – som jeg senere skal vise – eksplicit formulerer, at man ikke driver et håndboldhold for at tjene penge, så er det klart tegn på en primær sportslig kodificering i de respektive organisationssystemer.

Den samlede analyse synes herunder at pege på, at de samme tegn som i den europæiske kontekst i vid udstrækning viser sig i Danmark, og uden at dette er den endegyldige facitliste for de kommercielle sportsklubbers primære kodificering, inddrages resultatet heraf som en vægtig del af den samlede analyse af spørgsmålet om, hvorvidt de kommercielle sportsklubber er primært sportsligt eller økonomisk kodificerede – om de hovedsageligt er præget af 'følelser eller forretning'.

Det påpeges imidlertid efterfølgende, at organisationsfeltets måde at fungere på – dets 'institutionelle mekanismer' – indbefatter nogle konkurrencebetingelser, der kan være en medvirkende forklaring på de løbende underskud. For at skabe den mest nuancerede analyse, der ikke er blind for forskellige institutionelle forholds betydning for de konkrete empiriske fremtrædelsesformer, opstilles derfor en gennemgang af disse. Dette er et delelement i at forstå de effekter kommercialiseringen har afstedkommet, da sportens konkurrencestruktur, dvs. de forhold klubberne agerer under, påvirkes af kommercialiseringsprocessen. Her trækkes på eksisterende litteratur, der søger at afdække de kommercielle sportsklubbers 'branchekarakteristika' med henblik på at forstå dem i dansk kontekst.

Desuden efterprøves det med danske data, om samme mekanismer er på spil, som de den eksisterende litteratur peger på. Analysen viser, at dette synes at være tilfældet, ligesom de

[37] Som vi senere skal se, er det også i overensstemmelse med den teoretiske definition af de kommercielle sportsklubbers økonomiske og sportslige karakteristika, der etableres i Del 1. Helt konkret peger Sandy et al. (2004, p. 17) på, at en primær indikator for, at klubberne er orienteret i retningen af at vinde (dvs. er primært sportsligt kodificeret), er, at de har tab, hvorfor denne tilgang er anlagt i den regnskabsmæssige gennemgang. Késenne (2006a) peger heroverfor på, at vindeoptimerende klubber typisk agerer under en break-even restriktion (se den nærmere gennemgang i Del 1). Jeg vil ikke gå nærmere ind i denne drøftelse her, men blot holde mig til, at også balance – ud over tab – kan ses som et tegn på vindeorientering/-optimering.

identificerede strukturelle mulighedsbetingelser kan bidrage til en del af forklaringen på de løbende tab derved, at de skaber en 'ruinerende konkurrencesituation', hvor klubberne løbende øger udgifterne for at klare sig sportsligt.

Ikke desto mindre har de stor overlevelseskraft, hvilket efterfølgende vises at have at gøre med, at de rette (bløde) omverdensbetingelser er til stede for, at klubberne kan fortsætte med tab uden at bryde sammen, da omverdenen ofte træder til med hjælp når det er nødvendigt. Sportens følelsesmæssige elementer udgør ifølge denne delanalyse en af forudsætningerne for, at bløde omverdensbetingelser jf. Kornai opstår, da klubberne som repræsentanter for det moderne samfunds normer om vækst og fremskridt danner udgangspunkt for (følelsesmæssig) identitetsdannelse, som stimuleres gennem sejren.

Uden at afvise at også rationelle årsager til omverdenssupport – omverdenens aktører eller organisationer kan også agere polyfonisk – er til stede i det organisatoriske felt, klubberne er en del af, læses det genererede kvalitative materiale samt øvrig forskningsmæssige litteratur efter sportens følelsesmæssige element, og det vises, hvordan omverdenen i varierende udstrækning synes interesseret i, at klubberne stræber efter at vinde. Dette skaber særlige forventninger til klubberne, der iagttager omverdenen og internaliserer denne forventningsdannelse i den forstand, at de i varierende udstrækning forventer at blive reddet, hvis de i bestræbelserne på at styrke sig i den sportslige konkurrence generer så store tab, at support er nødvendig for overlevelse. Dette analyseresultat virker som forklaringskraft i forhold til at forstå, hvorfor klubberne dels overskrider break-evenpunktet, dels hvorfor så få klubber trods alt bukker under på trods af dette overforbrug i kampen for sportslig succes. Samlet bidrager analysen til at udfylde det forståelsesmæssige hul angående klubbernes tab, der har eksisteret i den eksisterende litterattur.

Konkret metodisk undersøges de følelsesmæssige elementer ved – med udgangspunkt i den opstillede teoretiske ramme – at læse det genererede empiriske materiale og øvrig forskningslitteratur efter, hvilke begrundelser der gives for sejrsbestræbelserne og underskudende, og hvordan klubbernes adfærd kan tolkes i forhold til deres betydning for omverdenen. Er klubberne fx vigtige for lokalområdets selvforståelse og identitet, har klubberne en særlig status blandt sponsorer, politikere, fans eller andre interessenter, og hvordan kommer det til udtryk i forhold til den forventningsdannelse, der opstår – både i klubberne men også i omverdenen?[38]

[38] Det bør bemærkes, at den genererede empiri ikke giver mulighed for at uddifferentiere forskellige typer af 'følelsesmæssighed' i forhold til klubbernes sportslige bestræbelser eller omverdenens tilknytning. Afhandlingen søger primært makrosociologisk at bestemme sportens følelsesmæssige drive samt overordnet at vise, hvordan det følelsesmæssige element kommer til udtryk ved såvel klubbernes vindebestræbelser som omverdenens støtteformer uden at typologisere følelsernes udtryk nærmere i relation hertil. Dette ville kræve mere dybdegående casestudier af klubbernes og omverdenens beslutningskommunikation samt yderligere teoretisk videreudvikling. Fremtidig forskning kan eventuelt medvirke til at udvikle en mere uddifferentieret forståelse af følelsernes udtryk i såvel klubberne som deres omverden. I de afsluttende afsnit om afhandlingens begrænsninger drøftes dette forhold nærmere.

Med en indkredsning af det følelsesmæssige elements betydning i forhold til de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation samt omverdenens forventninger til dem på plads, betyder den sportslige kodificering i klubberne – og omverdenens (sportslige) forventninger til dem – imidlertid ikke, at klubberne ikke kan agere 'forretningsmæssigt'. Fx ved at sætte billetpriserne op, hvis betalingsvilligheden er der (se fx: Pedersen, Kiil, & Kjær, 2011), eller at øge priserne på sponsorprodukterne, hvis efterspørgslen gør det muligt. Den indledende gennemgang af økonomisk litteratur om kommercielle sportsklubber peger på dette forhold i den forstand, at forskellige mål kan være en del af klubbernes nyttefunktioner ud over de rent sportslige. Spørgsmålet om at vinde eller skabe profit er ikke et skarpt enten/eller. Nogle klubber kan have profit(-maksimering) som det primære mål, mens andre kan blande stemtheden i den polyfoniske beslutningskommunikation. Dette forhold må i den samlede analyse betones ved – jf. afhandlingens videnskabsteoretiske tilgang – at iagttage flere sider af klubbernes beslutningskommunikation. I dette tilfælde de økonomiske sider.

Da karakteren af eventuelle økonomiske maksimeringsbestræbelser og forholdet mellem dem og de sportslige mål imidlertid er vanskelige at måle det eksakte 'blandingsforhold' eller niveau af – ligesom det af ressourcemæssige årsager ikke har været muligt at generere kvantitative data til brug for en sådan analyse inden for rammerne af denne afhandling – går jeg i overensstemmelse med det opstillede teoretiske apparat til analysen ved at angribe spørgsmålet om 'forretningsorientering' ved at undersøge graden af økonomisk kodificering i klubberne under overskriften 'markedstilpasning' i Del 2. Det sker ved at læse efter, hvordan klubberne stemmer deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode i det genererede empiriske materiale (se nærmere herom nedenfor). Fx ved at trække på økonomiske semantikker[39] og kommunikere at formålet med en given strategi er, at skabe 'værdi for sponsorerne' eller er udtryk for en 'investering', der skal 'forrentes'. Eller ved at lægge vægt på, at klubbens mål og drift skal udvikles eller tilpasses "'til glæde for *virksomhedens* 'aktionærer' eller 'investorer'".

Hvad angår det ny-institutionelle begreb om isomorfi bidrager dette i denne sammenhæng til at begrænse analysen til de generelle løsningsskabeloner, eller 'programmer'[40], der opstår og institutionaliseres i forbindelse med kommercialiseringsprocessen og som repræsenterer forskellige måder at håndtere konkurrencesituationen på i spændingsfeltet mellem økonomisk og sportslig kodificering. Klubberne iagttager herunder hinanden og operationaliserer hver deres version af disse institutionaliserede programmer med en specifik vægt på den ene eller anden kodificering. Konkret stilles der i analysen skarpt på talentudviklingsprogrammet, sponsorkonceptprogrammet, aktieudbudsprogrammet, facilitets-/stadionudviklingsprogrammet og sideaktivitetsprogrammet.

[39] Semantikker forstås i det følgende som sproglige former for kommunikation, der trækker på givne sociale systemers koder. Der findes også ikke-sproglige former for kommunikation. Jeg vil ikke gå nærmere ind i drøftelsen af spørgsmålet om forholdet mellem sproglig og ikke-sproglig kommunikation, da min analyse baserer sig på sprogliggjorte former for kommunikation i tekster, interview mv.

[40] Programbegrebet forklares som nævnt senere – se de empiriske analyser af 'Markedstilpasning' i Del 2.

Som jeg i den forbindelse vil søge at vise, bliver talentudviklingsprogrammet[41] i takt med kommercialiseringen fx præget af en polyfonisk kodificering, hvor talentudvikling både kan være en forretningsmæssig investering (med henblik på 'indtjening' og 'profit'), men også en måde at stimulere sejrskoden på i den forstand, at talentudviklingsprogrammet søger at operationalisere en sportslig fødekæde, der øger sandsynligheden for gode sportslige resultater. Sponsorkonceptprogrammet er i forlængelse heraf et udtryk for en mere direkte økonomisk kodificering, der begynder at præge organisationsfeltet i takt med kommercialiseringen, og som fra starten har en klart økonomisk rationel side i den forstand, at det handler om at øge eller maksimere indtægter.

Gennem den empiriske analyse af de forskellige programmer vises det, hvordan klubbernes beslutningskommunikation over tid 'stemmes' i forskellige programvarianter med forskellige former for kodificering – de *svinger* polyfonisk mellem forskellige kodificeringer – men bliver gradvist mere markedspræget. Programmerne er analytisk konstrueret via læsning af såvel interviewmaterialet som årsregnskaber, børsprospekter og litteratur om dansk fodbold og håndbold. Resultater fra egne tidligere undersøgelser indgår også. Hvor regnskabsanalysen og analysen af tilstedeværelsen af bløde omverdensbetingelser viser, at klubberne (og i varierende udstrækning også omverdenen) ser ud til at vægte de sportslige resultater højere end de økonomiske forsøger analysen af markedstilpasningen altså eksplicit at vende iagttagelsesperspektivet om ved bevidst at søge at fremlæse økonomisk kodificering, der opstår i forskellige programvarianter i takt med kommercialiseringen.

Selvom analysen også viser tvetydighed i materialet, sker det for at sikre den højst mulige kvalitet i den samlede analyse og for at illustrere pointen om polyfoni samt at sikre, at den analyse, der foretages, ikke (tilfældigvis eller ubevidst) blot underbygger teoretiske pointer og specifikke forforståelser, afhandlingen har udlagt indledningsvist. Ved bevidst at læse efter begge kodificeringer i det genererede materiale og forholde det til teori, der begrunder tilstedeværelsen af begge logikker, søger jeg med andre ord at skabe en balance i tilgangen til analysespørgsmålet, idet jeg på denne måde bevidst er gået efter at vise, hvorledes begge poler af klubbernes stemthed kan komme til udtryk.

Analysestrategisk set repræsenterer det – i overensstemmelse med det videnskabsteoretisk funderede argumentet om tværfaglighed – et forsøg på eksplicit at skifte iagttagelsesperspektivet, hvor hhv. sportslig og økonomisk kodificering søges frem for ikke at være blind for det ene eller andet element af klubbernes beslutningskommunikation. Selvom formålet med afhandlingen er at gøre den eksisterende litteratur mere følsom for feltets følelsesmæssige elementer, er betoningen af begge

[41] Der er peges på flere programmer end de her beskrevne i Del 2, der udvikler sig i takt med kommercialiseringens udvikling.

kodificeringer en vægtig del af den samlede analyse af de effekter, som kommercialiseringen afstedkommer.

Resultatet af analysen af de kommercielle sportsklubbers konkrete kodificeringer i Del 2 summeres op i afhandlingens konkluderende Del 3, der bevarer arbejdsspørgsmålet: *"Hvordan kan man på baggrund af ovenstående analyser illustrere forholdet mellem sportslige og økonomiske logikker i de kommercielle sportsklubber?".* Det sker konkret ved dels at sammenfatte afhandlingens teoretiske og empiriske analyser og dels – på baggrund heraf – at opstille tre idealtyper af klubber, der over kontinuummet fra modellen opstillet i Del 1 kan illustrere forholdet mellem økonomiske og sportslige logikker i dem. Herunder bringes såvel den eksisterende litteraturs begrebsdannelse, det systemteoretiske perspektiv samt Kornais begrebsapparat i brug i en samlet teoretisk forståelse, der på baggrund af den empiriske analyse i Del 2 eksemplificeres gennem nogle konkrete klubeksempler. Det søges at vise modelarbejdets rækkevidde og spændingen i klubbernes kodificeringer, omend der er tale om en præliminær forståelse som fremtidige studier kan nuancere og forbedre, fx gennem nærmere teoretiske overvejelser og mere dybdegående case- eller observationsstudier, da det inden for afhandlingens tids- og ressourcemæssige rammer ikke har været muligt at komme mere i dybden.

Vægtningen i den konkrete bestemmelse af de tre idealtyper er (som indikeret ovenfor) lagt på de tabsgivende kommercielle sportsklubber med bløde budgetrestriktioner, da det er fænomenet, der indeholdes i denne kategori, der som nævnt synes underbelyst i den eksisterende litteratur. Placeringen af de enkelte klubeksempler i de tre kategorier sker på baggrund af en samlet vurdering af den primære stemthed i klubbernes beslutningskommunikation (samt omverdenens support og de grunde der synes at være hertil) baseret på analysen af det empiriske materiale.

I afhandlingens afsluttende og perspektiverende afsnit drøftes modellens styrker og svagheder, samt hvor fremtidig forskning kan sætte ind i den henseende. Nedenfor skal det nu gennemgås, hvordan det empiriske materiale, der anvendes i analyserne, er genereret og behandlet.

Generering og behandling af det empiriske materiale

De empiriske analyser bygger på en sammenstilling af flere typer af generede data:

1. Læsning af regnskabsmateriale og ledelsesberetninger opbygget via indsamling af fodbold- og håndboldklubbernes årsrapporter i perioden 1993-2010;
2. Læsning af kvalitative interview foretaget med nøglepersoner inden for organisationsfeltet;
3. Læsning af børsprospekter;
4. Læsning af andet relevant rapportmateriale og øvrig forskningsmæssig litteratur.

Hensigten med denne multidimensionelle analyse er som nævnt ovenfor at tegne et nuanceret billede af udviklingen i de kommercielle sportsklubbers økonomiske forhold således at spørgsmålet om, hvilke kodificeringer de primært trækker på, belyses bedst muligt. Ved at angribe problemstillingen med forskellige typer af data skabes den mest grundige tilgang.

Når jeg skriver 'genererede data' ligger formuleringen i tråd med mit videnskabsteoretiske ståsted, der som beskrevet ovenfor, tager et radikalt socialkonstruktivistisk udgangspunkt[42], og hvis logiske analysestrategiske fremgangsmåde er en fleksibel tilgang til undersøgelsesproblemet (Dahler-Larsen, 2003, pp. 25-26). Nærmere bestemt skal det forstås således, at data ikke er bare er noget, der ligger 'derude' klar til at plukke og analysere. Indsamling af data sker jf. min videnskabsteoretiske tilgang ud fra en erkendelsesmæssig distinktion og er dermed teoretisk set en konstruktion af virkeligheden. Det gælder uanset om man genererer kvalitative eller kvantitative data.

Spørgsmålet, der rejser sig i denne sammenhæng, er, hvordan man i en verden af konstruktion tilstræber videnskabelighed og stringens i analysen således, at empirien ikke blot tilpasses eventuelle teoretiske forforståelser betinget af dets distinktion, men også udfordrer sådanne og samlet skaber et rimeligt billede af undersøgelsesgenstandens karakteristika. Som anført tidligere er dette ikke muligt i traditionel forstand, da der altid er et element af radikal konstruktion i hvilken som helst iagttagelse af sociale fænomener. Men man kan søge at tegne et rimeligt billede af problemstillingen ved at gå bredt til værks. Det mest meningsfulde, man efter min mening kan gøre, er at gå til undersøgelsesgenstanden udogmatisk. Ud over at skifte iagttagelsesperspektiv i analysen må alle datatyper, der kan sige noget om undersøgelsesgenstanden, i princippet anvendes, hvis det giver indsigt i undersøgelsesgenstandens forhold. Observationsdata, surveydata, (kvantitativt) regnskabsdata, kvalitativt interviewmateriale, rapportmateriale og andre forskeres arbejde er eksempler på, hvad der kan være relevant at inddrage i analysen.

I den forstand anlægger afhandlingen en 'mixed methods'-tilgang, hvor forskellige typer af data, såvel kvalitative som kvantitative, og tilsvarende analysemetoder anvendes i hhv. besvarelsen af den opstillede problemstilling og tolkningen af data til brug herfor (jf. Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Creswell, 2009). Mixed-methods tilgangen er relevant, da den er i overensstemmelse med afhandlingens tværfaglige sigte hviler på et pragmatisk grundlag, der kan ses som passende til afhandlingens socialkonstruktivistiske udgangspunkt, og åbner for at anvende et frugtbart

[42] Som argumenteret af Dahler-Larsen (2003), er en sådan formulering nødvendig idet en traditionel tilgang, hvor man 'indsamler data' *"fremkalder en forestilling om, at data ligger 'derude' uafhængigt af forskeren og hans/hendes undersøgelsesarbejde"* (Dahler-Larsen, 2003, p. 24). Jeg vil indskyde, at jeg ikke helt deler Dahler-Larsens forståelse i den forstand, at jeg jf. Del 0's videnskabsteoretiske drøftelser mener, at virkeligheden *er* derude. Den er blot ikke tilgængelig i genuin umedieret forstand, men må konstrueres for at gøre den tilgængelig for videnskabelig erkendelse. Måske formulerer Dahler-Larsen sig uklart og er enig, men jeg vil blot påpege, at jeg med datagenerering mener, at empirien, som min analyse hviler på, må konstrueres, og dermed indeholder et radikalt element af konstruktion.

pluralistisk mix af datakilder og analysestrategier til brug for belysning af forskningsspørgsmålet (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 17).[43]

Hvilke data er genereret, og hvad er svagheden?

Den konkrete logik bag den samlede teoretiske og empiriske analyse – der tager sigte på at behandle afhandlingens problemstilling gennem de opstillede arbejdsspørgsmål gennemgået ovenfor – redegør herunder nærmere for, hvordan afhandlingens samlede analyse gribes an, men konkret i forhold til spørgsmålet om de kommercielle sportsklubbers empiriske kodificeringer har jeg lagt vægt på at generere kvantitative og kvalitative datatyper, der rimeligt har kunnet indhentes og behandles inden for afhandlingens tids- og ressourcemæssige rammer, og som kunne sige noget generelt om feltets organisationssystemer og dens omverden. Man kunne have foretaget observationsstudier i udvalgte cases og gået i dybden af den vej. Man kunne også have udsendt surveys til klubberne for at pejle sig ind på deres primære og sekundære kodificeringer. Og man kunne i større udstrækning have baseret undersøgelsen på kvalitative interview. Valgene er mange, og metoderne ville alle have indbragt viden, der ville nuancere analyserne. Når jeg imidlertid har valgt at bygge undersøgelsesdesignet op med de skitserede datatyper skyldes det et spørgsmål om ressourcer, og hvor snittet i afhandlingen skulle lægges.

Hvad angår fravalget af mere dybdegående casebaserede observationsstudier har intentionen været at gøre analysen mere bred, end det ville have været muligt ved at fokusere undersøgelsen på et smalt antal klubber. Jeg har ønsket at udlægge en makroorienteret teoretisk ramme og analyse, der siger noget overordnet om feltet – og som i senere studier kan nuanceres, uden at det betyder, at inddragelse af fx én eller flere dybdegående caseanalyse(r) ikke ville have været gunstigt i denne sammenhæng.

I forhold til surveys er det min opfattelse, at en veltilrettelagt spørgeskemaundersøgelse i princippet ville kunne have underbygget denne brede tilgang, der er lagt for dagen i afhandlingen. I den udstrækning, at et forsøg på afdækningen af udbredelsen af den ene eller anden kodificering i hele organisationsfeltet kunne lade sig gøre via spørgeskemaer, ville dette således have været et plus. Imidlertid er det svært at spørge til kodificeringsspørgsmålet i et spørgeskema. Der ville være fare for, at tilgangen ville blive kunstig og resultatet ukonkret.

Hvordan spørger man fx til følelser i en kvantitativ tilgang? Her synes strategien med at gennemføre kvalitative interview, hvor en mere dybdegående snak om klubbernes prioriteringer gennemføres mere gunstig. Derfor ville en udvidelse af antallet de kvalitative interview også have været frugtbart,

[43] Der er på den ene side tale om, at afhandlingen anlægger et mixed-methods design, hvor kvalitative iagttagelser fra interview samt læsning af forskningslitteratur (1) ledte frem mod en konstatering af en forskningsproblemstilling, der måtte behandles ved nogle teoretiske analyser (2), som også gives en kvantitativ empirisk vinkel (3). Dette er imidlertid sket i en sekventiel analyse, hvor de kvantitative elementer ydermere følges af kvalitative i en slags 'mixed model design' (jf. Johnson & Onwuegbuzie, 2004, pp. 21-22). Afhandlingen mixer således forskellige fremgangsmåder inden for den brede mixed-methods approach – også i tolkningen af de generede data.

men vanskeligt inden for de ressourcemæssige rammer i den forstand, at blot opbygningen af den regnskabsmæssige database, indhentning og læsning af børsprospekter samt opbygningen af den teoretiske ramme har været ressourcetung. Imidlertid har regnskabsdata været et af de vigtigste elementer at inddrage, da dette i den eksisterende litteratur er blandt de vigtigste datakilder, der bliver brugt i studier som dette. Derfor denne prioritering i dataindsamlingen.

Regnskabsmateriale og anvendelsen heraf

Når det handler om spørgsmålet om sportslig eller økonomisk kodificering, er regnskabsdata således et sted at fundere analysen, da klubbernes økonomiske forhold og beslutninger i stor udstrækning afspejles heri. De udtrykker beslutningskommunikationens stemthed. Men det kan ikke stå alene. De overordnede mere kvantitativt beskrevne tendenser kan indeholde nuancer, der kan frembringes med andre typer data.

Ud over en læsning af ledelsesberetningerne inddrages der derfor som nævnt kvalitative interview med blandt andre ledere i klubberne[44], børsprospekter og øvrig litteratur og rapportmateriale, der skal søge at belyse, hvilke kommunikationsformer der er på spil samt hvorledes, beslutningskommunikation bliver til i klubbernes dagligdag. I hvilke tilfælde tages beslutninger i det økonomiske systems kode og i hvilke tilfælde i sportens? Hvordan er vægtningen? Og hvad kan forklare den? Hertil kommer, at regnskabsaflæggelse ifølge Morrow (2006) langt fra er nogen værdineutral affære: *"(...) far from being neutral, accounting values are value-laden, bound up in a contested view of what is in the public interest"* (Morrow, 2006, p. 97). Regnskabsaflæggelse er – på trods af at det skal søge at give et så retvisende billede af den pågældende virksomheds økonomiske stilling som muligt – imagepleje (Morrow, 2005, p. vii; Morrow, 2006, p. 98). Klubberne søger at fremstille det mindst dårlige billede af deres finansielle situation eller – hvis muligt – det bedste, selvom dette i sidste ende *er* et billede af virksomheden og dens drift.

Derfor er en regnskabsanalyse som nedenstående heller ikke uproblematisk og bør tages med de relevante forbehold i den forstand, at den kvantificering – eller objektivering om man vil – af 'virkeligheden', som regnskabsaflæggelse repræsenterer, i overensstemmelse med afhandlingens generelle erkendelsesmæssige tilgang indeholder et radikalt element af konstruktion. Det er hverken i (videnskabs-)teoretisk forstand eller i praksis muligt at bevise – forstået i streng forstand – om klubberne søger at profitmaksimere, har en mere afslappet tilgang til profitspørgsmålet, eller om de decideret lader stå til økonomisk. Heller ikke selvom der foreligger 'objektive' tal-data at kigge på.

På et mere generelt plan er fremgangsmåden på linje med Beech et al. (2008, p. 3), der peger på, at en tilgang, der både indbefatter kvalitative og kvantitative elementer, giver den mest nuancerede analyse af udviklingen i de kommercielle sportsklubbers økonomiske forhold. Læsning af andre forskeres resultater inden for området medvirker herunder til at understøtte den samlede analyse,

[44] Se mere om udvælgelse af respondenter til de kvalitative interview nedenfor.

hvilket ligeledes er udtryk for den anlagte mixed-methods tilgang, hvor forskellige typer af data (i dette tilfælde forskningsresultater) samlet kan bidrage til en mere underbygget analyse end selve den kvantitative eller kvalitative ditto kan alene (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Omfang, indsamling og bearbejdning af regnskabsmateriale

Regnskabsmaterialet indbefatter konkret årsregnskaber fra de danske kommercielle sportsklubber i såvel håndbold som fodbold i den bedste række i perioden 1993-2010. Det har ikke været muligt at indsamle alle. Jo længere tilbage man kommer historisk, jo vanskeligere bliver det at finde regnskabsmaterialet. Især i håndbold er dette et problem, da klubberne i kommercialiseringens vorden var relativt uorganiserede og derfor ofte ikke har gemt regnskabsmateriale fra denne periode. Den opbyggede database af informationer hentet fra klubbernes årsregnskaber går derfor så langt tilbage, som det i praksis har været muligt at indhente regnskabsoplysninger fra officielle kilder (cvr-registeret) og via direkte henvendelser til de pågældende klubber.

Håndboldregnskaber

For håndboldklubbernes vedkommende er det lykkedes at tilvejebringe langt de fleste fra 2000-2010 (over 80 procent), mens det for perioden 1993-1999 kun er lykkedes at indsamle omkring 50 procent. Tabellen nedenfor viser 'komplethedsprocenten' år for år i de år, undersøgelsesperioden omfatter. Der har været lidt større succes med at få regnskaber fra relativt velfungerende klubber, der har været i ligaen gennem en længere årrække. Dette indebærer en risiko for at overvurdere størrelsen af håndboldøkonomien tidligt i perioden og dermed også undervurdere den vækst, der reelt er sket.

År	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
%	52 %	45 %	48 %	43 %	48 %	62 %	56 %	63 %	74 %	81 %	85 %	83 %	90 %

År	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
%	91 %	91 %	100 %	81 %	82 %

Tabel 1: 'Komplethedsprocent' for regnskabsanalysen opdelt på år, håndbold

Desuden er regnskabsanalysen behæftet med begrænsninger og unøjagtigheder for så vidt, at de foreliggende regnskaber ikke alle åbner mulighed for at foretage voldsomt detailorienterede analyser.

Mange regnskaber udtrykker kun overordnede resultater, hvor eksempelvis spillerlønninger – eller øvrige personaleomkostninger – ikke er opgjort særskilt. Det samme gælder for forholdet mellem klubbernes herre- og damehold, der ofte fremstår samlet og dermed ikke åbner mulighed for at opgøre udgifterne på de pågældende trupper særskilt.[45]

[45] Af samme grund afrapporteres gennemsnitstal i forbindelse med håndbold i modsætning til fodbold, hvor der afrapporteres absolutte tal, da regnskaberne her kun dækker ét hold.

I nogle tilfælde er driften af et eventuelt seniorhold i 1. division – ud over ligaholdet – derfor medtaget i beregningerne, selvom afhandlingen i princippet kun inddrager ligaholdene. Dette giver et lidt fortegnet billede af udviklingen.[46] Det er dog min opfattelse, at analysen giver et overordnet og retvisende billede af *tendenserne* i udviklingen i de danske håndboldklubbers økonomi, selvom især de ældre tal er behæftet med usikkerhed. Set i forhold til det faktum, at det i praksis er umuligt at nå helt til bunds i klubbernes økonomiske forhold, hvad angår ligaholdene isoleret set, repræsenterer regnskabsanalysen dermed det mest detaljerede studie, der til dato er lavet herhjemme af de danske håndboldklubber. Det er meget tilfredsstillende.

Fodboldregnskaber

Hvad angår de danske fodboldklubber, har indhentningen af regnskaber været betydeligt nemmere, da alle ligaklubberne i dag er momsregistrerede virksomheder med offentligt tilgængelige regnskaber via cvr-registeret (www.cvr.dk). Som det fremgår af nedenstående tabel, er komplethedsprocenten for de bedste danske fodboldklubber i perioden, som denne afhandling omfatter, generelt høj.

År	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	03/04	04/05
%	80 %	100 %	75 %	100 %	100 %	83 %	83 %	100 %	92 %	92 %	100 %	92 %	100 %

År	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabel 2: 'Komplethedsprocent' for regnskabsanalysen opdelt på år, fodbold

Fodboldklubbernes økonomiske forhold og udvikling er således tættere på den reelle udvikling, omend der gælder de samme forbehold angående præcision som ovenfor. I de tilfælde hvor det ikke har været muligt at skaffe materiale, er årsagen fx konkurser i forbindelse med hvilke, der ikke er blevet aflagt regnskab.

Bearbejdning og analyse af regnskabsdata

Regnskabsdata er – som det fremgår af den nedenstående analyse – bearbejdet systematisk gennem opstilling af sammenlignelige database-oversigter fordelt på klubbernes indtægtsstrømme, udgifter, driftsresultater samt udviklingen i egenkapital. Derudover er det via mere detaljerede undersøgelser, blandt andet gennem læsning af selve regnskabernes noter og supplerende oplysninger, undersøgt, hvorledes klubberne løser deres løbende behov for tilførsel af kapital. I forhold til fodboldklubberne har jeg endvidere anvendt supplerende analyser foretaget af fag-kollegaer på feltet for at illustrere udviklingens karakteristika. Endelig er alle ledelsesberetninger i de respektive årsrapporter læst og

[46] Det skal også nævnes, at nogle klubber ikke opgiver nettoomsætning, men kun bruttofortjeneste i deres regnskaber. Jeg har rettet direkte henvendelse til de pågældende klubber, og de mange tilfælde har jeg fået oplyst omsætningstallet. I nogle tilfælde har klubberne ikke villet give oplysningerne. Derfor er omsætningstallene i det følgende lettere underestimerede i forhold til den relle situation. Desværre er der ikke noget at gøre ved denne upræcished.

brugt som baggrundsinformation til såvel regnskabsanalysen, men også de senere analyser af markedstilpasningen (se nedenfor). Problemet med ledelsesberetningerne er dog, at der ikke er nogen klar gennemgående skabelon for dybden eller omfanget af dem i årsregnskaberne. Nogle beretninger er lange, andre kortfattede, nogen nærmest fraværende. Dette giver naturligvis problemer i systematikken af deres bearbejdelse og anvendelse, og man må primært betragte dem som en slags baggrundsinformation, der ofte primært forholder sig relativt kortfattet og nøgternt til årets gang i den pågældende kommercielle sportsklub og de sportslige hhv. økonomiske resultater, men som også kan give information om klubbernes ageren, prioriteringer i feltet og herunder, hvordan de stemmer deres beslutningskommunikation. I forbindelse med delanalyser af regnskabsmaterialet trækkes relevante dele af ledelsesberetningerne ud som understøttende de mere kvantitative analyser.

Generelt lægger jeg mig metodisk op af internationale undersøgelser på området – fx UEFA, Szymanski mfl., Morrow, Beech og Football Governance Research Centre (Szymanski & Smith, 1997; Szymanski, 2010; Kuper & Szymanski, 2009; Beech et al., 2008; UEFA, 2008; UEFA, 2009; UEFA, 2010; Football Governance Research Centre, 2005; Morrow, 2003; Morrow, 2005; Morrow, 2006) – med henblik på at fremstille udviklingen så konsistent og i overensstemmelse med traditionen på området som muligt.

Anonymitet i regnskabsanalysen

En vigtig note bør tilføjes her angående den kommende analyse: I forbindelse med indhentning af regnskaber fra de danske håndboldklubber, der som nævnt har været noget vanskeligere end i forhold til de danske fodboldklubber, er mange af håndboldklubberne blevet lovet anonymitet i afrapporteringen. Det vil sige, at deres individuelle regnskabstal ikke afrapporteres i detaljen. Kun aggregerede tal – set for alle klubberne under ét – offentliggøres. Analysen for håndboldklubbernes vedkommende fremstår derfor ikke så detaljeret, som det egentligt er muligt, men de vigtigste konklusioner trækkes alligevel frem, uden at dette dog giver mulighed for at få indsigt i de tal, klubberne ikke ønsker offentliggjort.

Kvalitative interview

Med henblik på at komme yderligere i dybden med, hvorledes klubberne konkret former deres beslutningskommunikation, er der inddraget materiale fra i alt 12 kvalitative interview med organisationsrepræsentanter, klubledere i de danske kommercielle sportsklubber og mediefolk foretaget i forbindelse med afhandlingen samt med egne tidligere arbejder på området – helt konkret i forbindelse med en tidligere undersøgelse af dansk håndboldøkonomi (se: Storm & Almlund, 2006), hvor de første forsøg på at forstå de kommercielle sportsklubbers karakteristika blev indledt.

Samlet dækker det kvalitative interviewmateriale herunder interview med 10 centrale nøglepersoner inden for fodbold- og håndboldsporten, repræsentanter fra håndboldens organisationer[47] og med ledere fra klubberne samt to personer fra medieverdenen med indblik i det organisatoriske felt klubberne er en del af.[48] Alle interview tog omkring 60 minutter. Et enkelt er foretaget telefonisk, og ellers er resten foretaget ved fremmøde på interviewpersonernes kontor på nær ét, der blev afholdt i Idrættens Analyseinstituts (Idan) lokaler på Holmen i København.[49] Ser man bort fra mediepersonerne, er der ligelig fordeling mellem personer fra fodbold og håndbold i det samlede interviewmateriale. Dog var to af de fem interviewpersoner, der dækker fodbold, engageret inden for håndboldsporten i forbindelse med interviewet, men refererede også til deres erfaringer fra fodboldklubberne i interviewene.[50]

Tilrettelæggelse, gennemførsel og bearbejdning af de enkelte interview

De gennemførte interview har alle haft form af semi-strukturerede interview ud fra en på forhånd udarbejdet – og til de enkelte interview tilpasset – spørgeguide indeholdende åbne tematiske spørgsmål (jf. Kvale, 2000). Spørgeguiden blev ikke fulgt slavisk i interviewene, idet spørgemåden har lagt vægt på, at problemstillingerne i videst muligt omfang skulle springe ud af respondenterne, selv om det er klart, at en vis styring af temaerne har været nødvendig. Temaerne er med udgangspunkt i spørgeguiden kredset om fodbold- og håndboldbranchens generelle måde at fungere på, den økonomiske udvikling i klubberne, og hvordan økonomiske og sportslige logikker spiller ind på klubbernes adfærd. Herunder er det også forsøgt indkredset, hvilke interessenter der spiller en rolle i forhold til klubberne, og hvilken betydning klubberne har lokalt – både politisk men også for lokalområdets selvforståelse. Selve interviewene er herunder faldet i to faser: 1) indledende og 2) opfølgende interview.

Ad 1) Formålet med en gennemførelse af interview i den indledende fase, der blev gennemført før arbejdet med selve afhandlingen – som nævnt i forbindelse med undersøgelsen af dansk håndboldøkonomi omtalt ovenfor – var at komme på sporet af udviklingen i de kommercielle sportsklubbers kommercialiseringsproces, dvs. at få hånd om de problemstillinger, der er opstået som følge heraf. Materialet herfra er dels brugt som grundlag for at opstille denne afhandlings problemstilling i den forstand, at interviewene banede vejen for interessen i at bestemme det sportslige elements betydning for de kommercielle sportsklubbers adfærd nærmere (jf. indledningen). Desuden er materialet inddraget som en del af den samlede foreliggende analyse som baggrundsinformation og med citater, der underbygger de gennemførte analyser.

[47] Med håndboldens organisationer menes: Danmarks Håndboldforbund (DHF), Håndbold Spiller Foreningen og Divisionsforeningen.
[48] Årsagen til, at personer fra medieverdenen er interviewet, skyldes, at det er personer, der har tæt kendskab til klubberne, men alligevel ser dem lidt udefra. Ved at inddrage denne type af personer var håbet at få lidt dybere information om andre kommunikationsformer end de, der kunne udledes fra selve interviewene (jf. drøftelsen om beslutnings- versus 'reel' kommunikation nedenfor).
[49] To interview er endvidere foretaget sammen med Henrik H. Brandt, direktør i Idrættens Analyseinstitut.
[50] Når materialet fra Storm og Almlund (2006) inddrages i de kommende analyser, henvises der med litteraturreferencer eller det nævnes direkte i teksten, at det er fra dette arbejde, at empirien stammer.

Ad 2) Formålet med gennemførsel af opfølgende interview er med udgangspunkt i den viden, som kom ind i forbindelse med den indledende fase samt de øvrige analyser foretaget i forbindelse med udarbejdelse af afhandlingen, blandt andet at få respondenterne til at reagere på delresultater for at få suppleret disse med kommentarer og mulige forklaringer til brug for de endelige analyser. Centralt har også været at få uddybet og be- eller afkræftet nye analyseresultater, der er opstået i de senere dele af arbejdet med afhandlingen. Samlet er det tilstræbt at komme bredt omkring blandt personer med indsigt i såvel kommerciel fodbold som håndbold historisk og aktuelt, omend det er klart, at antallet af interview ikke er voldsomt stort, hvorfor man ikke kan afvise yderligere perspektiver kunne være kommet frem, hvis flere havde været interviewet. Interviewmaterialet fra den opfølgende fase er som materialet fra den indledende fase brugt i forbindelse med de konkrete empiriske analyser enten med citater eller som baggrundsviden.

Da alle interviewrespondenterne er blevet lovet anonymitet i undersøgelsen, har jeg kun givet meget korte beskrivelser af personerne, når jeg i teksten anvender citater eller baserer analytiske konklusioner på udsagn fra disse. En egentlig personbeskrivelse af de pågældende interviewrespondenter er udeladt, da personerne er kendt i organisationsfeltet og dermed relativt let kan identificeres, hvis beskrivelsen bliver for lang. Hvad angår bearbejdning af interviewmaterialet, er der ikke foretaget en egentlig kodning af udskrifter af interviewene, der dog alle blev lydoptaget og udskrevet i referatform så pålideligt som muligt.

Interviewreferaterne er gennemlæst flere gange, hvorunder der er noteret centrale forhold, der karakteriserer organisationsfeltet, klubberne er en del af, ligesom der er udskrevet centrale citater, der som nævnt er brugt i forbindelse med de respektive analyser af organisationssystemers stemthed. Vægten i forhold til de kvalitative interview har dog primært været på at afdække betydningen af det sportslige element for klubbernes beslutningskommunikation, men gennem denne læsning er viden om klubbernes økonomiske kodificering også kommet frem. Det blev i forbindelse med interviewene hurtigt tydeligt, at organisationsfeltet, klubberne er en del af, er relativt klart defineret i den forstand, at de problemstillinger, der optræder, opfattes relativt ens blandt de interviewede respondenter – naturligvis med variation og betoning af forskellige aspekter afhængigt af, hvor i feltet klubbens respondenter er placeret. Jeg forklarer dette med den relativt store grad af transparens, som karakteriserer branchen, fordi den er så mediedækket, som det er tilfældet (se: Sperling, Nordskilde, & Bergander, 2010). Af samme årsag fandt jeg ikke en decideret kodning af interviewene nødvendig. De centrale variationer over de generelle temaer, som interviewene gav anledning til, blev dog noteret og er anvendt i afhandlingen for at illustrere centrale pointer.

Udvælgelse af interviewpersoner

Udvælgelse af interviewpersonerne er i den indledende fase foretaget efter sneboldsmetoden, der er udviklet af Hjern og Porter (1983), og som både kan betragtes som metode og en policy-forståelse (Pedersen, 1998, p. 224). Konkret metodemæssigt indsamles empirien ved, at intervieweren – efter

at have valgt en aktør, f.eks. på baggrund af læsning af avisartikler eller andre dokumenter, der formodes at kunne sige noget interessant om analysegenstanden – i de enkelte interview spørger den interviewede, hvem han/hun mener, har haft indflydelse på processen eller udviklingen, der er genstand for analyse, eller som må betragtes som en central person i feltet. Dette gøres under hvert interview, indtil de øvrige interviewede begynder at nævne de samme personer. På denne måde sikres, at alle relevante aktører findes og interviewes. I det organisatoriske felt, som klubberne er en del af, er der mange aktører på spil, hvorfor metoden er operationaliseret til, at jeg spurgte de interviewede om forslag til, hvem, de mente, har mest indsigt og/eller historisk forståelse for kommercialiseringen af danske håndboldklubber og deres daglige drift og de problemstillinger, de møder, samt de beslutninger, de tager. Efter noget tid indfandt afgrænsningen sig naturligt, da interviewpersonerne netop begyndte at overlappe med de centrale personer, som kom op. Jeg vil imidlertid ikke afvise, at man kunne være kommet videre omkring med antallet af respondenter i pilotfasen, men da respondenterne på et tidspunkt i forløbet ikke gav afgørende ny viden, vurderede jeg, at jeg havde tilstrækkeligt kvalitativt interviewmateriale. Et tids- og ressourcemæssigt spørgsmål har naturligvis også spillet ind.

I forhold til, at sneboldmetoden også kan ses som en policyforståelse, handler det om, at for at forstå analyseproblemet må man tage udgangspunkt i processen og det felt, den opstår i, hvori man ikke på forhånd kan identificere de centrale aktører. Præferencer og rationaler anses i den forbindelse som endogent givne, og ingen aktører kan derfor på forhånd tillægges bestemte egenskaber eller givne interesser. Disse interesser og egenskaber skabes gennem processen og de feltspecifikke problemer, der opstår, hvorved de centrale aktører efterhånden udkrystalliserer sig, ligesom relevante definitioner af – samt løsninger på – de pågældende problemstillinger på baggrund af disse findes. At man ikke på forhånd kan vide, hvem de relevante aktører er, men at man må identificere dem i forbindelse med policy-processens udvikling, falder godt i hak med afhandlingens generelle forståelse for omverdenens betydning for udviklingen af kodificering i den forstand, at organisationernes anknytning til specifikke systemer i stor udstrækning afhænger af deres succes eller mangel på samme samt omverdenens forventninger til dem. Da succes eller fiasko er et resultat af konkurrencesituationen og den måde, feltet udvikler sig på, forekommer tilgangen relevant. Aktørernes udlægning af forholdene bestemmes af deres placering i feltet, men netop derfor er deres udsagn om de problemstillinger, der diskuteres i feltet, med til at bibringe en forståelse af de processer, der igangsættes som følge af kommercialiseringen. Ydermere kan man argumentere for, at perspektivets antagelse om, at præferencer skabes endogent i processen, også harmonerer godt med afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv, der lægges for dagen, idet sneboldmetoden ifølge Pedersen (1998, p. 234) netop typisk anvendes i forbindelse med socialkonstruktivistiske studier.

Udvælgelse af interviewpersoner i den opfølgende fase skete ikke efter sneboldsmetoden, men alene med udgangspunkt i at få korrigeret for den skævhed som fokusset på håndbold naturligt har givet i

forbindelse med interviewene i første fase. Da to respondenter interviewet i den indledende fase også var engageret som ledere eller bestyrelsesmedlemmer i forhold til store danske fodboldklubber, blev der derfor i den opfølgende interviewfase udvalgt tre respondenter fra forskellige fodboldklubber, der blev kontaktet med henblik på interview. Spørgeguiden blev i denne opfølgende fase mere målrettet spørgsmålet om sportslig og økonomisk kodificering, men blev samtidig holdt åben med henblik på at vurdere om andre indsigter end de under den indledende interviewfase eller de, der blev fremanalyseret under afhandlingens øvrige analyser, skulle komme frem.

Man kan kritisere, at der ikke er foretaget flere interview i den opfølgende fase. Spørgsmålet har imidlertid været tids- og ressourcemæssigt, men begrundes også i, at sammenstillingen af de forskellige typer af data – hentet fra regnskaber, børsprospekter og andet rapportmateriale samt forskningslitteratur – samlet har givet en god indsigt i de kommercielle sportsklubbers overordnede, men også konkrete beslutningskommunikation og kodificeringer. Set som samlet hele er de kvalitative interview således et delelement i den samlede analyse, der sammen med andre typer af data danner det overordnede billede af de kommercielle sportsklubbers karakteristika.

Forskerens rolle

Forskerens rolle i forbindelse med gennemførelse af kvalitative interview er selvsagt forbundet med visse erkendelsesmæssige problemstillinger. Selvom der altid vil være et element af konstruktion i erkendelsen af hvilket som helst datamateriale, hvilket også gælder i forbindelse med læsningen af regnskabsdata og ledelsesberetninger, børsprospekter, rapportmateriale el. lign., har interviewtilgangen et element af mere aktiv intervention over sig (Hansen, 2000, pp. 54-55). Intervieweren bidrager overordnet til at lede erkendelsen i en bestemt retning alene ved at bestemme interviewets tema. Desuden er interviewsamtalen et magtforhold, hvor forskeren – bevidst eller ubevidst – kan påvirke interviewsituationen på en måde, der kan få den interviewede til at svare det vedkommende forventer forskeren gerne vil høre. Der er en slags asymmetri i interviewforholdet (Christensen, 2001, p. 127). Dette er altid en risiko, der også er til stede i forhold til denne afhandlings interview.

Ifølge Christiansen (2011) er interviewet et håndværk, der kun læres gennem praksis, og det kan ikke afvises, at mine erfaringer ikke har været stærke nok til at fornemme eventuelle problemstillinger i interviewsituationen. Som nævnt ovenfor har jeg forsøgt at kompensere ved at stille så åbne spørgsmål som muligt uden at lede respondenterne hen på særlige emner eller eksplicit følge særlige forforståelser af afhandlingens problemstilling. Samtidig afhænger asymmetri-problematikken af, hvor 'stærk' den interviewede i interviewsituationen er. I forhold til afhandlingens interviewpersoner må de dog alle betragtes som 'stærke' i den forstand, at de næsten alle er vant til at give deres meninger til kende i forhold til forskellige emner inden for deres respektive sport. Det er ledere, der er vant til at begå sig i mange sammenhæng og under pres, og der ingen grund til at tro, at de har 'talt mig efter munden'. På den anden side indebærer dette forhold en

risiko for, at de har været strategiske og tilbageholdende med at give information de ikke finder hensigtsmæssig i den forstand, at jeg via min rolle som analytiker og forskeraspirant – og ofte også kommentator af forskellige idrætslige emner i pressen – repræsenterer en person, der uforvarende kan komme til at kommentere konkrete forhold med viden, jeg har opnået i forbindelse med mit arbejde til ugunst for interviewpersonerne eller de organisationer, de repræsenterer. Respondenterne har potentielt kunnet opfatte mig som 'farlig' i den forstand, at de måske har haft en opfattelse af, at jeg ville kunne afsløre forhold, der kunne sætte deres respektive sport eller klub – eller dem selv – i et dårligt lys (jf. Alvesson, 2003, p. 22).

Jeg har prøvet at kompensere for dette ved at love alle respondenter anonymitet og ved at forsøge at være imødekommende i forhold til at afklare spørgsmål angående interviewenes anvendelse, ligesom jeg har forsøgt at være afdæmpet i min spørgeteknik. Jeg har ikke bevidst søgt at drive noget specifikt frem, men er naturligvis til tider blevet nødt til at styre interviewet i forhold til spørgerammen. Problemet er her, at jeg måske ikke i tilstrækkelig udstrækning har udfordret interviewrespondenterne ved at spørge ind til specifikke forhold eller udsagn, de er kommet med. Dette kan være et problem, men som Alvesson (2003) anfører, er interviewsituationen en kompleks social proces, hvor mange faldgruber er i spil, og hvor man ikke kan opfatte forskningsinterviewet som en 'pipeline', hvor sandheden om genstanden træder frem uanset spørgeteknik eller metodisk behandling af den tekst interviewet måtte resultere i. Kompensationen for sådanne problemstillinger søges i stedet foretaget gennem afhandlingens argument om tværvidenskab og deraf afledte analysestrategi ved at anvende forskellige datatyper og vende iagttagelsesperspektivet konsekvent.

Andre typer baggrundsinformation

Det bør også nævnes, at jeg som en del af mit generelle arbejde på Idan og Syddansk Universitet (SDU), har været blevet indbudt af centrale ledere i de danske fodbold- eller håndboldklubber til møder eller oplæg. I nogle tilfælde er det sket på baggrund af skriftlige kommentarer bragt i aviser eller på Idans hjemmeside eller udtalelser i pressen (hvor jeg har kommenteret hhv. udtalt mig), hvor pågældende har reageret – positivt eller negativt – og spurgt, om jeg ikke ville drøfte en konkret problemstilling nærmere eller holde et oplæg. Men det er også sket i forbindelse med forespørgsler om konkrete undersøgelser, som Idan er blevet bedt om at forestå. I alle tilfælde har jeg takket ja, og selvom de konkrete møder eller oplæg i den forstand ikke har haft karakter af et egentligt interview, har jeg prøvet at spørge ledere eller andre med tilknytning til en specifik klub til nogle af de samme temaer som i spørgerammen i forbindelse med drøftelser om fx klubbernes generelle økonomiske forhold, hvilket specifikt, men også qua drøftelsernes mere generelle karakter, har givet nogle indsigter, jeg formentlig ellers ikke ville have fået gennem et almindeligt interview. Viden fra sådanne møder eller oplæg er brugt som baggrundsviden, og da jeg ikke specifikt har gennemført dem med udgangspunkt i at generere interviewdata – ligesom visse oplysninger er givet i fortrolighed – er citater herfra ikke brugt i afhandlingen. Det bør i denne sammenhæng også nævnes, at der visse steder er inddraget centrale citater fra avisartikler til at illustrere vigtige pointer.

Avislæsning har indgået som en ikke-systematiseret baggrundsinformation i forhold til afhandlingen, og i tilfælde, hvor information herfra har været relevant til at belyse centrale pointer, er de inddraget. Det sker dog i begrænset omfang og kun i sammenhæng med de mere systematiserede analyser.

Børsprospekter, øvrigt rapportmateriale og forskningslitteratur

Ud over regnskabsdata og kvalitative interview er de af klubberne udarbejdede offentlige prospekter i forbindelse med børsnoteringen og eventuelle efterfølgende aktieudvidelser frem til 2010 i de børsnoterede fodbold- og håndboldklubber indsamlet og læst som led i analysen af markedstilpasningsprocesserne i den forstand, at baggrunden for og den konkrete kodificering i klubbernes beslutningskommunikation er søgt afdækket konkret gennem dette materiale. Hvad er begrundelserne for at udbyde aktier, og hvad forventer klubberne at opnå? Og hvilke opfattelser af centrale problemstillinger i feltet udtrykker de? Dette er centrale spørgsmål, der søges svar på her, idet det antages, at en børsnotering medfører, at klubben i stigende udstrækning kodificeres økonomisk. Set i et traditionelt økonomisk perspektiv, er dette i hvert fald en rimelig antagelse. Som det gælder i forhold til regnskabsdata, bliver det vanskeligere og vanskeligere at frembringe prospektmaterialet, jo længere tilbage i tid vi kommer. Selv direkte henvendelser til de pågældende klubber og søgninger i specialdatabaser med danske prospekter har ikke altid givet resultat. Enten har klubberne ikke ønsket at hjælpe, eller også har de ikke kunnet finde materialet. Endelig har specialdatabaserne ikke vist sig komplette. Heller ikke henvendelse til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, der dog var yderst behjælpelige med at finde især ældre prospekter frem, eller henvendelser direkte til de børser, klubberne er noteret på, har frembragt alle prospekter. I alt er det lykkedes at skaffe 24 prospekter i perioden analysen dækker. Der er tale om følgende klubbers prospekter i de nævnte år:[51]

- Brøndbyernes IF Fodbold A/S (BIF): (1987), (1990), 1997, 1998, 2002, 2007
- AGF Kontraktfodbold A/S (AGF)/Aarhus Elite A/S[52]: (1988), 2002, 2004, 2010
- SIF Fodbold Support A/S/Silkeborg Invest A/S: (1989), 2003, 2008
- FC København/PARKEN Sport & Entertainment A/S (FCK): 2001, 2002, 2010
- Vejle Boldklub Holding A/S (VB): 2005, 2008
- Aalborg Boldspilklub A/S (AaB): 2003, 2006
- FC Midtjylland A/S (FCM): 2004, 2007
- Fodboldalliancen Horsens ApS: 2007
- Viborg F.F. Prof Fodbold A/S (Viborg F.F.): 1999
- Viborg HK A/S: 1999, 2008
- KIF Håndbold Elite A/S: 2007

[51] Tal i parentes angiver børsprospekter, der er fundet i forbindelse med søgningen, men som ligger uden for perioden afhandlingen dækker. De inddrages i den udstrækning de er relevante for historikken i analysen.
[52] AGF Kontraktfodbold A/S (AGF) ændrer fra og med regnskabsåret 2004/05 navn til Århus Elite A/S. Jeg benævner i det følgende klubben som 'AGF', men anvender også betegnelsen Århus Elite A/S i forbindelse med analysen af markedstilpasningen i Del 2.

- Ikast-Bording Elite Håndbold A/S: 2007

CVR-registerets virksomhedsrapporter giver information om, hvornår klubberne har gennemført aktieudvidelser, og på baggrund heraf – samt via henvendelser til de respektive børser klubberne er noteret på – er det talt op, at der i perioden afhandlingen dækker er udarbejdet 41 offentlige prospekter af de ovenstående børsnoterede klubber. Da det er lykkedes at fremskaffe 24, svarer det til en 'dækningsprocent' på næsten 60, hvilket er tilfredsstillende set i lyset af, at der i praksis ikke er noget at gøre ved problemet med 'ikke-tilvejebringeligt' datamateriale.

Hvad angår inddragelsen af øvrigt rapportmateriale og anden forskningsmæssig litteratur, sker dette for at skabe et helstøbt billede af kommercialiseringens effekter og er en integreret del af mixed-methods tilgangen, hvor alle typer af data kan bidrage med indsigter (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p. 17). Der er tale om materiale, der eksplicit forholder sig til centrale dele af den kommercielle udvikling fx historisk eller ved at foretage specifikke analyser af feltet – herunder egen forskning på området – men også internationale forskningsresultater, der bidrager til at illustrere, hvordan forholdet mellem sportslige og økonomiske kodificeringer er på spil i de store europæiske fodboldligaer, gives vægt, da det jf. ovenstående er rimeligt at antage, at mange af de samme forhold og mekanismer, der er på spil internationalt også er det i Danmark. Og vice versa. Med bidrag fra international forskning samt med resultaterne fra de danske analyser gives den bedst mulige indsigt i – og forklaringsramme for – de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation samt karakteren af den.

Specifikt i forhold til den danske analyse anvendes centrale rapporter og egne tidligere arbejder. Det såkaldte 'Østergaard-udvalgs' anbefalinger til god ledelse i professionelle sportsvirksomheder (Østergaard, Buch, Jørgensen, Krarup, & Riis, 2004) inddrages fx i de empiriske analyser som materiale, der sætter markedsmæssige former for kommunikation i organisationsfeltet i spil. Set i sammenhæng med det jeg vil kalde: 'FCK's eksplicitte profitorientering', er et sådant dokument udtryk for, hvilke effekter kommercialiseringen afstedkommer. Egne tidligere arbejder bruges til at beskrive og analysere udviklingen, blandt andet de oplevelsesøkonomiske tendenser, der frem mod finanskrisen i 2008 opstillede nye forventninger til sporten om at være et nyt vækstområde i den internationale oplevelsesøkonomi (Storm & Brandt, 2008; Storm, 2009a) og trak dele af organisationsfeltet i mere forretningsmæssig retning. Set som materiale, der giver empirisk indsigt i udviklingen, gives et supplement til de ovenstående data med henblik på at give et samlet billede af, hvordan forskellige typer af programmer (se Del 2) udvikler sig og i takt med kommercialiseringen og giver økonomisk kodificering vægt i organisationsfeltet.

Beslutningskommunikation og 'reelle' beslutninger: Hvad fanger det empiriske materiale?

Giver ovenstående gennemgang af genereringen og behandlingen af de empiriske data så grund til at tro, at alt er betryggende afdækket i forhold til afhandlingens problemstilling? I sidste instans er dette vanskeligt at svare på. Styrken i afhandlingen ligger i, at den søger at fremanalysere noget generelt i forhold til organisationsfeltet, de kommercielle sportsklubber er en del af gennem analytisk sammenstilling af en række forskellige (mixed) genererede datatyper. Men svagheden er på den anden side, at det ikke kan afvises, at nuancer eller andre tendenser ville komme frem, hvis jeg havde foretaget flere interview, havde indsamlet mere materiale eller var gået i dybden med flere cases. Det er et grundvilkår. Som i ethvert andet studie må man derfor stille spørgsmålet om, hvad begrænsningerne i det genererede empiriske materiale er. Hvilke former for eller typer af kommunikation, giver materialet adgang til og, hvor stor en spændvidde har materialet i forhold til at udforske genstandsfeltet tilfredsstillende?

Hvad angår det første spørgsmål dikterer mit videnskabsteoretiske udgangspunkt som tidligere nævnt, at der opereres efter en flad ontologi. Dette betyder, at der ikke er nogen former for empiri, der undslipper konstruktions-logikken, hvilket i praksis betyder, at alle typer af data i princippet må kunne optræde med lige gyldighed i et studie. Organisationer eller mennesker siger eller kommunikerer ikke ét og gør noget andet i praksis (Hansen, 2003, p. 45). Det er kun iagttageren af organisationen eller mennesket, der kan konstruere denne forskel mellem et 'overfladeniveau' og 'reel' realitet eller praksis. Oversat til afhandlingens analyser betyder det, at én type data ikke som udgangspunkt kan siges at afvise en anden type (ala: *"de siger sådan og sådan i interviewene, men de øvrige analyser peger på, klubberne i virkeligheden gør sådan og sådan"*). Ej heller kan der ikke opstilles et skel mellem beslutningskommunikation på den ene side og 'reelle beslutninger' på den anden. Alle typer af kommunikationsbidrag er derimod med til at forme organisationssystemets adfærd og identitet på den ene eller anden måde.

Som Luhmann peger på, består samfundet af kommunikation og kun kommunikation (Wagner & Storm, 2013), og som regel kan beslutningskommunikationen være både tvetydig eller uklar. Der er forskelligt rettede kommunikationsbidrag og -typer, der gør det vanskeligt at bestemme 'primærretningen' i klubbernes beslutningskommunikation præcist. Samtidig – og som jeg senere skal vise – ser Luhmann kommunikation som en event, og applicerer man det perspektiv på organisationssystemer, betyder det, at de til én event kan lægge én type kode til grund for beslutningskommunikationen mens den næste event i princippet kan grundes i en anden. I en serie af kommunikationsbidrag, der oven i købet kan udtrykkes i forskellige empiriske former, kan de enkelte beslutningsevents således være kodet forskelligt.

Andersen (2003a, p. 163) formulerer det på den måde, at når et organisationssystem skifter iagttagelsesperspektiv og kommunikerer i et nyt systems kode, så ændres dets identitet også. Som

nævnt tidligere kan klubberne svinge i deres beslutningskommunikation, og det påvirker deres identitet (event for event) afhængigt af, hvilken kodificering der ligges til grund for beslutningskommunikationen. Hvis den kommercielle sportsklub vælger at kommunikere i det økonomiske systems kode, ja så *er* den i princippet en forretning med, hvad det indebærer af ansatte, tilpasning til årsregnskabsloven, kontraktforhold til sponsorer, markedskommunikation samt profitorientering. Hvis den i næste beslutningsevent kommunikerer i det sportslige systems kode, ja så *er* organisationen en sportsklub, der fx gør brug af frivillige til at løse specifikke opgaver, har en 'klubånd' osv. Dermed kan de enkelte kommunikationsbidrag sige noget forskelligt om organisationssystemets identitet og adfærd. Da kommunikation samtidigt er en dynamisk og fortgående størrelse (på hinanden følgende events), vil en hvilken som helst fiksering af analysen være én partikulær udlægning (en konstruktion) af klubbernes primære kodificering, der kan tage sig anderledes ud, hvis iagttagelsen fokuseres senere eller fastholdes i et længere eller kortere perspektiv.

Helt konkret bevirker temporaliteten, at den løbende strøm af beslutningskommunikation, der kommer til udtryk i det genererede empiriske materiale, kan være ganske vanskelig at differentiere i forhold til spørgsmålet om primær kodificering. Dette er dog et uomgængeligt grundvilkår, og forholdet med klubbernes tvetydige beslutningskommunikation søges analysestrategisk angrebet ved den bevidste (frem-)læsning efter begge typer af kodificering, hvorunder kun en samlet kvalitativ vurdering af det genererede empiriske materiale kan afgøre, om det er den økonomiske eller sportslige kodificering, der er den vægtigste i klubberne. Man kan søge at vise, hvordan den ene eller anden kodificering kommer til udtryk, men 'dommen' over deres primære kodificering kan kun dannes på baggrund af en samlet vurdering af det empiriske materiale.

Men de analysestrategiske problemer holder ikke op her. Som indikeret ovenfor kan det således også gælde, at der er nogle former for kommunikation, der undslipper analysens iagttagelse – dvs. at spændvidden i materialet ikke er stor nok, eller at noget har undsluppet analysens blik. Der kan være kommunikationsformer, der er skjult for forskerens iagttagelse, og som ville give andre perspektiver på analysen, hvis de var blevet bragt frem. Interne strategibeslutninger, eller andre typer af beslutningskommunikation, der er hemmelige, ikke oplyses i det genererede materiale eller er svært tilgængelige er eksempler på dette. I praksis er det imidlertid vanskeligt at kompensere dette forhold. Det er et grundvilkår ved alle typer af studier, at man aldrig kan være sikker på, at visse former for kommunikation ikke har undsluppet sig fokus. Problemet har to sider: Dels et ressourcemæssigt og dels et adgangsmæssigt. Ressourcemæssigt er der grænser for, hvor meget materiale der dels er tid til at generere, dels er spørgsmålet, hvor meget materiale der reelt kan inddrages i analysen, uden man lyder empiridøden (Dyrberg et al., 2000b, p. 325). Adgangsmæssigt er det vanskeligt at vide, om man som forsker har haft adgang til al relevant kommunikation for analysen. Hvornår er man populært sagt kommet hele vejen rundt?

Begge problemer er i denne afhandling, som tidligere nævnt, søgt løst ved at inddrage forskellige typer af data – både kvantitative og kvalitative – for at belyse problemstillingen fra forskellige vinkler og af den vej komme så bredt omkring som muligt. Regnskabsmateriale søger at afdække klubbernes primære kodificering mens kvalitative interview sammen med læsning af dokumenter, fx børsprospekter, ledelsesberetninger i årsregnskaberne, rapportmateriale mv. supplerer og prøver af den vej at afdække andre aspekter, der måtte lede iagttagelsen hen på en anden type af kodificering.

Desuden inddrages den foreliggende forskningslitteratur og teori om emnet, og i den forstand, at sidstnævnte på samme måde som det genererede empiriske materiale giver indsigt i analysegenstandens karakteristika og adfærd på baggrund af et bevidst tværfagligt teoretisk arbejde, frembringes et rimeligt indblik i de kommercielle sportsklubbers primære kodificeringer og variationerne heri. Ganske vist ikke forstået i stringent objektiv forstand, men inden for en ramme, hvor forskellige teoretiske iagttagelsesvinkler og empiriske datatyper og -genereringsmetoder søges anvendt i en samlet tværgående forståelse.

Vurderet på spændvidden og omfanget i materialet, der ligger til grund for analysen, er det min opfattelse, at sandsynligheden for, at rimelige tolkninger er draget, der dækker helheden i klubbernes kodificering, er høj. Styrken i afhandlingen ligger på det overordnede generelle niveau ved at pege på de kodificeringer, der er på spil i organisationsfeltet. Mere dybdegående casestudier af de enkelte eller udvalgte kommercielle sportsklubbers formning af beslutningskommunikationen kan dog danne udgangspunkt for at nuancere og forbedre de gennemførte analyser. Fremtidige studier kan forhåbentligt forbedre perspektivet på områder, hvor det er svagt.[53]

Med disse refleksioner klarlagt og med den opfordring givet kan vi nu gå videre til at opstille Del 1's teoretiske analyseramme med udgangspunkt i arbejdsspørgsmålet: *"Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i relation hertil?"*.

[53] Jeg drøfter spørgsmålet om begrænsningerne af afhandlingens analyser nærmere i det afsluttende afsnit i Del 3, hvor jeg også søger at pege på, hvor forskningen kan sætte ind i fremtiden.

Del 1: Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen?

> *"If sport is an industry, it is clearly a rather unorthodox one. As Whannel observes, where would else consumers (football fans) maintain high levels of consumption (support) even if quality (success) declines and prices rise? Indeed continuing consumption (support) in the face of lack of success is seen as a sign of true commitment. Likewise otherwise rational entrepreneurs will invest vast sums of money into commercial teams in pursuit of sports success without serious expectation of financial return. Ego, vanity and self-aggrandisement appear to over-rule the rationality of the balance sheet. Sport is clearly more than simply another industry" (Horne, 2006, p. 3).*

Indledning[54]

Opstilling af en tværfaglig tilgang til de kommercielle sportsklubber kan kun etableres på baggrund af en belysning af de specificiteter og rationaler, som præger fænomenet. Man skal vide, hvad man taler om. Analysegenstanden skal med andre ord konstrueres – dens egenart afdækkes (Bourdieu & Wacquant, 2004, p. 206ff) – og dette implicerer i forhold til denne afhandlings problemstilling først og fremmest en indkredsning af det felt, som klubberne er en del af – dvs. sportsøkonomien som socialt fænomen (jf. Tangen, 1997, p. 9).

Herunder må det undersøges, hvad man kan forstå ved en kommerciel sportsklub (afhandlingens analysegenstand), men der bør også foretages en analyse af de effekter, som kommercialiseringen har afstedkommet i forhold til sportsfeltet generelt og sportsklubberne specifikt. Spørgsmålet er, hvad man overhovedet kan forstå ved begreberne, og hvorledes man griber en empirisk afdækning af fænomenet og en analyse af klubberne an. For at besvare dette spørgsmål tilfredsstillende må man foretage en overordnet begrebsmæssig indkredsning, der ud over at definere sportens egenart samtidig leder os på sporet af, hvilke særlige karakteristika de kommercielle sportsklubber besidder.

Denne Del 1 af afhandlingen søger på denne baggrund at indkredse en overordnet teoretisk forståelse af de kommercielle sportsklubber. Først defineres og placeres idræt og sport i en generel samfundsmæssig ramme. På baggrund af en kort introduktion til den historiske udvikling i dansk idræt og sport stilles derefter skarpt på kommercialiseringen. Denne fremgangsmåde dikteres af, at de kommercielle sportsklubber i historisk perspektiv er et relativt nyt fænomen i Danmark, hvorfor en rimelig forståelse af klubbernes egenart må grunde på en analyse af deres historiske udspring. I forhold til dansk, skandinavisk og europæisk kontekst er det den civilsamfundsmæssige foreningsdimension, der må tages som udgangspunkt.

[54] Dette afsnit bygger i stor udstrækning på kapitel 2 i Storm & Brandt (2008). Kapitlet i omtalte bog er alene skrevet af Storm. Desuden trækkes på Storm (2008a).

Med henblik på at skabe en tværfaglig forståelse af klubberne, angribes analysen af kommercialiseringsprocessen herefter med udgangspunkt i teori om de kommercielle sportsklubber. Ideen er at definere de nærmere økonomiske karakteristika ved klubberne med udgangspunkt i relevant teori herom. Dette gøres i første omgang med hjælp fra den (sports)økonomisk teori, som suppleres af den ungarske økonom Jânos Kornais tilgang om bløde budgetrestriktioner, da disse giver en brugbar ramme for forståelse af, hvordan særligt klubbernes løbende tab kan forklares.

Koblet med en forståelse af den sportslige dimension i de kommercielle sportsklubber i form af Luhmanns systemteoretiske perspektiv, der bindes op med en forståelse for, hvordan sport og følelser hænger sammen, gives samlet et frugtbart teoretisk supplement til den eksisterende litteratur. Samtidig bidrager systemteorien med en organisationsteoretisk ramme, der kan medvirke til at forstå effekterne som kommercialiseringen har afstedkommet, hvilket er målet for de empiriske analyser i afhandlingens Del 2.

Her starter vi imidlertid med denne Del 1's konstruktion af undersøgelsesgenstanden: En besvarelse af, hvad der overhovedet er grundlaget for de kommercielle sportsklubber, dvs. hvad kan man forstå ved den sektor, som de er en del af.

Hvad er idræt og sport? På vej mod en preliminær model

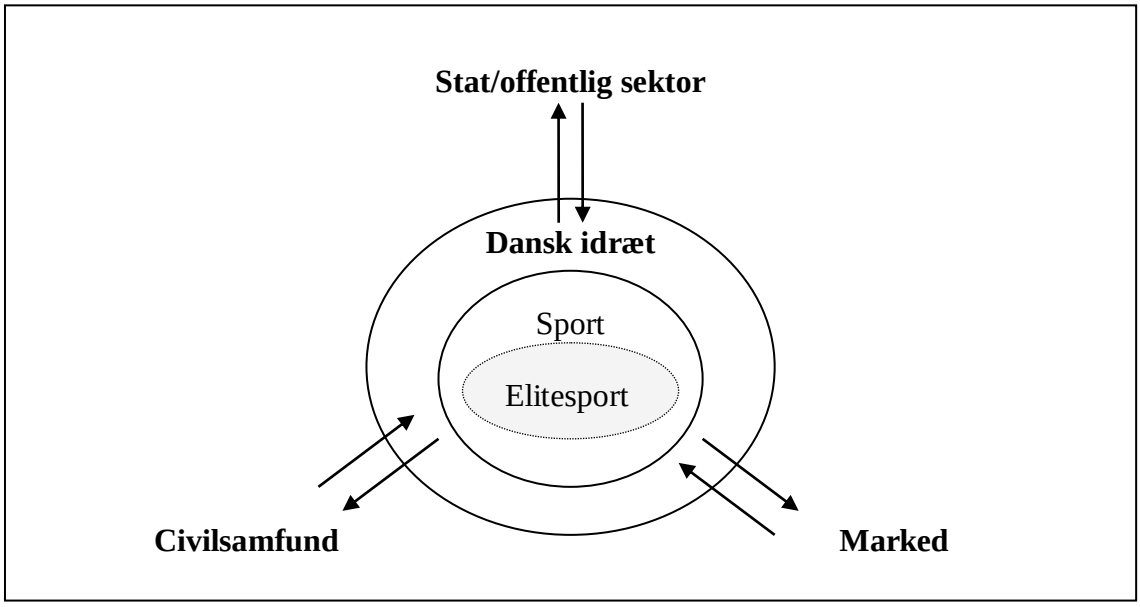
Første skridt på vejen mod at besvare arbejdsspørgsmålet for denne Del 1, 'Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen?', er at definere grundlaget for fænomenets aktiviteter, nemlig: 'idræt' og 'sport'. Dette er ikke nogen let opgave, da idræts- og sportsbegrebet tillægges forskellig betydning afhængigt af kontekst (Thing & Wagner, 2011, p. 12) og er blevet udlagt med forskellige nuancer i litteraturen. Overordnet set kan idræt og sport imidlertid forstås som krops- og bevægelsespraksisser:

> *"(...) som gennem de samfundsmæssige processer har udviklet sig til et flertal af (del)kulturer og som – på en modsigelsesfuld måde – samler sig omkring præstation og konkurrence, sundhed og fitness, kulturel ("folkelig") kropserfaring og identitetsdannelse" (Bøje & Eichberg, 1994, p. 30).* [55]

Idræt og sport er i denne forståelse samfundsskabte fænomener, der påvirkes og får deres form på baggrund af den samfundsmæssige udvikling. Mere konkret sker det gennem et samspil med de tre samfundsmæssige sektorer: Stat, marked og civilsamfund (Storm & Brandt, 2008; Storm, 2008a). Samlet kan de gensidige udvekslinger af ydelser mellem idræt og sport og de enkelte sektorer

[55] En alternativ definition, der er i stor længde søger at indkredse fænomenet nærmere er eksempelvis Heinemann (1983), der peger på, at idræt 1) er kropsbevægelse, 2) er præstationsorienteret, 3) er underlagt social regulering og 4) er uproduktiv. Punkt 1-3 er i overensstemmelse med Bøje og Eichbergs (1994) definition mens punkt fire stikker ud i den forstand, at det synes at ekskludere de mest kommercielle sportsgrene fra definitionen, da de kommercielle sportsklubber vel netop producerer et produkt. Jeg vil ikke drøfte problemerne, denne definition åbner her. Blot er den nævnt for at illustrere, at definitionerne af sport og idræt er mange. I denne sammenhæng koncentrerer jeg mig imidlertid om at udvikle en for analysegenstanden brugbar forståelse.

grafisk udtrykkes i nedenstående model, der er inspireret af Pestoffs såkaldte 'tredjesektor-teori' (Pestoff, 1996).



Figur 3: Dansk idræt og sport og dens delelementer i 'sektorvisning'

Det fremgår, at dansk idræt og sport er karakteriseret ved at være et blandingsprodukt, et miks af samfundsmæssige rationaler, der former forskellige idrætskulturer. Den danske idræts- og sportssektor kan herunder karakteriseres af en række delementer, der afhængigt af konkurrencefokusset udkrystalliserer sig i hhv. idræt, sport og elitesport. Disse er illustreret gennem de optegnede cirkler. Sport fremstår således som en delmængde af den brede idrætsforståelse præsenteret ovenfor, da de sportslige aktiviteter i hovedsagen består af målbar præstationsmæssig udøvelse, dvs. stræben efter resultater, som typisk produceres gennem konkurrencer, registrering af rekorder, resultater og udvælgelse (Eichberg, 1988, p. 109ff; Guttmann, 2004, p. 16). Den helt 'destillerede' konkurrenceudøvelse, 'Elitesporten', hvor de mest konkurrencemæssige præstationer indgår, udkrystalliserer sig som en underdelmængde af 'Sport' i den afbillede sektorforståelsesramme.[56]

Den brede idrætslige forståelse, hvis grænser tegnes af den yderste cirkel i figuren, indeholder dermed – i relation til de indre cirkler – de mere 'bløde' aktiviteter, eksempelvis folkelig gymnastik og forskellige breddemotionsformer, der ikke som sporten er styret af et egentligt konkurrenceelement eller er kommercialiseret (selv om de kan være det i kommercielle livsstilsidrætter som fx fitness). Da breddemotion også kan indeholde konkurrenceprægede elementer, kan man skelne mellem breddeidræt og breddesport. Disse to fænomener placerer sig et sted ved grænsen mellem den ydre og næstinderste cirkel i modellen.

[56] I forhold til afhandlingens systemteoretiske perspektiv, der udfoldes nedenfor, er dette i overensstemmelse med Stichweh (1990), Tangen (1997; 2000; 2004b) og Thyssen (2000), der alle argumenterer, at elitesport er et subsystem inden for det bredere sportssystem (det, jeg i denne sammenhæng benævner 'idræt', jf. nedenfor).

De dobbeltrettede pile i figuren illustrerer samspillet med de samfundsmæssige sektorer og viser den dynamik, som idrætten indeholder, når den 'kobler sig' til disse for at opretholde og udvikle sine aktiviteter – eksempelvis, når danske kommuner direkte eller indirekte støtter idrætten gennem lokale- og aktivitetstilskud i henhold til folkeoplysningsloven eller opfører og driver haller og opvisningsanlæg for henholdsvis breddeidrætten eller elitesporten mod at opnå øget aktivitet og sundhed eller branding af kommunen som underforstået eller direkte modydelse.

De historiske vægte

En kort beskrivelse af dansk idræts særlige karakteristika og udvikling kan gives ved at starte ved det civile samfund og gå rundt med uret i modellen ovenfor. Herved gives dels en historisk forståelse af de elementer, der har skabt dansk idræt og sport som samfundsmæssige fænomener set gennem en sektoroptik, dels vises, hvorledes de enkelte elementer understøtter idræts- og sportssektoren over tid, overhovedet gør den mulig og endelig giver den en form, hvori de kommercielle sportsklubber træder frem.

I starten var civilsamfundet

Det er en forenkling at påstå, at civilsamfundet alene er udgangspunktet for dansk idræt og sport. Skyttebevægelsen fik eksempelvis tidligt statsstøtte, men i grove træk er gymnastikbevægelsen, idrætsforeningerne og en stor grad af frivillig organisering rygraden i dansk idræt og sport, både aktuelt og historisk (Storm & Brandt, 2008; Wøllekær, 2010). Fra den moderne idræts opståen i midten af 1800-tallet og frem til midten af 1900-tallet er der således meget lille politisk indblanding i og beskeden økonomisk støtte til idrætten herhjemme (Ibsen & Eichberg, 2006, p. 6), selvom grundlovens vedtagelse i 1849 giver forenings- og forsamlingsrettigheder, der muliggør organiseringen af skydning, gymnastik og sport i foreninger og klubber.

Så kom 'det offentlige'

I perioden 1930'erne-1960'erne gennemførtes en række love, der fik stor betydning for idræts- og sportssektoren. For breddeidrættens vedkommende er der tale om lovgivning, der lagde grunden til stor kommunal støtte til idrætten både gennem opførelse af eller tilskud til idrætsanlæg og gennem indirekte og direkte økonomisk støtte til aktiviteterne i foreningerne (Ibsen & Eichberg, 2006, p. 7). Efter 2. verdenskrig udviklede den danske velfærdsstat sig for alvor, og i takt hermed øgedes støtten yderligere. Tipsloven (1948) og fritidsloven (1968) åbnede for alvor for offentlige midler til henholdsvis de store nationale idrætsorganisationer (eksempelvis Danmarks Idræts-Forbund (DIF), Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger[57](DGI) og Dansk Firmaidrætsforbund (Firmaidrætten) på statsligt niveau og til de lokale idrætsforeninger på kommunalt niveau. Allerede i 1920'erne starter den kommunale involvering i forhold til byggeri af stadionanlæg til blandt andet fodbold (Wøllekær, 2010, p. 47ff), men på baggrund af den økonomiske vækst i 1960'erne tog kommunerne for alvor fat

[57] Oprindeligt DDGU og DDSG&I inden de to organisationer besluttede at fusionere i 1992.

på at bygge idrætsanlæg og svømmehaller. En udvikling, der fortsatte op gennem 1970'erne og udgør en vigtig forudsætning for den kommercielle tilskuersports udvikling, da kun ganske få kommercielle sportsklubber historisk og aktuelt har formået at løfte anlægsbyggerier i en størrelsesorden, som kræves til kommercielt brug.

Hvad angår eliteudøverne, fik Team Danmark i 1984 som følge af loven om eliteidrættens fremme til opgave at sikre en social og samfundsmæssig forsvarlig udvikling af eliteidrætten, samtidig med at organisationen skulle styrke mulighederne for, at udøverne kunne nå de højest mulige sportslige resultater (Ibsen, Hansen, & Storm, 2010). Med eliteloven satte staten dermed ind med direkte støtte til amatøreliten og har af den vej indirekte hjulpet den kommercielle elitesport på vej. Man kan kalde det en form for indirekte offentlig virksomhedsstøtte, da hjælpeforanstaltninger og økonomiske subsidier til talentudvikling på forbundsniveau og direkte til eliteudøverne sikrer fødekæden eller understøtter de stringent kommercielle eliteaktiviteter.[58]

…og nu spiller markedet med

I takt med de senere års samfundsudvikling har markedet fået en mere og mere fremtrædende plads i dansk idræt og sport. Indholdsmæssigt har udviklingen budt på nye idræts- og udtryksformer. De amerikansk inspirerede jogging-, fitness- og sundhedsbølger rullede ind over Danmark i 1980'erne, og sammen med nye livsstilsidrætter og subkulturer som eksempelvis skateboarding, bmx-cykling og rulleskøjteløb har disse bølger i stor udstrækning medvirket til, at den uorganiserede, ofte livsstilsprægede idræt har oplevet en stærk fremgang i de senere årtier. Den stigende vækst i konsumindustrien med tøj og 'livsstilsudstyr' til udøverne samt tilkomsten af de nye kommercielle fitnesscentre i slutningen af 1970'erne (jf. Tangen, 1997, p. 270; Kirkegaard, 2007) gjorde for alvor markedet til en medspiller i dansk breddeidræt og -sport.

Parallelt hermed har kommercialiseringen af nationale sportsgrene som fodbold og håndbold medvirket til markedsgørelsen af dansk eliteidræt. Særligt tv-mediets kraftige fremvækst – og liberaliseringen heraf op gennem 1990'erne – har gjort tv-sport til en altafgørende forudsætning for udviklingen (jf. Hedal, 2006), da der blev skabt en medieplatform, hvorfra de kommercielle aktiviteter kunne spredes til en stor forbrugerskare. Internationalt set er dette også forudsætningen for kommercialiseringen af blandt andet fodbold, basketball, baseball, ishockey, amerikansk fodbold mv. (Horne, 2006; Westerbeek & Smith, 2003). I den forstand er sporten i stigende udstrækning blevet en vare, som tv-seere, men også tilskuere og fans konsumerer mod betaling (Budzinski & Satzer, 2011). Det er særligt med disse udviklingstræk, at de kommercielle sportsklubber herhjemme træder frem. Udviklingen tager for alvor fart med indførelsen af professionel fodbold fra og med 1978, hvor DBU i oktober 1977 fjerner amatørreglerne (Pedersen, 2009, p. 5; Grønkjær & Olsen,

[58] Set i bredere perspektiv er det samtidig indlysende, at EU begynder at spille en stigende rolle i takt med fællesskabets stigende integration. Lisabontraktaten er i den sammenhæng seneste udviklingstrin, hvor EU-systemet gennem hvidbogen om sport (Commission of the European Communities, 2007) og Pierre De Coubertin handlingsplanen så småt rør på sig som overnational spiller og regulator med konsekvenser for det nationale niveau.

2007, p. 166; Hansen, 2006, p. 169), og i starten af 1990'erne, hvor den internationale succes med det danske damelandshold senere resulterer i en hastig kommercialisering (Storm & Almlund, 2006, p. 9; Storm, 2008c, p. 12).

De tre sfærer stat, marked og civilsamfund er ikke lukkede størrelser, men overlapper i høj grad hinanden dynamisk (Horne, 2006, p. 102). F.eks. er kommercielle sportsklubber med store sponsorindtægter og deraf følgende afhængighed af markedet i langt de fleste tilfælde baseret på store frivillige indsatser i forbindelse med f.eks. talentudvikling eller afvikling af kampe og turneringer (bolddrenge, vagter, billetsælgere mv.) (Roberts, 2004, p. 24) og ikke mindst af kommunal velvilje i forbindelse med f.eks. udvidelse eller vedligeholdelse af opvisningsanlæg (fx en håndboldhal, et ishockeystadion eller et fodboldanlæg) (Storm & Brandt, 2008). Omvendt understøtter staten eller kommunerne som vist de kommercielle klubber på forskellige måder.

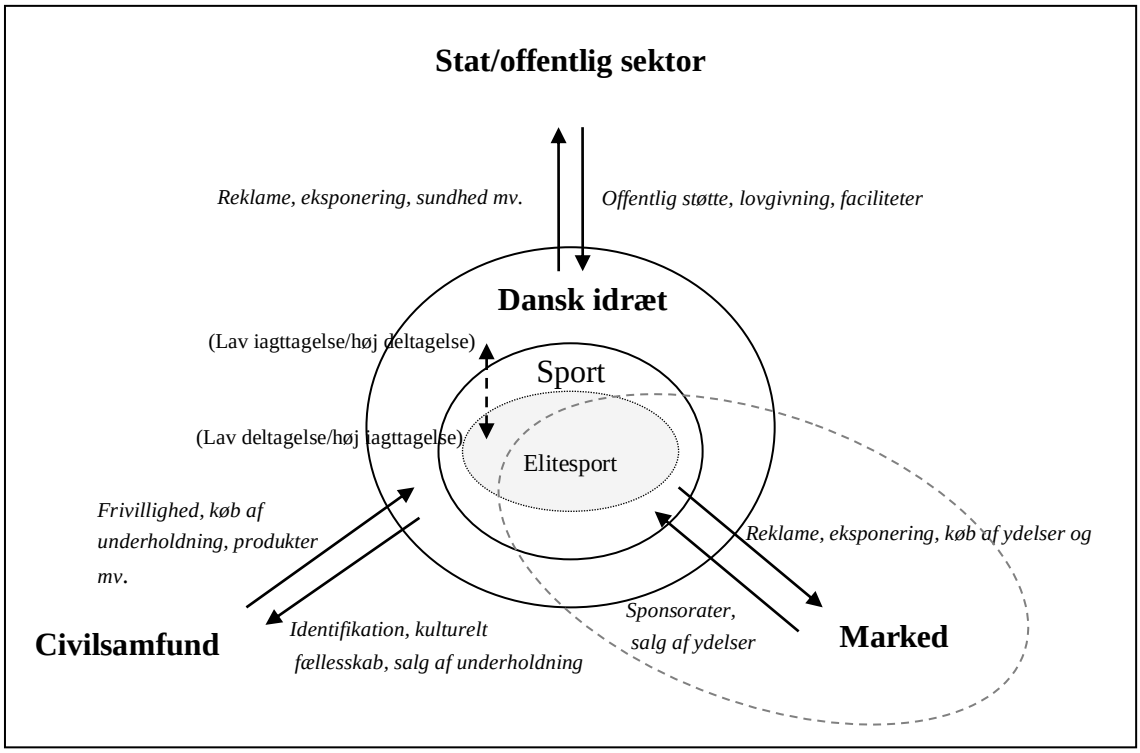
Alle sektorer er i spil

Ovenstående korte gennemgang af udviklingen i dansk idræt og sport er grovkornet i den forstand, at alle sektorer, også markedet, i større eller mindre grad har været i spil gennem alle årene. Dog viser analysen, med hvilken vægt og i hvilken forstand de enkelte sektorer har været i spil gennem årene, og hvilke forudsætninger og udtryk udviklingen har haft.

Det relevante i denne sammenhæng er det stigende fokus på markedsdimensionen og det medspil, der har været fra de øvrige sektorer, da disse understøtter markedsvægten. Oversat til den opstillede model i Figur 3 er der tale om udviklingen af en ny tilstand i den danske idræts- og sportssektor: Mens forholdet til civilsamfundet og den offentlige sektor nedtones og/eller ændrer karakter, styrkes forholdet til markedet, hvorved de sportsøkonomisk interessante områder begynder at træde mere frem.

Dette sker både omkring aktiviteterne i kernen af modellen – elitesporten/tilskuersporten – men også i de omgrænsende felter i form af kommerciel breddeidræt, fx via udviklingen af fitnessindustrien (se: Kirkegaard, 2012). Udviklingen kan skitseres ved et par tilføjelser til den opstillede model, der viser, hvordan man på denne baggrund kan forstå idræts- og sportssektoren i forhold til samspilsrelationerne med alle tre samfundssektorer med særlig vægt på markedet, der i denne sammenhæng er i fokus.

Som det kan ses i figuren nedenfor, er der i modellen tilføjet en cylinderformet stiplet cirkel, der særligt angiver relationen mellem dansk idræt, sporten og elitesporten og markedet, og som aftegner grænserne for de kommercielle sportsklubbers placering.



Figur 4: Idræt og sport i sektorvisning med fokus på markedsdimensionen

Cylinderen viser således et felt bygget op om nogle sportslige eliteaktiviteter, men også visse breddeaktiviteter. Man kan også sige, at elitesportsaktiviteterne hviler på de bredere idrætsaktiviteter, hvilket man kan forestille sig, hvis modellen var tredimensionel, og de inderste cirkler var plateauer oven på hinanden og oven på den bredeste cirkel. I et bredere perspektiv kan man tilføje, at uden for idrætscirklerne, men inden i den stiplede cylinderformede cirkel, findes forskellige tilgrænsende industrier og understøttende ydelser – fx anlægsbyggeri, branchen for sportstøj, internet- og konsulenttjenester mv.

Et gensidigt modsatrettet kontinuum mellem iagttagelse/deltagelse er desuden tegnet op mellem kernen i modellen og de bredere cirkler, således forstået at jo længere mod kernen (elitesporten), jo mindre deltagelse og jo mere iagttagelse er der tale om. Kommerciel breddeidræt har omvendt stor deltagelsesgrad, men mindre iagttagelsesgrad.[59] Ydermere er der sat overskrifter på pilene, der betegner vekselvirkningerne mellem de enkelte sektorer i modellen, således at eksempelvis civilsamfundsrelationen består i, at medlemmer, ledere og trænere tilbyder ydelser til en forening eller klub mod at få et tilhørsforhold i form af en identifikationsmulighed, som netop træner- og ledergerningen eller blot medlemskabet giver. Identifikationen kan også købes gennem fandyrkelse, tilskuerinteresse osv.

[59] Dette er naturligvis en generalisering, der ikke gælder alle elitesportsgrene, hvor tilskuerinteressen ikke nødvendigvis er høj. Dog gælder antagelse for afhandlingens to case-sportsgrene.

Den statslige/offentlige relation består i forskellige former for udvekslinger, som også er nævnt ovenfor: Direkte eller indirekte offentlige subsidier i form af eksempelvis faciliteter og direkte eller indirekte tilskud mod sundhedsfremme til amatørklubber og foreninger. I forhold til de kommercielle sportsklubber kan kommuner opnå i eksponering via klubben, der optræder på tv og derved sætter en given by eller region på landkortet, mens kommunen på den anden side enten direkte sponsorerer holdet eller fx bygger opvisnings- eller stadionanlæg som klubberne benytter.[60] Overskriften 'lovgivning' illustrerer statens muligheder for at påvirke rammebetingelserne for idræts- og sportssektoren, herunder dens oplevelsesøkonomiske delelementer gennem forskellige former for regulering, enten direkte til inderkernens aktiviteter eller mere bredt i form af erhvervspolitiske initiativer mv. (Roberts, 2004, p. 38ff).

Sidst illustrerer overskrifterne placeret ved pilene under markedsdimensionen udvekslingerne, der i forhold til de kommercielle sportsklubber er indlysende: Køb og salg af varer og tjenester eller udveksling af reklame mod sponsorater, fx når danske håndbold- og fodboldklubber sælger reklameplads på kamptrøjerne mod kontant vederlag fra den rekvirerende virksomhed. Dermed tegner modellen samlet set en overordnet skitse til forståelse af de kommercielle sportsklubber i en overordnet samfundsmæssig ramme.

Men hvordan skal vi nærmere bestemt definere de kommercielle sportsklubbers karakteristika? Cylinderen i figuren ovenfor aftegner en grænse, der grafisk udtrykker en indplacering i et bredere felt, men skal vi tættere på en forståelse af deres karakteristika, er det indholdet af denne afgrænsning, vi skal prøve at forfølge, dvs. blandingen af de sportslige og økonomiske elementer som skitsen ovenfor udstikker. Dette gør jeg i det følgende ved først at udlægge et teoretisk grundlag for de kommercielle sportsklubbers økonomiske element og derefter det rent sportslige. Samlet vil det yderligere specificere modellen.

Økonomisk rationalitet og profit i kommercielle sportsklubber

Som beskrevet ovenfor involverer den historiske udvikling i dansk idræt en proces, hvor alle sektorer nu er kommet i spil i forhold til dansk idræt. Hvad angår de markedsorienterede områder i modellen, kan formålet med den kommercielle udvikling umiddelbart betragtet sammenfattes i nedenstående:

> *"Commerce may be defined as 'the activities and procedures involved in buying and selling things'; a commercial activity 'involves producing goods [and services] in large quantities in order to make a profit'; and commercialisation is 'mainly concerned with making money'. When applying these definitions to sport it seems logical that the commercialisation of sport involves producing sports products in order to make a profit" (Westerbeek & Smith, 2003, p. 89).*

[60] De kommercielle sportsklubber skal som virksomheder betale leje for anvendelsen af anlægget, men i praksis anvender de fleste danske kommercielle håndbold- eller fodboldklubber opvisningsanlæg og –faciliteter, de ikke selv økonomisk ville have mulighed for at bygge. I den forstand er der tale om en slags indirekte offentligt subsidie.

Tager man dette for gode varer handler kommercialiseringsprocessen altså i bund og grund om profit. Med andre ord har kommercialiseringen af dansk idræt og sport i dette perspektiv haft den effekt, at profitorienterede aktører i form af kommercielle sportsklubber, der søger afkast og fortjeneste ved at forme sporten om til et sælgeligt markedsprodukt, er trådt frem. 'Oppositionen' fremlagt i det indledende afsnit er inden for litteraturen om kommercielle sportsklubber udtryk for denne tilgang, idet klubbene anses som rationelle aktører i deres stræbsomhed efter profit. Oppositionstilgangen forudsætter helt generelt, at aktører, der bevæger sig på et marked, gør det med udgangspunkt i at tjene penge og konkurrere økonomisk med henblik på at skabe vækst og overskud: *"(...) sådanne økonomiske transaktioner er en funktion af nytteprincipper, hvorefter det enkelte individ efterstræber den størst mulige nytte med mindst mulige ofre"(Jensen, 1996, p. 33).*

Ideen i dette perspektiv er, at økonomiske aktører afvejer alle transaktionsforhold instrumentelt med henblik på at optimere enhver markedsoperation (Cohen, 2000, p. 73; Granovetter, 2004, p. 245). Denne forståelse *"opererer (...) med a-prori antagelser om universelle og totaltdækkende økonomiske lovmæssigheder, på hvis grundlag der kan foretages logiske deduktioner vedrørende agenternes færden"* (Jensen, 1996, pp. 34-35). Gennem 1960'erne har disse tanker fået særlig vægt i den neoklassiske økonomiteori, der siden har vundet stort indpas i samfundsvidenskaberne (Coleman, 1993).

I den mest ideelle form er klubberne instrumentelt maksimerende organisationer, der afvejer alle forhold i organisationen rationelt med henblik på at anlægge den størst mulige profit. I det klassiske teoretiske eksempel handler det om at udvide produktionen indtil omkostningen ved at producere en ekstra enhed er lig med den ekstra indtægt samme enhed måtte indbringe. Formuleret anderledes: Så længe indtægten kan øges ved at producere en ekstra enhed end den tilsvarende omkostning er ved at producere den, vil virksomheden maksimere profitten, hvis den fortsat stræber efter at finde balancepunktet mellem marginalomkostning og marginalindtægt – og således øger produktionen indtil dette punkt er nået (eller indskrænker den således, at virksomheden ikke taber på overproduktion). I forhold til de kommercielle sportsklubber handler det – som gengivet i indledningen til afhandlingen – om kun at ansætte det nødvendige antal spillere eller sælge dem for at opnå et givent profitmaksimeringspunkt, og herunder stille sig tilfreds med den plads i det sportslige hierarki som denne maksime indbefatter (se også: Késenne, 2006a, p. 602).

Selvom det fra en teoretisk synsvinkel ikke kan afvises, at de kommercielle sportsklubber kan være profitmaksimerende i traditionel forstand kan tilgangen imidlertid problematiseres som generel forklaringsramme for de kommercielle sportsklubbers adfærd. Ikke bare viser den indledende litteraturgennemgang, at der synes at være et stykke fra antagelsen til den empiriske virkelighed i forhold til de kommercielle sportsklubber i Europa, ligeledes kan man teoretisk problematisere antagelsen om, at kommercielle aktører handler maksimerende i instrumentel forstand.

Således fremfører blandt andre Veblen (1909) og Holten (1992), at ideen om 'economic man', der ligger til grund for antagelsen om profitmaksimering, kan kritiseres (Veblen, 1909, p. 245), er forenklet og tager udgangspunkt i en idealforestilling om menneskelig handling mere end en reel observation af, hvordan mennesker i virkeligheden er eller agerer (Holton, 1992, p. 55; se også: Thurow, 1987). Tilgangen antager, at individer er præ-sociale (Holton, 1992, p. 57) eller 'atomiserede' (Granovetter, 2004), og selvom den måske ikke er uden pointe, er den ifølge Holton (1992, p. 81) forsimplet.

Helt generelt anfører Perrow (1986), at firmaer eller organisationer ikke kan ses som fritstående aktører. De er indlejret i bredere samfundsmæssige rammer, der betinger rationaliteten, og den måde firmaet operationaliserer sin eventuelle stræbsomhed – eller mangel på samme – efter profit på (Perrow, 1986, p. 91). Mennesker eller organisationer handler under indflydelse fra den omverdenen, de indgår i, og ikke i et rationelt vakuum uden normer, kultur eller følelser for den sags skyld. Adfærd er ikke kun styret af instrumentel rationalitet (se: Elster, 1989; Elster, 1994), den kan være modificeret eller betinget af andre forhold, der ikke kan forstås inden for rammerne af selv en meget elastisk brug af rationalitetsbegrebet.

Et eksempel på en modificeret tilgang til den idealtypiske rationalitetsforståelse repræsenterer Simon (1959), der mener, at der problemer med antagelsen om profitmaksimering på markedet. I en kritik af den instrumentelle rationalitetsforståelse peger han på, at det kun er ganske få økonomer, der har været optaget af, om grundantagelsen holder. Groft stillet op har man ikke, ifølge Simon, bekymret sig så meget om, hvordan 'economic man' rent faktisk opfører sig, men mere om, hvordan han ifølge den teoretiske tilgang *'skal'*. Om den neo-klassiske økonom skriver Simon:

> *"First he assumes the economic actor is rational, and hence he makes strong predictions about human behaviour without performing the work of observing people. Second, he often assumes competition, which carries with it the implication that only the rational survive"*[61] *(Simon, 1959, p. 254).*

Men perfekt rationalitet eksisterer ikke (Simon, 1979, p. 510). Ifølge Simon er der ganske givet dele af samfundslivet, hvor antagelsen er rigtig, men antagelser om *satisficering* snarere end *maksimering* er en bedre teoretisk tilnærmelse til virkeligheden end at pege på eksistensen af rationalitet i gængs forstand:

> *"If we seek to explain business behaviour in the terms of this theory, we must expect the firm's goals to be not maximizing profit, but attaining a certain level or rate of profit, holding a certain share of the market or a certain level of sales. Firms would try to satisfice, rather than to maximize" (Simon, 1959, p. 263).*

Ifølge Simon er det generelt meget vanskeligt at beregne et egentligt maksimeringsoptimum. Verden er for kompleks og variablene for mange til, at det i praksis er muligt at opstille rationelle løsninger

[61] Tesen om 'natural selection', der er en grundsten i den rationelle tilgang, afvises blandt andre af Meyer & Zucker (1989).

som forudsat i teorien (jf. også: March & Simon, 2004, p. 524). Det er omfattet af omkostninger og tid at søge denne tilstand, og vi ved ikke altid, hvilke muligheder der er de bedste. Aktører søger i stedet mellem alternativer og stiller sig tilfreds med et givent niveau af målopfyldelse.

Dette kommer til udtryk i begrebet Simons begreb om 'satisficering', der udtrykker, at en mere realistisk forståelse er, at virksomheder, eller 'economic man', måske nok søger en eller anden grad profit, men nok nærmere anlægger en mindre idealtypisk rationel tilgang – som maksimeringshypotesen indikerer – og er tilfreds med en svagere form for maxime (se også: March & Simon, 2004). Dette medfører ikke, at statisficeringstilgangen *ikke* kan betragtes som rationel, men at maksimeringstilstanden i dette tilfælde er modificeret eller begrænset ('bounded', se Simon (1987)) i forhold til det teoretisk set ideelle (Elster, 1979, p. 134).

Andre udtryk for forskellige former for modificeret rationalitet eller maxime blandt virksomheder eller aktører er også betonet i den økonomiske litteratur. Baumol (1959) peger fx på salgsmaksimering, Marris (1964) på vækstmaksimering og Rothschild (1947) på 'security maximization' (overlevelse), der alle er andre typer af maksimer end den stringent profitmæssige – omend de alle indeholder en 'minimumsgrad' af profitorientering (Sloane, 1971, p. 131).

Specifikt spørger Sloane (1980, p. 16) på denne baggrund, hvordan man kan forstå kommercielle sportsklubber – i dennes tilfælde kommercielle fodboldklubber. Han peger med udgangspunkt i Williamson (1963) på, at de nok bør betragtes som 'utility maximisers', dvs. organisationer, der maximerer deres generelle nytte over en række variable – det kunne fx være flere af ovenstående maksimer – ikke kun profit, i forhold til et givent dynamisk og satisficerende tilfredshedsmål (Sloane, 1971, p. 133; Sloane, 1980, p. 32) – dvs. i tråd med Simons argument blot mere nuanceret og udvidet.

Sloane (1971, p. 136) peger konkret på, at klubbens overlevelse, at vinde, høj omsætning eller maksimering af antallet af tilskuere til klubbens kampe under en given grad af profitorientering (eller en 'minimum loss' tilgang) kan være variable, der indgår i klubbens nyttefunktion og dermed teoretisk set altid kan antages at være udtryk for en i mere traditionel forstand rationel adfærd, selvom den er modificeret i forhold til oppositionens mere traditionelt profitmaksimerende forståelse. Dette er frugtbart i forhold til at skabe en forståelse af de kommercielle sportsklubber, men to elementer ved denne tilgang kan imidlertid problematiseres og forbedres.

For det første er Sloane selv inde på, at man kan kritisere utility maximization-tilgangen for at være svag derved, at alle former for nytte kan rationaliseres og tilpasses forståelsen, da hvilket som helst mål kan udstrækkes til at være en del af nyttefunktionen (Sloane, 1971, p. 133). Thurow (1987) peger på dette som et helt generelt problem ved utility maksimerings-tilgangen idet det bliver umuligt at se adfærd som betinget af andet end – ja netop – nyttemaksimering. Irrationalitet

eksisterer pr. definition ikke, da alle former for adfærd i dette perspektiv ses som en form for rationel nytteoptimering (Thurow, 1987, p. 217).

I forhold til de kommercielle sportsklubber bliver det analogt hertil vanskeligt at skelne variationer, da alle klubber i denne forklaringsramme blot 'utility maksimerer', uden at man kvalitativt kan skelne mellem variationerne, hvis alle blot pr. definition kan kategoriseres under denne hat fordi deres nyttefunktioner er sammensat af forskellige (rationelle) mål i den udstrækning, at profitmaksimering ikke er deres primære.

Dette forhold er teoretisk set, men også med henblik på at foretage en analyse af klubberne, utilfredsstillende, hvis mere irrationelle og emotionelle elementer jf. afhandlingens indledning er en del af sektorens måde at fungere på, og klubbernes adfærd varierer, og vi ønsker at sætte navn på eller at skelne mellem disse variationer. Hvis alt kan indeholdes i forståelsen, er den således i princippet ubrugelig, da den ikke rigtig forklarer noget: Hvis alle former for adfærd er rationelle eller udtryk for utility-maksimering, så tømmes forståelsen reelt for indhold (Holton, 1992, p. 79). Elasticiteten i rationalitetsforståelsen bliver isoleret set meget bred.[62] Formuleret anderledes peger Thurow (1987, p. 218) og Holton (1992, pp. 78-79) på, at tilgangen er tautologisk, fordi alt bliver et spørgsmål om rationalitet: Menneskelig adfærd må tolkes rationelt fordi mennesket pr. definition er – ja – rationelt, uanset hvilken type nytte, der stræbes efter. Det er logisk inkonsistent, og udtryk for en blind plet i teoriapparatet.

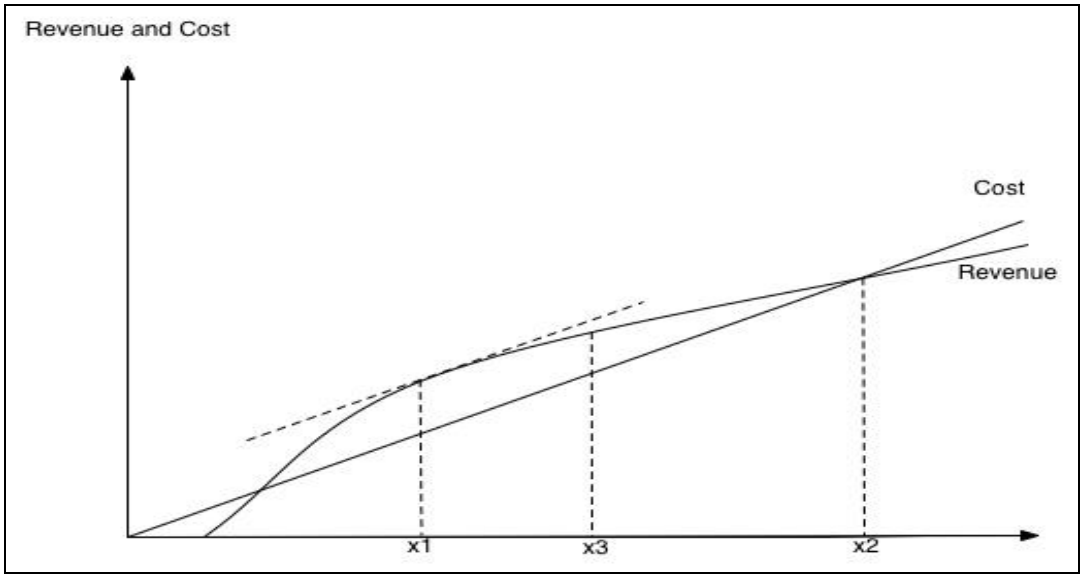
For det andet – og det er Sloane sådan set også inde på – er der meget, der tyder på, at vi i den europæiske kontekst i mange tilfælde har at gøre med klubber, der mere eller mindre systematisk overforbruger uden hensyntagen til den 'solvens-restriktion' Sloane taler om, at klubberne trods alt opererer under, selvom de er orienteret med sportslig succes (Sloane, 1971, p. 134). Gennemgangen af den eksisterende litteratur om de kommercielle sportsklubber i afhandlingens indledning viser dette. I forhold til det jeg i afhandlingens indledning har benævnt 'oppositionens' tilgang, skriver Sloane (1971) konkret:

> *"It is somewhat surprising therefore that such contributions should have analysed clubs using the assumption of profit maximization which to some extent is in the process of being discarded or at least modified in the theory of the firm. This is particularly so in the view of the fact that the use of this traditional assumption is even less likely to provide valid predictions than in the case of the business enterprise, since some clubs makes heavy losses which occur even in the long-run, so that they cannot be explained away as the result of loss minimising behaviour, otherwise such clubs would leave the industry" (Sloane, 1971, p. 132).*

[62] Sagt anderledes og i overensstemmelse med afhandlingens videnskabsteoretiske ramme må der være et 'modbegreb' på den anden side af distinktionen, der negativt bestemmer den positive forståelse af rationalitet.

Imidlertid bliver problemstillingen ikke forfulgt videre, og selvom Sloane i en senere tekst skriver, at en kommerciel sportsklubs nyttefunktion kan indeholde et mål om at maksimere *"(...) the number of games won regardless of financial constraints* (Sloane, 1980, p. 32)*"*, og ligeledes i Sloane (1971) i en fodnote (på side 134) anfører, at 'psychic income' kan være et meget dominerende element i fodbold *"(...) since the product gives satisfaction not only to the consumer but also to those engaged in the productive process"*, så er det både hos Sloane men også i den øvrige litteratur om de kommercielle sportsklubber både uklart og ubehandlet, hvordan de store tab, som klubberne i den europæiske kontekst har, kan forekomme. Faktisk antages det på det teoretiske niveau i hovedsagen, at klubberne ønsker at sejrs- og utility-maksimere under budgetmæssig balance, en lille profit eller kortsigtede tab (Storm & Nielsen, 2012, p. 186), omend det ikke synes at harmonere med de empirisk set konstaterede løbende underskud.

Késsenne (1996; 2006a) er et illustrativt eksempel på den typiske forståelsesramme, idet han opstiller en økonomisk model, der i et forsøg på at gøre Sloanes model mere operationel viser, hvordan de kommercielle sportsklubber kan være mere eller mindre orienteret i retning af at vinde eller efter profit. I nedenstående figur ses efterspørgselsgrafen på spillertalent for en given klub.



Figur 5: Profit- og vindemaksimering[63]

X-aksen indikerer mængden af spillertalent og y-aksen måler sæsonomsætning og -udgifter. Både omsætning og udgifter stiger med den samlede spillertalentmasse, men omsætningsgrafen er aftagende med mængden af spillertalent[64], da modellen antager en aftagende effekt på indtægter som følge af faldende kompetitiv balance, idet spænding om udfaldet af kampene virker gunstigt ind på efterspørgslen på produktet set fra tilskuer/tv-seere/fans-siden (Késenne, 1996, p. 20). Ved

[63] Figuren er reproduceret fra Késenne (2006a).
[64] Ikke antallet af spillere, da en spiller ikke repræsenterer samme mængde talent.

ansættelse af en (for) stor mængde spillertalent vil holdet således blive for stærkt og medvirke til at dæmpe den kompetitive balance, hvilket vil betyde (positiv, men) aftagende marginalomsætning.[65]

Ifølge modellen vil klubben hyre talenter svarende til x_1-punktet på x-aksen, hvis den profitmaksimerer, da det er punktet, hvor marginalomsætningen er lig marginalomkostningen. Hvis klubben vindeoptimerer under en break-even budgetrestriktion, vil klubben ansætte talent svarerende til x_2-punktet. Hvis klubben har et mål om en vis grad af profit, vil den (fx) hyre op til x_3-punktet. Modellen er altså åben for variation. Problemet er blot, at (mange af) klubberne jf. ovenstående synes at overforbruge, og lader omkostningerne overskride indtægterne mere eller mindre systematisk. Dette indikeres i princippet i punktet, hvor omkostningsgrafen overstiger indtægterne, men forfølges ikke yderligere.

Der synes med andre ord at mangle et teoretisk element, der dels kan illustrere dette forhold, dels kan bidrage til at forklare det nærmere. Profitmaksimering eller -orientering kan forklares i den rationelle forståelsesramme, men de løbende underskud kan ikke. Maksimering eller satisficering af andre typer af nytte er en mulig forklaring, men derved er vi tilbage ved udgangspunktet i forhold til dels at bestemme, hvilken type nytte der er tale om, og hvad der betinger dens kvalitative indhold, dels at påpege at en ren rationel tilgang forekommer meningsløs. Hvis både under- og overskud kan forklares rationelt, mister den teoretiske ramme mening. Her må bedre forklaringselementer i spil.

Som anført i afhandlingens indledende afsnit mener jeg, at en større følsomhed i teorirammen for sportens emotionelle elementer kan bibringe indsigter, der supplerer den eksisterende litteratur på de skitserede problemområder. Jeg mener ikke man kan afvise, at en generel satisficering af forskellige nyttevariable – med variation over de enkelte variable – under en break-even restriktion eller en-grad-af-profitorientering kan være en teoretisk brugbar forklaringsramme for den måde nogle af de kommercielle sportsklubber agerer på. Instrumentelle former for rationalitet kan godt være i spil. Men jeg vil søge at bidrage med en styrkelse af den eksisterende teoretiske forståelse af de kommercielle sportsklubber, og til bestemmelsen af indholdet i variationen af deres adfærd, ved at pege på, og nærmere uddybe, at sporten tilfører et emotionelt 'nytteelement' til fænomenet – sådan som Sloane er inde på, uden dog at forfølge det nærmere – og dermed kan opbygge en forventningsdannelse i klubberne og deres omverden, der teoretisk set kan bidrage til at forklare de

[65] Antagelsen om betydningen af kompetitiv balance i kommercielle sportsligaer kan problematiseres. Kringstad (2008, pp. 18-19) peger således på, at enigheden om den præcise sammenhæng mellem en balanceret konkurrencesituation og efterspørgslen ikke er helt klar. Dette bakkes op af blandt andre Zimbalist (2002) samt Szymanski (2003). Sidstnævnte peger begge, at på grund af uklarhed om målemetoder og definitioner samt delvist modstridende resultater i forskellige studier, så kan man ikke være skråsikker på sammenhængen. Over for argumentet om, at kompetitiv balance er vigtig for efterspørgslen på fodbold, står det faktum, at de mest attraktive europæiske fodboldrækker faktisk er ret polariserede (Frick & Prinz, 2004). I England, Spanien, Tyskland, Skotland, Belgien og sågar også Danmark har få hold domineret toppen gennem årtier (Troelsen, 2005, p. 70). Lav grad af kompetitiv balance synes altså at kunne eksistere samtidig med en høj grad af interesse og efterspørgsel. Sagt anderledes behøver en nedgang i graden af kompetitiv balance ikke per automatik resultere i mindre efterspørgsel (Szymanski, 2001, p. 69). Jeg vil ikke gå ind i spørgsmålet nærmere i denne sammenhæng, men blot antage, at en vis grad af kompetitiv balance formentlig er et gode i forhold til at øge efterspørgslen. En nærmere drøftelse af spørgsmålet kan findes i Storm & Berg (2010).

store tab en stor del af de europæiske klubber lider af samt det forhold, at samtidig ofte overlever deres løbende økonomiske problemer.

Set i den traditionelle økonomiske tilgang henstår dette uforklaret, da en instrumentel rationel tilgang – eller en satisficerende for den sags skyld – konkret ville lægge en dæmper på overforbruget i klubberne i den forstand, at konkursrisikoen ved et sådant overforbrug ville få rationelle aktører (også de 'modificerede') til at dæmpe deres lyst til at bruge penge i kampen for sportslig succes (Storm & Nielsen, 2012, p. 192). Der må med andre ord være 'noget andet', der får klubberne til at overforbruge og overskride break-even restriktionen.[66]

En konkret måde at supplere den eksisterende litteratur på er ved at udfolde Janós Kornais (Kornai, 1979; 1980a; 1980b; 1980c; 1984; 1985; 1986; 1992; 1998; 2001; 2003) teori om bløde budgetrestriktioner idet Kornai kan bidrage med en forklaringsramme, der peger på omverdenssupport og (begrundet) forventningsdannelse herom, hvorunder det bliver muligt at forstå overforbruget og forklare, hvordan de kommercielle sportsklubber kan overleve selv store tab og fortsætte den i traditionel forstand irrationelle økonomiske adfærd.

Mere konkret opererer Kornai med en samfundsmæssigt 'indlejret model', hvor forståelsen af omverdenens betydning (herunder de forventninger, der opbygges i denne omverden) for udviklingen af forskellige typer af økonomisk adfærd i organisationer tages med i billedet – ikke kun en instrumentel præ-social. Sagt anderledes opstiller Kornai en model, hvor socio-økonomiske og/eller politiske omverdensbetingelser (her for de kommercielle sportsklubber) er med til at bestemme, hvilken budgetrestriktion de har. Dét er frugtbart, da perspektivet således kan bruges til at præcisere og forklare de kommercielle sportsklubbers adfærd som motiveret og betinget af en bredere række af forhold – ikke kun instrumentelt profitorienterede eller modificerede rationelle, men også egentligt irrationelle 'nyttemotiver' på baggrund af en særlig form for forventningsdannelse.

I forhold til det specifikt sportslige aspekt af de kommercielle sportsklubber vil sammenkoblingen med Tangens (1997; 2000; 2004b) systemteoretiske forståelse af sportens funktion i det moderne samfund give grobund for den ønskede forståelse af, hvordan klubbernes *og* omverdenens gensidige forventninger kan medvirke til at forklare formningen af budgetrestriktionen og herunder, hvilken rolle det følelsesmæssige aspekt spiller i den forbindelse.

[66] I forhold til midterpositionen på kontinuummet, vindeoptimerende klubber med break-even-restriktioner, kan man principielt også anføre, at den eksisterende rationelle forklaringsramme – jf. også afhandlingens indledning – er utilstrækkelig. Hvori består som nævnt det rationelle i at vindeoptimere, hvis der ikke kommer profit ud af det? Som det gælder i forhold til argumentet ovenfor kan andre typer af nytte være svaret, men så er spørgsmålet, hvori denne nytte består? Vindeoptimeringspunktet, der i Sloanes (1971) tilgang omtales som givende 'satisfaction', bør med andre ord indholdsudfyldes nærmere. Hvad betinger, at man opnår 'satisfaction' af at vinde? Her kan idrætssociologien – som jeg skal søge at vise i det nedenstående – bidrage med at indkredse, hvorfor og hvordan sporten sætter følelser, 'satisfaction', i spil.

Det gør det muligt at supplere ovenstående tilgange og danne et udvidet teoretisk kontinuum på tværs af profit versus vinde-polen – hvor den tabsgivende del inddrages mere eksplicit – uden derved pr. definition at antage en forrang af den ene eller anden pol. Der er – i overensstemmelse med kritikken ovenfor – i princippet ingen prædefineret tilstand. Hermed kan der i sammenhæng med den eksisterende litteratur således dannes en forbedret forståelsesramme, der udvider perspektivet i forhold til den eksisterende litteratur og gør det muligt at begribe helheden i variationen i klubbernes stræben efter at vinde eller efter profit.

Kornais tilgang: Bløde og hårde budgetrestriktioner[67]

Begrebet om bløde budgetrestriktioner blev introduceret af Kornai i slutningen af halvfjerdserne (se: Kornai, 1979; Kornai, 1980b) med henblik at beskrive situationer, hvor ineffektive organisationer eller (offentlige) firmaer bliver reddet fra konkurs af offentlige myndigheder eller kreditorer (Maskin, 1999, p. 421). Kornai så den bløde budgetrestriktion som et vigtigt element i at forklare typiske fænomener i socialistiske økonomier såsom ressourceknaphed og ineffektivitet i offentlige virksomheder (Li & Liang, 1998, p. 104). I denne sammenhæng vil jeg argumentere, at perspektivet kan medvirke til at forstå de betingelser, hvorunder de kommercielle sportsklubbers budgetrestriktioner skabes.

Her skal jeg først introducere til Kornais mest centrale begreb, den bløde budgetrestriktion, der bedst lader sig forstå gennem en kontrastering til restriktionens modpol: Den hårde budgetrestriktion (Hard Budget Constraint (HBC)). Derefter kobles til spørgsmålet om sportens følelsesmæssige element og Luhmanns systemteori og dennes organisationsteori for nærmere at forstå, hvad det er der virker ind på udviklingen af budgetrestriktionens karakter i de kommercielle sportsklubber. Dette vil bidrage til opbygningen af den samlede forståelse af forholdet mellem økonomiske og sportslige logikker i de kommercielle sportsklubber.

Hårde budgetrestriktioner

Overordnet set vil en virksomhed ifølge Kornai have en hård budgetrestriktion, når ethvert provenu fra dens aktiviteter er et spørgsmål om *liv og død* for virksomheden (Kornai, 1980b, p. 303; Kornai, 1979, p. 806). Formuleret anderledes er en budgetrestriktion hård, hvis virksomhedens overlevelse er helt og aldeles betinget af, at dens udgifter *ikke* overskrider dens indtægter (Kornai, 2001, p. 1574). Dette har ifølge Kornai at gøre med omverdensbetingelser, der skaber rammerne for virksomhedens adfærd. Mere udspecificeret skal følgende faktorer – eller som jeg i det følgende vil benævne dem: *'omverdensbetingelser for hårdhed'* – være opfyldt for, at budgetrestriktionen kan siges at være hård (se: Kornai, 1980b, pp. 302-303; Gomulka, 1985, pp. 2-3; se også: Kornai et al., 2003, pp. 1097-1098):

[67] Dette afsnit bygger på: Storm og Nielsen (2012) og Storm (2011b).

- **H1:** Virksomheden skal være pris-tager på både input of output siden;
- **H2:** Virksomheden kan ikke influere skatteregler, der skal være baseret på klare og målbare kriterier, ligesom virksomheden ikke kan opnå individuelle undtagelser, når det gælder størrelsen på skattebetalinger eller datoen, disse skal falde på;
- **H3:** Virksomheden kan ikke modtage statssubsidier af nogen art – hverken til at dække aktuelle udgifter eller til at foretage investeringer med;
- **H4:** Virksomheden kan ikke opnå kreditter i banken eller hos andre virksomheder, og alle transaktioner sker i et gældende betalingsmiddel (og ikke i naturalier eller varer);
- **H5:** Virksomheden kan ikke opnå ekstern finansiering af sine investeringer.

Nærmere bestemt handler H1-betingelsen om, at virksomheden opererer på et marked under fuldkommen konkurrence. Det er ikke muligt for virksomheden at sætte prisen på sit produkt eller bestemme, hvad det vil betale for givne produkter, det selv bruger i sin produktionsproces. H2-betingelsen betyder, at virksomheden ikke kan påvirke skatteregler og ligeledes skal overholde alle gældende regler for betaling uden undtagelser. H3-betingelsen betyder i sin enkelthed, at virksomheden ikke kan modtage nogen former for direkte eller indirekte statsstøtte og dermed alene må basere sin overlevelse og eventuelle ekspansion på egen produktion og salg.

H4-betingelsen forudsætter, at virksomheden i sin helhed ikke kan optage lån eller kredit for at finansiere sine eventuelle udgifter eller underskud, ligesom den ikke kan betale med andet end et gældende betalingsmiddel – naturalier el. lign. kan ikke bruges som betaling for givne produktindkøb, der i øvrigt skal betales til tiden (der kan ikke opnås udskydelser på betalinger). Endelig betyder H5-betingelsen, at virksomheden kun kan foretage investeringer ud af egne midler, da den ikke kan opnå eksterne former finansiering af eventuelle investeringer. I praksis må virksomheden således fx effektivisere produktionen for at frigive midler, hvis den ikke af egen kraft kan gøre det, fx via tidligere overskud.

Ifølge Kornai er den idealtypiske hårde budgetrestriktion imidlertid stort set kun en teoretisk case (Kornai, 1980b, pp. 311-312), hvorfor mere bløde former, fx den 'næsten hårde budgetrestriktion', 'Almost Hard Budget Constraint' (AHBC), realistisk set er mere forekommende. Sådanne tilfælde af 'næsten hårde budgetrestriktioner' findes, når flere af omverdensbetingelserne ovenfor blødgøres, mens H2 og H3 til fulde opfyldes.

Med andre ord er den næsten hårde budgetrestriktion en mere realistisk empirisk case, hvor virksomheden er nødsaget til at opfylde alle sine forpligtigelser, tilpasse sig økonomiske eller efterspørgselsmæssige omverdensforandringer hurtigt og kun kan påvirke input- og outputpriser inden for snævre grænser og kun opnår kreditter eller lån til investeringer under konservative

betingelser (Gomulka, 1985, p. 3; Kornai et al., 2003, p. 1102).[68] Herunder gives eventuelle lån til virksomheden eller eventuelle kapitalindskud ikke til at dække konkrete driftsunderskud, men alene til investeringer i dens fremadrettede vækst.

Bløde budgetrestriktioner

Over for den idealtypiske hårde budgetrestriktion står den idealtypiske situation af blød budgetrestriktion (SBC), der karakteriserer en virksomhed, hvis overlevelse *ikke* er relateret til forholdet mellem dens indtægter og udgifter (Kornai, 1980b, p. 308), hvor virksomhedens vækst *ikke* er bundet af fortidig eller fremtidig performance, hvor lån til virksomheden kan opnås under lempelige betingelser, eller hvor virksomheden kan overleve selv voldsomme tab (Kornai, 1979, p. 807), fx ved at ejerne eller eksterne støtteorganisationer tilfører kapital for at få virksomheden ud af økonomiske problemer (Kornai, 1980b, p. 307). Med andre ord en situation hvor flere eller alle af de ovenstående H1-H5 omverdensbetingelser for 'hårdhed' er blødgjort. Naturligvis findes der flere mellemliggende positioner (Kornai, 1980b, p. 310), der gør det vanskeligt præcist at måle graden af 'blødhed', men generelt set betyder en blødgørelse af budgetrestriktionen en bevægelse væk fra den ideelle situation af hårdhed på én eller flere af H-betingelserne beskrevet oven for.

Hvor og hvornår opstår bløde budgetrestriktioner?

Selvom Kornai peger på, at den bløde budgetrestriktion også kan forekomme i kapitalistiske økonomier, anfører han, at den er mest forekommende i socialistiske eller post-socialistiske økonomier (Kornai, 1998, p. 12; 1980b, p. 314; 1986; Kornai et al., 2003, p. 1119; Blanchard, 1999, pp. 439-440; Gomulka, 1985, p. 1). Særlige områder i kapitalistiske samfund kan dog også være ramt (Kornai et al., 2003, p. 1097; Röller & Zhang, 2005, p. 48). Især viser studier af den offentlige sundhedssektor i Europa eksistensen af bløde budgetrestriktioner (Tjerbo & Hagen, 2009; Duggan, 2000), ligesom militæret, men også bankverdenen, i nogle lande kan karakteriseres som at fungere under bløde budgetrestriktioner (Du & Li, 2007; Bergløf & Roland, 1995; Mitchell, 2000).

Forventningsdannelse er central

Ifølge Kornai kan en blød budgetrestriktion opstå, når en given organisation eller et firma har opbygget forventninger *ex ante* om, at forhandling af kredit, refinansiering af gæld, subsidier eller decideret bailout er mulig *ex post* (Kornai et al., 2003, p. 1100). Spørgsmålet om bløde budgetrestriktioner refererer i den forstand til adfærd og *forventninger* til fremtidige finansielle muligheder i en (offentlig) virksomhed (agent), der står i et vertikalt forhold til en principal (Kornai, 1986, p. 4; 1998, p. 14; 1980b, p. 309f; 1985, p. 50; Tjerbo & Hagen, 2009, p. 337).

Det klassiske tilfælde af SBC er situationen i socialistiske eller post-socialistiske økonomier, hvor et klart supporter (principal)-supported (agent) forhold eksisterer. Det er oplagt, hvordan ex ante forventninger om ex post-støtte i sådanne firmaer eller organisationer kan opstå. Organisationen

[68] Det siger sig selv, at forholdene angående virksomhedens tilpasning af omkostninger i forhold til indtægter også er gældende under AHBC-omverdensbetingelser.

producerer fx et velfærdsgode, der betragtes som vigtigt for staten, og er derfor i første omgang helt eller delvist etableret med offentlige subsidier. Dette forhold bliver imidlertid et dynamisk commitment-problem for supporter-organisation (staten) forstået på den måde, at den vil have vanskeligt ved *ikke* at forpligte sig til at bevillige yderligere subsidier, hvis det støttede projekt eller den støttede organisation overskrider sine budgetterede omkostninger og derved får behov for yderligere økonomiske støtte ex post (Kornai et al., 2003, pp. 1107-1108). De samme mekanismer findes, når non-profit eller private organisationer udfører offentlige opgaver, og når private organisationer, der betragtes som for store til at falde, understøttes ex post på grund af de samfundsøkonomiske effekter, det vil have, hvis de går fallit.

Det er kun sjældent sket, at en stor bank i økonomiske problemer får lov at gå konkurs. Den vil normalt fortsætte driften efter at være blevet reddet af staten eller blive overtaget af en anden bank. Det skete i flere tilfælde, hvor store amerikanske og europæiske banker (herunder også danske) modtog tilbud om bailouts eller blev overtaget af andre banker eller staten (i Danmark af statsselskabet: 'Finansiel Stabilitet') med henblik på at forhindre et sammenbrud i de vestlige økonomier i løbet af finanskrisen i 2008 og 2009 og perioden derefter.

Den omstændighed, at statslige virksomheder, non-profit organisationer, banker eller hele regeringer bliver reddet efterfølgende, er imidlertid ikke i sig selv, hvad der får SBC-syndromet til at opstå. Det er den effekt på ex ante forventninger, støtte giver, der tæller (Kornai, 1980b, p. 309f; Kornai et al., 2003, p. 1104). Kort sagt: Forventer beslutningstagere og ledere i agent-organisationer bailouts eller støtte i tilfælde af økonomiske vanskeligheder ex post, vil det skabe stærke incitamenter til at øge udgifterne over det oprindelige budget, dvs. tage større investeringsmæssige risici end under normale mere hårde betingelser.

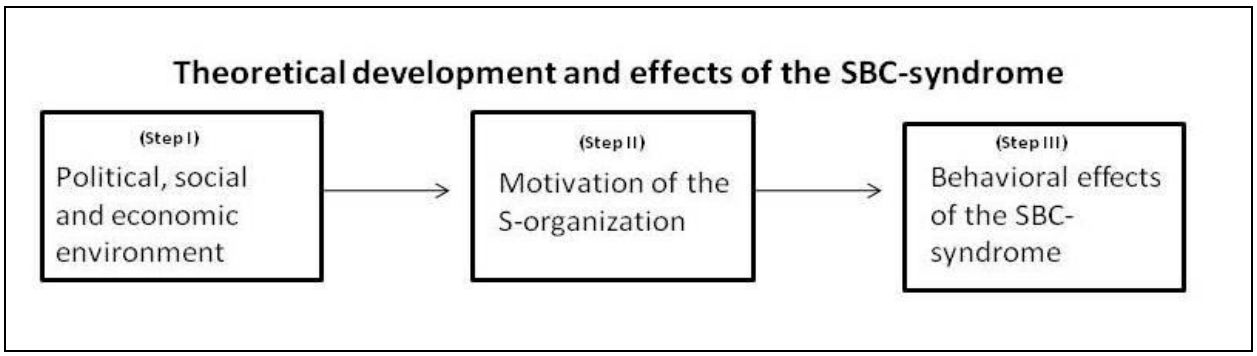
Hvis forventningen om ex post-støtte derimod ikke eksisterer ex ante, så vil et givent projekt højst sandsynligt ikke blive gennemført af agenten, når denne er ikke sikker på, om det kan finansiere det ud af sine egne nuværende eller fremtidige ressourcer – dvs. uden hjælp fra principalen. Inden for denne forståelse kan mange faktorer skubbe til ex ante forventningsdannelsen om ex post support. Omverdensbetingelserne for blødhed kan også opstå, selvom organisationen i et samfundsøkonomisk perspektiv er mindre betydende eller kun har regional eller lokal betydning.

Pun (1995, p. 335), Kornai (1979, p. 806; 1980b, p. 561ff; 1985, p. 50) og Kornai et al. (2003, p. 1111) peger for eksempel på paternalisme som motiv for støtte blandt supporterorganisationer, mens Kornai et al. (2003, pp. 1098-1099) peger på arbejdsløshedsproblematikker, frygt for social uro, frygt for tab af tidligere investeringer (der allerede er foretaget (og tabt)), politiske initiativer som tab af troværdighed (se også: Robinson & Torvik, 2009; Schmidt, 1996, p. 51), prestigemæssige forhold som *'reputational incentives'* (Kornai et al., 2003, p. 1099) eller endog korruption. Det helt afgørende er, hvor vigtig organisationen er i den konkrete kontekst, den indgår i, samt hvorledes

dens omverden betragter de opgaver, den udfører, herunder hvilke konsekvenser det vil have, hvis organisationen ikke kan vedblive med at eksistere eller må indskrænke sine opgaver eller rækkevidden af dem.

Man kan i mere traditionel økonomisk forstand formulere det således, at hvis virksomhedens drift eller produkter giver anledning til (positive) eksternaliteter med værdi for omverdenen og medvirker til, at virksomheden ses som vigtig, så kan det motivere supportere til ex post støtte i det omfang, at eksternaliteterne har en direkte eller indirekte effekt på supporterorganisationen den finder positiv og relevant for egen økonomiske vinding eller nytte, blødgøre omverdensbetingelserne og påvirke forventningsdannelsen i organisationen.

Eksternaliteterne kan have en mere eller mindre konkret økonomisk værdi, men de kan også være kulturelle, følelsesmæssige eller af politisk karakter på en måde, der af omverdenen betragtes som nyttig og dermed skaber organisationsmæssige forventninger om ex post support. Særlige strukturelle, politiske, økonomiske eller sociale faktorer skal med andre ord være til stede for, at bløde budgetrestriktioner kan opstå og trives. I den forstand er fænomenet ikke blot økonomisk, men *socio*-økonomisk (Kornai, 1986, p. 8). Rammerne for udfoldelse af SBC-fænomenet opstår således når særlige forhold i organisationens omverden er opfyldt (Kornai, 1980b, p. 321; Kornai et al., 2003, p. 1107), hvilket kan illustreres som i nedenstående figur, hvor sådanne omverdensforhold (trin 1) udvikler en særlig motivationsbetinget adfærd, typisk i form af en øget investerings- og omkostningsmæssig risikoprofil (trin 2), der igen leder til nogle særlige effekter af SBC-fænomenet, fx tab (trin 3).



Figur 6: Teoretisk udvikling af bløde budgetrestriktioner samt deres effekter[69]

Selvom Kornai primært anfører, at udviklingen af SBC-syndromet virker mellem to organisationer, der står i et vertikalt principal-agent forhold til hinanden, foreslås argumentet i denne afhandling udstrakt til også at kunne gælde i en bredere og mere kompleks situation, hvor mange typer af interessenter – og ikke blot en paternalistisk statsorganisation eller myndighed, men også private investorer, sponsorer, fans, kreditorer el. lign. – i den kommercielle sportsklubs omverden agerer

[69] Figuren er reproduceret fra: Kornai et al. (2003, p. 1107).

som villige supportere, selvom der ikke nødvendigvis (men principielt godt kunne) eksisterer noget formelt hierarkisk (vertikalt) principal-agent magtforhold mellem klubben og dens interessenter. I forhold til de konkrete H-betingelser for hårdhed betyder det, at klubberne på grund af deres betydning eller værdi for omverdenen kan opleve blødgørelser på én eller flere af de opstillede dimensioner, hvilket gør det muligt at operere med tab, uden at det betyder konkurs. Blødheden kan også komme til udtryk ved, at klubben oplever velvillighed fra omverdenen til understøtte dens vækst – fx i form af udvidelse af forretningsområderne – uden at det kan begrundes i klubbens tidligere (dårlige) økonomiske performance.

Nærmere bestemt – i forhold til H-betingelserne – er blødgørelse af H1-betingelsen dog ikke voldsomt relevant i forhold for denne afhandlings analysegenstand, da det ikke formodes, at klubberne har store muligheder for at diktere priser på input-ydelser eller at sætte priserne op for deres produkter andet end inden for meget snævre grænser og i særlige tilfælde, men man kan godt tænke sig 'soft-pricing' i tilfælde, hvor klubben køber eller sælger varer eller tjenester (fx et stadion eller et sponsorat) til en subsidieret pris. I spansk fodbold er der fx eksempler på, at *"(…) stadiums have been sold to a willing City Council for large profits"* (Storm & Nielsen, 2012, p. 194) under konkrete støtteaktioner, og i Danmark bliver der fra tid til anden sået tvivl om, hvorvidt sponsoraftaler mellem kommuner og kommercielle fodbold- eller håndboldklubber bliver indgået på markedsvilkår, når klubberne har brug for hjælp. Hvis det ikke er tilfældet, er der tale om H1-blødgørelse.

I forhold til de øvrige H-betingelser synes der – som jeg senere vil søge at vise[70] – også at være muligheder for 'softness' i såvel Danmark som i de øvrige europæiske ligaer. De kommercielle sportsklubber kan fx at opleve velvilje blandt offentlige myndigheder eller private kreditorer, sponsorer, aktionærer el. lign. til at eftergive gæld eller udskyde betalinger i tilfælde af økonomiske problemer – dvs. ækvivalenten til muligheden for at influere skatteregler i Kornais perspektiv (H2). Det er fx sket i italiensk fodbold, hvor Lazio i 2005 indgik en aftale med de italienske myndigheder om at tilbagebetale deres ophobede skattegæld på omkring 140 millioner euro over 23 år for at hindre en akut konkurs. Herhjemme har vi i forhold til BIF set, at en række private kreditorer eftergav store dele af deres tilgodehavender i forbindelse med den redningsaktion, der hjalp klubben på ret køl efter det såkaldte 'Interbank'-eventyr i starten halvfemserne.

Klubberne kan også opnå direkte eller indirekte subsidier i form af kapitalindskud, der kan betragtes som ækvivalenten til statssubsidier til driften (H3) eller eksterne investeringer (H5) fra sponsorer, fans, aktionærer eller klubejere, der skyder penge ind for at dække underskud og sikre klubbens fortsatte drift, uden at dette (nødvendigvis) medfører nogen forventning om tilbagebetaling,

[70] I Del 2 og Del 3 går jeg tættere ind i flere konkrete cases. Her nævnes blot mere overordnet nogle eksempler som illustration på blødgørelse af de enkelte H-betingelser i forhold til de kommercielle sportsklubber.

forrentning eller opstramninger i driften, men derimod primært udtrykker et ønske om at sikre de fremtidige sportslige resultater.

Blødgørelse af H3-betingelsen er blandt andet set i spansk fodbold, da den spanske regering i 80'erne oprettede specifikke fodboldfonde med henblik på at hjælpe klubberne, der var voldsomt gældssatte.[71] Eksterne investeringer eller kapitalindskud der primært må tolkes som indskud uden nogen direkte forventning om tilbagebetaling eller forrentning set fra investors side i form af H5-blødgørelser, er fx tydelige i tilfælde, som når den russiske oliemilliardær Roman Abramovich skyder trecifrede millionbeløb i pund ind i Chelsea i den engelske Premier League, eller når mæcener i Danmark som Jesper 'Kasi' Nielsen (BIF, AG København) eller Kurt Andersen (tidligere) i AGF i mere eller mindre udstrakt grad bruger af egen formue på at subsidiere klubberne med henblik på at redde dem fra akutte økonomiske problemer og sikre de sportslige mål.[72]

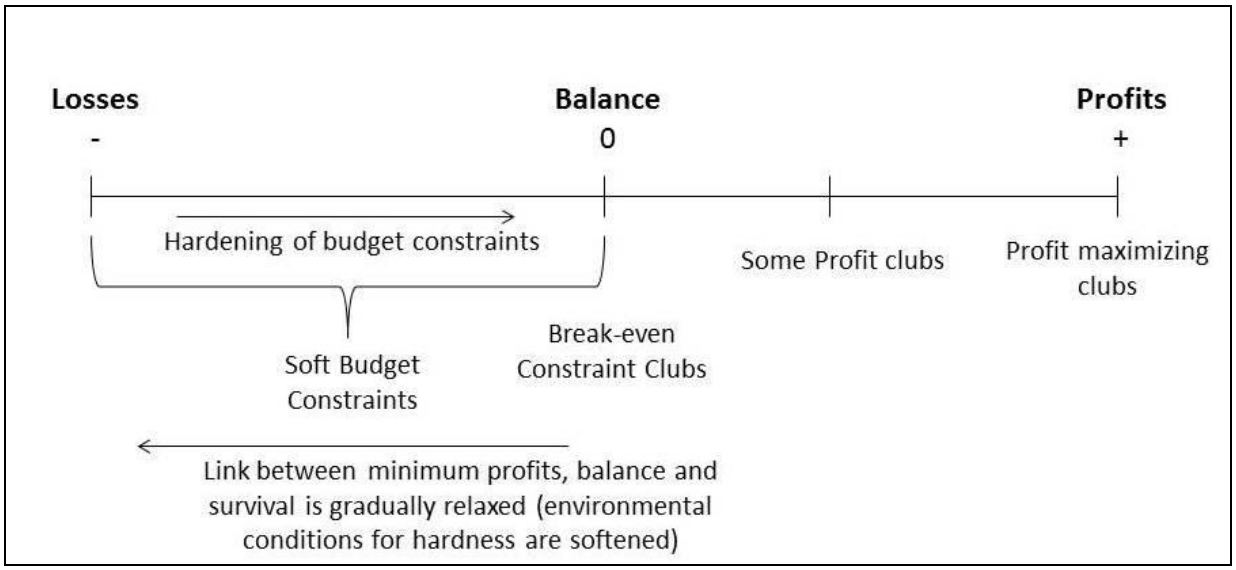
Endelig kan klubberne opnå kredit- eller lånemuligheder som andre virksomheder ikke kan opnå til at dække kort- eller langsigtede tab (H4) – dvs. ved at opnå lån til aktiviteter, der ikke er at betragte som investeringer i traditionel forstand, men som må ses som led i redningsaktioner, der ikke ville være opstået under hårde omverdensbetingelser. Lånene kan tilmed ske under bløde former, fx ved, at lånet er rentefrit eller ved tilførsel af ansvarlig lånekapital, der er en lånetype, som træder tilbage for anden gæld i tilfælde af klubbens konkurs.[73] I de danske fodbold- og håndboldklubber er dette ikke en ualmindelig praksis når klubberne skal leve op til DBU eller DHFs licensregler. Også rentefrie lån er set i fx Horsens, hvor kommunen for nogle år siden ydede et rentefrit lån til Horsens Håndboldklub, der må betragtes som en håndsrækning givet under ikke-konservative betingelser.

Et samlet måleredskab for graden af hård- eller blødhed kan ikke umiddelbart udledes af Kornais perspektiv, men i det følgende anses varierende grader af blødgørelse på de opstillede H-betingelser som udtryk for, at klubberne oplever bløde omverdensbetingelser og dermed kan danne forventninger om forskellige former for hjælp, hvis de kommer i økonomiske problemer. Gennem blødgørelsen på de enkelte H-betingelser bliver det altså i større eller mindre udstrækning muligt at fjerne den naturlige markedsøkonomiske forbindelse mellem forholdet mellem indtægter og udgifter og overlevelse. Teoretisk set kan dette bidrage til at forklare, hvordan det bliver muligt for klubberne at operere med løbende tab.

På denne baggrund er det min opfattelse, at vi kan opstille en illustrativ model, der supplerer den eksisterende tilgang repræsenteret ved Késenne (2006a) ovenfor med en tabsgivende del, der kan

[71] I Sverige kan vi finde et tilsvarende eksempel; *"(...) when the city of Helsingborg offered their local football club a loan of SEK20 million, and later transferred it to a gift"* (Solberg & Haugen, 2010, p. 339).
[72] Gammelsæter og Ohr (2003) peger på nogenlunde samme fænomen i de norske klubber Lyn, Molde og Vålerenga, der i forbindelse med kriser omkring årtusindskiftet fik dækket manglende balance mellem indtægter og udgifter *"(...) gjennom innsprøytninger fra velbelåtte eiere (...)"* (Gammelsæter & Ohr, 2003, p. 81).
[73] Långiver har ved denne type af lån ikke samme sikkerhed for at få del i boet som dækning for lånet ved konkurs og er således indstillet på, at påtage sig en større risiko, end det ville have været tilfældet under mere konservative betingelser.

forstås med hjælp fra Kornais forståelsesramme. Nedenstående figur viser således, hvorledes forskellige grader af blødhed kan opstå som følge af en fjernelse af forbindelsen mellem balance i forholdet mellem indtægter og udgifter (og en eller anden grad af profit) og overlevelse.[74] Det er illustreret til venstre i figuren, hvor det fremgår, at jo blødere omverdensbetingelserne er, jo mindre er klubbens overlevelse betinget af dens balance mellem indtægter og udgifter, hvorved klubben har en blød budgetrestriktion.



Figur 7: Kontinuum over bløde budgetrestriktioner og profit-aspektet

Klubben kan med andre ord – mere eller mindre permanent – overskride den vindeoptimerende break-evenrestriktion (illustreret i midten af figuren) beskrevet af Késenne (2006a) og lade udgifterne overstige indtægterne for at stille sig bedre i den sportslige konkurrence (dvs. realisere permanente tab). Jo mindre blød budgetrestriktionen er, jo tættere på balance må klubben omvendt operere, hvilket sætter grænser for, hvor store udgifter klubben kan have i forhold til dens indtægter.[75] Set i forhold til litteraturen om kommercielle sportsklubber gennemgået tidligere i afhandlingen, kan man ikke sammenligne den hårde budgetrestriktion med en tilstand, hvor virksomheden profitmaksimerer, da en virksomhed med hårde budgetrestriktioner ikke nødvendigvis *maksimerer* profit, men i Kornais perspektiv er det i hvert fald nødvendigt for virksomheden at tilpasse sine omkostninger til sine indtægter samt at stræbe efter en eller anden grad af minimal profit for at overleve (Kornai, 1980b, p. 303). Hårdhed betyder i den forbindelse blot, at det ikke er muligt for virksomheden at lade sine udgifter overskride indtægterne, da det i sidste ende vil betyde konkurs. I forbindelse med hårde budgetrestriktioner, er der således tale om, at virksomheden må anlægge en stor grad af budgetmæssig disciplin og organisatorisk effektivitet, og dette kan principielt – selvom en break-even tilstand i den forstand kan være 'hård' i sig selv' – være første

[74] Bemærk, at aksen i forhold til Figur 5 opstillet i afsnittet om økonomisk rationalitet og profit i de kommercielle sportsklubber er vendt om, så den tabsgivende pol ligger til højre i figuren mens profit er til venstre. Dette er gjort af grafiske årsager, så aksen senere kan passes ind i den præliminære model jeg opstillede i starten af Del 1. Mere herom senere.
[75] Dette er illustreret med pilen, der retter sig mod break-evenpunktet.

skridt på vejen i retning af en stræben mod en eller anden større grad af profit eller egentlig profitmaksimering. Dette er dog primært et spørgsmål om, hvilke (nytte-)mål klubben har, og må nærmere empirisk bestemmes.[76]

På plus-siden – højre del af kontinuummet – kan man i forhold klubberne med tab teoretisk set placere de af Késsene (2006a) beskrevne klubber, der hhv. er profitorienterede (some profits clubs) og deciderede profitmaksimerende. Samlet set er der således i denne model åbent for varierende grader af adfærd i de kommercielle sportsklubber. Der er pr. definition ikke antaget en teoretisk præ-defineret tilstand af fx profitmaksimering. Klubberne kan også agere vindeoptimerende under en break-even-restriktion eller endog med mere permanente tab, dvs. under en blød budgetrestriktion, når omverdensbetingelserne gør det muligt.[77]

[76] I afhandlingen vægtlægges – jf. det metodiske afsnit i Del 0 – forsøget på at bestemme kategoriseringen af vindeoptimerende klubber med bløde budgetrestriktioner på den tabsgivende del af kontinuummet. Nærmere præcise kategoriseringsovervejelser på linje med de, der indkredses med Kornai (via dennes H1 til H5-betingelser) i forhold til profitorienterede og –maksimerende klubber bliver ikke foretaget. Vurderingen af, hvornår man kan bestemme klubberne som profitorienterede eller -maksimerende sker i stedet gennem en sammenstilling af afhandlingens generede data, hvor ud fra der foretages en samlet kvalitativ vurdering. Vægten i afhandlingen er lagt på at afdække tabssiden af kontinuummet med en så brugbar og operationel forklaringsramme som muligt uden, at det betyder, at ikke også en nærmere operationalisering af, hvad der karakteriserer profitmaksimerende eller -orienterede klubber, set i lyset af det supplerende perspektiv, også kunne og måske burde gennemføres. Dette afgrænser jeg mig imidlertid fra i denne sammenhæng og foretager i stedet som nævnt en mere overordnet vurdering for denne gruppe af klubber, der i øvrigt ikke synes at være mange af i den europæiske kontekst. Overordnet set betragter jeg klubber, der sætter økonomiske mål højere end sportslige og primært har sidstnævnte som middel til at opnå førstnævnte, som profitorienterede eller decideret -maksimerende. Det betyder i praksis, at klubber der afvejer klubbens dispositioner under hensyntagen til at skabe størst mulig lønsomhed, må ses som klubber, der ligger i retning af profitmaksimeringspunktet (subsidiært 'some profit'-punktet) i Késennes (2006a) model. For vindeoptimerende break-evenklubber kunne en nærmere bestemmelse af deres karakteristika ligeledes gøres mere sofistikeret end den bestemmelse jeg ligger for dagen med udgangspunkt i samme model, men dette må også være en opgave for fremtidig forskning (se i øvrigt kommende note angående problemstillinger med opstillingen af det udfoldede kontinuum, nedenfor). I praksis bestemmes denne type af klubber også gennem en analytisk sammenstilling af de generede data, hvorunder klubber, der stræber efter flest mulige sejre under balance i sagens natur placeres her.

[77] Et par problemstillinger i forhold til modellen bør skydes ind her. For det første er forholdet mellem hårdheden af budgetrestriktionen og profitorientering/-maksimering i en virksomhed vanskeligt at afklare præcist i forhold til den opstillede model, og en nærmere præcisering af dette forhold må være en opgave for fremtidig forskning at afsøge nærmere, hvis muligt. Problemet er, at Kornias tilgang handler om betingelser for adfærd, mens den eksisterende litteratur beskæftiger sig med konkret adfærd og nytte, hvorunder klubbens adfærd betinges af, hvilken nytte man ønsker at maksimere: Sportslige sejre eller økonomisk profit (herunder virker efterspørgslen på produktet klubberne producerer i princippet også ind på, hvad der er muligt). I det følgende vil jeg forstå det på den måde, at er en budgetrestriktion hård, betyder det, at klubben ikke kan overskride sine udgifter, dvs. at idealtypisk hårdhed bevirker, at klubben som minimum må operere under en break-evenrestriktion eller skabe et minimum af profit for at overleve. Det er en adfærdsbegrænsende mekanisme i forhold til at operere med tab, og sætter dermed en grænse for vindebestræbelserne. Omvendt kan en klub med bløde budgetrestriktioner operere med løbende tab (dvs. lade udgifterne overskride indtægterne) i sine vindebestræbelser (en slags udvidet mulighedsbetingelse). Principielt set kunne man også godt kan tænke sig, at en klub kunne agere profitorienteret eller måske endog profitmaksimere under bløde budgetrestriktioner. Dette er dog vanskeligt empirisk at eftervise, da en profitorienteret/maksimerende klub typisk ikke er tabsgivende – den kommer i typisk ikke i en situation, hvor support bliver nødvendig for overlevelse – og på den baggrund er det vanskeligt at afgøre, om klubbens budgetrestriktion er blød (eller hård for den sags skyld). Dette betyder selvsagt ikke, at profitmaksimerende/-orienterede klubber ikke kan komme i økonomiske vanskeligheder, og blive reddet, men er klubben i denne kategori vil redning i sådanne tilfælde formentlig ske under andre omstændigheder og ikke have samme ex ante adfærdskonsekvenser, som Kornai forudsætter er gældende for klubber med bløde budgetrestriktioner i dennes forståelsesramme. Fx er det i sådanne tilfælde sandsynlig, at mere rationelle investorer opkøber klubben, fordi de ser økonomiske muligheder i den ligesom klubbens adfærd er formet under mere almindelige markedsøkonomiske risici-overvejelser angående investeringer end hvis klubben havde kunnet forventer ex post support - og derfor kunne have påtaget sig en større risiko ex ante. Kornais begrebsramme slår ikke helt til her, og har derfor vanskeligt ved at begribe profitsiden i modellen tilfredsstillende, men er til gengæld nyttig til at forklare den tabsgivende del. For tabsgivende klubber vil jeg derfor operere inden for Kornais terminologi, mens profitorienterede/-maksimerende klubber må begribes med udgangspunkt i den eksisterende litteratur. For klubber, der opererer under break-even, opstår lidt de samme problemer inden for Kornais perspektiv. Det er vanskeligt at afgøre, om de potentielt ville opleve support i tilfælde af økonomiske problemer, hvorfor jeg her ligeledes holder mig til Késsenes (2006a) forståelse, hvor klubberne med break-even vindeoptimerer med udgangspunkt i, at det er den type nytte de ønsker at optimere. I afhandlingens Del 3 kommer jeg nærmere ind på dette via opstillingen af tre idealtyper af kommercielle sportsklubber, der samlet vil søge at illustrere forholdet mellem sportslig og økonomisk logik i dem.

Man kan som nævnt ikke afvise, at bløde budgetrestriktioner opstår på baggrund af mere instrumentelt rationelle overvejelser om support blandt potentielle supporter-organisationer i de kommercielle sportsklubbers omverden – sådanne grunde er givet til stede – men jeg vil søge at afdække de mere irrationelle grunde til omverdenssupport nærmere, fordi sporten synes at tilføre et sådan element til fænomenet, der ikke er tilfredsstillende belyst i den eksisterende litteratur.

Kornais betoning af, at *socio*-økonomiske, politiske, prestigemæssige og herunder også kulturelle elementer spiller ind i forhold til omverdensbetingelserne og forventningsdannelsen hhv. for og i organisationen, leder iagttagelsen i den retning og kan i overensstemmelse med ønsket om at supplere den eksisterende litteratur medvirke til at bestemme dette adfærdselement nærmere teoretisk. Mere konkret er det min antagelse, at sporten bygger på nogle specifikke følelsesmæssige elementer, der ud over at påvirke de kommercielle sportsklubber på en speciel måde, også synes at påvirke omverdenens forventninger til klubberne via det, vi i det kommende skal forstå som 'sportssystemets spejlfunktion'. Klubberne fungerer i dette perspektiv som identitetsmarkører for det moderne og senmoderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt – de kan skabe stolthed og fungere som symbol på succes, der kan vises frem for omverdenen – og som effekt kan centrale identifikationsprocesser blandt aktører såvel i klubbernes omverden som internt i klubberne, folde sig ud og etablere et system-/omverdensforhold, der bevirker at 'naturlige' markedsøkonomiske forbindelse mellem balance eller en eller anden grad af profit og overlevelse mindskes eller helt forsvinder og gør bløde budgetrestriktioner mulige i klubberne.

Men hvordan kommer denne form for omverdensrelation – eller de mere følelsesmæssigt betingede elementer – nærmere til udtryk? Hvordan skal det forstås? Og er det rigtigt? Som jeg vil vise i det nedenstående, kan tesen underbygges teoretisk ved nærmere at beskrive det andet vigtige element i de kommercielle sportsklubber – det sportslige – der på grund af følelsesmæssige elementer udvikler betingelserne for bløde budgetrestriktioner, fordi forventningerne til klubberne er, at de stræber efter at vinde, da det medvirker til at stimulere normerne om fremskridt. Ved teoretisk at behandle og definere denne dimension nærmere kan vi lægge endnu en sten til den forståelse af de kommercielle sportsklubber, vi nu i første omgang har etableret en brugbar forståelse af, hvad angår den økonomiske dimension.

Følelsernes økonomi – et systemteoretisk perspektiv på sport

Indledning

> *"Football is peerless in its capacity to generate passion and rooted feelings of local and national pride or shame. In the latter part of the century there are few, if any, other social gathering points like football. People congregate around football either interpersonally, at the game itself or related events, or intellectually through the media and other forms of popular communication, to make strong public declarations of who they are, what groups they identify with, what they stand for, and who they are against. Football is an emotive form of popular theatre which has proven to open to expression*

> *of distinct sets of values and ideologies, transcending any intrinsic meaning which the game itself has" (Brown, 2000, pp. 138-139).*
>
> *"For the vast majority who pay to go to games as well as for most part of those who buy televised football, the motivation is an emotional support for a particular team. Thus consumption and competition between firms for it, is different in football from almost any other sporting industry or other areas of the entertainment business" (Brown, 2000, p. 256).*

Ovenstående citater rammer pointen med dette kapitel ind. Det er som tidligere beskrevet min centrale antagelse, at det, der er i det ovenstående er optegnet som 'sportsøkonomien', indeholder følelsesmæssige elementer, der giver fænomenet en særlig karakter samt frembringer omverdensbetingelser, der skaber bløde budgetrestriktioner i de kommercielle sportsklubber. I det følgende vil denne argumentation blive udfoldet og diskuteret nærmere. Det sker først gennem litteratur, der berører de følelsesmæssige elementer af sport, og derefter gennem en sammenkobling med Tangens (1997; 2000; 2004b; 2004a; 2010) forslag om at anvende Luhmanns systemteori til at forstå sporten som et socialt system. Herunder knyttes an til Tangens tese om sportens spejlfunktion i det (sen-)moderne samfund, da dette vil skabe en makrosociologisk forståelse for følelsers betydning i forhold til de kommercielle sportsklubbers adfærd.

Sporten: En følelsesmæssig sektor?

Det er forkert at hævde, at der eksisterer teoretiske perspektiver, der klart tematiserer det, jeg tidligere har kaldt de følelsesmæssige elementer i sport. Såvel som at forskningen i følelsernes rolle i beslutningsdannelse i organisationer ifølge Carmen & Wong (2008, pp. 55-56) kun er i de tidlige udviklingsfaser, så er spørgsmålet i forhold til de kommercielle sportsklubber stort set ikke behandlet i litteraturen om samme. Ikke desto mindre kredser noget litteratur om emnet og peger på, at der følelser involveret i kommerciel sport. Storm & Almlund (2006) samt Storm (2007; 2011a) peger således på, at det kommercielle udgangspunkt for sportsøkonomien er følelser, da varen i markedsmæssig forstand er indlevelses- og identifikationsmulige oplevelser i form af (spændende) sportskampe.[78] Westerbeek & Smith (2003, p. 92) er inde på det samme ligesom Chen (2007), der anfører, at "*Sport is a specific type of entertainment, a product that can evoke high levels of emotional attachment and identification"* (Chen, 2007, p. 2).

Chen (2007, p. 14) peger på, at individer grundlæggende har behov for at forme billeder af sig selv gennem gruppetilhørsforhold. Når personer bliver spurgt, hvordan de vil beskrive sig selv, sker det ofte ved, at de kobler deres identitet til en gruppe. Hvis personen er sportsfan sker det fx ved, at vedkommende *"holder med Brøndby"* eller *"er fan af FC Midtjylland Håndbold"*. Den identitetsmæssige tilknytning kan variere fra person til person, fra sportskonsument til

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

sportskonsument, men som generelt billede på, hvad der er på spil i forhold til de kommercielle sportsklubber, kan fanforholdet anvendes illustrativt.

Antagelsen fremført af Chen (2007) harmonerer med Borland & Macdonald (2003, p. 479), der peger på, at den efterspørgsel, fans genererer på baggrund af udbuddet af selve sportsproduktet, blandt andet opstår som følge af identitetsmæssige elementer. Mere direkte peger Stewart & Smith (1999) på, at fans endog ser deres hold som et udtryk for deres egen selvidentitet - som: *"(...) an extension of themselves"* (Stewart & Smith, 1999, p. 94). I denne forståelse kan de kommercielle sportsklubber betegnes som et senmoderne samlingssymbol for fællesskabsfølelse og identitet. Et 'flagskib', man samles om i et givent område.[79] På nationalt niveau samles nationen firkantet stillet op om fodbold- eller håndboldlandsholdet, der er symbol på national identitet, mens de kommercielle fodbold- og håndboldklubber fungerer som den lokale pendant hertil (jf. Wann et. al. (2001, p. 193) samt Borland & Macdonald (2003)). Chen skriver:

> *"Sports can be perceived as a collective representation in which a team and its players symbolize the community, and individuals may strongly identify with them. (...) Spectator sports provide people with common interests, loyalties and enthusiasm, thus serving as a way to unite diverse groups within a community against outsiders. (...) the sense of community and geography play important roles in fans' support for a team" (Chen, 2007, p. 38).*

Jævnfør den tidligere opstillede præliminære model opstår relationen her primært i forhold til den civilsamfundsmæssige dimension ved at tilbyde identifikation og socialisering med holdet/sportsklubben til gengæld for fan-, publikums- og seerinteresse. Samtidig danner identitetsdimensionen udvekslingsmuligheder mellem markedet og de kommercielle sportsklubber, idet sponsorer gerne vil sættes i forbindelse med det 'brand' eller det identitetsmæssige fællesskab, som den pågældende klub repræsenterer over for seerne, fans, publikum mv.[80]

Til gengæld for denne etablerede 'kommunikationskanal' modtager klubberne penge til driften af oplevelserne (sportskampene) og dermed midler til skabelse af et 'rum' for følelsesmæssig identitetsskabelse for iagttagerne. Mere konkret tager dette form gennem udviklingen af specialdesignede faciliteter, merchandise og andre iscenesættende fanprodukter, der jf. Hjelseth (2006, p. 12) spektakulerer produktet eller det, som man i en oplevelsesøkonomisk iagttagelse ville kalde 'oplevelsen' (jf. Bærenholdt & Sundbo, 2007; Bille & Lorenzen, 2008). Samlet set skabes et setup af gensidige udvekslinger, der har følelser som et afgørende omdrejningspunkt for alle parter. Fjernes det følelsesmæssige element, falder selve konceptet bort. I praksis betyder det, at adfærden på sportsøkonomiske markeder i stor udstrækning betinges af dette grundlæggende forhold:

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

[80] Medierne har naturligvis også en rolle at spille i denne sammenhæng.

> *"In this sense it is correct to argue that 'Organised sport', and football in particular, draws on an emotional investment by the fan in the competitive proceedings which is highly unusual in the consumer/producer inter-action relationship" (Brown, 2000, p. 145).*

Denne relation er betonet i den såkaldte fan- og supporterforskning, man herhjemme ser hos Joern (2006), Götke et al. (2005) og Havelund et al. (2006). I Joerns forklaringsramme behandles spørgsmålet om identitetsdannelse gennem sport og supporterkultur med udgangspunkt i fraværet af en essentiel 'garant' i det (post-)moderne samfund karakteriseret af øget kompleksitet og fravær af traditionen, der karakteriserede premoderne samfundstyper. Uden nogen transcendente holdepunkter tilbyder sporten, i Joerns arbejde fodbold, en mulighed for at finde svar på centrale spørgsmål: Hvem er jeg, hvad skal jeg, og hvor hører jeg til (Joern, 2006, p. 26)? Forklaringsmodellen er meget på linje med Bøje og Eichberg (1993), der anfører følgende om livet på stadion:

> *"Man har fået en oplevelse af at have fundet sig selv. Man ved, hvem man deler interesser og skæbne med. Man har fået en fornemmelse af tilhørsforhold og identitet, og man ved, hvem der repræsenterer én. Man er blevet del af et fællesskab. Man ved, at man er mange, og at man har sine særlige mødesteder og særlige signaler. (…) Man har fundet et område, hvor man kan give udtryk for stærke følelser – i et samfund, hvor det at udtrykke følelser ellers virker anmassende, ubekvemt, ukontrolleret eller tolkes som udtryk for svaghed" (Bøje & Eichberg, 1994, p. 43).*

Det funktionelle i identitetsdannelsen i denne sammenhæng er, at tilskueren så at sige indgår en pagt med de udøvende spillere, således at spillere og tilskuere indgår i et logisk samspil. Resultatet er ifølge Schmidt (2000) en repræsentation af egen-kroppen ved fremmedkroppen. Denne opfattelse af fan-identitetens karakteristika ligger meget på linje med Sandvoss (2003), der beskriver, hvordan fans projicerer deres egen identitet over på klubben/holdet og udtrykker gennem 'fodboldforbrug' en selv-spejling (Sandvoss, 2003, p. 27). Konkret kommer det til udtryk ved, at fans altid omtaler holdet som en del af et 'vi': *"Vi skal vinde på søndag", "vi spiller godt for tiden", "vi skal have vendt den dårlige spilleperiode", "vi er inde i"* etc., hvorved de indikerer en direkte forbindelse med holdet (Sandvoss, 2003, p. 36ff).

Forståelsen bakkes op af Hirt et. al. (1992, p. 736), der påpeger, at identitetstilknytningen forstærkes, når klubben/holdet har succes og vinder, da subjektet har behov for at blive associeret med positive konnationer til sig selv (Hirt, Zillmann, Erickson, & Kennedy, 1992, p. 725).[81] Bortset fra, at en af de vigtigste årsager til blive fan af et givent hold til at starte med primært skyldes, at ens venner eller familie holder med det pågældende hold eller klub, eller at det pågældende hold/klub er lokalt geografisk forankret (Morrow, 2003, p. 67), så vedbliver man typisk med at være fan af det

[81] Omvendt viser socialpsykologisk forskning ifølge Hirt et. al. (1992), at sportsfans har tendens til at tage afstand fra deres klub/hold, hvis det taber: *"Thus individuals are motivated to proclaim their associations with others who are successful but dissociate themselves from others who fails"* (Hirt et al., 1992, p. 725). Ofte bruger fans således termen: "**De** tabte i søndags", hvis holdet/klubben tabte, men termen "**Vi** vandt i søndags", hvis holdet/klubben vandt (min fremhævning).

givne hold/klubben, fordi det vinder (Wann, Melnick, Russell, & Pease, 2001, p. 5).[82] Dermed indikeres, at fodboldfans, når de taler om deres klub, egentlig taler om det billede, som de identitetsmæssigt har af sig selv. Holdet og individet konstrueres identitetsmæssigt som en enhed.

Ifølge Chen (2007) genfinder man denne tætte kobling mellem individ og hold i megen organisationsforskning: "*When people identify with an organization or alumni of educational institutions, they perceive an affiliation with an organization and define themselves in terms of the organization"* (Chen, 2007, p. 15). Analogt til holdsport danner organisationer dermed grundlag for identitetsdannelse på en facon, der er meget involverende, fordi individets værdier, her forstået som en del af selv-identiteten, og holdets (organisationen) ses som et hele. Det betyder i videste udstrækning, at organisatorisk eller fællesskabsidentitet manifesterer sig gennem individets sammenkædning af organisationen eller fællesskabs skæbne med individets egen skæbne (Chen, 2007). I forhold til holdsport kan klubbens nederlag (succes) tilsvarende være tæt forbundet til den pågældende fan/supporters opfattelse af egen personlige fiasko (succes):

> *"Fan ship, like any other important social identity, constitutes an affiliation in which a great deal of emotional significance and value are derived from group membership. (…) As a result, the team performance reflects directly upon the fan: Team success is personal success, and team failure is personal failure" (Hirt et al., 1992, p. 725).*

Dette bekræftes af Wann et. al. (1994; 2001), der viser, at negative følelser såsom aggression, sørgmod og nedtrykthed kommer frem blandt sportsfans i forbindelse med nederlag, men at der ikke er nogen store udsving i forhold til en (forventet) sejr. Derimod er der stor positiv indflydelse på den emotionelle sindsstemning, hvis man oplever en uventet sejr (Wann, Dolan, Mcgeorge, & Allison, 1994, p. 9).

Ifølge Gammelsæter & Ohr (2003) repræsenterer klubben en vigtig bredere social identitet hos tilskuere og fans. Tilhængerne af en klub associerer sig således ikke bare med spillerne, men udtrykker gennem sit stærke følelsesmæssige engagement også solidaritet med hinanden, med byen eller regionen og med tradition og kultur. Ifølge Gammelsæter & Ohr (2003) gør globaliseringen ikke behovet for lokal identitet mindre – måske tværtimod (Gammelsæter & Ohr, 2003, p. 180).

I tilhørsforholdet til et givent hold/en given klub gives altså en samlet identitetspakke i form af personlig, men også socialiserende identitetsdannelse. For individet bliver det derfor ikke kun ved snakken, da identitetsdannelsen også involverer elementer af kropslighed og bevægelse i form af praktisk handlen i jagten på selvforståelse. Man kan kort sagt aktivt udvikle fanforholdet og dermed identiteten, og det er meget mere potent end passive former for individerfaring, eksempelvis

[82] Det skal dog også nævnes, at andre studier ifølge Wann et. al. (2001, p. 6) finder, at geografisk tilhørsforhold er den primære grund til, at fans vedbliver med at være supportere. Dette harmonerer dog stadig godt med tesen om det identifikatoriske forhold i forhold til klubben/holdet.

idoldyrkelsen, som forekommer at være en mere passiv indoptagelse af allerede eksisterende værdisystemer hos objektet for fanforholdet (i dette tilfælde et subjekt) (Sandvoss, 2003).

Hjelseth (2006) tematiserer dette aktive tilhørsforhold i konsumptionsprocessen af sportsproduktet, idet han overordnet konkluderer, at det ikke giver mening at betragte fodbold som passivt underholdningsprodukt. Selvom professionel fodbold i dag kan ses som oplevelsesøkonomisk mainstreamunderholdning, der i princippet kunne forbruges af enhver, har fænomenet markant anderledes karaktertræk:*"Fotball fungerer ikke først og fremst som atspredelse og avkobling, men som tilkobling og engasjement"* (Hjelseth, 2006, p. 54), og det står centralt i konsumptionen men også i det emotionelle tilhørsforhold til begivenheden. Dette er helt på linje med Wann et. al. (2001), der anfører:

> *"Far from being passive onlookers, spectators frequently become physically involved in the action on the field, court or pitch. Even for television sport viewers, their ritualized actions symbolizes their vicarious participation in the event" (Wann et al., 2001, p. 182).*

Ifølge Hjelseth (2006) er fodboldens rituelle masserus nemlig en mulighed for subjektets forhandling af egen-identiteten gennem kommunikation med andre både verbalt og kropsligt:

> *"Fra tilskuernes ståsted er fotballkampen et ritual – eller en social tekst, om man vil – hvor identiteter kan prøves ut og fremforhandles gjennom kontinuerlig interaksjon. Den er i mindre grad enn tidligere gitt på forhånd, og rammen kampen foregår i åpner for flere typer engasjement og tilknytning" (Hjelseth, 2006, p. 130).*

Med et stigende behov for refleksion og skabelse af selvet i det senmoderne samfund giver fodboldritualet, som Hjelseth kalder det, et sted at prøve det hele af, at omforhandle eller at reproducere identitet (se også: Naurright & Ramfjord, 2010, p. 429).

Et angstfuldt paradis

En sådan identitetskonstruktion er imidlertid også en farlig affære, da det som nævnt er blandt de grundlæggende træk, at en central forudsætning for supporternes selvtilfredsstillelse er at se holdet vinde. Med udgangspunkt i Sandvoss' arbejder (2003) anfører Hjelseth, at når fodboldsupportere projicerer deres egne værdier og selvforståelse over på holdet – og dermed gør egen-identiteten og holdet til en enhed – så er nederlag svære at håndtere (Hjelseth, 2006, p. 128). Hirt et. al. (1992) peger på, at gevinsten i form af forøget selvværd i forbindelse med sejr desværre ikke udligner tabet i selvværd ved nederlag. Tværtimod viser deres studie, at nederlagets negative effekter er større, hvad angår selvværd, end sejrens modsvarende sødme. I den forstand er der meget at tabe ved at være sportsfanatiker eller sportsfan (Hirt et al., 1992, p. 737). Dette socialpsykologiske forhold gør sportsarenaen til et 'angstfuldt paradis' for beskueren.

Den organisatoriske kobling

Hvad, der er interessant i denne sammenhæng, er den store grad af emotionelle elementer, der sættes i spil i forbindelse med forbrug af det sportsøkonomiske fænomen, der er omdrejningspunkt her. Og det er nærliggende at antage, at ovenstående studiers resultater kan udstrækkes til ikke blot at gælde tilskuere, fans og supportere, men også beslutningstagerne i de kommercielle sportsklubber samt omverdensaktører, fx aktionærer, kreditorer, sponsorer eller offentlige myndigheder for den sags skyld, der alle må formodes at have et i varierende udstrækning stort identifikatorisk engagement i forhold til klubben, som de er engageret i eller følger. Sloane (1971, p. 134) peger som tidligere nævnt på denne forbindelse.

Set i dette lys kan det følelsesmæssige aspekt påvirke opfattelsen af, hvor langt klubben eksempelvis økonomisk og sportsligt kan gå. Det kan formentlig også have en betydning for, hvor store ambitionerne skal være – både sportsligt og økonomisk. Herunder om beslutningstagere i klubberne forventer støtte fra omverdenen, hvis de sportslige satsninger slår fejl, eller klubben kommer i økonomiske vanskeligheder. Sagt anderledes: Hvis det er generelt, at personer med stort engagement som grundlag for deres beslutninger påvirkes følelsesmæssigt af deres respektive hold/klubs resultater, kan dette meget vel tænke sig at følge med over i direktions- og bestyrelseslokalerne og komme til udtryk, når der tages beslutninger om disponeringen af klubbernes økonomi i forbindelse med eksempelvis indkøb af spillere el. lign. – dvs. også i forhold til beslutninger angående klubbernes økonomiske dispositioner. I omverdenen kan de følelsesmæssige elementer påvirke beslutninger om at deltage i økonomiske redningsaktioner for klubberne, fordi omverdenen er identitetsmæssigt knyttet til klubben.

Ud over at sådanne former for følelsesmæssig påvirkning af beslutningsdannelse, er et argument, der ofte bruges af kommentatorer i pressen om det at drive en kommerciel sportsklub eller når mæcener eller andre aktører støtter klubberne, kan denne argumentation hente støtte i Hirt et. al. (1992), der påpeger, at humør har stor indflydelse på beslutninger:

> *"(...) there has been a great deal of research indicating that changes in mood have considerable effects on judgements, including judgements of one's own abilities and skills" (Hirt et al., 1992, p. 725).*

Dette gælder imidlertid ikke blot i forhold til vurderingen af egne evner, men også på områder, der ikke nødvendigvis handler om det emne, som afstedkom den emotionelle opstemthed. Og det gælder såvel positive som negative emotionelle svingninger. Den positive dimension synes endvidere at kunne påvirke forventninger til fremtiden. Både i forhold til omverdenens og ledelsens syn på deres respektive klub/holds sportslige muligheder, men også rent økonomiske forhold, der ikke nødvendigvis har relation til det sportslige. Hirt et. al. (1992, p. 728) påviser således, at fans, der har set en kamp, hvor deres respektive hold vinder, har en mere positiv opfattelse af, hvorledes de selv

vil klare sig i den nærmeste fremtid, end hvis de har set en kamp, hvor deres hold har tabt (se også: Edmans, Garcia, & Norli, 2007, p. 1970).

Mere konkret er sammenhængen mellem sportslige resultater og økonomiske forventninger til fremtiden påvist i et studie af Dohmen et. al. (2006, pp. 9, 6). Heraf fremgår det, at i lyset af det tyske fodboldlandsholds uventede gode resultater ved FIFA World Cup i 2006 (der blev afholdt i Tyskland og hvor Tyskland vandt alle kampe på nær semifinalen) reagerede de adspurgte i undersøgelsen ved at ændre deres økonomiske forventninger til fremtiden i positiv retning, i takt med, at Tyskland klarede sig bedre og bedre i turneringen. Endvidere har Edmans et al. (2007) påvist sammenhæng mellem udsving i givne nationale aktiemarkedskurser og samme landes sportsresultater ved slutrunder i fodbold. Aktiemarkedet reagerede således negativt dagen efter et nederlag, hvilket tilskrives følelser associeret til fodboldkampene blandt de investorer, der handlede aktierne (Edmans et al., 2007, p. 1977).

Følelser synes altså at spille ind, og hvis dette er rigtigt, er det som nævnt nærliggende at antage, at personer med ledende indflydelse i de kommercielle sportsklubber påvirkes i forhold til deres forventninger til fremtiden afhængigt af klubbens sportslige resultater. På samme måde kan omverdenen have følelsesmæssige grunde til at støtte op. Det må dog understreges, at eufori og følelsesmæssig påvirkning ifølge Wann et. al. (1994, p. 11) og Chen (2007, p. 2) varierer med fanatisme i den forstand, at de mest dedikerede fans påvirkes mest, mens mindre dedikerede tilskuere eller tv-seere er mindre påvirkede. Det samme er Smith og Stewart (2010) inde på, hvilket er i overensstemmelse med Stewart et al. (2003), der peger på, at forskningen viser, at sportskonsumenten er differentieret og kan være mere eller mindre emotionel i vedkomnes relation til en kommerciel sportsklub: *"Not all consumers are equally passionate and fanatical, nor use their team to confirm their personal identity"* (Stewart, Smith, & Nicholson, 2003, p. 206). Nærmere bestemt opstiller Smith og Stewart (1999) en typologi, hvor dedikationen og tilknytningen varierer afhængigt af typen af fan. Fem typer af fans opstilles: 1) Passionate Partisans, 2) Champ Followers, 3) Reclusive Partisans, 4) Theatregoers (der kan være 'casual' eller 'comitted') og 5) Aficionados.

Passionate Partisans er herunder den mest emotionelt tilknyttede fantype. De er meget loyale i forhold til deres hold og bliver mismodige, når holdet taber, og opløftet, når de vinder (Smith & Stewart, 1999, p. 172). De følger deres hold i tykt og tyndt. Lidt mindre emotionelt tilknyttede til et specifikt hold og fanatiske er Champ Followers, der ifølge Smith og Stewart er mere interesserede i at se et hold vinde end at følge et favoritholds op- og nedture. Deres tilknytning forstærkes, hvis et hold, de følger, vinder. De vil følge ét eller måske flere hold og følge dem mere tæt, hvis de vinder, men miste interesse, hvis de begynder at tabe igen. Den tredje kategori, Reclusive Partisans, har en tæt tilknytning til et hold, men adskiller sig fra Passionate Partisans ved at være mere nostalgiske og i opposition til 'den moderne udvikling i fodbold' og ville blive Passionate Partisan, hvis 'tingene kunne blive som i gamle dage'. De er dog påvirkelige af venner og mediedækningen og vil i

varierende udstrækning følge deres hold afhængigt heraf. Deres konkrete støtte i form af fremmøde på stadion eller ved at se deres hold på tv er med andre ord latent, men deres identifikation med et specifikt hold er stor. Fælles for de tre første typer af fans er ifølge Smith og Stewart, at de er interesserede i at se deres hold vinde.

De to sidste kategorier af fans er heroverfor mindre optaget af at se et specifikt hold vinde. Theatregoers er den første af de to kategorier, der primært er optaget af underholdningsværdien og setup'et omkring en kamp. Dette involverer ikke kun et udvidet underholdningshow med musik, cheerleaders eller andre indslag, men også komfort og spændingen ved kampene spiller en rolle. Theatregoers er interesserede i usikkerhed om udfaldet af kampene mere end at se et specifikt hold vinde, og opfyldes disse elementer ikke, vil de miste interessen eller gå til andre kampe. Nogle Theatregoers vægter dog deres sportsinteresse så højt, at de bliver '*comitted'* i modsætning til 'casual' Theatregoers, som vil mindske deres sportsforbrug, hvis komfort, underholdning og spænding ikke er på et højt nok niveau.

Den sidste fantype er den såkaldte 'Aficionados'. Denne type er ikke så interesseret i komfort, men mere kvaliteten i den sportslige præstation. Det er den sportslig excellence, der er interessant. En aficionados vil gå efter at følge kampe med høj teknisk kvalitet og som forventes at være spændende. Som Theatregoers er denne type fan ikke voldsomt interesseret i at se et bestemt hold vinde, selvom vedkommende godt kan have et foretrukkent hold (Smith & Stewart, 1999, p. 174). Her er det spændingen og kvaliteten i selve spillet, der efterspørges.

Tilgangen fremført af Smith og Stewart peger overordnet set på, at der kan være forskellige tilknytningsformer, der afhængigt af den enkelte fans tilgang og præferencer gør den emotionelle tilknytning og den følelsesmæssige investering i forhold til den kommercielle sportsklub mere eller mindre stærk. Min tilgang i det følgende er ikke at afvise dette. Som nævnt i det foregående afsnit om profit og rationalitet i de kommercielle sportsklubber må adfærd ses som differentieret med forskellige mere eller mindre kraftige grader af betoning af det følelsesmæssige element.

Tilbage står imidlertid, at når vi taler om ledere og beslutningstagere i kommercielle sportsklubber, så er der i princippet tale om dedikerede medarbejdere, ledere eller ejere, der påvirkes af virksomhedens resultater – uanset om disse resultater er sportslige eller økonomiske. Også omverdenen, både fans og supportere, men også aktionærer eller andre interessenter kan blive påvirket emotionelt. Sloane skriver konkret i forhold til fodboldklubberne:

> *"(...) we must remember that the directors and to a certain degree the manager himself are consumers as well as the spectators, so that it may be argued that playing success is the objective of all the relevant participants in the club – directors, shareholders, managers and supporters' of the club" (Sloane, 1971, p. 135).*

Med andre ord spiller det sportslige element altid ind i forhold til såvel (organisations-)system som omverden, fordi kommercielle sportsklubber opererer i den sportslige sektor jf. modelarbejdet ovenfor. I den forstand kan alle interessenter med relation til klubben – både eksterne og interne – i princippet være identitetsmæssigt bundet op i forhold til klubbens mål og stimuleringen heraf omend det varierer fra person til person (jf. Smith og Stewart (1999)) – og dermed også i forhold til, hvordan de enkelte klubber afvejer delelementer af deres nyttefunktion eller, hvor emotionelt tilknyttet omverdenen er til klubben.

Det er dog et empirisk spørgsmål, og i afhandlingens Del 2 skal det afdækkes nærmere, i hvilken udstrækning sportens følelsesmæssige element er stærkt og primær i klubberne eller om det i stedet er pengenes rationalitet – forretningen – der dominerer. Her skal vi imidlertid foretage den systemteoretiske kobling, og søge at præcisere, hvordan følelser på et generelt plan spiller en rolle i forhold til de kommercielle sportsklubber. Spørgsmålet er, hvad der betinger det sportslige 'drive', der synes at påvirke såvel klubben internt som dens omverden. Her kan den systemteoretiske tilgang give en makrosociologisk begrundelse.

Den systemteoretiske kobling

Indledningsvist er det relevant at påpege, at Tangen (1997, p. 398), med sit systemteoretiske perspektiv (jeg vil introducere Luhmanns systemteori nedenfor) hævder, at få andre sociale systemer er så stærkt orienteret mod strukturelle koblinger med det, han kalder 'personsystemer' (mere om personsystemer senere) og dermed identitetsmæssige elementer, som sportssystemet er. Gennem idrætsaktiviteter, medlemskab i klubber, frivilligt arbejde mv. sættes idrætssystemets ydelser til rådighed for millioner af personer verden over. Gennem aktiv deltagelse i samt konsumering af avisartikler, reportager, tv-udsendelser og andre typer af sportsprodukter bruges sporten aktivt i identitetsdannelsesprocesser. Det er efter min mening her, koblingen til sportsøkonomiens – og herunder de kommercielle sportsklubbers – følelsesmæssige elementer teoretisk kan etableres og nærmere begrundes. Tangen (1997) skriver:

> *"Gjennom sin deltakelse, involvering og interesse bliver de utsatt for og tar idrettens ytelser opp i sig og bruker det (...) i første rekke til danning av identitet og tilhørighet, dvs. i sin egen system- og omverdensbeskrivelse (...). Det er rimelig å anta at det personale systems identitets- og tilhørighetsdanning også inkluderer en tolkning og applisering av samfunnets binærre kode og dets operasjoner slik det er formidlet av idrettssystemet, i produktsjonen av sin bilde av samfunnet og dets innhold" (Tangen, 1997, p. 398).*[83]

Mere generelt peger Tangen på, at det, man kan skal beskrive som 'det psykiske systems' kobling til sociale systemer, sætter forskellige forventninger til adfærd i spil, som internaliseres i subjekterne og udfordres heraf (Tangen, 2001, p. 56). Med henvisning til Bourdieu peger Tangen på, at

[83] Som jeg senere skal vise, argumenterer Tangen, at samfundets binære kode, fremskridt/tilbageskridt, er dominerende i det moderne samfund og udtrykkes særligt klart af sportssystemets kommunikationsformer. Det er i forholdet til disse koder identitetsmæssige elementer skabes.

internalisering af sociale forventninger med tiden aflejres i det, Bourdieu (1995; 2004) kalder 'habitus' – en praktisk sans, der fungerer som orienteringsredskab og dermed som værktøj for reduktion af kompleksitet i praksis. Oversat til Tangens perspektiv kan habitus tolkes som sociale systemers forventninger institutionaliseret i kropsligt indlejrede dispositioner for handlen. Når habitus møder samfundets mere eller mindre ekspliciterede normer om adfærd – eller knytter an til givne sociale systemers kommunikation – kommer den konkrete afprøvning af habitus i forhold adfærdsnormerne ifølge Tangen til udtryk i følelser.

Er succeskriteriet i den sportslige verden at vinde, vil det negative resultat af en sportskamp være et identitetsmæssigt nederlag for subjektet, groft sagt. Hvis succeskriteriet i golf er at sende kuglen i hul på første slag, vil en forbi'er resultere i en følelsesmæssig reaktion – sandsynligvis en skuffelse over, at slaget gik galt:

> *"Only the result of outcome of operations will be observable to the consciousness. Visual or sensuous information will inform the consciousness about how successful the drive from the golf tee was (…). I claim that such experiences are categorised by the consciousness as '**feelings**'" (Tangen, 2001, p. 57).*[84]

Her finder vi koblingen til det systemteoretiske perspektiv, da det, som jeg nedenfor vil beskrive som sporten som socialt system, har sejren som centralt kompleksitetsreducerende medium, dvs. som forventning for anknytning som sådan (i hvert fald i forhold til de kommercielle (elite)sportsklubber). At slå et godt slag, der rammer tæt på hullet, er for golfspilleren emotionelt set en succes, der stimulerer selvidentiteten i forhold til det forventede. Det er med andre ord en succesfuld anknytning til sportens normer om at vinde eller forbedre sig.

Oversat til denne afhandlings case-sportsgrene kan det at vinde stimulere identitetsdannelsen i positiv forstand eksempelvis for den professionelle fodboldspiller, ejeren eller lederen i klubberne eller interessenter i dens omverden, da sejren bekræfter subjektets egen succes udtrykt gennem denne ene eller anden form for klubtilhørsforhold i forhold til sportssystemets kode. Og som jeg også senere skal komme ind på: Selve det moderne samfunds generelle ledeforskel om 'fremskridt/'tilbagegang', da sporten særlig klart reflekterer en efterstræbelse efter den positive side af denne samfundsmæssige norm. Tangen skriver:

> *"Jeg vil indtil videre anta at psykiske systemers strukturelle kobling til idrettssystemet for en stor del består i det forhold at idrettssystemet tilbyr muligheter for en slik selvtest og identitetsetablering som ikke i samme grad gis av andre sosiale systemer. Sagt på en annen måte, det psykiske system (…) må gi svar på "Hvem er jeg?, hva kan jeg osv.". Svaret kan gis gjennom idrettsdeltakelse" (Tangen, 1997, p. 71).*

Hvis sporten som socialt system i særlig grad giver identitetsmæssige svar, gælder dette også gennem andre anknytninger til sportslige aktiviteter, da forbrug af de kommercielle sportsklubbers

[84] Fremhævning som i original.

ydelser jf. Hjelseth (2006) netop er præget af aktivt medspil. Der er tale om en aktiv identitetskonstruktion, der følelsesmæssigt kan stimuleres positivt eller negativt. I overensstemmelse med den ovenstående gennemgang og projiceret over på de kommercielle sportsklubber skal dette tolkes således, at sporten fungerer som identitetsmarkør i forhold til de i organisationen involverede subjekter – eller de der på anden måde er eller føler sig tilknyttet dem (i omverdenen) – baseret på reproduktion af sejrskoden i sportssystemet (se nedenfor). Selve subjektets anknytning til sportssystemet er nemlig en bevægelse (Tangen, 2004a), en identifikationsproces, der ifølge Tangen prøver identiteten af i forhold til det pågældende systems kode i en proces, som kan afgøres i termer af succes eller fiasko, og som oversættes i form af følelser dikteret af resultatet:

> *"It is the movements that trigger off sensorial activity that the consciousness in turn experiences as feelings. And it is the movement that irritates our identity and our body to respond, so that we may develop an identity (…)" (Tangen, 2001, p. 57).*

Konkret kan det altså ske gennem anknytning til sportssystemet via en kommerciel sportsklub, der udgør koblingen mellem sporten på den ene side og det, vi man kan kalde 'subjekter' på den anden. Via den nedenstående gennemgang af Niklas Luhmanns systemteori skal jeg yderligere præcisere og uddybe dette med henblik på at identificere det videre fundament, som den teoretiske forståelse af de kommercielle sportsklubber skal bygges på. Her har vi i første omgang blot knyttet den første forbindelse mellem det følelsesmæssige element og den systemteoretiske tilgang, der nedenfor vil aftegne grænserne af sporten som socialt system baseret på koderne vinde/tabe og fremgang/tilbagegang, og som efterfølgende vil blive udfoldet yderligere til også at indeholde et organisationsteoretisk perspektiv, der tager højde for det system/omverdensforhold, der medvirker til at bestemme klubbernes primære kodificering. Først dog en kort introduktion til systemteorien.

Luhmanns systemteori

Indledning

I vid udstrækning må man parkere sin commonsense-forståelse ved indgangen, når man begiver sig ind i Luhmanns teoretiske univers (Bjerg, 2006, p. 191), og ifølge Andersen (1999, p. 108) er det vanskeligt at pege på ét centralt indgangsbegreb i Luhmanns teori, da øvrige begreber synes at ændre karakter afhængigt af, hvilket udgangspunkt man vælger (jf. også Knodt, 1995, p. xix).

Fraværet af 'et naturligt' udgangspunkt stammer fra det forhold, at systemteorien, der i bund og grund handler om kompleksitet og mening, i sig selv opbygger kompleksitet for at forklare kompleksitet. Det gør det vanskeligt at 'tæmme' perspektivet, og organiseringen af præsentationen må derfor ses som et valg, der afhængigt af udgangspunktet former den. Ikke desto mindre er det klart, at ikke alle elementer i Luhmanns teoriapparat er relevante i denne sammenhæng. Den høje grad af kompleksitet i teorirammen må i stedet gøres operationel i forhold til afhandlingen genstand. Det er hensigten med dette afsnit, men nogle mellemregninger må inddrages for at give tilgangen en rimelig behandling.

Overordnet og ikke mindst relevant for denne afhandling kan man hævde, at Luhmanns idé om *sociale systemer* er et godt udgangspunkt for teoripræsentationen. Luhmann kommer nemlig med nogle begreber om kodificering og kommunikation, der knytter sig til systembegrebet og kan medvirke til at opstille en for afhandlingen brugbar forståelse af sporten som socialt system. Samtidig kan teorirammen bruges til at skabe en forståelse af såkaldte organisationssystemer, der kobler sig til de sociale systemer og bærer deres logikker. Koblet med nyere udviklinger af det systemteoretiske rammeværk kan vi forstå de kommercielle sportsklubber som organisationssystemer, der kan skifte fokus mellem forskellige systemperspektiver og følgelig blande sportslige og økonomiske logikker med variation. Her vil jeg først gøre rede for teoriens relevante grundbegreber. Dernæst uddybes forståelsen af sporten som socialt system og en systemteoretisk organisationsforståelse af de kommercielle sportsklubber gives. Sidst kobles til spørgsmålet om følelser.

Luhmanns forskellige systemtyper

Luhmann (1995a; 1990a; 1995b; 2002; 1997b; 1986b) opererer med forskellige typer af autopoietiske[85] systemer: levende systemer, psykiske systemer og sociale systemer (Luhmann, 1990a, p. 2). Herunder gør Luhmann opmærksom på, at sociale systemer opererer via formen kommunikation (mening), at psykiske systemer opererer via formen tanker (bevidsthed), mens biologiske systemer (celler, hjerne og organismer) opererer via formen organisk liv (Luhmann, 1995a, pp. 37, 59; Luhmann, 1990a, p. 3ff; Luhmann, 2002, p. 165; Luhmann, 1986b, p. 172).

Autopoiesis

Det nye i Luhmanns teoriudvikling er, at han i forsøget på at udvikle en universel teori overfører tanken om autopoietiske systemer til det sociale fra biologien, som den formuleres af Maturana og Varela (se eksempelvis: Maturana & Varela, 1980; Varela, Maturana, & Uribe, 1974)). Ideen er, at systemer er operationelt lukkede og (re-)producerer sig selv (Luhmann, 2002, p. 103) ved aktivt at konstruere et kognitivt domæne, der udgør systemets enhed.[86] Kun ved at gøre dette kan en organisme eller et levende system forholde sig åbent til omverdenen og lige så vigtigt reproducere sig selv (Luhmann, 1996, p. 342).[87]

Lukketheden til trods er systemet ifølge Varela afhængigt af det miljø, systemet indgår i. Uden omverden intet system og vice versa. Systemer er selvskabende, men ikke selvtilstrækkelige (Varela, 1997, p. 78). Disse antagelser abstraherer Luhmann (jf. Luhmann, 1986b; Arnoldi, 2006, p.

[85] Begrebet 'autopoiesis' beskrives nærmere nedenfor.
[86] I den forstand er alle levende systemer (også de uden nervesystem), ifølge Maturana og Varela, kognitive systemer (Maturana & Varela, 1980).
[87] Dette skal ikke i forhold til en organisme, fx en celle, forstås således, at cellen har en identitet, som vi normalt i sociologisk forstand vil forstå det, men på den måde, at cellen udgør en selvskabt enhed, der adskiller sig fra sin omverden, og som derfor etablerer en slags identitetsmæssig og kognitiv forskel til denne omverden. Selve det at sætte forskel og lukke sig mod omverdenen skaber identitet og har således et eksistensmæssigt forrang rent ontologisk set.

117) over på det sociale ved at hævde, at kommunikation er det autopoietiske grundelement, hvis yderligere bestanddele består af kommunikative *events* for sociale systemer:

> *"Social systems are self-referential systems based on meaningful communication. They use communication to constitute and interconnect the events (actions) which build up the systems. In this sense, they are "autopoietic systems". They exist only by reproducing the events that serve as components of the system" (Luhmann, 1990a, p. 174).*

Ifølge Knodt (1995) er konsekvensen af denne teoretiske udvikling, at en lang række sociologiske grundantagelser må reformuleres i det systemteoretiske rammeværk, og det vil være for omfattende at komme omkring det hele her. Ikke desto mindre har spørgsmålene om subjektets plads og handlen (action/agency) samt om muligheden for at frembringe viden (erkendelse) alle relevans for et teoretisk perspektiv om kommercielle sportsklubber. Sidstnævnte problematik (frembringelse af viden) er behandlet i Del 0, hvorfor jeg gennem den følgende introduktion til systemteoriens begreber vil berøre handlingsspørgsmålet samt subjektets plads. Vi starter med subjektet.

Subjektet

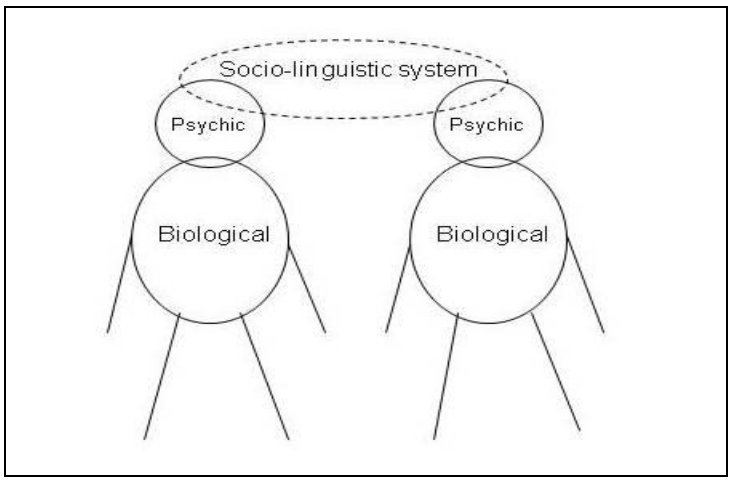
En direkte konsekvens af overførslen af det autopoietiske system-tankegods til sociologien betyder, at Luhmann i sin tilgang ikke taler om subjekter i traditionel sociologisk forstand, men nærmere om 'psykiske systemer' (Luhmann, 2002, p. 148). Samtidig er det dog også klart, at Luhmanns begreb om det psykiske system ikke helt dækker en normal opfattelse af subjektet (jf. også Bjerg, 2005, p. 44ff; Bjerg, 2006). Luhmann betragter i større udstrækning det, vi kunne kalde 'subjektet', eller med Luhmanns egne ord: 'personer' (Luhmann, 1995a, p. 9; Luhmann, 1996, p. 343) som en slags grænseflade, hvor forskellige systemtyper – sociale, levende og psykiske – mødes (Schuldt, 2006, p. 16; Tangen, 2000, p. 86).[88] Systemer er udgangspunktet for Luhmann (Bjerg, 2006, p. 191f), og han anfører selv, at subjektet *ikke* har nogen ontologisk forrang i teorien (Luhmann, 1995a, p. 86) i den forstand, at man kun tale om subjekter for så vidt, at der er tale om, at kommunikationen skaber dem. Brier (2006; 2008) søger at illustrere dette ved at opstille nedenstående figur, der viser, hvordan Luhmanns systemtyper relaterer sig til hinanden.

Dels fremgår det, at de levende systemer (celler, organismer mv.)[89] udgør 'kroppen' (det 'biologiske system'), det psykiske system udgør 'hovedet', og de sociale systemer udgør noget, der opstår relationelt mellem det, som vi her med Luhmanns formulering kalder 'personer' (Luhmann, 1996, p. 343). Dels viser figuren det tværvidenskabelige element i teorien, da Luhmann udviser en samlet forståelse af forholdet mellem det fysiske (repræsenteret ved biologisk liv) og det sociale (repræsenteret ved socialt og psykisk 'liv' (mening)). Overlappet mellem de enkelte systemtyper

[88] Luhmann skriver mere præcist: *"We would like to call psychic systems that are observed by other psychic systems or by social systems 'persons'"* (Luhmann, 1995a, p. 109).

[89] I figurens hoved findes selvsagt også hjernen, der hører til Luhmanns kategori 'levende systemer'. For enkelthedens skyld ser vi bort fra dette her, men ihukommer, at det psykiske system (bevidsthed) selvsagt er tæt koblet til hjernen.

illustrerer, at de er koblet til hinanden selvom de hver for sig udgør en afgrænset enhed til forskel fra de andre systemtyper.[90]



Figur 8: Luhmanns systemtyper og gensidige kobling[91]

Netop de sociale systemer – i Briers figur: 'socio-linguistic systems' – spiller her en rolle for selve emergensen af personer som sociale fænomener, da de danner en meningshorisont, der er selve forudsætningen for, at de to personer i figuren overhovedet kan erkende hinanden som 'personer', og som på et mere abstrakt plan også er forudsætningen for, at læseren tillægger det, der er ellers bare ville have været nogle overlappende cirkler på et stykke papir, mening som noget, der skal forestille personkategorier og formidles som sådan gennem denne tekst. Netop meningstillæggelsen i forbindelse med iagttagelse er helt central for at forstå pointerne i Luhmanns tilgang.

Mening som meningen med det sociale

Som nævnt ovenfor reproduceres sociale og psykiske systemer gennem meningsgivende kommunikation, men hvordan skal det forstås? Hvordan opstår mening, og hvordan indgår det i en autopoietisk proces? Ifølge Luhmann er mening kompleksitetsreduktion gennem eksklusion (aktualisering) af muligheder (potentialitet) (Luhmann, 1990a, p. 21ff; Luhmann, 1995a, p. 65). Mening er forskellen mellem det aktuelle og det potentielle, hævder han. Men dette kræver naturligvis mere forklaring – både af Luhmanns iagttagelsesfigur og forståelse af mening som konstitueret i en forskel.

Iagttagelse og distinktion

Som påpeget i afhandlingens videnskabsteoretiske afsnit i Del 0 må enhver, der ønsker at erkende et givent fænomen eller objekt, vælge en måde at iagttage det på (vi antager her, at vores to 'tegneseriefigurer' i figuren ovenfor, Alter & Ego, ønsker at iagttage, når de møder hinanden). Iagttagerne må skelne (differentiere) mellem egen iagttagelse og andre mulige iagttagelser

[90] Systemer konstitueres som også nævnt i Del 0 ved at afgrænse sig fra en ekstern omverden. Dette vender vi nærmere tilbage til nedenfor.
[91] Figuren er reproduceret fra Brier (2008, p. 329).

(Luhmann, 1995a; Luhmann, 1990a; Luhmann, 2002). Spørgsmålet er, hvordan man vælger at iagttage i forhold potentielle mulige iagttagelser. Altså, hvordan man drager en specifik distinktion.

Dette kan i forhold til figuren ovenfor oversættes til et spørgsmål om, hvem eller hvad Ego og Alter er for hinanden? Ven eller fjende? Eller er Ego en potentiel medspiller i en tenniskamp for Alter? Dette spørgsmål er som udgangspunkt – set uden for kontekst – et åbent spørgsmål. Hvis Ego og Alter ikke kender hinanden, er der i princippet ikke noget, der bestemmer deres relation. Heller ikke, hvad der videre skal ske med deres 'møde'. For at afgøre den situation må begge parter erkende den anden som et meningsfuldt 'objekt' for, at en kommunikationsproces mellem dem kan opstå. Ego og Alter må sætte modparten uden for sig selv for at gøre vedkommende til genstand for erkendelse: Når Ego erkender Alter, erkender Ego altså en person eller et psykisk system i sin omverden, der er forskellig fra Ego selv. Alter som Egos modpart er det, som Ego ikke er, altså bestemt negativt i forhold til Ego. Ego som psykisk system træder dermed også frem.

Selvom Alter og Ego gennem demarkeringen af en forskel gensidigt ser hinanden træde frem som systemer, er der imidlertid stadig et rum for bearbejdning mellem dem. Luhmann taler om, at forholdet mellem Ego og Alter er 'dobbelt kontingent' (Luhmann, 1995a, p. 105; Brier, 2006, p. 218). Da enhver forskel er kontingent konstitueret (man kunne have lavet en anden), er den gensidige relation præget af usikkerhed. Her emergerer de sociale systemer som resultat af systemers gensidige iagttagelse og erfaring med kontingens (Stäheli, 2000, p. 43), så en retning for mening kan opstå.

Specifik meningstillæggelse til den konkrete situation gives med andre ord af de sociale systemer i form af en social strukturering og forventningsdannelse om, at noget mere specifikt kan ske. Ikke forstået deterministisk, men som en indsnævring af mulighederne. For Ego og Alter ordnes deres relation gennem sociale systemers mellemkomst, hvilket Briers model illustrerer. Eksempelvis gennem en udfordring til en tenniskamp, hvorved sporten som socialt system aktiveres som rettesnor for kommunikationen, og Ego og Alter opstår som hinandens modspillere.

Kommunikation

Dette bringer os frem til Luhmanns kommunikationsbegreb, der er forskelligt fra typiske forståelser (Tangen, 2004b, p. 50), og som normalt ses som sprog, handling el. lign., eller som en proces, hvor information uden videre overføres fra en afsender til en modtager (Thommen & Wettstein, 2010, p. 224). Luhmann peger imidlertid på, at kommunikation er mere komplekst. Det er en syntese mellem information, meddelelse og forståelse (inklusive misforståelse) (Luhmann, 1995a, p. 146ff; Luhmann, 1990a, p. 3; Luhmann, 2002, p. 157). Dette skal forstås således, at kun enheden af disse tre elementer tilsammen udgør kommunikation. Endvidere udgør afvisning eller tilslutning til kommunikationen et vigtigt element i kommunikationsprocessen, men er ikke en del af selve

kommunikations*akten*, da anknytning eller afvisning alene er noget, der sker hos modtageren (Luhmann, 1995a, p. 148).

I syntesen – der i praksis er sammenhængende, men analytisk dessikérbar – må noget først selekteres til forskel fra noget andet (information). Der skal vælges noget at kommunikere om. Herefter skal dette 'noget' meddeles omverdenen. Det kan gøres ved at gøre en person i ens omverden opmærksom på, at man spiller en bold til vedkommende. Måden, dette sker på, er fx at råbe en besked om, at man agter at spille bolden til vedkommende eller blot kaste den uden forudgående varsel. Beskedens karakter, højden på råbet og tonefaldet er meddelelsen. I tilfældet hvor bolden blot kastes, består meddelelsen i, at den runde læderkugle farer frem mod en medspiller, der afhængigt af vedkommendes reaktion bestemmer, om kommunikationen bliver succesfuld eller aldrig etableres.

Det springende punkt i denne sammenhæng er det tredje element i kommunikationen: forståelsen. Det er først i forbindelse med forståelse, at muligheden for kommunikationen reelt opstår (Luhmann, 1995a, p. 141). Ellers er den dømt til at mislykkes. Hvis bolden spilles i tomt rum foran mål, men vedkommende, der skulle modtage den, misforstår ytringen om, at bolden ville blive spillet, og måske tror, at kommunikationsfordringen er henvendt til en anden spiller, der står i boldens bane, bryder kommunikationen sammen, fordi vedkommende ikke løber frem i det tomme hul og udnytter den chance, der følgelig ville opstå. I tilfældet, hvor bolden blot kastes uden forudgående varsel kan opfordringen, som kastet repræsenterer, ignoreres eller misforstås som en trussel i stedet for at blive accepteret som en indbydelse til at spille med i en sportskamp.

Alters accept eller fornægtelse af Egos kommunikationsfordring er det fjerde kritiske element i kommunikationen. Alter kan vælge at ignorere kommunikation eller afvise den (selvom Alter har forstået den) eller acceptere kommunikationsfordringen, hvorved kommunikationen bliver succesfuld. Hermed er det også klart, at der skal indgå mindst to psykiske systemer i udvekslingen, før der er tale om kommunikation (Luhmann, 1995a, p. 146ff).

Agency og handling

Med det sidste element i kommunikationsprocessen opstår samtidig spørgsmålet om agency og subjektets rolle i kommunikationen, der også kort blev berørt i det ovenstående. Ret oplagt synes det at være, at Luhmann med åbningen i relation til Ego og Alters muligheder for at vælge, om de vil kommunikere, peger på en slags 'agency' i teorien, der normalt sættes i forbindelse med subjektets frie vilje. På den anden side taler Luhmann samtidig om en 'subjektfri' forståelse af handling (Luhmann, 1995a, p. 118), da subjekter eller personer ifølge Luhmann er placeret i systemernes omverden (Luhmann, 1995b, p. 48; Luhmann, 1990a, p. 85), hvor de fungerer som en slags hukommelse for de sociale systemer (Luhmann, 1990a, p. 67).

Ganske vist peger Luhmann på, at sociale og psykiske systemer er hinandens forudsætninger (Tække & Paulsen, 2008, p. 20), da de to systemtyper stiller deres respektive kompleksitet til rådighed for hinanden (Thyssen, 2008, p. 165; Luhmann, 1995a, p. 213), men som Bjerg (2006) peger på, kan man kun tale om subjekter eller personer som et givent systems iagttagelse af disse kategorier (se også: Luhmann, 1995a, p. 109; Bjerg, 2006, p. 192). Det fjerner måske ikke subjektet fra teorien, men det strider mod alle commonsense-forståelser af subjektet og dets placering i samfundsteori og -beskrivelse (Brier, 2006, p. 219).

Kritikken berettiget. Luhmanns fokus på systemer synes at kamme over i forsøget på at lave en stringent teori. På den anden side er det imidlertid forkert at sige, at der ikke er åbent for agency eller subjekter i systemteorien. Fokusset på systemer hæmmer blot iagttagelsen af dette teoretiske problem, og man kan med rette hævde, at kritikkerne selv har en blind plet, når de fokuserer så meget på problemet med Luhmanns optagethed af systemer.

Jeg vil ikke forfølge spørgsmålet yderligere, men i denne sammenhæng blot udlægge Luhmanns egen tilgang, hvor handling ses som en slags kondenseret kommunikation. Luhmann gør således gældende, at kommunikationen kamuflerer sig som det, vi normalt ville kalde handling: ”*Handlende personer er (…) kommunikationens opfindelse”* (Schuldt, 2006, p. 52), hævder han (Luhmann, 1990a, p. 6). Kommunikation er konstituerende (Luhmann, 1995a, p. 164; Luhmann, 1995a), men skaber ifølge Kneer and Nassehi (1997, p. 91) en slags identifikationspunkt for kommunikation (Luhmann, 1995a, p. 127). En attribut der af kommunikationen tilskrives handling og ansvar (Luhmann, 1990a, p. 202), selvom: ”*Det først er kommunikationens beskrivelse af sig selv som handling, der lader den blive til hændelser, der finder sted på et bestemt tidspunkt, og som dernæst kan antages eller afvises”* (Schuldt, 2006, p. 52). Tricket er, at forsimplingen af kommunikationens kompleksitet, *som om* den er handling, gør kommunikationen tilslutningsduelig.

I den forbindelse er det vigtigt at nævne, at kommunikationselementerne i sociale systemer ikke har nogen nævneværdig varighed. De ophører i det øjeblik, de emergerer (Luhmann, 1995a, p. 44). De er som tidligere nævnt: *Events*. Ifølge Luhmann (1990a, p. 83) ville et system hurtigt bryde sammen af ’overload’, hvis det skulle ordne vedblivende kommunikation. Men det er utænkeligt. Kommunikative elementer forsvinder, så snart de træder frem, ellers ville de overbelaste den sociale orden (Luhmann, 1995a, p. 47f).

Dette faktum betyder så til gengæld, at kommunikationselementerne løbende må reproduceres for at systemet kan bestå. Ifølge Luhmann konfronteres systemer altid med spørgsmålet om, hvorvidt man skal fortsætte eller stoppe (Tangen, 1997, p. 45; Luhmann, 1995a, p. 347). Når Joachim Boldsen[92] kaster håndbolden til sin medspiller Jesper Jensen er afleveringen allerede historie. Den pågældende

[92] Joachim Boldsen, Jesper Jensen og Lars Christiansen, der nævnes i det følgende, er alle tidligere kendte danske håndboldlandsholdspillere.

kommunikationsevent er overstået (med succes), fordi Jesper Jensen griber bolden. Men for at Jesper Jensen overhovedet kaster bolden videre og dermed reproducerer sportssystemet (og ikke tager bolden under armen, og går en tur ud i cafeteriaet midt under en vigtig kamp), må der være strukturer, der knytter denne kommunikationsevent an til nye og sandsynliggør, at det sker.

Tangen (2004b) kalder disse strukturer 'forventningsstrukturer', der *"(...) har som funktion tross kompleksitet og kontingens, å orientere både kommunikasjon og tanke på en stabil måte. (...) Forventningerne mulliggjør reproduksjonen av de nødvendige operasjoner i psykiske og sociale systemer og garanterer, at systemets elementer kobles til hverandre" (Tangen, 2004b, p. 46)*. Det er sådanne strukturer, der sikrer, at Jesper Jensen spiller bolden til Lars Christiansen på fløjen, der er fri, og forsøger at skyde bolden ind bag målmanden til scoring (jf. Tangen, 2004b, p. 47). Men han kunne have gjort noget andet. Et systems stabilisering og fortsatte eksistens afhænger af dets evne til at muliggøre fremtidige kommunikative events. Derfor griber systemet altid tilbage til sin egen semantiske struktur, dets kode, hvorved muligheden for den næste kommunikative hændelse sandsynliggøres og systemerne reproduceres (Luhmann, 1995a, p. 44). Her spiller symbolsk generaliserede medier en central rolle.

Symbolsk generaliserede medier

Ifølge Schuldt (2006, p. 53) gælder det for Luhmanns autopoietiske kommunikationssystemer, at kun antaget kommunikation er god kommunikation. Hvis ikke Lars Christiansen knytter an til Jesper Jensens kommunikationsfordring og i stedet undlader at gribe bolden eller kaster den ud til tilskuerne, selvom han er fri og kunne score, bryder systemet sammen som en fiasko. Problemet er bare, at kommunikation ifølge Luhmann – og som nævnt ovenfor – er usandsynlig (Luhmann, 1995a, p. 159). For det første er det usandsynligt, at Alter forstår Egos kommunikationsforslag. Det er slet ikke sikkert Lars Christiansen opfatter afleveringen som et oplæg til et scoringsforsøg. For det andet er det usandsynligt, at den udbredes til flere end interaktionssystems to parter (Ego & Alter). Hvorfor skulle andre, der ser de tre spillere på banen gide gøre det samme? Og endelig for det tredje, er det usandsynligt, at selvom kommunikationen forstås og udbredes, at den så gøres til grundlag (accepteres) for videre kommunikation. Hvorfor skulle Lars Christiansen gide hoppe ind over stregen på fløjen, når han i stedet kunne slappe af på en sofa? Her hjælper symbolsk generaliserede medier med at øge sandsynligheden for videre kommunikation. De "*(...) gør det muligt at pejle sig ind på, hvad* (det positive, red.) *formål(et) med kommunikationen er"* (Esmark, 2005, p. 238).

Som det skal vises nedenfor betyder det i forhold til sport, at mediet opbygger bestemte forventningsstrukturer så kommunikationen struktureres på en bestemt måde. Når vi spiller håndbold eller fodbold, er reglerne givet og forventningerne opstillet, uanset at de måske tager form som 'tavse' forventninger. Optegningen af håndboldbanen nedlægger bestemte forventninger til, hvad der skal ske inden for stregerne – og dermed er rammerne for succesfuld kommunikation lagt

frem (Tangen, 2004a). Den lykkes tilmed, når Lars Christiansen hopper ind over stregen og forsøger at score efter afleveringen fra Jesper Jensen.

Hele forudsætningen i form af forventninger er imidlertid, at sporten som socialt system er etableret som grundlag – at der er et symbolsk generaliserede medium at orientere kommunikationen efter. I tilfældet med Lars Christiansen og Jesper Jensen ovenfor, er det symbolsk generaliserede medium 'sejr', der danner sporten som socialt system efter kodeforskellen: vinde/tabe.

Sporten som socialt system

Luhmann beskæftiger sig ikke selv i nævneværdig udstrækning med sport. Imidlertid er det fra forskellige sider blevet argumenteret, at sport kan betragtes som et socialt system. Tangen (1997; 2000; 2004b; 2004a; 2010) anfører dette, Thyssen (2000) gør det samme ligesom Bette (1999) og Schimank (1988), der alle i varierende former har argumenteret for dets uddifferentiering som samfundsmæssigt delsystem.[93] Overordnet er ideen i disse tilgange, at sport kan betragtes som et socialt system bygget op om det symbolsk generaliserede medium 'sejr':

> *"Without realizing the sociological significance of his utterance, W. Lombardi made an important observation when he said that: "Winning isn't everything, it's the only thing" (Tangen, 2004b, p. 62).*

Citatet rammer essensen af sportssystemet ind. Alt, som ikke refererer til mediets kode vinde/tabe, er ikke sport. Samtidig er selve vinde/tabe-koden det, der motiverer til anknytning (selektion) til systemet, fordi koden er klar og let at forstå. Den er nedlagt i og strukturerer sportens verden materielt og symbolsk. Vi finder henvisninger til mediet overalt, både i (sports-)faciliteter og (sports-)medier og på tekst eller i planlægning, der angår sport, og selvom sportens aktiviteter kan være forskellige – en fodboldkamp er eksempelvis noget andet end skiløb eller badminton – er alle former for sportslig kommunikation relateret til det symbolsk generaliserede medium 'sejr'.[94]

> *"Seiren er det symbolsk generaliserte mediet i idrett. Ego motiveres til å løpe så fort han eller hun kan, når det handler om å seire. Ego setter utfor de bratte bakkene, med risiko for alvorlige skader om han faller, når det drier sig om å vinne. Ego passer ballen til sin medspiller som er bedre plassert, istedet for å forsøke å skåre selv, når det dreier seg om å sikre seieren. Seieren er det mediet som sikrer en felles forståelse i systemet, og det reduserer kontingens" (Tangen, 2004b, p. 62).*

Det samme gælder andre systemer. Det økonomiske system reducerer kontingens ved kun at interessere sig for økonomiske forhold med udgangspunkt i koden betale/ikke-betale eller profit/ikke-profit (Luhmann, 1982), ligesom det videnskabelige system kun interesserer sig for viden i forhold til koden sandt/falsk. Koderne er kriteri*et* for succes eller fiasko (Thyssen, 2000, p. 50), og systemerne producerer, hvad der er nødvendigt for, at de kan opretholdes. Ellers bryder de sammen.

[93] For en udvidet diskussion heraf se: Storm og Wagner (2010).
[94] Man kan argumentere, at det er tvivlsomt, om breddesport, det man ville kalde 'idræt', i stor udstrækning forholder sig eksplicit til denne kode. Det ligger imidlertid uden for denne afhandlings rammer at drøfte dette nærmere.

Hvordan opstår sporten som socialt system?

Men hvad der i sig selv er en kompleksitetsreducerende mekanisme er imidlertid ikke nok for, at et socialt system som sporten stabiliseres og vinder fodfæste over tid. Ifølge Tangen er det et krav til et selvstændigt delsystems uddifferentiering, at det udfylder en samfundsmæssig funktion (Tangen, 2004b, p. 145). Det skal være svaret på et særligt samfundsmæssigt problem, der forekommer mindre risikofyldt end alternativerne (Tangen, 1997). Ellers vil det ikke bide sig fast som andre af samfundets permanente funktionssystemer (det økonomiske, det politiske osv.).

Som jeg skal gøre rede for nedenfor, opstår betingelserne for sportssystemets uddifferentiering som selvstændigt funktionssystem derved, at det moderne samfunds forøgede kompleksitet – set i forhold til tidligere samfundstyper – giver problemer i forhold til samfundets generelle orientering og selvrefleksion. Her virker sportssystemet som en løsningsmodel, fordi det ifølge Tangen (1997, p. 393) kunne bruges som et virksomt spejl for nye orienteringsprocesser, der er opstået.

Det moderne samfunds funktionelle selvrefleksion

Ifølge Kneer og Nassehi (1997) kan man ikke empirisk eftervise, hvordan overgangen fra en samfundsform til en anden forløber: ”*Men teoretisk kan man formode, at segmentært*[95] *differentierede samfund vil erfare stærke begrænsninger og skuffede forventninger m.h.t. deres muligheder, og de derfor må forsætte, indtil nye former så at sige trænger sig på”* (Kneer & Nassehi, 1997, p. 129). Dette resulterer historisk set i en langsom overgang til den stratifikatoriske differentieringsform, der tidsmæssigt løber frem til det 16. århundrede (Kneer & Nassehi, 1997, p. 130). Ifølge Tangen (1997, p. 268ff) samt Kneer & Nassehi (1997, p. 129) sker der fra omkring det 16. århundrede til midten af 19. århundrede en yderligere klar uddifferentiering af delsystemer og tilsvarende øgning af samfundsmæssig kompleksitet. Der er tale om det, Luhmann kalder det tredje trin i den samfundsmæssige og evolutionære differentiering, *den funktionelle differentieringsform* (jf. også: Andersen, 2003a, p. 154; Esmark, 2005, p. 233):

> *”Samfundsstrukturelt set differentierer samfundet sig nu i delsystemer, som ikke kan integreres gennem én grundsymbolik, der er fælles for alle systemer. De enkelte funktionelle delsystemer – økonomi, politik, ret, religion, opdragelse, videnskab, kunst etc. – opererer hele tiden ud fra hver deres funktionsspecifikke perspektiver, som er uomgængelige for dem selv. Disse delsystemer opererer ikke bare med hver deres tilordnede, funktionsspecifikke semantikker, men ved hjælp af bestemte iagttagelsesledende grundforskelle” (Kneer & Nassehi, 1997, p. 136).*

Dermed er vi fremme ved moderne tid, men også ved en differentieringsform, der ifølge Tangen (1997, p. 392) medfører en hidtil uset kompleksitetsøgning, der på én gang udtømmer, men også indvarsler en ny funktion for sportssystemet.

[95] Eksempelvis ’arkaiske samfund’.

Hvad angår funktionsudtømning, mister sporten i takt med udviklingen af det moderne funktionelt opdelte samfund dele af sin tidligere betydning, som varetager af eksempelvis fysisk fostring til krig og forsvar af nationalstater (Tangen, 1997, p. 391). Desuden gav medicinsk forskning indsigt i sygdomme og ernæring, og militæret udviklede mere specificerede og relevante trænings- og uddannelsessystemer, end de sportssystemet selv havde leveret. Ydermere blev den samfundsmæssige produktion mere beroende på maskinkraft og ikke på 'fysisk fostrede individer'.

Sporten som samfundsmæssigt spejl

Det synes dog også klart, at sportssystemet i takt med den samfundsmæssige differentiering kunne træde i karakter som svaret på et nyt problem. I takt med den funktionelle arbejdsdeling mellem en række nye delsystemer opstår der nemlig et multicentrisk samfund (Andersen, 2003a, p. 154ff; Kneer & Nassehi, 1997, p. 147), der ikke kan tilbyde et samlet bindende perspektiv for helheden. Selvom man ikke entydigt kan påstå, at der eksisterer et samlet og bindende perspektiv under andre samfundsmæssige differentieringsformer, må man alligevel sige, at der eksisterer langt mere uklarhed end i det moderne samfund, da religion eksempelvis kunne eksistere som samlende perspektiv i før-moderne perioder (Kneer & Nassehi, 1997, p. 133ff).

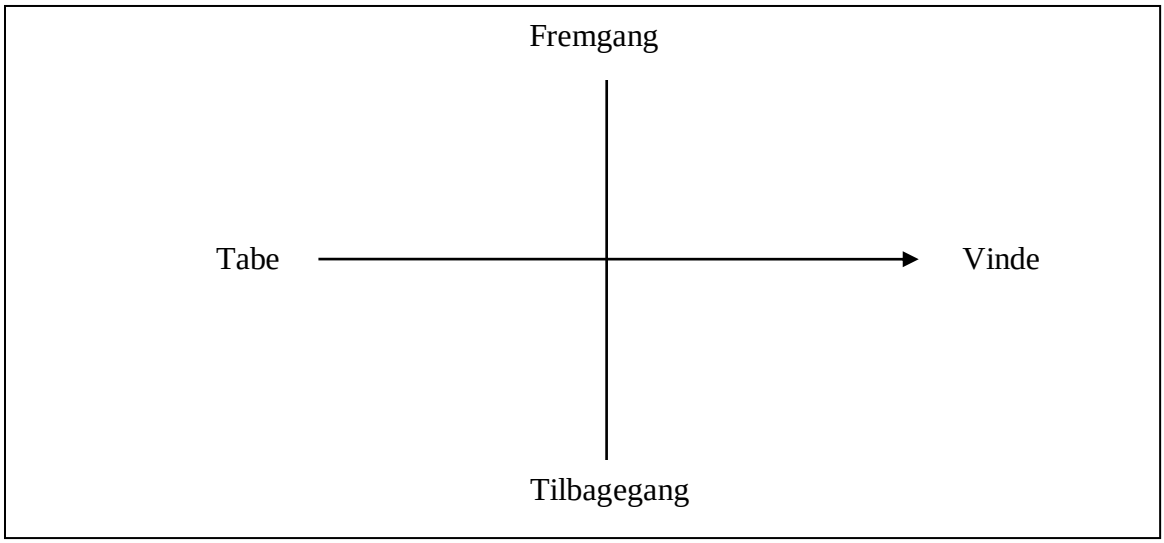
Med Tangens ord (1997) har de enkelte delsystemer "*utfra sine funksjonelle primater produsert sine ytelser, som for andre bare er blitt til et overskudd av seleksjonsmuligheter"* (Tangen, 1997, p. 392). I den forstand sker der med moderniteten en kompleksitetsøgning, der ganske vist har resulteret i fremskridt på en række områder. Men de øgede selektionsmuligheder har en bagside. I fraværet af et samlende bindende perspektiv opstår et problem om *orientering*. Som konsekvens har samfundet ifølge Tangen (1997, p. 393) haft brug for et system, der kunne symbolisere fremskridtet og fremvise, hvilke operationer der var nødvendige for at sikre den overordnede samfundsmæssige ledeforskel, der karakteriserer det moderne. Her træder sportssystemet ind som løsning, da systemets grundlæggende karakteristika mest enkelt og klart kommunikerer det moderne samfunds ledeforskel fremskridt/tilbageskridt, der afløser middelalderens stratifikatoriske ledeforskel over/under:

> *"Society had, and has a problem of getting the subsystems to observe the society's lead difference of progress/regress. There was a need for a subsystem that could show or make this difference observable for the other subsystems. There was also a need for testing out the advantages and consequences of actual and relevant operations of progress without significant risks for the society at large. In other words, there was a need of a subsystem that could mirror the lead difference and test the necessary operations with the least social risk. Could sport be the subsystem that could fulfil such a function?" (Tangen, 2010, p. 139).*

Retorisk formulerer Tangen selv spørgsmålet med et: 'Ja'. Gennem idræts- og sportspræstationer kommunikeres grundlæggende principper for fremskridt til andre delsystemer, og dermed dulmes det samfundsmæssige problem med et fælles orienteringsmål (Tangen, 1997, p. 396).

Sportssystemets dobbeltkodning

Forudsætningen for, at sportssystemet kunne fungere som samfundsmæssig problemløser, skyldes i forlængelse heraf, at sportssystemet i løbet af 1800- og 1900-tallet dobbeltkodes (Tangen, 1997, p. 275). Som Luhmann (1990a, p. 192) peger på, har vigtige sociale systemer typisk en dobbeltdimension eller en tillægskode, om man vil. Ud over vinde-/tabe-koden suppleres sportssystemet med koden fremgang/tilbagegang (Tangen, 2004b, p. 78; Tangen, 2010; Hansen, 2010, p. 219). Tangen taler om progressionstendensen i moderne sport (Tangen, 1997, p. 276). Ved at bruge den supplerende kodning blev det nemlig ifølge Tangen (1997; 2004b) nemmere at skabe retning i forhold til samfundets overordnede ledeforskel, da spørgsmålet om sportslige resultater nu kunne evalueres på tværs af de fire dimensioner, der alle peger kommunikationen i retning af fremskridtet. Grafisk illustreret står den supplerende kode vinkelret på den primære som illustreret i figuren nedenfor.



Figur 9: Det moderne sportssystems dobbeltkodning

At vinde behøver eksempelvis ikke nødvendigvis at være udtryk for fremgang (1. kvadrant). Det kan jo være, at man blot har konkurreret mod en dårligere modstander og dermed har vundet 'på en billig baggrund' (2. kvadrant). Tilsvarende kan en sejr være heldig, hvilket i begge tilfælde sætter fokus på potentielle forbedringsmuligheder, da der i fald er tale om en situation, hvor der er risiko for at tabe næste gang, der skal konkurreres. Ydermere medvirker et nederlag, der ofte også indbefatter en tilbagegang (3. kvadrant), til at indrette kommunikationen på forbedringspotentiale, ligesom et nederlag, der måtte indeholde en form for fremgang (4. kvadrant), vil stimulere til yderligere præstationsforbedrende operationer, da fremgangen indeholder et løfte om fremtidige sejre. Endelig hvis der både kan konstateres fremgang og sejr, tyder alt på, at der er foretaget rigtige operationer (tilbage i 1. kvadrant), omend dette i sig selv ikke er nogen garanti for succes i fremtiden. Truslen om fremtidigt nederlag er altid latent, og det gælder også alle kommunikative events i selve kampen.

Usikkerhed er en del af sportens logik

Usikkerhed (om udfaldet af kampen) er i den forstand en indbygget del af sportssystemets kommunikative logik, der gør den hvileløs. Næste angreb skal forbedres for at give scoring, og næste kamp skal vindes, fordi vi spillede dårligt i sidste. Dobbeltkodningen repræsenterer således på én gang en essentiel uforløst stræben efter fremskridtet, der aldrig fuldstændigt kan opnås, og samtidig et 'drive', der leder kommunikationen i retning af præstationsforbedring på grund af truslen om potentiel fremtidig tilbagegang. Men der er bare ikke andre systemmæssige kommunikationsformer, der tilbyder sig som bedre alternativ. Sportens formsprog er nemlig enkelt og klart. Ifølge Tangen (1997) kommunikerer intet andet samfundssystem således så tydeligt fremgang/tilbagegang hhv. sejr/nederlag som de konkurrenceprægede dele af sportssystemet, og selvom fremskridtet aldrig fuldstændigt kan sikres, udtrykker sporten i sin moderne form i langt mere udstrakt grad end tidligere den evige præstationsoptimering eller stræben efter fremskridt, der gennemsyrer det moderne samfund: Fremskridt er succes, og succes er fremskridt.

Samtidig har sportssystemet en meget klarere standardisering af de viste fremgangsdimensioner end andre systemer. Tangen (1997) peger på elementerne: Kvantificering, kalkulering, vertikalisering, disciplinering og standardisering (Tangen, 1997, p. 278), der alle bidrager til at skære idrætspræstationer ned i sammenlignelige dele, der kan planlægges, under- og overordnes, trænes i forhold til etc., således at kommunikationen bedst muligt sikres. Sportssystemet er standardisering per excellence og tilmed udstrakt til internationalt niveau i en grad som ingen andre systemer (Tangen, 1997, p. 301ff).

Hertil kommer, at det er mere usikkert, hvornår man kan tale om fremskridt inden for andre samfundsmæssige subsystemer. Fx kan det være vanskeligt at afgøre, hvorvidt videnskabens resultater reelt er udtryk for fremskridt. Set fra videnskabssystemets side kan det måske se sådan ud, når forskningsresultater falsificeres og erstattes af nye, men iagttaget udefra kan det virke som en underminering, at videnskaben potentielt tager fejl, fordi fremtidig falsificering truer i horisonten. Den ene dag er mælk sundt og bør indtages i rigelige mængder, mens det den anden dag fremkalder hjerte-kar-sygdomme. Den ene dag er der sammenhæng mellem udledning af CO_2 i atmosfæren og den globale opvarmning, den anden dag skyldes den globale opvarmning naturlige rytmer i solens udvikling af stråling. Hvad skal man tro?

Sportssystemet tilbyder heroverfor en form for spejlfunktion, der funktionelt set løser orienteringsproblematikken ved at inddrage sit klare formsprog som pejlemærke. Tangen skriver:

> *"Det kan metaforisk uttrykkes som at det moderne samfunnet kan speile seg i idretten og se seg selv som det det virkelig er. Idrettssystemet fyller altså en vigtig funksjon i samfunnets selvrefleksjonsprosess. Og denne er så langt ikke-substituerbar. Intet annet delsystem kan på samme måte være et speil for et samfunn basert på en binær kode som krever en funksjonell differensieringsmåte" (Tangen, 1997, p. 400).*

Hvor sportssystemet således tabte grund på nogle områder, er det til gengæld trådt frem som svar på en central moderne samfundsmæssig problemstilling og varetager dermed en selvstændig samfundsmæssig funktion på linje med andre delsystemer.

Set i forhold til denne afhandling vil jeg drage den konklusion, at den strukturelle uddifferentiering af sportssystemet gør det muligt at definere den sportslige komponent af de kommercielle sportsklubber nærmere ved at betragte den karakteristiske kode vinde/tabe udlagt af det symbolsk generaliserede medium 'sejr'. Det sportslige 'drive' er sejren, og det betinges af sportssystemets funktion som spejlsystem. Det sportslige 'drive' har en sociologisk forklaring. I kombination med de økonomiske komponenter ovenfor er vi derved et skridt nærmere en teoretisk forståelse af de kommercielle sportsklubber. Spørgsmålet er nu, hvordan mødet mellem de to komponenter i de kommercielle sportsklubber organisationsteoretisk kan beskrives. Det skal vi se på i det følgende, hvor jeg kort gennemgår Luhmanns forståelse af organisationssystemer samt nyere udviklinger heraf. I den forbindelse foretages koblingen til spørgsmålet om følelsernes rolle.

Organisationssystemer: De kommercielle sportsklubber bliver til

> *"(…) functional systems in a society do not communicate directly with one another; they are not in the position to respond to the performance expectations of other functional systems. Communication between functional systems in society can only be ensured by organizations, for only these have the ability to translate two functional systems' observations of each other's performance requirements and motivations into productive communication" (Riedl & Borggrefe, 2010, p. 170).*

Det er her de kommercielle sportsklubber rent systemteoretisk tager form. Det er netop funktionen som led mellem sociale systemer, at klubberne som organisationer tjener et formål. Det sker blandt andet ved at medvirke til, at sporten kobles til det økonomiske system og omvendt. Men hvad er organisationssystemer nærmere bestemt?

Ifølge Luhmann er organisationssystemer forsimplet stillet op baseret på beslutningskommunikation (Luhmann, 2000b, p. 63; Luhmann, 2003), ligesom de er mekanisme for inklusion/eksklusion af medlemmer (Dinesen, 2008, p. 114). Luhmann taler om, at organisationer er lukkede i socialdimensionen, men åbne i sagsdimensionen[96] (Andersen, 2003a, p. 160). Til forskel fra sociale systemer, der er lukkede i sagsdimensionen (der kommunikeres om én ting), men åbne i socialdimensionen (alle kan i princippet deltage i kommunikationen), sætter de grænser for medlemskab, men ikke for indholdet af kommunikationen, selvom de som regel er orienteret i mod et enkelt socialt system, som de primært binder sig til (Thyssen, 2008, p. 171).

Organisationssystemets funktion er at beslutte præmisser for fremtidige beslutninger baseret på tidligere beslutninger. Tække og Paulsen peger på, at organisationssystemer er

[96] Sagsdimensionen handler om, hvad kommunikationen skal handle om.

kompleksitetsreducerende i den forstand, at "*der i en organisation kun eksisterer et nærmere udvalgt og begrænset sortiment af legitime temaer og kommunikationsbidrag"* (Tække & Paulsen, 2008, p. 29). Det skal forstås således, at organisationer stabiliserer det sociale, fordi deres beslutningskommunikation medvirker til at afparadoksere det (erkendelsesmæssige) paradoks, der ligger i enhver kommunikationsevent (jf. også: Tangen, 1997, p. 315). Ifølge Tække & Paulsen medkommunikerer enhver beslutning i princippet sit eget paradoks, fordi beslutningen hviler på netop paradokset, og skal beslutningen ikke opløses af sin 'usynlige makker', må den glemme, hvad den populært sagt hviler på. Her er organisationers funktion at oppebære beslutninger, så paradokserne dulmes (jf. også Bjerg, 2005, p. 85). Det skaber effektivitet, og selektionspotentiale i kommunikationsprocessen.

Man kan sige, at organisationssystemers orientering mod beslutninger er organisationernes autopoiese (Andersen, 2003a, p. 160). De skaber sig selv og de elementer, som de består af, gennem beslutninger (eller beslutningsevents der kobler sig til nye beslutningsevents, om man vil (Luhmann, 1996)), og de medvirker dermed til at holde noget fast over tid, så det ubestemmelige sociale ikke varierer for meget. Hvad angår denne afhandlings genstand, medvirker de kommercielle sportsklubber forstået som organisatorisk system fx konstant til at sikre selektion til sportssystemet – hvortil organisationen er bundet – ved at knytte an til sejrskoden. Dermed glemmes spørgsmålet om, hvorvidt kampen for sejr overhovedet er et gode eller ønskeligt. Ubeslutteligheden i forhold til hele udgangspunktet for kommunikation om (kommerciel) elitesport fjernes således fra fokus, hvorved muligheden for sportssystemet autopoiesis konstant opretholdes ved at indlemme medlemmer, der i bred forstand lever op til forventningerne om at reproducere sejrskoden.

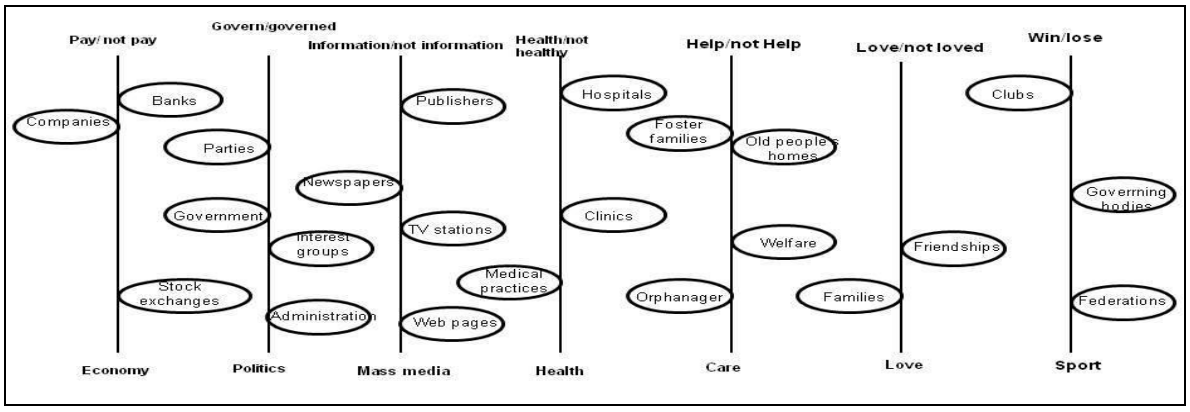
Strukturelle koblinger

Selvom sporten har sin egen autonomi og er autopoietisk, er det naivt at tro, at det har udviklet sig uden hjælp fra andre systemer. Breddeidrætten har som beskrevet i de indledende afsnit af denne Del 1 historisk haft brug for anlæg og finansiering for at iværksætte aktiviteter i klubber og foreninger og koblet sig til det politiske system med henblik på finansiering. Eliteidrætten har haft samme problemstillinger og har i forhold til at sikre fremskridtet haft brug for flere ressourcer til at sikre sin autopoiesis. For de kommercielle sportsklubber kræves mere administrativ kapacitet, bedre trænere og flere ressourcer på alle niveauer for at være med i toppen (Heinilâ, 1982; Guttmann, 2004). Sportssystemet tvinges i sin stræben efter fremgang til at overveje, hvilken stimulans der skal tages i anvendelse for at sikre den fremtidige udvikling (Tangen, 1997, p. 354ff). Her har kommercialiseringen vist sig at være en funktionel løsning. Mod kontant vederlag reklamerer udøvere og fodboldklubber for private virksomheder (Roderick, 2006) og opnår dermed ressourcer, der kan stimulere den iboende stræben efter præstationsforbedringer. I Luhmanns terminologi sker der derved en strukturel kobling (Luhmann, 1986b; Luhmann, 1995a) til det økonomiske system

(der har 'profit' som symbolsk generaliseret medium[97]) med henblik på at sikre systemets autopoiesis. Organisationssystemerne, dvs. de kommercielle sportsklubber, operationaliserer kontakten.

Homofoniske, heterofoniske og polyfoniske organisationer[98]

Normalt orienterer organisationssystemer sig efter ét funktionssystem, men det betyder ikke, at de ikke godt kan være åbne i sagsdimensionen mod andre. Andersen (2003a, pp. 164, 70) og Andersen & Born (2007) argumenterer for, at et organisationssystem, der primært orienterer sig mod ét socialt system, kan kategoriseres som 'homofonisk', hvorimod organisationssystemer, der binder sig til flere sociale systemer er 'hetero-' eller 'polyfoniske'.[99] En umiddelbar iagttagelse finder dette ganske ligetil at forstå. Nogle organisationer er enkle med en klar identitetsmæssig karakter, fx centreret om én specifik interesse. Andre – fx virksomheder eller offentlige myndigheder – er mere komplekse og opbygger specialiserede afdelinger, der håndterer kommunikation med forskellige dele af omverdenen. Fx ved at have en personaleafdeling, der tager sig af personalejura, en kommunikationsafdeling, der tager sig af kommunikation (i traditionel forstand), eller en salgsafdeling, der tager sig af salg af organisationens produkter eller indkøb (Baecker, 2006). Det, der imidlertid er afgørende for kategoriseringen, er spørgsmålet om, hvorvidt der er tvivl om, hvilket system der er primært kodificerende i den pågældende organisation. Andersen skriver om den homofoniske organisation: *"The organisation is internally differentiated in a way that can hold different codifications without the occurrence of a clash of codes"* (Andersen, 2003a, p. 164). Det kan grafisk illustreres i nedenstående figur.



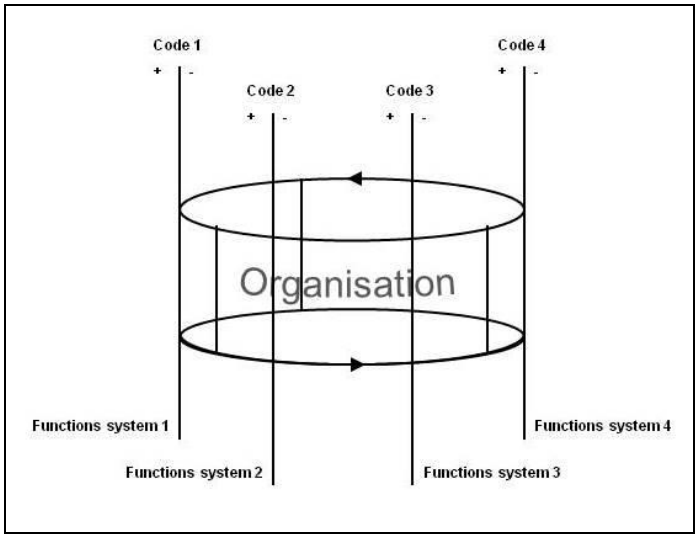
Figur 10: Homofoniske organisationssystemer[100]

[97] Dette er strengt taget ikke korrekt. Det økonomiske systems kode er eje/ikke-eje, og mediet er penge (Thyssen, 2000, p. 51). I praksis operationaliseres dette dog som 'profit/ikke profit'. På denne forståelse arbejdes der i det følgende.
[98] Det følgende bygger på Storm (2010a).
[99] Det er ikke helt klart, men det lader til at begreberne 'hetero- og polyfoniske organisationer' dækker over det samme organisatoriske fænomen. Andersen og Born skriver: *"An increasing number of organisations form several codes without a stable hierarchy (...) accordingly we define an organisations as being heterophonic when it contains more function systems without any of them having ultimate primacy"* (Andersen & Born, 2007, p. 176). Tilsvarende skriver Andersen (2003a, p. 170): *"An organisation is polyphonic when it is connected to several function systems without a predefined primary function system"*. I det følgende bruges begrebet 'polyfoniske organisationer' om organisationer, der orienterer sig mod flere sociale systemer.
[100] Reproduceret fra Andersen (2003a). Sport er føjet til originalen.

Figuren viser eksempler på organisationer, der trækker på en række funktionelle sociale systemers koder, men som samtidig har en markant primær kodificering. Dette er selvsagt firkantet stillet op, men kerneeksempler på organisationer, der primært er kodificeret i forhold til det økonomiske system, er banker og firmaer eller børser. Andersen (2003a) peger desuden på politiske partier i forhold til det politiske system og aviser i forhold til massemediesystemet. I figuren har jeg suppleret med sporten som socialt system, hvor klubber, specialforbund og divisionsforeningen er eksempler på kerneorganisationer med primær sportslig kodificering.

Polyfonisk stemthed

Andersen (2003a) peger heroverfor på, at den samfundsmæssige evolution har medført en stigning i antallet af polyfoniske organisationer, der ikke har en primær kodificering, men svinger mellem forskellige kodificeringer. I modelform kan et polyfonisk organisationssystem illustreres som i nedenstående figur.



Figur 11: Polyfoniske organisationssystemer[101]

Det fremgår, at den polyfoniske organisation i princippet binder sig til flere sociale funktionssystemer i forbindelse med opretholdelse af sin autopoiesis. De runde cirkler med pilene, der former en flad cylinder illustrerer dette. Pointen er, at når organisationen skifter til et andet funktionssystems kodificering i forbindelse med sin beslutningskommunikation, så skifter organisationen karakter og dens selvbeskrivelse bliver en anden. Den rekonstrueres og iagttages på en ny måde (Andersen, 2003a). Konkret fungerer det således, at organisationen udvikler semantikker, der kan mediere og skabe kontakt mellem funktionssystemerne. Det sker fx ved at gøre sportsligt kodificeret kommunikation til grundlag for økonomisk profit ved at meddele omverdenen, at egenkapitalen skal forrentes, eller at man via aktiekøb kan opnå kursgevinster eller udbytte som følge af organisationssystemets forretningsmæssige succes. Sådanne former for meddelelser øger sandsynligheden for at skabe forståelse og (produktiv) kommunikativ anknytning blandt

[101] Reproduceret efter Andersen (2003a, p. 170).

omverdensaktører, der er interesseret i profit. Gennem investering i klubben kan omverdenens autopoiesis således i positiv forstand sikres samtidig med, at organisationssystemet danner et grundlag for sikring af sin egen ditto. I bredere forstand reproduceres de i kommunikationen involverede funktionelle systemer samtidigt.

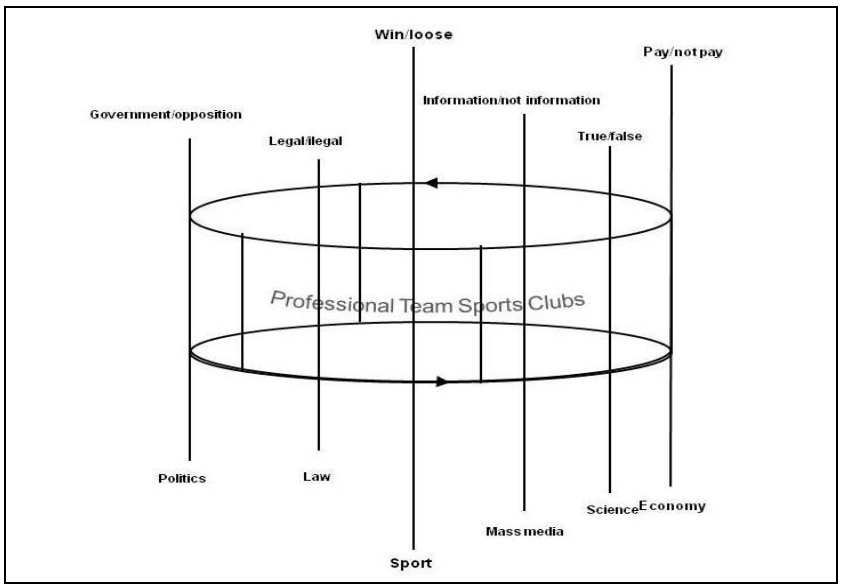
I andre tilfælde kan klubben kommunikere sportsligt ved at signalere, at formålet med en given aktieudvidelse er at 'sætte byen på landkortet' eller at gøre klubben til omdrejningspunkt for 'glæde og begejstring' gennem sportslig succes. Hermed søges det at skabe anknytning fra mere sportsligt motiverede omverdensaktører, der vil bidrage fx økonomisk eller ved et frivilligt bidrag til klubbens aktiviteter til at sikre klubbens sportslige autopoiesis, hvorved systemkontakt konkret og operationelt kan etableres.

Når organisationen kommunikerer i én sammenhæng, kan det altså ske ved hjælp af én type semantik, og når organisationen kommunikerer i en anden sammenhæng, kan det ske med en anden type semantik, der i begge tilfælde søger at sikre organisationssystemets givne mål gennem specifikt kodede beslutninger. Men de forskellige kommunikative bidrag ændrer samtidig organisationens karakter og identitet dynamisk. Man kan sige (for at holde os til analogien om polyfoni), at organisationens beslutningskommunikation (jf. Andersen (2003a)) stemmes[102] i det medium, som organisationen kobler sig til, når den beslutter. Dermed 'orkestrerer' organisationssystemet forskellige stemtheder og danner et dynamisk billede af sig selv på samme måde, som et symfoniorkester danner et lydbillede på baggrund af forskellige instrumenter, der spiller sammen. Afhængigt af konteksten kan forskellige funktionelle sociale systemers koder bruges strategisk i organisationssystemets autopoiesis, og det ændrer organisationens identitetsmæssige karakter i overensstemmelse med stemtheden.

Den polyfoniske organisation er karakteriseret ved, at den i princippet ikke kan vælge primær kode, men beslutter strategisk afhængigt af kontekst, gennem hvilket medium beslutninger skal tages (Andersen, 2003a, p. 176). Dermed bliver dens identitetsmæssige karakteristika dynamiske og blandede. Det gælder også de kommercielle sportsklubber. Til tider kommunikerer de som nævnt forretningsmæssigt og lægger det økonomiske systems kode til grund for sine beslutninger. Fx når der aflægges årsregnskab, eller når et børsprospekt fremlægges, hvor der tales om 'afkast', 'over-/underskud', 'udbytte' mv. Dvs. kommunikation der er stemt i det økonomiske systems kode. Andre gange kommunikeres i sportens kode – alt afhængigt af hvad, systemet vurderer, er hensigtsmæssigt. En respondent interviewet i forbindelse med Storm & Almlund (2006) sagde eksempelvis: "*Klubberne agerer som forretning i sammenhænge, hvor det passer med deres interesser. Andre gange er de kulturelle institutioner – når dét passer deres interesse bedst".*

[102] Andersen (2003a) taler selv om, at beslutningen er *farvet* i det givne funktionelle systems kode. Jeg vil i det følgende tale om 'stemthed', da jeg finder, at dette harmonerer bedre med ideen om polyfoni end 'farve-terminologien', da polyfoni konnoterer 'symfoni' i den forstand, at systemkoderne kan ses som klange orkestreret i en symfoni, der udtrykker den konkrete måde organisationssystemerne 'stemmer' deres beslutningskommunikation på.

Respondenten gav eksempler på, at klubberne i forbindelse med lønforhandlinger med spillerne søger at spille på klubånd og tilhørsforhold dvs. 'gamle dyder' fra amatørtiden. Dermed søges ansættelsesforholdet udvidet til mere end det rent kontraktuelle mellem arbejdstager og -giver. Klubberne har fx interesser i, at spillerne stiller op og plejer klubånden i amatørafdelingen, hvilket i nogle tilfælde – fra de kommercielle sportsklubbers side – ses som en del af det arbejde, den professionelle kontraktspiller bør påtage sig, selvom det egentlig er vedkommendes daglige arbejde i henhold til kontrakten uvedkommende. Det er min tese, at de kommercielle sportsklubber i håndbold og fodbold i dag i takt med kommercialiseringen (men også den generelle samfundsmæssige udvikling) i varierende udstrækning har bevæget sig fra at være homofoniske med primær sportslig kodificering til i højere grad at være polyfoniske med flere potentielle kodificeringer (sportslige, økonomiske mv.), dog stadig med primær vægt på vindeoptimering, dvs. den sportslige kodificering (Storm, 2010a). Blandt andet agerer de kommercielle sportsklubber i høj grad i såvel politiske som økonomiske sammenhænge med sport og oplevelsesøkonomi som kerneområder (se nærmere herom i Del 2). Mediemæssigt er klubberne set som organisationssystemer også bevidste om deres eksterne kommunikation. Ydermere kobler klubberne sig til det videnskabelige system i forhold til fx viden om præstationsfremme (træning, ernæring mv.) samt virksomhedsmanagement (økonomiske styringsredskaber, marketing mv.), og endelig relaterer de sig til det juridiske system (i forbindelse med indgåelse af kontrakter, afgørelse af tvister o. lign.). På denne baggrund må man tale om, at de kommercielle sportsklubber ikke længere er homofoniske (Storm, 2010a), og sætter man denne poly-orientering ind i nedenstående figur, viser der sig følgende systemteoretiske organisationsskitse af klubberne.



Figur 12: Den kommercielle sportsklub som polyfonisk organisationssystem[103]

[103] Figuren er reproduceret fra Storm (2010a).

Det fremgår, at den kommercielle sportsklub potentielt trækker på mange funktionssystemer i sin beslutningskommunikation (jf. ovenfor)[104], men for at illustrere den fremsatte hypotese om, at klubberne stadig synes primært kodificeret i relation til sporten som socialt system, har jeg gjort den vertikale streg i figuren, der viser sportens kodificering (win/loose), større end de øvrige.

På den ene side kan man altså argumentere for, at der er tale om slags primær kodificering, hvilket egentlig peger på, at de kommercielle sportsklubber som organisationssystemer er homofoniske organisationer. På den anden side synes det også klart, at klubberne i takt med kommercialiseringens udvikling i stigende udstrækning orienterer sig i forhold til en række andre funktionssystemer, hvor der pludselig kan opstå uklarhed om hierarkiseringen af koderne og dermed organisationssystemernes identitetsmæssige karakter. Især opstår denne uklarhed i forhold til den økonomiske kodes hierarkiske placering i forhold til den sportslige, men da det samtidigt er klart, at førstnævnte spiller en stigende rolle i organisationssystemerne, har jeg tegnet den økonomiske lodrette distinktionsstreg større end de øvrige på nær sportens.

Jeg vil i det følgende lægge mig fast på, at de kommercielle sportsklubber er en mellemting mellem den homofoniske og polyfoniske organisationsform, og oversætter Andersens (2003a) og Andersen og Borns (2007) tilgang til en forståelse, hvor klubberne på én gang er polyfoniske – for at fastholde den flerhed af koder de kan anvende i deres beslutningskommunikation – samtidig med at de primært kobler sig til ét funktionssystems kode for at fastholde et slags hierarki mellem koderne (og derved minimere 'clash of codes').

Selvom modellen indikerer, at den økonomiske kode i de kommercielle sportsklubber synes underordnet den sportslige, må det dog pointeres, at en nærmere bestemmelse af dette forhold må ske empirisk, og at hierarkibestemmelsen er dynamisk i den forstand, at dynamikken måske snarere består i, at organisationssystemerne kommunikerer mere eller mindre i de pågældende systemers koder. Det skal jeg vende nærmere tilbage til i den empiriske analyse i Del 2, hvor spørgsmålet om kodificering skal behandles, idet der foretages en vurdering af klubbernes to primære kodificeringer og dialektikken mellem dem i form af analyse af deres primære vægtning af den ene eller anden kodificering.

Gennem polyfonibegrebet (der reelt indeholder en større kompleksitet) stiller jeg der skarpt på de to primære stemtheder i organisationssystemernes beslutningskommunikation: Den sportslige og økonomiske med henblik på at indkredse klubbernes karakteristika i forhold til spørgsmålet om hvorvidt de er følelser eller forretning nærmere.[105] Inden skal vi imidlertid foretage den lovede

[104] For en nærmere redegørelse og diskussion af de kommercielle sportsvirksomheders koblinger, se: Storm (2010a).
[105] Man kan, som jeg også har nævnt i det analysestrategiske afsnit i Del 0, kalde den dynamiske kobling til forskellige sociale systemer for en slags 'poly-lektik'. Som nævnt i det analysestrategiske afsnit reduceres kompleksiteten i den empiriske analyse ved at i hovedsagen at se bort fra andre koblinger fx til det juridiske, videnskabelige eller politiske system selvom sådanne koblinger for så

teoretiske kobling til sportens følelsesmæssige elementer og organisationssystemernes rolle i den forbindelse.

Sportens følelser, de kommercielle sportsklubber og omverdenen

I sig selv er det en tilsnigelse at sige, at begrebet følelser spiller nogen nævneværdig rolle i Luhmanns systemteori (Paulsen, 2008). Stenner (2004) taler om en 'blind plet' i teorien. I Luhmanns bog om kærlighed (Luhmann, 1986a) anføres det eksempelvis blot, at kærlighed er symbolsk generaliseret medium, der sandsynliggør kærlighedskommunikation og udvikler forskellige kærlighedstematikker, der er forskellige måder at kommunikere om kærlighed på (Paulsen, 2008, p. 86).

Derudover peger Luhmann på, at følelser opstår, når forventninger om dette eller hint imødekommes eller skuffes (Luhmann, 1995a, p. 269; Tangen, 2010, p. 56). Følelser opstår som en udfyldning af et processuelt 'hul' i den løbende forventnings- og indfrielsesdannelse, som kommunikation afstedkommer (Paulsen, 2008, p. 87). Da forventninger er en vigtig bestanddel af bevidsthedens autopoiese, virker følelser som en slags stimuli, der advarer om nedbrud og medvirker til at bringe processen tilbage i orden (Stenner, 2004, p. 162). Med Luhmanns egne ord er der tale om, at følelser fungerer som et slags immunsystem, der advarer krop og bevidsthed, når noget er på spil (Luhmann, 1995a, p. 274; Luhmann, 1990a, p. 116).

Paulsen er i den forbindelse inde på noget interessant, når han anfører, at følelser *"betegner de måder hvorpå autopoietiske systemer kommer til at stå i værdimæssigt forhold til deres omverden"* (Paulsen, 2008, p. 94). Set i forhold til Tangens formuleringer om følelser gengivet tidligere i dette afsnit betyder det, at forholdet mellem forventningsstrukturer i omverdenen og det psykiske system eller et givent organisationssystem sættes på prøve i forhold til hinanden. Som Tangen er inde på, kan idrætten som deltagelse ses som aktiviteter, der besvarer centrale spørgsmål om, hvem jeg er, hvad kan jeg o. lign. (Tangen, 2004b; Tangen, 2004a; Tangen, 2010). Skal vi hertil tage Sandvoss (2003), Hjelseth (2006), Chen (2007) og Perinbanayagam (2006) til indtægt, må det også gælde de tilskuere og fans, sponsorer, aktionærer eller offentlige myndigheder for den sags skyld, der iagttager de kommercielle sportsklubber, eller som Sloane (1971) er inde på beslutningstagere i dem, hvilket harmonerer godt med Hornes forståelse af, at forbrug af sport (som fan) er et led i en generel forbrugerkultur, hvor forbrug er en del af identitetsdannelsesprocessen (Horne, 2006, p. 12; se også: Morrow, 2003, p. 48).

Da sport er spil og narrativer, der binder tid, følelser og handling sammen for selvet (Perinbanayagam, 2006, p. xi), kan psykiske systemer aktivt bruge sport til at generere mening og identitet for dem selv, og kommensurable følelser opstår i forhold til succes eller nederlag.

---

vidt ikke er uinteressante. Imidlertid er fokus på økonomisk og sportslig stemthed, det vigtigste for at besvare afhandlingens problemstilling om, hvorvidt de kommercielle sportsklubber er 'følelser eller forretning'.

Forståelsen er dialogisk i den forstand, at sammenspillet med andre mennesker er konstitutivt for skabelsen af selvidentitet (Perinbanayagam, 2006, pp. 4, 25, 29). Narrativet kan bruges til at behandle omverdensrelationer ved at selvbeskrive ens væren i verden på en bestemt måde i forhold til de strukturer, der virker ind på ens sociale positionering. Perinbanayagam argumenterer:

> *"In such orders of interaction, agents are able to present their selves to each other, have them tested and validated, give play to their emotions, and enjoy a sense of vital presence in the world of others, social and material" (Perinbanayagam, 2006, p. 67).*

Ifølge Perinbanayagam forener spil og sport, herunder grupper af mennesker, og behandler større kulturelle temaer på systematisk vis på en måde, så selvet og identiteten påvirkes. Og det gælder både for de, der deltager, og de, der ser på (Perinbanayagam, 2006, p. 165). Endvidere er der – og det er interessant i denne sammenhæng – et element i opbyggelsen af selvforståelse og selvtillid, der handler om test af denne selvforståelse. Status bygges således ifølge Perinbanayagam ikke kun ved tildeling af særlige værdier til givne personer, men også ved at personen sættes over for test, der be- eller afkræfter den status, som vedkommende har (Perinbanayagam, 2006, p. 194f).

Oversætter man dette ind i denne afhandlings ramme, betyder det, at identitetsdannelse også involverer et element af test, hvilket kan ske med hjælp fra sportssystemets spejlfunktion, der spænder testen op i forhold til ledeforskellen fremskridt/tilbageskridt. Skal man samtidig forstå Paulsens ide om, at følelser opstår, når systemer står i et værdimæssigt forhold til sin omverden, må det kunne tolkes som en måling i forhold til centrale normer, der i sig selv er systemer med stor udbredelse. I en gensidig tilpasning mellem Heidegger teori om 'tilværen' og systemteorien taler Bjerg (2006, p. 74) om, at tilværen i verden er 'stemt' i forhold til denne, hvilket i praksis betyder, at det psykiske systems forhold til omverdenen sætter sig igennem som en 'stemning', dvs. hvad vi her vil betegne som en 'følelse'. Når Tangen som beskrevet ovenfor hævder, at sporten er samfundets spejlsystem, fordi det udtrykker det senmoderne samfunds optagethed af fremskridt, synes linket etablerbart: Kommercielle sportsklubbers succes eller fiasko kan måles op mod disse normer i en iagttagelse foretaget af ét eller flere psykiske systemer.

Selvom Paulsen (2008) peger på, at Luhmann ignorerer følelser i organisationer, vil jeg alligevel hævde, at perspektivet er relevant, idet organisationer er bundet til samfundets funktionssystemer (jf. Esmark, 2005, p. 240f) og igen knytter an til psykiske systemer. Funktionssystemerne sætter i denne forståelse en ramme for organisationens beslutningskommunikation – i forhold til de kommercielle sportsklubber spørgsmålet om at vinde – der igen binder an til psykiske systemer. I dette spil involveres følelser som særligt element, da organisationens imødekommelse af forventningerne i forhold til sejrs-kodificeringen løbende afgøres og træder frem som følelsesmæssige reaktioner på eventuelle dårlige sportslige resultater eller frygt for, at de vil opstå i fremtiden.[106] Set i forhold til

[106] Imod argumentet om, at sporten er særligt følelsesladet taler Smith og Stewart (2010, pp. 4-5), der argumenterer, at den identifikationsproces som et forhold til et givent hold kan give udslag i, ikke er anderledes end de identifikationsprocesser, andre typer

de psykiske systemer påvirkes identitetsdannelse positivt eller negativt gennem sejrsforventningernes henholdsvise imødekommelse eller afvisning. Det sker i samspil med organisationen, der fungerer som identitetsmarkør for de psykiske systemer. På makroplan kobler dette sig til funktionssystemer, her sporten som socialt system, og systemets kode. Selvidentiteten prøves med andre ord af – som en test i forhold til centrale samfundsmæssige værdier via en organisatorisk relation.

De kommercielle sportsklubber kan dermed organisatorisk set ses som en slags følelsesmæssige identitetsmarkører, der binder medlemmer og eksterne iagttagere (omverdenen) op i forhold til at stimulere sejrskodificeringen ved at indgå i et dobbelt forventningsforhold, der kan imødekommes eller skuffes. Det er det, Sloane (1971) er inde på, når han taler om, at såvel *producenter* som *konsumenter* kan få 'satisfaction' af deres engagement. Her vil jeg foreslå distinktionen frustration/glæde som den kode en henholdsvis fejlslagen eller succesfuld imødekommelse af forventningen om sejr resulterer i.[107]

Dette betyder imidlertid ikke, at ikke også økonomiske rationaler spiller en rolle i klubberne eller for omverdenens aktører, eller at omverdenen eller ledende personer i klubberne kan være mere eller mindre 'disponeret' for de følelsesmæssige aspekter – jf. Smith og Stewarts typologi (Smith & Stewart, 1999) gennemgået ovenfor. Det betyder heller ikke, at profitorienterede/-maksimerende kommercielle sportsklubber ikke eksisterer. På ingen måder. Késsenes (2006a) model og den nu etablerede polyfoniske organisationsteoretiske forståelsesramme gør det netop muligt at inkorporere andre iagttagelsesforskelle i forståelsesrammen, hvorunder profitorientering eller decideret -maksimering fx kan være en del, men med udgangspunkt i den indledende gennemgang af litteraturen om de kommercielle sportsklubber samt den nu opstillede teoretiske tilgang kan det foreløbigt begrundes, at følelser spiller en rolle – i såvel organisationssystemerne og omverdenen – ligesom det bliver klart, at de kommercielle sportsklubbers løbende underskud gennemgået i afhandlingens indledende afsnit kan gives en bedre teoretisk forklaring end den eksisterende litteratur har gjort.

Klubberne kan vindeoptimere under en break-evenrestriktion, hvorunder vindebestræbelserne kan forklares med henvisning til sportens emotionelle elementer (sportens drive, der begrundes i sportssystemets spejlfunktion), men tager vi udgangspunkt i den model over udviklingen af bløde budgetrestriktioner, der blev opstillet i forbindelse med præsentationen af Kornais tilgang, er det nærliggende, at klubbernes løbende tab kan forklares med henvisning til omverdenens villighed til at støtte op i tilfælde af problemer: De tabsgivende klubber vindeoptimerer som break-even klubberne,

af forbrugsbaserede handlinger – fx shopping – sker i. Smith og Stewart anfører, at sportens ekstremer måske nok kan løftes op til noget specielt, men samme specielle fænomener findes på andre områder og med samme variationer som i sporten. Jeg mener, der er noget om snakken. Men skal vi tage Tangen til indtægt, hælder jeg alligevel til, at sportens følelser stiller spørgsmålet i et lidt andet lys. Som spejlsystem bliver sporten noget særligt, der skiller sig ud og danner en tilknytning, hvor der er mere på spil.

[107] Jeg definerer dermed følelser i overensstemmelse med Elster (1994, p. 26), der ser følelser som et fænomen, der (groft sagt) kan være enten positivt eller negativt.

men opererer samtidig under særlige socio-økonomiske betingelser pga. af deres specielle samfundsmæssige spejlfunktion og den opmærksomhed, der følger heraf (trin 1). På denne baggrund kan de opbygge (begrundede) ex ante forventninger om ex post support fra omverdenen i tilfælde af, at den sportslige autopoiesis skulle blive truet (hvis organisationssystemet fx trues af økonomisk kollaps). Samlet kan det give sig udslag i en mere risikobetonet omkostnings- og investeringsadfærd (trin 2), hvor effekterne (trin 3) er, at forudsætningen om, at organisationssystemerne i feltet som minimum stræber efter at balancere sine indtægter og udgifter eller at skabe en lille profit for at overleve, modificeres eller forsvinder helt, idet en tilstedeværelse af bløde budgetrestriktioner i feltet er eller bliver institutionaliseret. Uden at afvise, at omverdenens support også kan skyldes mere rationelle forhold, synes følelser herunder at spille en rolle, fordi omverdenen gennem deres relation til de kommercielle sportsklubber søger at stimulere samfundets ledeforskel som klubberne repræsenterer.

De kommercielle sportsklubber i den europæiske kontekst – men også omverdensaktørerne omkring dem – kan på denne baggrund teoretisk set forstås som værende organisatoriske blandingsformer, polyfoniske organisationssystemer, hvor deres kobling til det sportslige system i varierende udstrækning opbygger og opbygges af særlige følelsesmæssige elementer, der påvirker de tilknyttede psykiske systemer/omverdenen og den beslutningskommunikation, der pågår heri. Grundet klubbernes rolle som en slags repræsentant for det senmoderne samfunds dominerende ledeforskel, dvs. qua de omverdensforventninger som hviler på dem, kan der således gives en makro-sociologisk begrundelse for klubbernes sportslige kodificering – også ud over break-even-punktet – selvom det må være et empirisk spørgsmål nærmere at afdække, hvor dominerende dette sportslige drive er i de kommercielle sportsklubber.

I det næste opsamlende afsnit for denne Del 1 vil jeg kort i modelform sammenfatte med henblik på at give en overordnet, men også teoretisk nuanceret forståelse af de kommercielle sportsklubber under betragtning af omverdenens betydning. Herefter tages fat på Del 2, hvor spørgsmålet om vægtningen mellem sportslig og økonomisk kodificering i de kommercielle sportsklubber behandles nærmere empirisk.

Opsamling Del 1: Hvad konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, og hvordan kan de kommercielle sportsklubber defineres i forbindelse hermed?

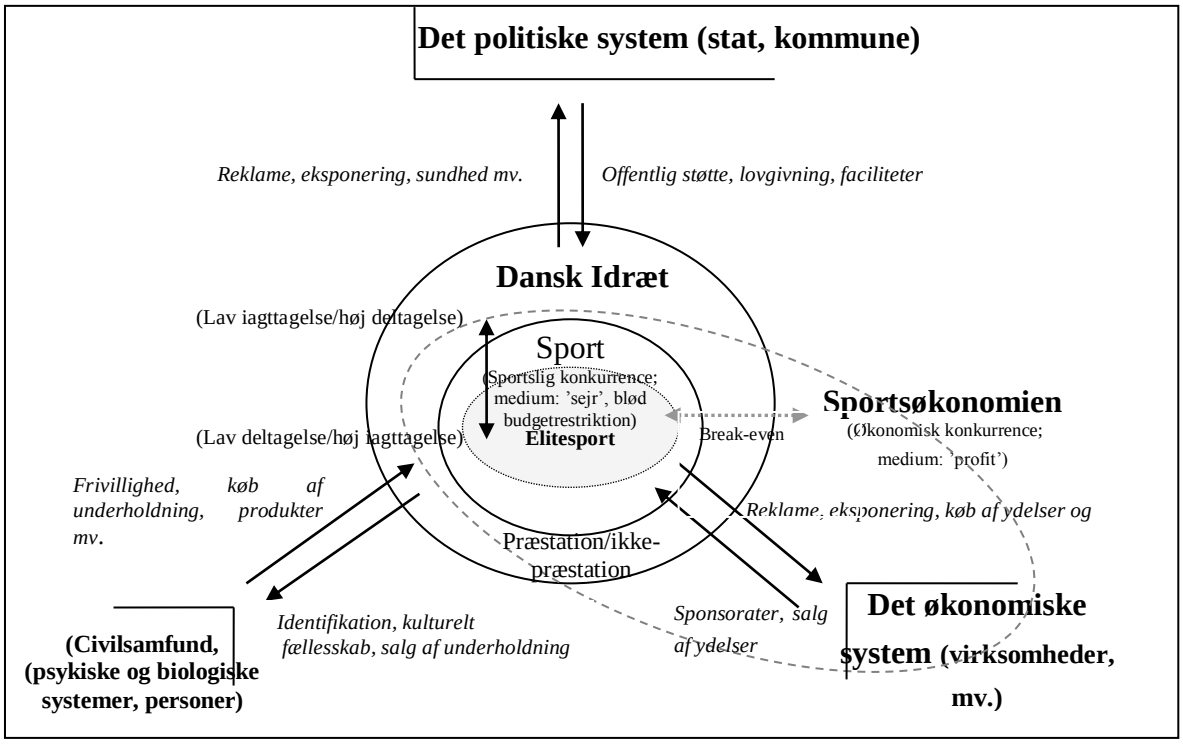
Denne Del 1 af afhandlingen har søgt at besvare afhandlingens første arbejdsspørgsmål om, hvad der konstituerer sportsøkonomien som socialt fænomen, samt hvordan de kommercielle sportsklubber kan defineres i relation hertil. Gennem en historisk gennemgang og opstillingen af en teoretisk sektorforståelse har jeg tegnet konturerne af sportsøkonomien. Herefter har vi set, hvorledes de kommercielle sportsklubber placerer sig i den cylinder, der med stiplede linjer afgrænser et felt orienteret mod markedet, men som også har relationer til såvel det civile samfund som staten.

På denne baggrund har jeg nærmere søgt teoretisk at definere de to primære komponenter som de kommercielle sportsklubber består af: Den økonomiske og den sportslige. Dette er mere konkret sket via en udfoldelse af (sports-)økonomisk teori og Kornais tilgang om bløde budgetrestriktioner, der har gjort det muligt at udvide og supplere den eksisterende forsknings perspektiv og opstille en forklaringsramme for de løbende underskud mange af klubberne i den europæiske kontekst opererer under. Med dette supplement bliver det muligt at opstille et kontinuum mellem tabsgivende klubber på den ene side over en break-even tilstand til egentlig profitorienterede/-maksimerende klubber på den anden, der kan indføjes i den opstillede model, og derved give en samlet og mere generel forståelse for de kommercielle sportsklubbers karakteristika, idet det via kontinuummet præciseres, at der også rent teoretisk er variationer mellem de enkelte klubbers (primære) kodificeringer.

Gennem et fokus på sportens følelsesmæssige elementer samt en udfoldelse af Luhmanns systemteoretiske tilgang, hvorunder jeg har peget på, at de kommercielle sportsvirksomheder kan forstås som polyfoniske organisationssystemer, der trækker på flere funktionelt uddifferentierede subsystemer i deres beslutningskommunikation, har jeg teoretisk begrundet, at sportens spejlfunktion via koden fremskridt/tilbageskridt sætter følelser på spil. Grundet klubbernes egenskab af at være identifikatoriske markører for det senmoderne samfunds ledeforskel om fremskridt kan en teoretisk begrundelse for vindeoptimering skabes, der yderligere – i det omfang omverdenen bakker op – kan påvirke deres budgetrestriktioner i blød retning.

Klubberne stemmer afhængigt af konteksten deres beslutningskommunikation i givne sociale systemers koder, men synes – baseret på den viden den indledende litteraturgennemgang af forholdene i de europæiske Big5-ligaer har givet – primært at stemme deres beslutningskommunikation i sportssystemets kode, da klubberne via stræbsomhed efter sejren søger at stimulere de normer om vækst og fremskridt de repræsenterer.

Nedenfor er dette illustreret med en tilføjelse til den præliminære model, der blev udlagt i starten af denne Del 1. Under overskrifterne: 'Sportsøkonomien', 'Sport' og 'Elitesport' er der således i modellen i parenteser indsat henholdsvis 'økonomisk konkurrence' og 'sportslig konkurrence'. Dette illustrerer den strukturelle kobling mellem det økonomiske system og det sportslige, der konkret sker i de kommercielle sportsklubber. Ydermere er indføjet kontinuummet fra tabssiden over break-even til profitpolen, der viser, hvordan klubberne over en skala kan være mere eller mindre profit- hhv. sportsligt orienterede – eller helt afkoblede fra førstnævnte når klubberne vindeoptimerer under en blød budgetrestriktion, fordi omverdenens støtte gør det muligt.



Figur 13: De kommercielle sportsklubber i en generel systemteoretisk ramme

Den højre del af kontinuummet tænkes teoretisk set som betegnende for kommercielle sportsklubber, der i størst udstrækning er økonomisk kodificeret, dvs. primært kobler sig til det økonomiske system i forbindelse med deres respektive beslutningskommunikation og søger en eller anden grad af profit (eller formuleret anderledes, hvor sporten mere et middel til at opnå profit end omvendt). Her ageres i traditionel forstand mere (økonomisk) rationelt.

Modsat gælder selvsagt for klubber, der vindeoptimerer og har en blød budgetrestriktion (og hvor pengene er decideret et middel til at opnå målet om sejr), og ind i mellem disse ligger forskellige blandingsformer, hvor beslutningskommunikationen i varierende udstrækning og med forskellig vægt stemmes i såvel det økonomiske som det sportslige systems koder. Vindeoptimering under en break-evenrestriktion indikeres i midten af kontinuummet jf. Késennes (2006a) model opstillet i Del 1. I forhold til Pestoffs (1996) oprindelige model sker der i lyset af inddragelse af den systemteoretiske tilgang en teoretisk glidning i forhold model-udgangspunktet.

Som i den oprindelige model agerer det politiske og økonomiske system efter samme rationaler som påpeget af Pestoff (1996), mens det civile samfund inden for den systemteoretiske ramme ikke lader sig beskrive som et system. Det civile samfund udgøres i Pestoffs (1996) perspektiv af formelle eller uformelle mellemmenneskelige relationer, der fungerer efter rationaler som solidaritet, gensidighed eller kærlighed (fx i familien) (Skov Henriksen, 1994). I forhold til afhandlingens fokus er det civile samfund og dets rationalitetsformer – ud over at dets personer kan have tætte følelsesmæssige bånd

til givne kommercielle sportsklubber – set i tredje-sektorteoriens forståelse ikke direkte relevante for en model over de kommercielle sportsklubbers primære kodificeringer.

Men kategorien optræder i modellen for at minde om, at personer trods alt er en forudsætning for systemernes eksistens og for at fastholde, at idræt og sport ikke kan forstås uden en henvisning til en ide om det civile samfund eller personer i en eller anden udstrækning. Desuden er det nødvendigt at operere med en subjektkategori, hvis vi skal forstå, hvordan der tages beslutninger i organisationssystemerne eller i omverdenen. Til forskel fra Pestoffs (1996) oprindelige model, hvor personer så at sige er en del af såvel stat, marked og civilsamfund, placeres personer i overensstemmelse med systemteorien i systemernes omverden.[108] Desuden er det vanskeligt at illustrere markeringen af en forskel mellem sportssystemet og de andre delsystemer (det økonomiske system og det politiske system) i modellen. Men denne system/omverdens-distinktion er nu tegnet med de sædvanlige distinktionskryds set fra disse systemers side. Derudover udgøres sportssystemernes grænser af de runde bobler, som aftegner 'dansk idræt', og internt af de indre cirkler, der er uddifferentieret i to yderligere 'undersystemer' (sport og elitesport).[109]

Dermed illustrerer modellen, at sportssystemet har de øvrige systemer i sin omverden og vice versa samtidig med, at der kan konstateres strukturelle koblinger mellem sporten og de øvrige systemer (illustreret med de dobbeltrettede pile) via organisationssystemer – i dette tilfælde de kommercielle sportsklubber. I de kommercielle sportsklubbers omverdenen finder vi desuden potentielle supporterorganisationer eller personer, fx offentlige myndigheder, fans, sponsorer, kreditorer mv. der i forhold til de tabsgivende klubber kan træde til med ex post support, der er illustreret via relationerne til personsystemer (civilsamfund fx i form af privatpersoner og/eller fans, der støtter klubben i tilfælde af problemer) samt det politiske system (stat, kommune, der både kan subsidiere klubben direkte eller indirekte, være kreditor el. lign.) og det økonomiske system (virksomheder mv. fx sponsorvirksomheder el. lign., der ligeledes kan medvirke ved redningsaktioner af klubberne).

Endelig skal det pointeres, at modellen udelader en række uddifferentierede subsystemer af betragtningen, der tidligere har været berørt i forbindelse med introduktionen af de polyfoniske organisationssystemer som teoretisk begreb. Det juridiske system, det videnskabelige system, massemediesystemet mv. er ikke tegnet ind. Dels er det vanskeligt at illustrere en samlet model med alle tænkelige systemer som de kommercielle sportsvirksomheder kobler sig til, dels er

[108] Selvom organisationssystemerne, som de kommercielle sportsklubber i princippet inkluderer medlemmer.

[109] Her antager jeg, at moderne elitesport er et systeminternt subsystem forskelligt fra eksempelvis motionspræget sport, da konkurrencesporten er organiseret omkring koden vinde/tabe. Det bredere idrætssystems kode er præstation/ikke præstation (jf. (Stichweh, 1990, p. 384). Da det endvidere i denne sammenhæng giver mening at udkrystallisere niveauet for konkurrencesport, fordi de kommercielle sportsklubber i sagens natur organiserer elitesport, fastholdes underniveauet, der i modellen illustrerer dette ('sport' hhv. 'elitesport'), fra tidligere. Det systemteoretiske perspektiv er altså i denne forståelse i overensstemmelse med de tidligere antagelser desangående.

omdrejningspunktet for afhandlingen spørgsmålet om forholdet mellem økonomisk og sportslig kodificering det primære.[110]

Derved har jeg nu tegnet konturerne af sportsøkonomien som socialt fænomen, og defineret de kommercielle sportsklubbers sportslige og økonomiske karakteristika nærmere fra en teoretisk vinkel samt placeret dem i en omverden.

Det bringer os frem til en besvarelse af afhandlingens andet arbejdsspørgsmål, hvor jeg fra en empirisk side ser nærmere på de effekter kommercialiseringen har afstedkommet ved at vurdere om de kommercielle sportsklubber primært er økonomisk eller sportsligt kodificeret.

[110] Som nævnt ovenfor ser jeg derfor i det følgende bort fra dele af heterogeniteten i den teoretiske abstraktion, og fokuserer i det følgende på forholdet mellem de primære systemer, som de kommercielle sportsklubber kobler sig til, uden af den grund at sige, at de kommercielle sportsklubber ikke også kobler sig til andre systemer. Disse koblinger er bare ikke en fokuseret del af den kommende analyse.

Del 2: Følelser eller forretning: Hvilke effekter har kommercialiseringen afstedkommet?

Indledning

På baggrund af konstruktionen af analysegenstanden i Del 1 vil jeg i denne Del 2 behandle afhandlingens andet underspørgsmål, der handler om, hvilke effekter kommercialiseringen af sportsklubberne har afstedkommet. Ovenfor har jeg gennemgået den teoretiske litteratur og indkredset de elementer, som mødes organisatorisk gennem strukturelle koblinger i dem. Det synes klart, at betragter man de kommercielle sportsklubber fra et systemteoretisk organisationsperspektiv, kan klubberne iagttages som værende polyfoniske organisationssystemer med to primære kodificeringer: En sportslig (med klare følelsesmæssige elementer) og en økonomisk. Spørgsmålet, hvad angår effekter, er – jf. indledning og problemfelt – om klubberne som følge af pengenes møde med sporten omdannes til egentlige profitmaksimerende/-søgende virksomheder, eller om feltets sportslige kodificering virker ind og modificerer en sådan udvikling? Gives den ene eller anden kodificering primær vægt?

Som nævnt i Del 1 – og nærmere beskrevet i afhandlingens indledning – synes de kommercielle sportsklubber i de store Big5-ligaer i Europa at være primært sportsligt kodificeret. Det overordnede formål med denne Del 2 af afhandlingen er på denne baggrund – via en analyse af det genererede empiriske materiale – at vurdere, hvorvidt mål om profit eller følelsesmæssig stimulering gennem stræben efter sejr generelt er det dominerende mål for de kommercielle sportsklubber i dansk håndbold og fodbold. Ligner udviklingen i den danske kontekst den større europæiske ditto? Stemmer klubberne primært deres beslutningskommunikation i det økonomiske eller sportslige systems kode? Analysen foretages ved at stille skarpt på det, jeg i denne sammenhæng med inspiration fra DiMaggio & Powell mfl. (DiMaggio & Powell, 1983; Powell & DiMaggio, 1991; Wooten & Hoffman, 2008) vil kalde et 'organisatorisk felt', der teoretisk afgrænses af den stiplede cylinder aftegnet i den præliminære model i Del 1's afsluttende afsnit, hvori de kommercielle sportsklubber er defineret.[111]

Organisatoriske felter: Hvad er det, og hvorfor introduceres dette begreb?

Hvad er et organisatorisk felt?

Et organisatorisk felt er ifølge Nielsen (2005): *"(...) et sammenhængende kompleks af organisationer, der indgår i faste indbyrdes relationer omkring frembringelse, anvendelse og regulering af et bestemt produkt eller en bestemt ydelse, hvorved der etableres et fælles institutionaliseret mønster af regulative, normative og kognitive rammer (...)"* (Nielsen, 2005, p.

[111] Nedenfor gennemgås det kort opsummerende, hvordan den empiriske analyse mere konkret gennemføres. Der henvises desuden til det analysestrategiske afsnit i afhandlingens Del 0, hvor der redegøres nærmere for analysens progression og de analysestrategiske greb i forhold hertil.

212; se også: Scott, 2001; Gammelsæter & Senaux, 2011). DiMaggio & Powell definerer heroverfor et organisatorisk felt således:

> *"By organizational field we mean the organizations that, in aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products" (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148).*

De to definitioner udstikker samlet, at et organisatorisk felt består af såvel organisationer som institutionelle rammer, der danner et afgrænset demarkeret hele eksisterende under særlige forhold. Der er samtidig tale om en forståelse, der tager hensyn til, at de kommercielle sportsklubber står i et gensidigt forhold til andre organisationer eller personer i feltet på samme måde, som beskrevet i Del 1, hvor systemer er omverden for hinanden. I forhold til denne afhandling læses dette element ind i en ramme, hvor det organisatoriske felt som helhed ses som værende underlagt to primære kodificeringer: Den økonomiske og sportslige.[112]

Ifølge Powell og DiMaggio kan et organisatorisk felt ikke bestemmes ved andet end en nærmere empirisk observation (Powell & DiMaggio, 1991, p. 65; DiMaggio & Powell, 1983, p. 148), men udvikler sig teoretisk set gennem fire elementer: 1) En stigende grad af interaktion mellem organisationer, 2) udviklingen af skarpt definerede magtstrukturer og koalitioner mellem givne organisationer, 3) en stigning i mængden af information, organisationerne i feltet må besidde, og 4) en kollektiv bevidsthed blandt organisationerne i feltet om, at de er en del af et felt, der er kendetegnet ved nogle distinkte aktiviteter.[113] Ovenfor har jeg ganske vist primært tegnet et overordnet billede af sektoren, men af den opstillede indledende konstruktion af analysegenstanden fremgår det alligevel, at de kommercielle sportsklubber målt på alle fire parametre kan siges at være en del af et organisatorisk felt med relativt klar demarkation.

1) Overordnet set er selve konkurrencestrukturen, hvor klubberne spiller mod hinanden, en af de primære søjler i organisationsfeltet. Ifølge Gammelsæter & Senaux er den første dimension dermed givet nærmest pr. definition (Gammelsæter & Senaux, 2011, p. 11; se også: Szymanski, 2003). Feltet indeholder – for begge sportsgrene vedkommende – forbund, spillerforeninger, ligaorganisationer, fanklubber, agenter mv., og interaktionen udtrykkes helt klart ved, at de konkurrerende klubber kun kan skabe produktet, der definerer selve feltet, gennem gensidigt samarbejde – dvs. ved at producere sportskampe sammen og foretage de nødvendige foranstaltninger herfor. Interaktionen kommer også til udtryk ved, at klubbernes spillere og trænere flytter rundt mellem klubberne – der er et decideret marked

[112] Dette skal som tidligere nævnt ikke forstås således, at ikke også andre systemers koder er i spil, jf. ideen om organisationssystemernes polyfoni (eller 'polylektik' om man vil), men det økonomiske og sportslige systems kodificeringer er de to primære, og det er disses dialektik, udtrykt via polyfonibegrebet, der fokuseres på i denne sammenhæng (jf. også det analysestrategiske afsnit i Del 0).

[113] Man kan diskutere om håndbold- og fodboldklubbernes aktiviteter ikke hidrører til to organisationsfelter. Det kan argumenteres, men da de to felter i fald er meget parallelle og overlappende betragter jeg i det følgende de to sportsgrene som opererende i ét felt med samme mekanismer og forhold på spil.

for handel med arbejdskraft (særligt i fodbold, mens det i håndbold er mere begrænset, og der er tale om en mere 'almindelig' arbejdsmarkedsstruktur) – og som ikke kan anvendes i andre organisatoriske felter i den forstand, at der er tale om meget specialiseret arbejdskraft udviklet til feltet. Feltets grænser tegnes også klart gennem massemediesystemet, der har udviklet særligt afgrænsede platforme, der fokuserer på de organisationssystemer og aktiviteterne, der er en del af feltet. På denne parameter fremstår organisationsfeltet altså ret veldefineret.

2) Organisatoriske felter ordnes (jf. Nielsen, 2005, p. 212), og det er indlysende, at de kommercielle sportsklubber er en del af et ordnet hierarkisk system, hvor nogle klubber er i top og andre i bund. Turneringsstrukturen indstifter i sig selv dette hierarkiserings-system, hvor belønning, sanktioner og økonomiske ressourcer tildeles i kraft af præstationerne. Over tid har særlige magtfulde positioner herunder udviklet sig og dannet et felt af ordnede positioner – der dog er dynamiske og løbende udfordres. Selv klubbernes selvbeskrivelser udtrykker det. FC Midtjylland (FCM) har eksempelvis i mange år opfattet sig selv som 'udfordrerne', der i forhold til de etablerede klubber som fx FC København (FCK), Brøndby IF (BIF) og i de senere år OB ligger lige under den absolutte top. I dansk håndbold har klubber som Kolding IF Håndbold Elite A/S (KIF), Viborg HK og indtil konkursen i 2009, GOG Svendborg TGI A/S (GOG), været blandt de toneangivende organisationssystemer i feltet.
3) At klubberne i takt med kommercialiseringen begynder at øge deres kompleksitet er også klart i den forstand, at feltets ordning fordrer det. Skal man indtage de mest prestigefyldte positioner i feltet, må der information og viden til. Organisationssystemernes kompleksitet skal derfor udvides, og det sker konkret ved organisering og ansættelse af mere personale på alle niveauer i såvel fodbold- som håndboldklubberne, der kan varetage forskellige opgaver. Denne parameter indikerer dermed også, at organisationsfeltet er relativt veludviklet.
4) At der er en kollektiv bevidsthed om at være del af et samlet hele i de kommercielle sportsklubber er også klart og behøver nok ikke lang argumentation. Gennem pressen udtaler klubberne sig om feltspecifikke spørgsmål og forholder sig kun yderst sjældent til andre samfundsmæssige forhold. Det er kampen på søndag, de andre klubber eller spillerne, der cirkulerer, der er emnerne. Ikke så meget andet. Det siger i sig selv noget om feltets selvreference og dets kollektive bevidsthed om at være et afgrænset felt. Gennem forskellige former for organisering, fx via klubbernes interesseorganisationer, divisionsforeningerne, udtrykkes ligeledes, at klubberne forstår sig selv som del af et samlet hele, hvor forskellige organisationer udfylder for feltet relevante funktioner i overensstemmelse med, hvad der kognitivt opfattes som nødvendigt. Også på denne parameter slår feltets organisationsgrad altså igennem.

Feltets globale karakter

Det skal også understreges, at feltet, som de kommercielle sportsklubber indgår i, er globaliseret i den forstand, at mange af feltets organisationssystemer ud over at relatere sig nationalt også agerer i forhold til organisationer på tværs af landegrænser, hvor kognitive rammer og strukturer samt diverse organiseringer udveksles og stabiliseres (Gammelsæter & Senaux, 2011, pp. 9-11). Ganske vist fokuserer jeg i denne afhandling primært på det nationale niveau, men da fodbolden og håndbolden i den grad er globale sportsgrene med stor international udbredelse og standardisering, er det klart, at det nationale niveau er under indflydelse fra internationale tendenser og organisationer, fx UEFA/EHF[114] og FIFA/IHF[115], den internationale spillerorganisation, FIFPro[116], eller sågar overnationale politisk-regulerende institutioner som fx EU. Endelig skal det nævnes, at interaktionen mellem forskellige landes klubber i de europæiske turneringer og det fælles internationale spillermarked, der ganske vist primært er institutionaliseret i fodbold, skaber en homologi mellem de nationale niveauer, der ud over at fungere efter samme spillemæssige regelsæt også fungerer efter nogenlunde samme institutionelle mekanismer. I analysen understøttes den danske vinkling derfor af international litteratur og forskning, da denne må antages at sige noget generelt om organisationsfeltets nationale måde at fungere på, ligesom det nationale niveau siger noget om det generelle internationale niveau. Naturligvis er der forskelle mellem de europæiske landes nationale systemer, men selve organisationsfeltets globale karakter peger på, at der er mere eller mindre identiske forhold på spil landende imellem.

Hvorfor introduceres begrebet om organisatoriske felter?

At betragte de kommercielle sportsklubber som agerende i et organisatorisk felt har den fordel, at organisationssystemernes egenart og forhold til deres omverden træder klarere frem. Den institutionelle teori, der har udviklet ideen om organisatoriske felter, anfører, at organisationer udvikler sig under indflydelse fra deres omverden. Mere konkret sker forandring gennem isomorfe processer, hvor organisationer i et givent felt begynder at (efter-)ligne hinanden, fordi de søger effektivitet og (omverdens-)legitimitet (Powell & DiMaggio, 1991, p. 148). Ordningsprincipper opstår således gennem system-/omverdensforhold. Ved at undersøge hvilke ordningsprincipper, eller som nævnt programmer, der opstår over tid, bliver det muligt at besvare arbejdsspørgsmålet om, hvilke effekter kommercialiseringen har afstedkommet i forhold til de kommercielle sportsklubber.

Den grundlæggende tese er, at der i kraft af kommercialiseringen af de to danske nationalsportsgrene, håndbold og fodbold, sker en isomorf[117] omverdenstilpasning af klubberne, da de to sportsgrene set over en tidsmæssig linje udvikler sig fra at være rene sportslige organisationer til i større udstrækning af omverdenen at blive iagttaget som virksomheder med kommercielle dynamikker i spil. Selvom den sportslige kodificering synes dominerende i feltet, bevirker

[114] Union of European Football Associations/International Handball Federation
[115] Fédération Internationale de Football Association/International Handball Association
[116] World Player's Union.
[117] En homogenisering eller gensidig tilpasning. Jeg definerer ideen om isomorfi nærmere senere i Del 2.

kommercialiseringen, at klubberne i stigende udstrækning også kodificeres økonomisk. Og i takt med denne udvikling udvikler der sig nogle centrale og feltspecifikke fælles (legitime) kognitive forståelser for problemer og skabeloner for løsning af disse (jf. Meyer & Rowan, 1977). Dette er de såkaldte *programmer*, der i starten operationaliseres med et primært sportsligt sigte, men efterhånden også bliver mere økonomisk kodificerede.

Udgangspunktet for analysen af omverdenstilpasningen er Tangens teser om sportens spejlsystemkarakter suppleret med en antagelse om, at de kommercielle sportsklubber i takt med kommercialiseringen underlægges nye forventninger, der bevirker en bevægelse af klubberne – set som organisationssystemer – i retning af markedet. Konkret viser dette sig ved, at den omverden som organisationsfeltet, de kommercielle sportsklubber er en del af, i takt med udviklingen i stigende udstrækning begynder at opfatte de kommercielle sportsklubber som virksomheder i mere traditionel forstand. Det medfører opstilling af nye omverdensforventninger til klubberne om i større udstrækning at agere efter økonomiske rationaler.

Den ny-institutionelle teori kan bidrage til at forstå denne forandrede forventningsdannelse – kommercialiseringens konsekvenser – da den netop beskæftiger sig med, hvordan *"(...) organizations react to social expectations – so-called "institutions" – and how they put them into practice internally"* (Reidl & Borggrefe, 2010, p. 180).[118] Set over en tidslinje medfører dette, at klubberne i varierende udstrækning og med en stigende tendens begynder at stemme beslutningskommunikationen i det økonomiske systems kode med henblik på at leve op til omverdenens nye forventninger og opnå legitimitet og succes.

Klubberne begynder således i stigende udstrækning at kommunikere med omverdenen i det økonomiske systems kode profit/ikke profit, hvilket medvirker til, at driften i nogle af organisationssystemerne strammes op og bliver mere profitorienteret, da dette lever op til de forventninger, omverdenen bygger op som følge af de nye udviklingstræk. Det sker på trods af, at de kommercielle sportsklubber, som vi skal se, ikke på et generelt plan ændrer karakter fra at være primært sportslig kodificeret.[119]

Analytisk behandles udviklingen som et spørgsmål om omverdenstilpasning, eller rettere hvad jeg vil kalde *'Markedstilpasning'*, hvor det i Del 1 opstillede systemteoretiske perspektiv fastholdes i den forstand, at de grundlæggende følelsesmæssige rationaler med vindeoptimering synes at dominere organisationssystemerne, men også i varierende udstrækning på tværs af klubberne suppleres af en ny kodificering hentet fra det økonomiske system, fordi omverdensforventningerne ændrer sig i takt med kommercialiseringen.

[118] Se også Powell & DiMaggio (1991, p. 12).
[119] Grænsen mellem vindeoptimerende klubber og profitmaksimerende ditto kan være svær at skelne præcist, og analysen foretager – jf. afhandlingens analysestrategiske afsnit i Del 0 – en samlet vurdering af dette på baggrund af en sammenstilling af det genererede empiriske materiale.

Analysens dimensioner og struktur

I forbindelse med den konkrete empiriske analyse af kommercialiseringens effekter lægges der vægt på flere faktorer i udviklingen af omverdensbetingelser, der påvirker de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation. Tre overordnede teser, der strukturerer og prøves af via det forestående arbejde, ligger bag Del 2's spørgsmål om, hvilke effekter kommercialiseringen afstedkommer:

Tese 1: Sportskoden dominerer i kommercialiseringens tidlige faser

De tidlige faser i kommercialiseringen af dansk fodbold og håndbold synes at bære præg af sportskodens dominans i klubberne. Som nævnt skal ethvert organisatorisk felt ordnes, og i starten evalueres klubberne i disse faser primært omkring den sportslige sejrskode. Sejrskoden kommer konkret til udtryk i hierarkiseringen af klubberne i resultatoplistningen og kampen om Danmarksmesterskabet, pokalturneringen, deltagelse i de europæiske turneringer osv. samt ved, at klubberne primært synes at bruge kommercialiseringen som middel til at opnå sportslige resultater. Deres økonomiske resultater er analogt hertil dårlige, da vindeoptimeringen er i fokus, men programmer som 'talentudviklingsprogrammet' og 'sponsorkonceptprogrammet' (se nærmere herom senere) udvikles med henblik på dels at sikre den sportslige autopoiesis, dels at skabe succesfuld kommunikation med omverdenen.

Tese 2: Øget refleksion i takt med udviklingen

Ud over at kommercialiseringen i sig selv forudsætter, at de kommercielle sportsklubber udvikler kommunikationsformer, der er stemt i det økonomiske systems kode, opstår der i kommercialiseringsfasen i det organisatoriske felt, de kommercielle sportsklubber er en del af, en bevidsthed om de mekanismer, der er en konsekvens af kommercialiseringen. Særligt de mekanismer, der regulerer forholdet mellem sportslige resultater og økonomi. Dette tematiseres i det nedenstående under en gennemgang af organisationsfeltets institutionelle mekanismer og medvirker i praksis til, at klubberne tvinges til at overveje, hvilke løsningsmodeller (programmer) der yderligere skal udvikles for at tilpasse sig disse mekanismer, så målet om sejr kan indfries.

Tese 3: Nye forventninger opstår

I takt med denne udvikling og den generelle udvikling samfundsøkonomisk, kulturelt og politisk, blandt andet via de senere års fokus på oplevelsesøkonomi, opstår der nye forventninger til klubberne om at agere som egentlige markedsaktører, der er ophav for samfundsøkonomisk vækst og profit. Her intensiveres markedstilpasningen i kraft af, at klubberne indoptager nye forretningsmæssige ideer i deres beslutningskommunikation, fx at ved at udbyde aktier (aktieudbudsprogrammet) eller engagere sig i såkaldte 'sideaktiviteter' (ejendomsinvesteringer og ejendomsdrift, andre sportsgrene, øvrige oplevelsesøkonomiske aktiviteter mv. i form af sideaktivitetsprogrammet). Med andre ord imiterer klubberne nye programvarianter kendt fra 'almindelige' virksomheder, der institutionaliseres i feltet. Uden at dette betyder, at majoriteten af klubberne begynder at stræbe efter profit, men snarere kobler sig til det økonomiske system med

henblik på at sikre den sportslige autopoiesis, begynder enkelte klubber at agere mere og mere profitorienteret, dvs. som man i traditionel forstand ville antage en virksomhed gør. Derved gives den økonomiske kodificering stigende vægt.

Analysens forløb og struktur

Kronologien i udviklingen er overlappende og følges forskelligt af de kommercielle sportsklubber, men med udgangspunkt i det generelle billede opstillet i teserne, er Del 2's analyser opbygget ved sammenstilling af det generede empiriske materiale på følgende måde: I første delanalyse af denne Del 2 gives først en generel økonomisk gennemgang og analyse af udviklingen i dansk håndbold og (herre-)fodbold fra 1993 og frem til 2010 på grundlag af det genererede regnskabsmateriale.

Formålet med denne gennemgang er at frembringe et billede af, hvorledes udviklingen rent historisk er forløbet samt at vurdere, om klubberne primært kobler sig til det sportslige eller økonomiske systems kode. Her tages resultater omkring nul og underskud som udtryk for førstnævnte, hvilket er i overensstemmelse med den gennemgåede litteratur og modelarbejdet hhv. i afhandlingens Del 0 og Del 1. Analysen viser, at klubbernes økonomiske resultater i væsentlighed er dårlige – de bruger i varierende udstrækning løbende mere, end de får ind – hvilket peger i retning af, at klubberne primært er sportslig kodificeret (vindeoptimerer) på samme måde, som afhandlingens indledende gennemgang af de europæiske Big5-ligaer viste. Der uddrages herunder konkrete case-eksempler, der søger at illustrere den primære stemthed i beslutningskommunikationen i feltet. Endvidere underbygges med en gennemgang af fodboldklubbernes kapitaltilførsler, der tyder på, at omverdenen løbende understøtter klubberne, uden det af den grund generelt synes begrundet i rationelle forventninger om fx udbyttebetalinger eller i kursgevinster. Det tyder ligeledes på omverdensforventninger om sejr, dvs. primær sportslig kodificering og tilstedeværelse af følelsesmæssige elementer i feltet.

For håndboldklubbernes vedkommende inddrages øvrigt kvalitativt materiale og konkrete case-eksempler, der ligeledes tyder på primær sportslig kodificering og deraf afledte følelsesmæssige elementers betydning for organisationssystemernes beslutningskommunikation. Herefter lægges der vægt på branchens institutionelle mekanismer, der ud over de rent sportslige og følelsesmæssige elementers specifikke indvirkning begrænser mulighederne for at skabe profit. Dette gøres ud fra den opfattelse, at i takt med, at de kommercielle sportsklubber danner et egentligt organisatorisk felt, opstår der samtidig særlige branchekarakteristika, der skaber specifikke mulighedsbetingelser for klubbernes beslutningskommunikation. Disse må afdækkes for bedst muligt at besvare spørgsmålet om, hvilke effekter kommercialiseringen afstedkommer og fremanalyseres med eksisterende forskningslitteratur samt inddragelse af empirisk data med henblik på at afdække mekanismernes tilstedeværelse i dansk kontekst. Gennemgangen, der viser, at de institutionelle mekanismer synes at være medforklarende årsag til de kommercielle sportsklubbers problemer med at få de økonomiske

ender til at mødes, peger herefter i retning af spørgsmålet om, hvorfor klubberne på trods af talrige økonomiske problemer alligevel udviser høj overlevelseskraft.

Dette spørgsmål besvares gennem en analyse, der peger på, hvordan tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner, dvs. stor grad af support til klubberne fra forskellige interessenter, synes at folde sig ud i europæiske Big5-ligaer og i Danmark. Klubberne kan typisk fortsætte med selv store tab, fordi de som følelsesmæssige identitetsmarkører udfylder en rolle som repræsentanter for det sportslige systems spejlfunktion (jf. den systemteoretiske gennemgang i Del 1) og således som beskrevet af Kornais tilgang udlagt i Del 1 (begrundet) ex ante kan forvente ex post support. Via det kvalitative interviewmateriale, regnskabsmaterialet og anden forskningslitteratur søges det vist, hvorledes disse omverdensbetingelser kommer til udtryk.

På trods af tilstedeværelsen af (følelsesmæssigt betinget) vindeorientering og blødhed i organisationsfeltet, er det imidlertid også klart, at selve koblingen til det økonomiske system i sig selv har effekter, der i takt med kommercialiseringen resulterer i markedstilpasning. Som nævnt består dette blandt andet i, at nogle klubbers iagttagelser af det organisatoriske felt, som klubberne er en del af, får dem til at reflektere over, hvilke løsningsmodeller (programmer) der skal opbygges, for at klubberne kan blive succesfulde.

Beslutningskommunikationen påvirkes her gennem en selvrefleksiv proces, hvor klubberne begynder at iagttage og imitere hinanden i isomorfe processer, hvor løsninger på de problemer, de institutionelle mekanismer indstifter, søges formet. Denne udvikling markedstilpasser feltet samtidig med, at oplevelsesøkonomiske ideer begynder at præge den nationale og internationale politiske debat om, hvilke områder af samfundsøkonomien der har vækstpotentiale – herunder spørgsmålet om, hvad Danmark skal leve af i fremtiden. Det samlede resultat er, at de kommercielle sportsklubber opfattes som vækstskabende organisationer i oplevelsesøkonomien, hvilket understøtter markedstilpasningen i form af nye programmer og derved påvirker klubbernes beslutningskommunikation i varierende udstrækning. Konsekvensen synes som nævnt ovenfor at være, at nogle klubber bevæger sig i retning af profitpolen på den i Del 1 opstillede model – selvom majoriteten af klubberne vedbliver med at agere inden for de dele af opstillede models kontinuum, der er vindeoptimerende – enten ved at søge break-even eller ved større eller mindre løbende tab, der kompenseres ved bløde omverdensbetingelser.

Hvor første delanalyse af Del 2's empiriske analyser primært søger at vise sportens følelsesmæssige elementers påvirkning i feltet, vender denne anden del af den empiriske analyse – jf. afhandlingens analysestrategiske og tværvidenskabelige tilgang beskrevet i Del 0 – iagttagelsesperspektivet om, og læser efter økonomisk kodificering. Konkret sker det gennem læsning af såvel det kvalitative interviewmateriale som regnskabsmaterialet, men helt overvejende gennem børsprospekter og

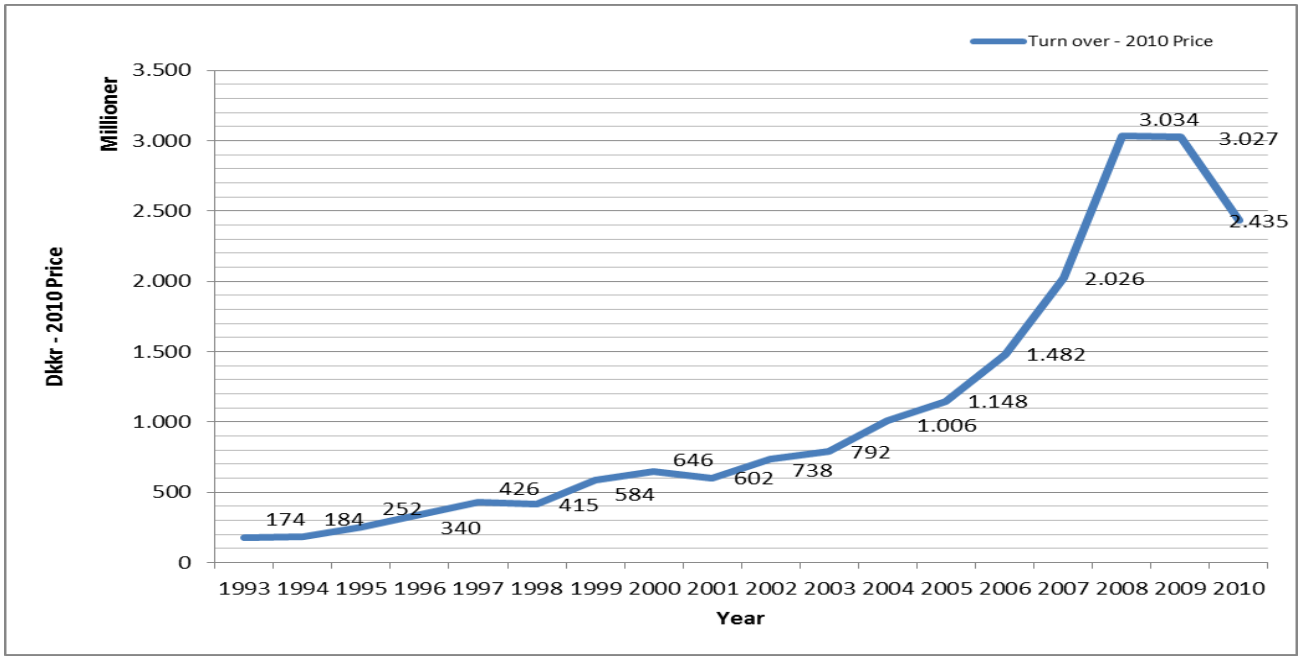
eksisterende litteratur om dansk fodbold og håndbold. Resultater fra egne tidligere studier af området inddrages også.[120]

Kort opsummeret skal der først tegnes et billede af den markante omsætningsmæssige fremgang samt årsagerne hertil, hvorefter der lægges vægt på det på trods af de imponerende vækstrater iøjnefaldende fravær af rentabilitet, der ud over de institutionelle mekanismers bidrag til underskuddene tolkes som skabt af sportens følelsesmæssige elementer endsige primær sportslig kodificering i de danske kommercielle fodbold- og håndboldklubber. Herefter ses på feltets institutionelle mekanismer samt de bløde omverdensbetingelser og sidst på markedstilpasningen. Dette giver samlet en empirisk funderet analyse af de effekter, kommercialiseringen afstedkommer, inden afhandlingens Del 3 konkluderende samler op og perspektiverer de teoretiske og empiriske analyser.

Den økonomiske udvikling i dansk kommerciel fodbold[121]

Indledning: Omsætningsmæssig vækst

Kontraktfodbold indføres i Danmark i 1978 og byder rent omsætningsmæssigt på en rolig udvikling i klubberne de første år med tiltagende fart i 1990'erne. Nedenfor kan udviklingen ses af grafen for samlet omsætning for alle (herre-)klubberne i den bedste danske fodboldrække i perioden 1993-2010.[122]



Figur 14: Udviklingen i total-omsætning i Superligaen i 2010-priser, 1993-2010

[120] Jf. også afhandlingens analysestrategiske afsnit i Del 0.
[121] Dette kapitel bygger blandt andet på kapitel 5 i (Storm & Brandt, 2008), men er opdateret med talmateriale frem til 2010. Passagerne om mediernes betydning for klubbernes omsætningsmæssige vækst bygger derudover på (Storm, 2011a).
[122] Fra 1991 omdøbes 1. division til Superligaen.

Omsætningen, der er gengivet i 2010-priser, viser, at fra en samlet omsætning på 174 mio. kroner i 1993, er den samlede omsætning i 2009 steget til lidt over tre mia. kroner for igen at falde som følge af finanskrisen i 2010 til 2,4 mia. kroner.[123] Selvom der sker et tydeligt fald i 2010, er væksten over hele perioden relativt markant og båret frem af den medieeksponering og stigende tilskuerinteresse, der er opbygget omkring fodboldsportens øverste række. Ud over at være Danmarks nationalsport – hvilket i sig selv sikrer en 'grundinteresse' – har klubbernes kommercialisering, udviklingen af en egentlig fankultur (se: Joern, 2006; Havelund et al., 2006) efter udenlandsk forbillede samt tv-selskabernes massive satsning på fodbold som underholdningsprodukt gjort den kommercielle fodbold til et attraktivt område for virksomheder at placere sponsorater med eksponering, netværksrelationer mv. som modydelse (Storm, 2008b; Storm, 2011a). Selvom internettet og mobile teknologier er begyndt at spille en større rolle i formidlingen af fodbold, er selve forudsætningen for den massive vækst på indtægtssiden – som også de store europæiske fodboldligaer har oplevet – tilvejebragt gennem tv-mediets interesse for at bruge sporten til at tiltrække seere (Westerbeek & Smith, 2003, p. 90; Dahlén, 2008, p. 44).

Udviklingen på organisationssystemernes indtægtsside skyldes dog ikke medieinteressen og medieforbruget samt salget af tv-rettigheder alene. Store dele af omsætningsvæksten må også tilskrives de kommercielle fodboldklubbers diversificeringsstrategier med udvikling af en række sideaktiviteter. Med PARKEN Sport & Entertainment A/S – koncernen bag FC København (FCK) – som forbillede gik udviklingen således fra 2005 mod bredere satsninger med andre oplevelsesøkonomiske aktiviteter (koncerter, events, andre sportsgrene, drift af ferieresorter, salg af merchandise mv.) samt ejendomsinvesteringer og -drift i stort set alle superligaklubber indtil finanskrisen i 2008 slog bunden ud af en række af klubbernes eventyr.[124] Omsætningskurven synes dermed at følge den generelle højkonjunktur, der fik en ende med finanskrisen i 2008. Overordnet er der dog tale om ganske betydelig omsætningsmæssig vækst set over hele perioden.

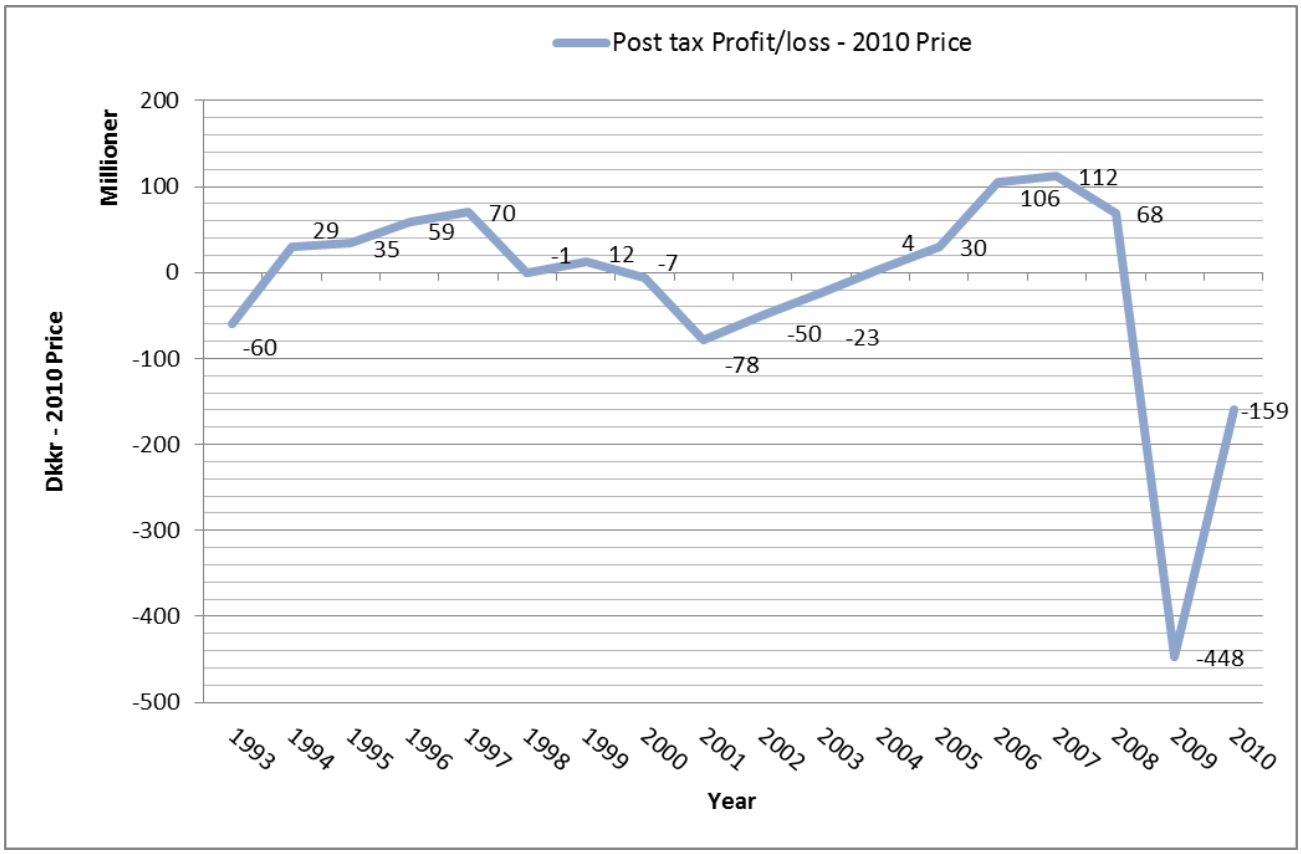
Svigtende driftsresultater

På trods af den markante interesse og den deraf generelle omsætningsmæssige fremgang viser den nærmere regnskabsgennemgang imidlertid en udvikling med løbende underskud i klubberne, hvilket jf. den teoretiske modelopstilling i Del 1 indikerer en vindeoptimerende tilgang i klubberne, hvor den sportslige kodificering har primær vægt.

Allerede kort efter den professionelle fodbolds indførelse i 1978 er der i 1980'erne og 1990'erne underskud at spore (Storm & Magnussen, 2005). Opgørelser foretaget af Larsen (1991) viser, at tabene i 1. division i 1986 samlet var 2,65 mio. kroner (2010-priser). I 1987 var underskuddet 25,5 mio., i 1988 var det 41,3 mio. kroner og i 1990 rundedes minus 45 mio. kroner.[125]

[123] Det skal bemærkes, at Superligaen i 1993 og 1994 består af 10 hold. Resten af perioden består ligaen af 12 hold.
[124] Se nærmere herom senere i denne afhandlings Del 2.
[125] Tallene er opgjort i 2010-priser. De følgende tal opgøres i 2010-priser.

De senere års udvikling kan ses af nedenstående graf over klubbernes samlede over- og underskud efter skat i perioden 1993-2010. Det fremgår, at grafen svinger over og under nul med et markant dyk i 2009 og 2010.



Figur 15: Superligaen, resultat efter skat, 2010-priser

I perioden 1998–2005 skyldes overskuddene dog primært FCK og BIF's økonomiske soliditet. De øvrige klubber udviser samlede underskud i perioden. Det ses af nedenstående tabel.

År	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mio. kroner	4	16	30	40	-25	-46	-25	-78	-63	-40	-38	-42	9

Tabel 3: Aggregeret over-/underskud undtaget BIF & FCK 1994-2006, 2010 priser

Går man tættere på udviklingen, oplever dansk fodbold nogle af sine største enkeltstående problemer i 1990'erne, hvor flere klubber, fx Lyngby BK[126], Odense Boldklub (OB) og AGF, gennemgår økonomiske kriser og efterfølgende rekonstruktioner. Også i KB er den gal, og klubbens daværende bank, Frederiksberg Sparekasse, eftergiver en gæld på flere millioner kroner i 1990 *"(...) efter at firmaer og privatpersoner (også, red.) har givet afkald på tilgodehavender"* (Kjellerup & Bertelsen, 1990). Boldklubben FREM (FREM) og BIF i 1992 tvunget i knæ, ligesom Lyngby BK er i

[126] Klubben hedder i perioden 1994-2001 'Lyngby FC'. I denne sammenhæng benævnes klubbens dens nuværende navn: 'Lyngby BK'.

vanskeligheder. BIF er tæt på konkurs efter købet af Interbank samt køb af Gildhøjcenteret, der er tæt beliggende til Brøndby Stadion, og forskellige andre investeringsaktiviteter, der igangsættes med henblik på at styrke klubbens sportslige position (Madsen, 1993). FREM bliver erklæret konkurs og tvangsnedrykkes i 1993. Hertil kommer, at Aalborg Boldspilklub A/S (AaB) går i betalingsstandsning for senere at blive rekonstrueret (Aalborg Boldspilklub A/S, 1994). Samme år kæmper BIF med stort underskud på 65 mio. kroner og negativ egenkapital på mere end 186 mio. kroner. Året efter, i 1994, har BIF sportslig succes og klarer sig udmærket økonomisk med et plus på 26 mio. kroner før skat, men kæmper stadig med det økonomiske efterslæb fra Interbank-miseren. Silkeborg IF har også underskud selvom klubben vinder mesterskabet i 1993/1994. I 1995 er det primært den nye fusionsklub FC København[127] (FCK), der har økonomiske problemer. De resterende ligaklubber har overskud.

Året efter, i 1996 har FCK vendt tidligere års underskud til et overskud. Vejle Boldklub (VB) er den eneste klub med underskud dette år. I 1997 indgår BIF en akkordordning med kreditorerne og bliver gældfri ved hjælp af en kapitaludvidelse. Flere andre klubber får desuden kapitaltilførsler via børsintroduktioner. Tre klubber har underskud dette år: Silkeborg IF, Lyngby BK og Viborg F.F..

I 1998 børsintroduceres to klubber mere: Akademisk Boldklub (AB) samt AaB. Det sker primært med henblik på at styrke sig sportsligt, og dermed er det mere reglen end undtagelsen, at klubberne laver kapitaludvidelser. Dette år har AaB, AGF, Herfølge Boldklub A/S (HB), VB og AB underskud efter skat. Sidstnævnte på 13,5 mio. kroner. I 1999 satser især AB på at komme til tops, og der er fuld gang i kommercialiseringen, med store investeringer i spillere. I alt har seks klubber underskud dette år: AaB (-19,3 mio. kroner), Silkeborg IF (-19 mio. kroner), AGF (-1,3 mio. kroner), Viborg F.F. (-3,3 mio. kroner), VB (-9,9 mio. kroner) og HB (-0,5 mio. kroner).

Omkring årtusindeskiftet går udviklingen yderligere i retning af tab. Som grafen over klubbernes omsætning viser, er der vækst i omsætningen, men de økonomiske problemer er præsente i flertallet af klubberne. I alt syv klubber har underskud i 1999/00: Esbjerg Forenede Boldklubber Elite Fodbold A/S (EfB) (-4 mio. kroner), AaB (-5,8 mio. kroner), Lyngby BK (-6,9 mio. kroner), Viborg F.F. (-0,5 mio. kroner), VB (-2,4 mio. kroner), AB (-2,9 mio. kroner) og AGF (-12,1 mio. kroner). Året efter er der ikke fremgang at spore, da følgende klubber har underskud i 2000/01: OB (-17,2 mio. kroner), BIF (-19,5 mio. kroner), Silkeborg IF (-8,1 mio. kroner), AGF (-9,1 mio. kroner), HB (-4 mio. kroner) og AB (-43 mio. kroner). Lyngby BK går efter længere tids overlevelseskamp konkurs i 2001.

I 2001/02 er den økonomiske situation i AB og AGF blevet endnu mere kritisk. I kampen for sportslig succes er AB's egenkapital faldet fra 93 til 27 millioner på ét år, og i AGF må forretningsmanden Kurt Andersen tilføre millionbeløb til klubben. Silkeborg IF ender året med et

[127] FC København er stiftet 1.juli 1992 som en overbygning på Københavns Boldklub (KB) og B1903.

minus på 11,2 mio. kroner. AaB kommer ud med et tab på næsten 23 mio. kroner efter et lille overskud i 2000/01. De to store hovedstadsklubber FCK og BIF klarer sig rimeligt, hvor FCK, blandt andet med købet af PARKEN, udvider forretningsområderne. FCK kommer ud med 41,7 mio. kroner i plus, mens BIF får et dårligt år på grund af udbygningen af Brøndby Stadion. I alt lyder underskuddet på 28,7 mio. kroner. Derudover har Viborg F.F. underskud på 2,1 mio. kroner, og AB underskud på knapt 25 mio. kroner.

I 2002/03 fortsætter tabene i flere af superligaklubberne. Blandt andet pga. et underskud på næsten seks mio. kroner skyder rigmanden Kurt Andersen penge ind i AGF. I den nyoprykkede klub Farum Boldklub[128] er økonomien også presset. Klubben købes af den forhenværende AB-formand Allan K. Pedersen og ender med et underskud på 3,5 mio. kroner. I alt har otte af de 12 superligaklubber underskud: Ud over AGF og Farum Boldklub kommer OB ud med minus 8,7 mio. kroner, AaB med et minus på 1,9 mio. kroner, Silkeborg IF med minus på 0,3 mio., Viborg F.F. med et minus på 0,8 mio. kroner, Køge Boldklub med et minus på 4,8 mio. kroner og AB med et underskud på hele 18,2 mio. kroner. I VB, der rykker ned, skal der skaffes 1,5 millioner kroner for at undgå konkurs (Schmidt, 2003).

I 2003/04 er det aggregerede resultat for Superligaen i et lille plus på lidt over fire millioner kroner i forhold til 2002/03, men det gælder, at overskuddet holdes oppe af BIF og FCK. I AGF er der stadig problemer med et underskud på 19 mio. kroner. FCM foretager en aktieudvidelse, og kommer ud med et underskud på ni mio. kroner på driften. FREM har stor gæld, arbejder på at få en akkordordning med kreditorerne og kommer ligeledes ud med et underskud på 8,2 mio. kroner. Ud over AGF, FCM og FREMS store underskud har AaB underskud på 7,6 mio. kroner, OB minus 2,1 mio. kroner, AB et lille underskud på 484.000 kroner og HB minus på tre mio. kroner.

I 2004/05 stiger det aggregerede overskud i Superligaen. Årsagen er imidlertid stadig BIF og FCK's fortjenester med høje overskud. Hhv. 25,4 mio. kroner og 46,5 mio. kroner. I året lander AGF driftsmæssigt i minus 28,1 mio. kroner og OB på minus 8,4 mio. kroner efter skat. Derudover finder vi røde tal hos HB (-2 mio. kroner), AaB (-6,5 mio. kroner) og EfB (-2,1 mio. kroner).

2005/06 ser bedre ud. I alt laver klubberne et stigende aggregeret overskud. Og selvom BIF og FCK trækkes ud af resultatopgørelsen, er resultatet positivt: I alt otte mio. kroner. Kun to klubber har underskud: AGF (-3,5 mio. kroner), der er rykket ned i 1. division, og FCM (-3,8 mio. kroner). Desuden henter AC Horsens godt seks mio. kroner på en aktieudvidelse, mens Kurt Andersen atter skyder penge i AGF med henvisning til, at drømmen er at genrejse klubben sportsligt (Qureshi,

[128] Klubben tager kort tid efter oprykningen navneforandring til 'FC Nordsjælland' (FCN).

2006). En aktieudvidelse er desuden med til at sikre AaB godt 60 millioner kroner, mens OB i 2006 fusionerer med Odense Congress Center og bliver blandt de største klubber målt på omsætning.[129]

2006/07 ligner fortsættelsen af den økonomiske fremgang i Superligaen. Samlet er omsætningen hævet pænt fra 1,5 mia. kroner i 2006 til 2 mia. kroner i 2007. Den markante vækst tegnes dog primært af to klubber: OB og koncernen bag FCK: PARKEN Sport & Entertainment A/S (PSE). Hvad angår OB, har fusionen mellem fodboldklubben og Odense Congress Center A/S i selskabet Odense Sport og Event A/S været givtigt for driften. Overskuddet er øget fra 1,1 mio. kroner i 2006 til 7 mio. kroner i 2007 efter skat. Også i FCK er der overskud, i alt 93,5 mio. kroner. Derudover byder Superligaen i 2007 på en håndfuld underskud – mere en dobbelt så mange som i 2006.

I 2007/08 oplever klubberne det største hop i den samlede omsætning blandt de 12 klubber i landets bedste række. Fra to til tre mia. kroner er væksten, men skal ses i lyset af koncernen bag FCK's, PARKEN Sport & Entertainment A/S, markante omsætningsmæssige vækst. Resultatmæssigt er der dog et lille fald at spore, da klubberne i 2008 kommer ud med 68,2 mio. kroner i plus mod et plus på 112 mio. kroner året før. Den markante udvikling på omsætningssiden skyldes blandt andet den udvidelse af forretningsområderne, som de danske ligaklubber har foretaget. Men fodboldens eksponering i medier og dens status som dansk nationalsport spiller også ind. Ud over gunstige medierettigheder er alle klubberne i denne periode involveret i oplevelsesøkonomiske sideaktiviteter i varierende udstrækning. Ejendomsinvesteringer og -drift, koncerter, andre idrætsgrene og fitnesscentre er eksempler på aktiviteter, som klubberne involverer sig i i forventning om, at det kan styrke deres sportslige bestræbelser og gøre dem mere uafhængige af svingende sportslige resultater.[130] Her bidrager FCK meget. Samtidig med stor gældstiftelse og en aggressiv investeringslyst har omsætningen taget et hop fra én mia. kroner i 2006/07 til 1,7 mia. kroner i 2008. 35,8 mio. kroner lyder overskuddet efter skat på.

OB øger også sin omsætning dette år, men resultatet er mindre prangende, 317.000 kroner efter skat, men størst procentvis fremgang har AaB. I 2006/07 havde koncernen en omsætning på 146 mio. kroner, der i 2007/08 når op på 260 mio. kroner hovedsageligt som følge af Champions League deltagelse, der giver gode indtægter – i alt 82 mio. kroner (2010-priser). Uden disse indtægter ville årets resultat have været et andet end de 33 mio. kroner efter skat, som udgør bundlinjen. Resten af koncernens drift har ikke udviklet sig så gunstigt. Derudover har Lyngby BK, der er tilbage i Superligaen for en enkelt sæson, underskud på 1,1 mio. kroner, Viborg F.F. taber 1,3 mio. kroner, EfB taber 951.000 kroner og FC Nordsjælland taber 3,5 mio. kroner. Randers FC A/S (RFC) har dog overskud (5,1 mio. kroner) og AC Horsens ligeledes (5,4 mio. kroner).

[129] Her omdøbes selskabet endvidere til: 'Odense Sport og Event A/S'. I det følgende anvender jeg hovedsageligt betegnelsen 'OB' om selskabet.
[130] Mere herom i de kommende afsnit om markedstilpasning.

I 2008/09 rammer finanskrisen dansk fodbold, hvilket også fremgår af resultatgrafen ovenfor. Faktisk er klubbernes samlede resultat historisk dårligt, og selvom en stor del kommer som følge af PARKEN Sport & Entertainment A/S' underskud på 247 mio. kroner, har mange klubber store underskud. AaB har tab på sideaktiviteter, blandt andet ejendomme og sportsforretninger, men også de sportslige aktiviteter bidrager. I alt ender underskuddet på 94 mio. kroner efter skat. Ud af en samlet omsætning på 138 mio. kroner, der i sig selv er et markant fald fra en omsætning på 260 mio. kroner i 2007/08, er det et dårligt resultat. Blandt de store underskud dette år står derudover AGF, der begrunder de røde tal med investeringer i sportslig succes. Men også finanskrisen, herunder svigtende sponsorindtægter, nævnes i årsrapporten.

FCK tager den største opmærksomhed dette år. Efter mange år med ubrudt sportslig og økonomisk succes er klubben truet af fald. Kun en omfattende restruktureringsplan indeholdende en aktieudvidelse på 500 mio. kroner tegnet af tre hovedaktionærer og den primære bankforbindelse samt fokusering på færre sideaktiviteter, en længerevarende aftale med kreditgiver og udskiftninger på centrale poster i bestyrelsen redder klubben. Et minus på 247 mio. kroner efter skat, er det dårligste resultat siden 1995. FCK, AaB og AGF imidlertid ikke de eneste med problemer dette år. På trods af tidlige udmeldinger om et positivt resultat ender koncernen bag OB, Odense Sport og Event A/S, med underskud. I alt 11 mio. kroner i minus bliver det til efter skat. Underskuddet begrundes i årsberetningen med, at koncernen blandt andet prioriterede sportslige resultater, hvorfor potentielle transferindtægter ikke blev realiseret.

I RFC bliver det til et mindre underskud på 3,5 mio. kroner. Derudover finder vi dette år underskud hos VB (-23,9 mio. kroner), FCM (-7,3 mio. kroner), FCN (-3,9 mio. kroner), EfB (-9,7 mio. kroner), AC Horsens (-3,6 mio. kroner) og SønderjyskE (-5 mio. kroner). BIF kommer overraskende ud med overskud som den eneste klub dette år, men det skyldes et engangssponsorat som den nye pengemand i dansk sport, Jesper 'Kasi' Nielsen, giver BIF, inden han trækker sig som sponsor og helliger sig håndboldklubben AG København.

I 2010 forbedres det samlede resultat i klubberne betydeligt, dog stadig med et underskud på minus 160 mio. kroner, og ni ud af 12 klubber med underskud. Herunder ligger OB med underskud på ni mio. kroner, AaB med underskud på 51 mio. kroner, BIF med underskud på 33 mio. kroner, AGF med underskud på 26 mio. kroner, FCN med underskud på 53,4 mio. kroner, EfB med minus 15,3 mio. kroner, FCN med minus 4,5 mio. kroner, Køge Boldklub med minus 4,8 mio. og RFC med minus 6,1 mio. kroner. Lille overskud findes i SønderjyskE på 146.000 kroner og i Silkeborg IF med 80.000 kroner efter skat. FCK har stort overskud på 43 mio. kroner.

En tabsgivende forretning

Generelt tegner der sig et billede, hvor mange danske superligaklubber har tabt penge over hele den gennemgåede periode. I bestræbelserne på sportslig succes opstår der som i de øvrige europæiske

ligaer mere eller mindre permanente underskud. Også engagementerne i sideaktiviteter, der iværksættes for at styrke klubbernes økonomiske grundlag, gør ondt, da finanskrisen rammer. Klubber som AGF (Århus Elite A/S), FCM, AaB, FCK, SønderjyskE var eksempelvis alle involveret i forskellige andre sportsgrene, såsom håndbold, badminton og ishockey, der næsten alle bidrog med tab i de respektive koncerner.

Store tab på engagementer i ferie- og udlejningsejendomme rammer blandt andre AaB og FCK. I det nye årtusinde frem til finanskrisen var undtagelsen fra den generelle regel om økonomiske vanskeligheder FCK og BIF (Jørgensen, 2005; Storm, 2009c; Storm & Brandt, 2008). I forbindelse med finanskrisen er ingen klubber dog gået fri af vanskeligheder. Nedenstående tabel opsummerer de samlede over-/underskud i de år, de pågældende klubber har været i Superligaen i perioden 1992/93-2009/10:

Klub	Samlet under-/overskud efter skat (1992/93-2009/10)
AGF/Århus Elite A/S	Kr. -145.485.202
Aalborg Boldspilklub A/S (AaB)	Kr. -132.479.206
AB	Kr. -97.378.176
Ikast fS/FC Midtjylland (FCM)	Kr. -51.654.684
Vejle Boldklub (VB)	Kr. -38.193.339
Silkeborg IF	Kr. -32.011.190
Esbjerg Forenede Boldklubber (EfB)	Kr. -26.508.288
OB	Kr. -21.690.667
Køge Boldklub	Kr. -8.848.582
Herfølge Boldklub A/S (HB)	Kr. -8.596.550
Boldklubben FREM	Kr. -8.246.456
Viborg F.F.	Kr. -4.567.832
HFK Sønderjylland/SønderjyskE	Kr. -2.146.262
Lyngby BK	Kr. -671.623
Hvidovre IF	Kr. 762.377
Næstved IF	Kr. 1.633.071
AC Horsens	Kr. 5.851.529
Randers FC A/S (RFC)	Kr. 6.969.338
Farum BK/FC Nordsjælland	Kr. 7.819.838

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (BIF)	Kr. 92.700.779
FC København	Kr. 163.024.189

Tabel 4: Akkumuleret over-/underskud for de år de pågældende klubber har været i den bedste danske fodboldrække i perioden 1992/93-2009/10, 2010-priser[131]

Som det fremgår, har majoriteten af klubberne tabt penge i de år, de har været i den bedste række, og med undtagelse af FC København er der få klubber, der har haft mere end ganske små beløb i samlet overskud perioden. Hertil kommer, at opgørelsen ikke har indregnet BIF's store underskud i 1991/92.[132]

Set i forhold til den massive omsætningsmæssige vækst klubberne oplever i perioden, indikerer dette ikke, at de danske kommercielle fodboldklubber overordnet betragtet – der er klubmæssige forskelle – stræber efter profit. Derimod er der løbende tab, hvilket som i tilfældet med Big5-ligaerne indikerer en vindeoptimerende tilgang i den forstand, at indtægterne søges anvendt til at forbedre de sportslige resultater eller tabes på de sideaktiviteter, som klubberne over tid begynder at involvere sig i for at stille sig i bedre i den sportslige konkurrence. Denne tolkning understøttes af klubbernes ledelsesberetninger i årsregnskaberne, der typisk synes at give den sportslige kodificering forrang. På trods af at beretningerne langt fra altid ekspliciterer klubbernes mål eller vægtning, er det alligevel kendetegnende, at klubberne stræber efter at klare sig godt i den sportslige konkurrence. Meget af klubbernes beslutningskommunikation kodificeres ganske vist mere direkte økonomisk i forbindelse med deres aktieudbud eller deres diversificeringsstrategier med mere eller mindre eksplicitte profitmål, hvor det blandt andet kommunikeres, at 'egenkapitalen skal forrentes' eller 'indtjeningen øges' (se nærmere herom i senere i denne Del 2), men det generelt er det typisk, at pengene i hovedsagen skal understøtte de sportslige mål. Profit er sjældent et (primært) mål i sig selv.

I forbindelse med AaB's betalindsstandsning i 1993 ses det fx af prospektmaterialet, at de sportslige ambitioner har været høje, men er intakte efter rekonstruktion af selskabet. Organisationssystemet er polyfonisk, beslutningskommunikation stemmes også i det økonomiske systems kode, men er i væsentlighed primært stemt i det sportslige systems ditto. Ifølge bestyrelsens redegørelse i forbindelse med en ny aktietegning skal AaB fortsat være repræsenteret i toppen af dansk fodbold, og bestyrelsens målsætning er uændret: *"Nordjysk fodbold skal altid være i blandt de sportsligt bedste i Danmark"*, hedder det (Aalborg Boldspilklub A/S, 1994). Økonomisk er det ifølge beretningen vigtigt at sikre indtægterne, så den sportslige afdeling ikke bespares, da det underforstået vil få sportslige konsekvenser. Dette fremgår også af ledelsesberetningen for 1993 (Aalborg Boldspilklub A/S, 1993, p. 6) og kommunikerer en tilgang, hvor pengene er et middel,

[131] Bemærk, at ikke alle klubber har været i den bedste række hvert år i hele perioden. Enkelte har kun været i ligaen ét år. Det gælder fx FREM og Hvidovre IF. Blandt andre FCK, BIF og AaB har været i den bedste række hele perioden. Udvælgelseskriteriet for analysen har været klubberne i den bedste danske fodboldrække i perioden 1993-2010, hvorfor det er data herfor, der er opstillet.
[132] Også FCK's underskud i 2011 ville have givet et andet billede.

omend der også lægges vægt på, at organisationssystemet skal være godt økonomisk funderet. Der lægges endvidere vægt på, at man gerne ser kapitalgrundlaget udvidet, så man kan opnå den handlefrihed *"(...) vi har savnet de seneste år, hvor vi har måttet se andre klubber indgå aftaler med spillere, som vi gerne så i vores trup"* (Aalborg Boldspilklub A/S, 1993, p. 6). Ønsket om løbende at styrke truppen synes at være udtryk for, at det først og fremmest er de sportslige ambitioner, der skal indfries, og pengene er et middel hertil. Generelt overføres overskud i klubben uden udbyttebetalinger til næste regnskabsår, og i 1997 fremgår det af ledelsesberetningen, at de sportslige ambitioner om at være førende skal indfries ved alle spillere bliver fuldtidsprofessionelle pr. 1. januar 1998 (Aalborg Boldspilklub A/S, 1997, p. 5). I 1999, hvor klubben bliver dansk mester nævnes det, at årsagen til den sportslige succes skyldes betydelige investeringer i spillere (Aalborg Boldspilklub A/S, 1999, p. 4). Dette år ender underskuddet i knapt 20 mio. kroner.[133] Selvom klubben i stigende udstrækning svinger og stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode efter 2000, er det kendetegnende, at der løbende investeres i sportslig succes, hvilket også gælder i forhold til de andre sportsgrene, som klubben går ind i (håndbold, ishockey og basketball). Ingen af disse er på noget tidspunkt overskudsgivende, ligesom de sportslige budgetter til disse satsninger øges løbende over hele perioden, afhandlingen dækker – på trods af de generelle tab på disse aktiviteter – med henblik på at sikre gode sportslige resultater i de respektive sportsgrene. Som billede på feltets generelle primære sportslige kodificering synes koncernens fokus relativt klart.

Også i AB kan den primære sportslige kodificering ses. Organisationssystemet er polyfonisk, men fra 1996 udvides kapitalgrundlaget betydeligt i klubben, og det fremhæves flere gange i ledelsesberetningerne, at det er nødvendigt for at nå de sportslige mål. De kommende år investeres der ifølge ledelsesberetningerne hårdt i den sportslige udvikling med henblik på at opnå topplaceringer, men i fem ud af de syv sæsoner, klubben er i den bedste række, er der underskud. Selvom organisationssystemets beslutningskommunikation også stemmes i det økonomiske systems kode, synes det relativt klart, at AB overforbruger i kampen for sportslig succes og forekommer at være primært sportslig kodificeret, omend ledelsesberetningerne også betoner, at de sportslige resultater skal skabes på et solidt økonomisk fundament, hvilket viser en økonomisk stemthed. I perioden fra omkring årtusindskiftet opstilles en målsætning om at få balance i indtægter og udgifter, men det er samtidig tydeligt, at der løbende investeres betydeligt i sportslig succes, hvilket ligeledes indikerer en primær sportslig kodificering.

I casen AGF er de sportslige resultater også i centrum. Indførelse af fuldtidsprofessionalisme i 1997 sker således for at sikre en stabil sportslig udvikling (AGF Kontraktfodbold A/S, 2009, p. 3), hvilket også er målet i den efterfølgende børsnotering i 1998 (AGF Kontraktfodbold A/S, 1988, p. 4).[134]

[133] I 2010-priser.

[134] Det kan herunder tilføjes, at børsnoteringerne i såvel SIF Fodbold Support i 1989 (SIF Fodbold Support A/S, 1989) som Viborg F.F. Prof Fodbold A/S i 1999 (Viborg F.F.Prof.Fodbold A/S, 1999) begge helt eksplicit fremhæver, at noteringerne sker med henblik på at styrke mulighederne for at opfylde de sportslige ambitioner i organisationssystemerne.

Klubben udvikler over tid en mere økonomisk stemt tilgang (se også det kommende afsnit om markedstilpasning) og svinger således polyfonisk mellem forskellige stemtheder i beslutningskommunikationen, men i flere af årsrapporterne (fx 2002, 2002/03 og 2003/2004) opstilles klubbens primære formål relativt eksplicit: *"Det er AGF Kontraktfodbold A/S' strategi via et tilstrækkeligt kapitalgrundlag at udvikle og optimere i endnu højere grad den primære aktivitet fodbold og udnytte den begunstigelse, det er at være beliggende i Danmarks næststørste by (...). Den sportslige succes skal nås ved at knytte så gode og interessante, omhyggeligt udvalgte spillere til selskabet, som økonomien tillader"* (AGF Kontraktfodbold A/S, 2006, p. 6). Her fremgår det, at de sportslige dimensioner har forrang i beslutningskommunikationen og på trods af gentagende underskud i den periode, analysen dækker, investeres løbende i spillere med henblik på at styrke organisationssystemet sportsligt eller at hindre nedrykning. Dette synes klart at indikere en primær sportslig stemthed og vindeoptimerende tilgang på linje med den generelle tendens i feltet.

Den primære sportslige kodificering er også gældende i Sønderjysk Elitesport A/S, der eksplicit har som formål for selskabet *"(...) at udvikle, profilere og udføre elitesport i Sønderjylland"* (Sønderjysk Elite Sport A/S, 2006, p. 5) – et formål der gentages i alle ledelsesberetninger, der dækker klubbens sæsoner i den bedste fodboldrække. Det fremgår også, at selskabet ønsker at foretage handel investering i forbindelse hermed, hvilket viser polyfonien i beslutningskommunikationen, men det er samtidig klart, at klubben, der ud over fodbold også har håndbold og ishockey som en del af koncernen, primært stræber efter at *"(...) placere Sønderjylland på det sportslige landkort"* (Sønderjysk Elite Sport A/S, 2006, p. 6). Mere bredt formuleret er en del af målsætningen at medvirke til at markedsføre landsdelen gennem eliteidræt, hvilket skal ske ved at sikre gode sportslige resultater. Heri ligger også andre formål (i form af skabelse af positive eksternaliteter), der kan indeholde en mere økonomisk kodificering i den forstand, at koncernen skaber en platform, hvorfra dens sponsorer kan få eksponering, men selve det at sætte landsdelen på landkortet via sport indikerer isoleret set identifikatoriske årsager, der skal stimuleres ved sejr, dvs. primær sportslig kodificering. Pengene skabt via platformen er mere et middel til at sikre sejre end omvendt, hvilket indikerer primær sportslig stemthed i beslutningskommunikationen. Et yderligere tegn på dette er, at der som i tilfældet med AGF investeres løbende i at forbedre spillertrupperne på trods af, at der løbende er driftsunderskud i koncernen.[135]

Også i EfB synes det klart, at den sportslige kodificering er den primære. Ledelsesberetningerne i årsrapporterne kommunikerer ikke på noget tidspunkt profitmål som eksisterende i organisationssystemet. Derimod er det klart, at klubben primært arbejder med at skabe et økonomisk grundlag, der som middel skal bruges til at opnå sportslige resultater: *"EfB Elite A/S vil i 2006 arbejde på at skabe en struktur og have fokus på hele forretningen EfB, idet målet er, at det kommercielle økonomiske potentiale skal udvikles med henblik på at opnå sportslig succes"* (Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S, 2006, p. 6). Målsætningen gentages i alle

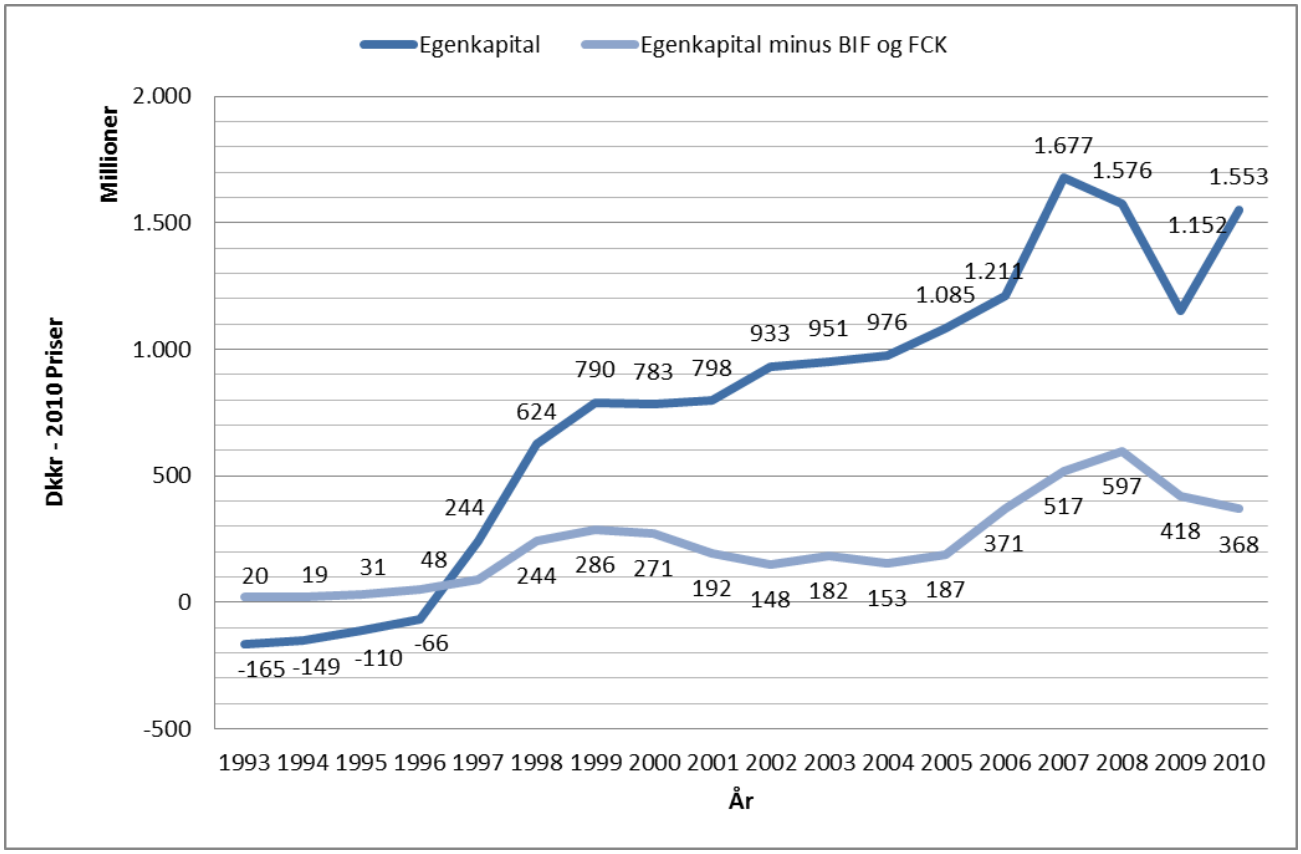
[135] Undtaget sæsonen 2009/10, hvor der er et lille overskud i fodbolddatterselskabet.

ledelsesberetninger frem til 2010, hvor afhandlingens analyser stopper. I de år, hvor klubben er repræsenteret i den bedste række, øges personaleudgifterne desuden hvert år, ligesom antallet af ansatte stiger upåagtet de løbende underskud, der ses i syv ud af de ti år, klubben er i den bedste række i perioden, afhandlingen dækker. Den primære kodificering af beslutningskommunikationen er – på trods af, at organisationssystemets beslutningskommunikation også er økonomisk stemt – primært sportslig, og underskudende begrundes da også i flere år med netop dette forhold. I de år, hvor der er økonomiske vanskeligheder i klubben, iværksættes desuden kapitaludvidelser, der skal sikre, at de sportslige aktiviteter ikke skal indskrænkes og, at de sportslige mål kan fastholdes. Det sker konkret i 2009: *"Derudover vil bestyrelsen i EfB Elite A/S på selskabets ordinære generalforsamling stille forslag om en udvidelse af aktiekapitalen i EfB Elite A/S på indtil kr. 25. mio. (...) med henblik på at der straks derefter påbegyndes etablering af et kapitalgrundlag, der kan tage de udsving i indtægterne som fodboldbranchen medfører"* (Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S, 2009, p. 9). Dette tyder ligeledes på en primær sportslig kodificering i den forstand, at kapitalgrundlaget primært skal hindre store for de sportslige resultater begrænsende underskud, snarere end det skal bruges på at skabe et overskud eller afkast af virksomheden i sig selv. I 2006, hvor der ganske vist er overskud, iværksættes også en kapitaludvidelse, men også her anføres det i ledelsesberetningen, at det skyldes et ønske om fortsat at være en del af dansk topfodbold (Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S, 2006, p. 9).

Selvom den økonomiske side – på polyfonisk vis – også kommunikeres i mange af klubberne, hvilket synes at blive mere udtalt i de senere år, analysen i denne afhandling dækker (se den senere analyse af markedstilpasningen), udtrykker ovenstående case-eksempler den generelle tendens set i gennemgangen af den økonomiske udvikling, og det synes klart, at sportslige resultater har forrang i feltet. Som hovedregel tyder det på, at organisationssystemerne er primært sportsligt kodificerede ligesom de ofte hjælpes af velvillige kreditorer eller tilføres kapital på andre måder.

Egenkapital, kapitaludvidelser og udbyttebetaling

Denne tendens med kapitaltilførsler og støtte i tilfælde af økonomiske problemer viser sig konkret, når man kigger på udviklingen i klubbernes egenkapital, der kan ses i nedenstående figur.

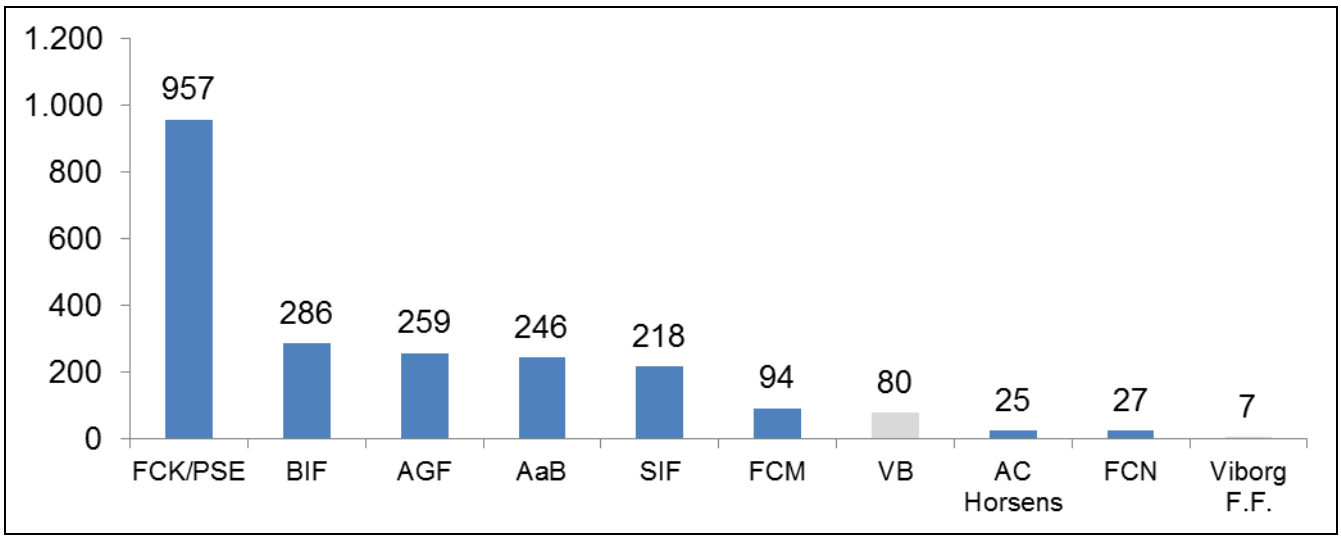


Figur 16: Udvikling i egenkapital i de danske superligaklubber, 2010-priser

Det fremgår, at organisationssystemernes akkumulerede egenkapital over hele perioden stiger fra at være negativ i starten af perioden til i 2010 at udgøre 1,5 mia. kroner. På trods af en generelt tabsgivende periode og få driftsmæssige overskud formår klubberne altså at øge deres egenkapital, men udviklingen kommer i det store hele alene i stand som følge af aktieemissioner og kapitaludvidelser og på grund af forretningsmæssige udvidelser via ejendomsinvesteringer og fusioner med andre virksomheder fx via OB's fusion med Odense Congress Center. Koncernen bag FCK, PARKEN Sport & Entertainment A/S, bidrager også kraftigt gennem opkøb af fitness dk, Lalandia og udviklingen af Lalandia Billund. Derudover sker der eftergivelse af gæld, tilførsel af ansvarlig lånekapital samt forskellige former for kapitaludvidelser.

Eksempelvis skal årsagen til, at den akkumulerede egenkapital blandt ligaklubberne lå under nul i perioden 1993-1996 findes i BIF's negative egenkapital som følge af ovenfor nævnte mislykkede investeringsinitiativer. At BIF kom på fode skyldes blandt andet eftergivelse af gæld fra klubbens kreditorer på mere end 100 mio. kroner samt en betydelig aktieudvidelse. Væksten i egenkapitalen kommer i stor udstrækning fra eksterne investorer, aktionærer og andre interessenter, der skyder kapital ind i selskaberne. Som det fremgår af nedenstående figur, der er en opgørelse over aktie- og kapitaltilførsler i de på opgørelsestidspunktet børsnoterede klubber, har klubberne fra deres

respektive notering og frem til september 2011 (opgørelsestidspunktet) fået tilført 2,2 mia. kroner (2010-priser).[136]



Figur 17: Aktie- og kapitaludvidelser for børsnoterede danske ligaklubber i mio. kroner, 2010-priser

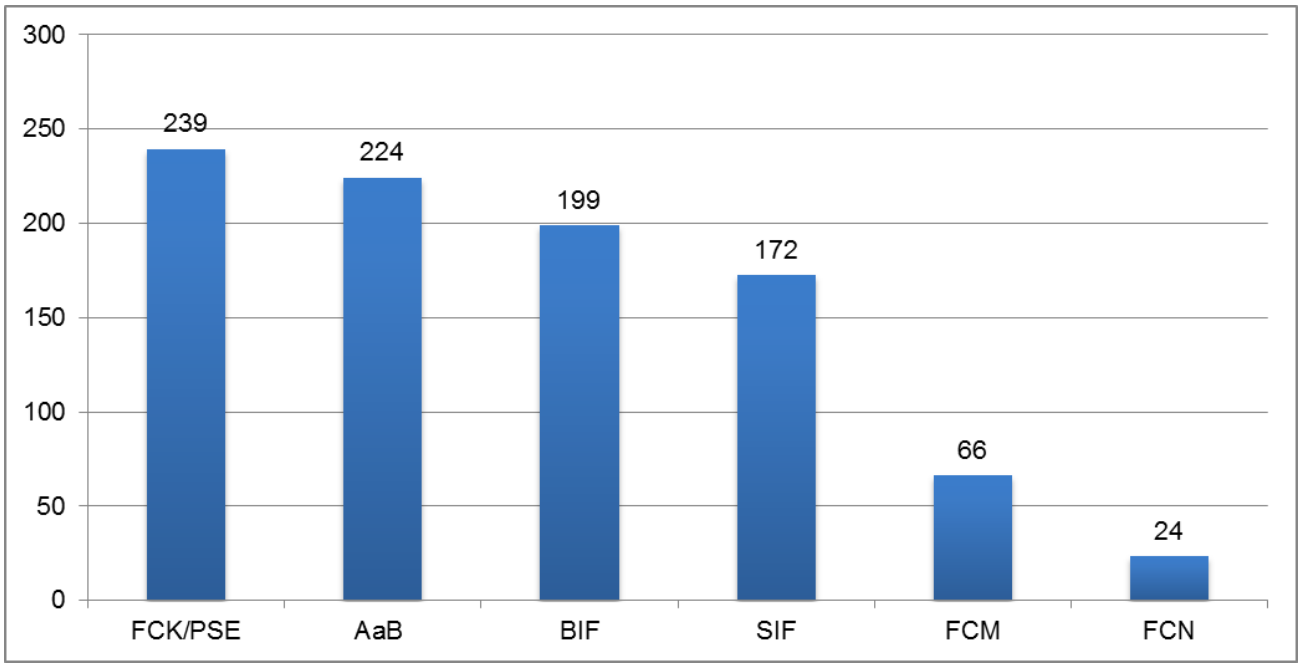
Det interessante i denne sammenhæng er, at der kun én gang i dansk fodbolds historie er udbetalt udbytte. PARKEN Sport & Entertainment A/S udbetalte således ni kroner pr. aktie, svarende til godt 24 mio. kroner (2010-priser) i forbindelse med aflæggelse af årsregnskab for perioden 2004/05. Isoleret set tyder dette på, at klubberne ikke giver penge tilbage til investorerne, men bruger dem alle på den fortsatte drift. Af regnskabsmaterialet fremgår det, at kapitaltilførsler eller aktieemissioner ofte bruges til at lukke økonomiske huller og kun i visse tilfælde til at styrke klubberne økonomisk med henblik på fremtidige udviklingstiltag. I mange tilfælde sker det med henblik på at styrke den sportslige side af klubberne eller dække tab skabt af sportslige satsninger. Dette tyder ikke på primær økonomisk kodificering. Derimod synes såvel organisationssystemerne som omverdenen at være orienteret i forhold til det sportslige systems kode ved at investere i sportslig succes og bidrage med tilførsel af kapital for at sikre dette.

Nedbrudt aktieværdi

Sperling et al. (2010, p. 113) opgør – som et andet udtryk for klubbernes manglende økonomiske resultater – fraværet af forrentning af den indskudte kapital ved at tale om 'nedbrudt aktieværdi'. Her spørges, hvordan de børsnoterede superligaklubber har klaret sig, hvis man ser på, hvilken gevinst aktionærerne har fået ud af deres engagement. Aktionærgevinsten – eller den nedbrudte værdi – for de børsnoterede superligaklubber på opgørelsestidspunktet er herunder givet ved følgende formel: Aktionærgevinst = kursgevinster + udbytter - kapitaltilførsler.[137] Svaret på spørgsmålet om aktionærgevinsten er, at klubberne har klaret det dårligt; *"Ja, faktisk helt umanerligt dårligt"* (Sperling et al., 2010, p. 112). Som det ses af nedenstående figur, har klubberne nedbrudt

[136] Perioden dækker fra notering til september 2011. Kilde: Bergander Business Services, 2011. VB og Viborg F.F er i skrivende stund ikke i Superligaen.
[137] Herunder er kursgevinster forskellen på aktuel børsværdi i forhold til værdien ved børsnoteringen.

aktieværdi for i alt 925 mio. kroner siden deres respektive børsnoteringer og frem til 2011 (2010-priser).



Figur 18: Nedbrudt aktieværdi for børsnoterede fodboldklubber i mio. kroner, 2010-priser[138]

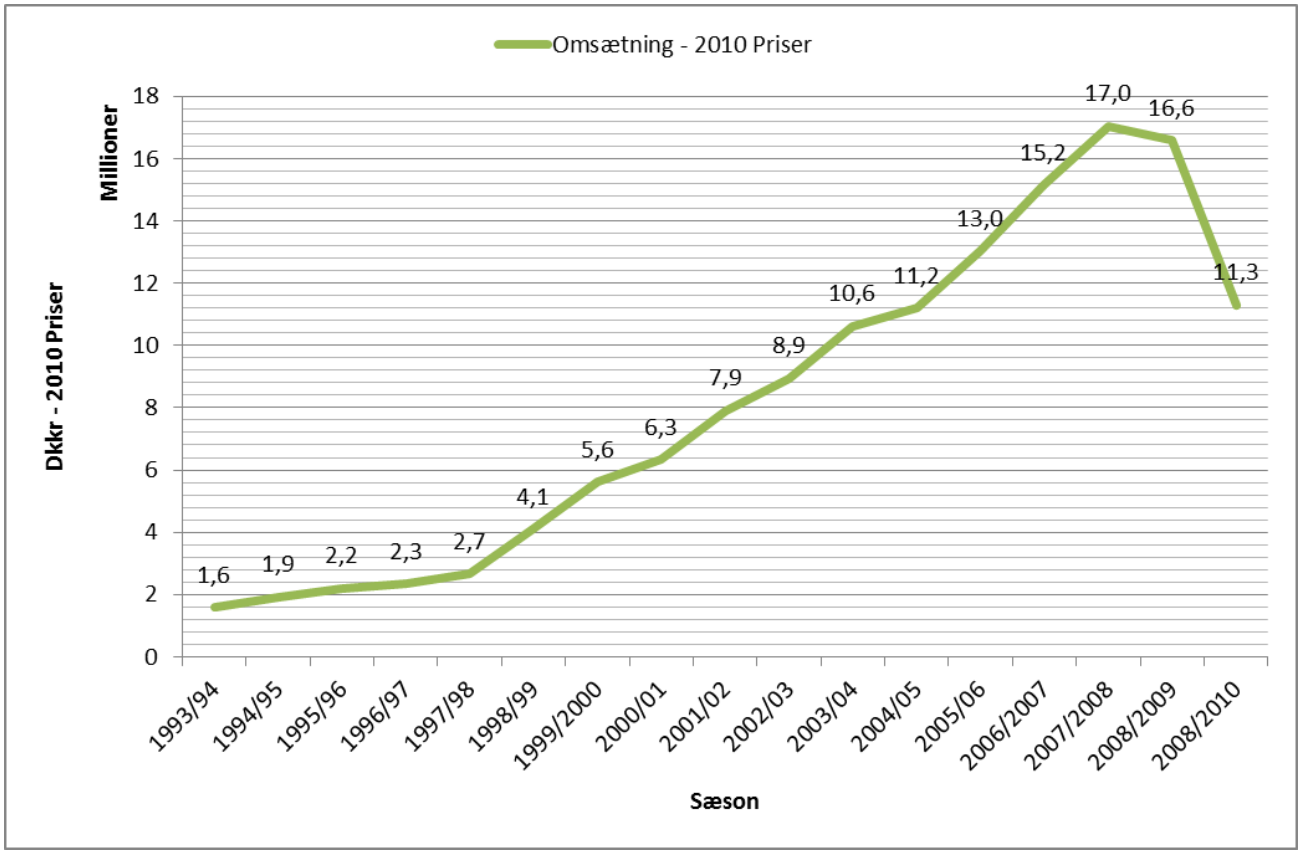
Inddrages derudover de klubber, der på opgørelsestidspunktet var børsnoterede, men som ikke var i Superligaen (AGF, VB og Viborg F.F.), er den samlede nedbrudte aktieværdi i omegnen af 1,2 mia. kroner (2010-priser). Det indtjeningsmæssige potentiale, der illustreres af den kraftige omsætningsmæssige vækst, forvandles med andre ord til tab både driftsmæssigt, men også i forhold til klubbernes aktieværdier. Set fra aktionærernes side, forekommer investeringen i fodboldaktioner således ikke voldsomt rationelle i økonomisk forstand, da de ud fra en generel betragtning ikke kan forvente kursgevinster eller udbytte ved investeringer i klubbernes aktier.[139] Ser man samtidig på, at den største udgiftspost i klubbernes regnskaber som hovedregel er spillerlønninger og transferudgifter, synes udviklingen at vise, at de forøgede indtægter typisk bruges med henblik på at søge at optimere de sportslige resultater, omend de senere års aktiviteter med andre forretningsområder end fodbolden som nævnt også bidrager til store tab. Ser man dog dette i sammenhæng med, at disse forretningsområder ofte er initieret for at understøtte den sportslige del, synes udviklingen at pege på en primær sportslig kodificering af de kommercielle danske fodboldklubber og ikke en økonomisk i form af profitorientering eller –maksimering. Samme tendens synes at vise sig i de danske kommercielle håndboldklubber.

[138] Opgørelsen dækker fra de respektive klubbers børsnotering til 2009.
[139] Bortset fra køb og salg på de rette tidspunkter.

Den økonomiske udvikling i dansk kommerciel håndbold[140]

Indledning: Omsætningsmæssig fremgang

De danske håndboldklubber i den bedste række har været præget af vækst omsætningsmæssigt gennem snart to årtier. Blandt klubberne i den bedste række for både herrer og damer er omsætningen således vokset fra i gennemsnit lige under én million kroner i sæsonen 1993/94 til over 17 mio. kroner i 2007/2008 for dog – som følge af den globale finanskrise – at falde til lige over 11 millioner i 2009/2010. Udviklingen kan ses i nedenstående figur.



Figur 19: Gennemsnitlig klubomsætning i dansk herre- og dameligahåndbold, 2010-priser

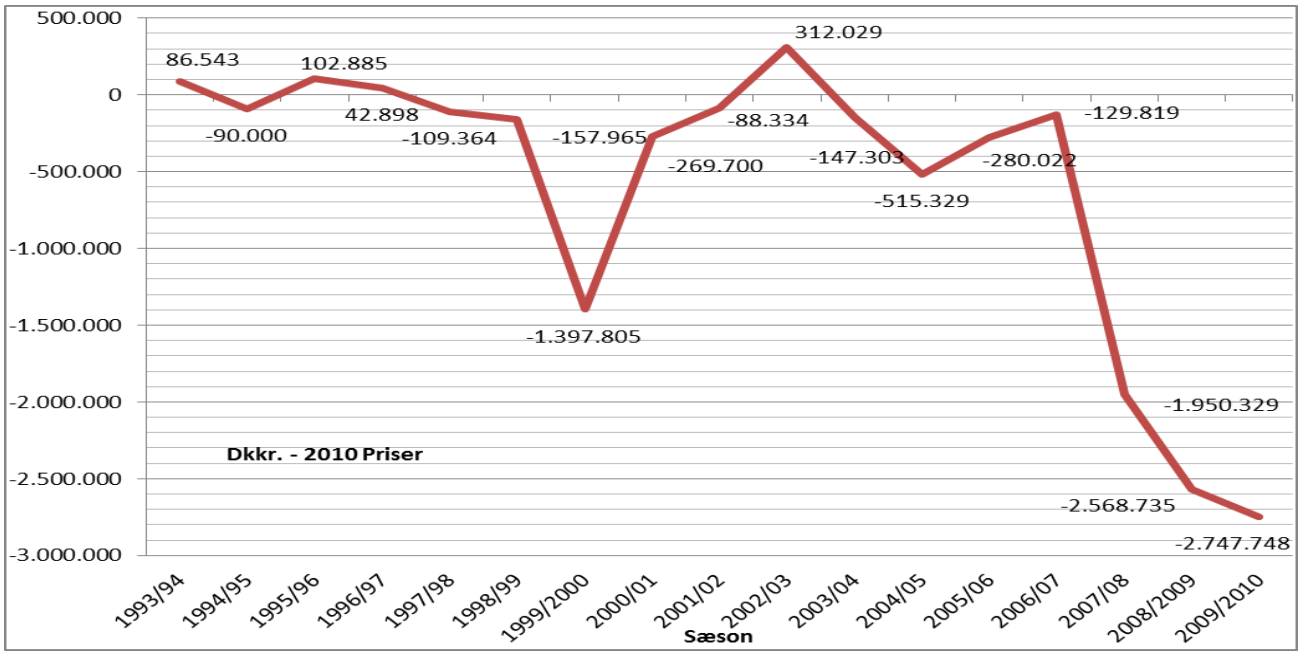
Udviklingen i nøgletallene ligner fodboldens dog på lavere niveau. Kommercialiseringen tog fart i 1990'erne og skyldes den markante medieeksponering og interesse, håndbold fik på baggrund af kvindelandsholdets succeser i 1990'erne (Storm & Almlund, 2006; Storm, 2008c). Særligt fik de landsdækkende tv-kanaler (DR og TV 2) øjnene op for danskernes nationalsport nummer to, da de lige inden årtusindeskiftet mistede rettighederne til at sende superligafodbold til selskabet bag TV3 og 3+, Modern Times Group.

[140] Dette afsnit bygger på Storm & Almlund (2006), dog opdateret med nyeste regnskabstal i perioden frem til 2010. Som nævnt tidligere er nogle klubbers regnskabsdata indhentet ved henvendelse direkte til klubberne, hvor klubberne er blevet lovet anonymitet angående deres specifikke forhold, hvorfor detaljeret oplistning af regnskabsdata ikke er muligt. Jeg holder mig derfor primært til aggregerede størrelser og går kun i detaljen med klubber, der ikke er omfattet af klausulen om anonymitet.

Hullet i sendefladen efter fodbold skulle nu lukkes med den nye seer-magnet. Licenskanalerne indgik derfor en aftale med håndboldens parter, der i foråret 2006 blev forlænget frem til 2011[141], og garanterede et stort udbud af håndbold på landsdækkende tv med store indtægter i klubberne til følge (Storm & Almlund, 2006; Hedal, 2006; Hedal, 2008).

Resultatmæssige dårligdomme

Til trods for den øgede kommercialisering og imponerende udvikling på indtægtssiden har håndboldklubberne ikke tjent penge. Det ses af figuren nedenfor, hvor klubbernes gennemsnitlige driftsresultater er indtegnet.



Figur 20: Gennemsnitligt klubunder-/overskud i dansk herre- og dameligahåndbold i 2010-priser

Som det ses, ligger det gennemsnitlige driftsresultat for klubberne efter skat mest under nul i perioden. Nogle af de største underskud finder vi i sæsonen 1999/2000, hvor de fleste større klubber havde store underskud, og Viborg Håndboldklub A/S (Viborg HK) og Virum-Sorgenfri HK havde enorme underskud. Resultatet blev et gennemsnitligt underskud på 1,4 mio. kroner i ligaklubberne med syv ud af de 11 ligaklubber, det har været muligt at skaffe regnskaber fra i den pågældende sæson, i minus.

Året efter – i sæsonen 2000/01 – forbedrer flere af klubberne deres driftsresultater, og det gennemsnitlige underskud falder til 270.000 kroner, og kun fem af 12 af de klubber, det har muligt at indhente regnskaber fra dette år, har underskud. Herunder udviser Ikast-Bording og Virum Sorgenfri HK de største i millionstørrelsen. I 2001/02 forbedres klubbernes gennemsnitlige resultat

[141] Aftalen er efterfølgende blevet genforhandlet med TV2 og TV2 Sport løbende fra 2011 og fire år frem. Jeg skal ikke i denne sammenhæng komme nærmere ind på konsekvenserne af denne, da mit datamateriale løber inden for rammerne af tv-aftalen med udløb i 2011.

yderligere til -88.000 kroner, og det sker også i 2002/03, hvor det gennemsnitlige resultat efter skat er positivt. Herefter går det imidlertid kun ned ad bakke frem til 2009/10. Ganske vist kan der i regnskabsperioden 2005/06 spores en svag forbedring på resultatsiden i forhold til sæsonen 2004/2005, men alligevel har hovedparten af klubberne underskud, hvilket ses i figuren, der viser et gennemsnitligt minus på 280.022 kroner. Hertil kommer, at det hovedsageligt er Viborg HK's overskud på 735.000 kroner og FCK Håndbolds historisk høje ditto på 2,7 mio. kroner efter skat, der trækker gennemsnittet op i niveau. Tages disse to klubber ud af regnestykket, ender det gennemsnitlige underskud på 490.000 koner. Som i fodbold medvirker få klubber til at hæve det samlede resultat.

Året før, i 2004/2005, havde 10 ud af 18 klubber underskud, hvoraf fem havde et underskud på over én mio. kroner, heriblandt både GOG, SK Aarhus, Team Helsinge og Aalborg DH. I samme regnskabsår var klubbernes gennemsnitlige underskud på godt 0,5 mio. kroner. I 2007/08, hvor den gennemsnitlige omsætning pr. ligaklub er steget fra 15,1 mio. kroner i 2006/2007 til 17 mio. kroner, taber klubberne stadig penge. Som figuren ovenfor viser, knækker kurven for klubbernes driftsresultat betydeligt i 2007/2008, hvor resultatet lyder på næsten 1,9 mio. kroner i gennemsnitligt underskud. 12 ud af i alt 22 klubber i herre- og dameligaen kommer ud med underskud. Især Ikast Bording Elitehåndbold (IBEH A/S) bidrager til det dårlige gennemsnitlige resultat med et rekordminus på 25 mio. kroner, der blandt andet opstår som følge af et mislykket ejendomseventyr og senere betyder, at selskabet sælger håndboldholdet til FC Midtjylland. Men også Aalborg DH, AaB Håndbold, SK Aarhus og Fredericia Håndbold (FH) kommer ud med betydelige millionunderskud efter skat på henholdsvis 5,9 mio. kroner, 4,4 mio. kroner, 3,3 mio. kroner, og 2,1 mio. kroner. Yderligere eksempler på de økonomiske problemer i klubberne kommer til udtryk ved, at Horsens Håndboldklub, FH, Frederikshavn Fox Team Nord (Fox Team Nord), Nordsjælland Håndbold, Team Tvis Holstebro og Aalborg DH i sæsonen alle får tilført ansvarlig lånekapital for at kunne leve op til DHF's licensreglement. Det samme skete i SK Aarhus, der kun på grund af en tilførsel af aktiekapitel på 1,6 mio. kroner, ansvarlig lånekapital for 2,6 mio. kroner samt en forventning om yderligere tilførsel af to mio. kroner i aktiekapital levede op til DHF's kontraktreglement dette år. Den anden Aarhus-klub, Århus GF, der satsede på herresiden, fik ligeledes tilført midler via et lån på 520.000 kroner. Dertil kommer et underskud på knapt 616.000 kroner.

I 2008/09 fortsætter de økonomiske vanskeligheder. En af de store overraskelser er den tidligere så sportsligt og økonomisk stabile klub, GOG. Væsentlig nedgang i indtægterne kombineret med en forøgelse af udgifterne til lønninger trækker tæppet væk. Underskuddet ender på syv mio. kroner efter skat. Den efterfølgende redningsplan mislykkes, og klubben går konkurs. En anden af dansk håndbolds absolutte magtpoler, Kolding IF (KIF), er også i alvorlige problemer. Revisor tager forbehold i årsrapporten, og ifølge ledelsesberetningen er det afgørende, at klubben får adgang til øget kredit, hvis den skal opfylde sine kort- som langsigtede forpligtigelser. Siden 2007/08 år er

omsætningen i KIF faldet. Til gengæld er udgifterne steget betragteligt. Underskud på sideforretningen i et datterselskab, KIF Wellness, spiller også ind, men derudover synes investeringer i forbedrede sponsorfaciliteter, såsom sky-boxes, at belaste. Også hos Champions League-mestrene (i kvindehåndbold) i Viborg HK er man ifølge ledelsesberetningen ramt af betydelig sponsortilbagegang pga. finanskrisen i dette årsregnskab. Underskuddet for koncernen ender på 8,6 mio. kroner efter skat. FCM Håndbold, der har overtaget licensen fra IBEH A/S, kommer ud af sit første regnskabsår med et underskud på 5,8 mio. kroner efter skat. Kapitalen indskudt ved selskabets stiftelse er væk, og ny kapital må skydes ind af FCM Holding A/S, der også står bag fodboldholdet, FC Midtjylland.

Derudover finder vi i 2008/09 underskud hos blandt andre HF Mors, Randers HK, Team Nordsjælland, Århus GF, SK Aarhus, Ajax København og FH, hvor revisorerne for sidstnævnte tager forbehold i regnskabet. Et nærmere nedslag i Ajax, FH, Århus GF og SK Aarhus' regnskaber viser herunder, at i hvert fald disse klubbers samlede gæld overstiger værdien af deres aktiver. Team Tvis Holstebro kan dog notere sig et overskud på 426.000 kroner oven på en sportsligt succesrig sæson med såvel pokalguld som DM-bronze. Også i Bjerringbro-Silkeborg Elitehåndbold A/S (BSE) oplever man en pæn omsætningsfremgang kombineret med et lille overskud: 23.000 kroner efter skat. Egenkapitalen er på godt to mio. kroner, men uden tilførsel af ansvarlig lånekapital ville klubben ikke leve op til DHF's licenskrav. Klubben peger selv på, at der skal tilføres yderligere kapital, hvis klubben skal fastholde det aktuelle niveau. Skjern Håndbold A/S (Skjern Håndbold) øger også sine indtægter på trods af finanskrisen i 2008/09. Overskuddet efter skat lyder på 79.000 kroner. På trods af store sportslige ambitioner udviser Skjern Håndbold stigende omsætning år efter år i hele perioden, analysen omfatter, ligesom kapitalgrundlaget løbende er vokset.

Krisen fortsætter

Efter et historisk gennemsnitligt underskud i 2008/09 rammer klubberne – som det kan ses af ovenstående figur – endnu en kedelig rekord på 2,7 mio. kroner i gennemsnit i 2009/10. Rekorden til trods er GOG ikke med i opgørelsen, da klubben ikke aflagde regnskab grundet konkurs. Endvidere aflagdes ikke selvstændige regnskaber for såvel AaB Håndbold A/S som FCK Håndbold A/S, der blev afviklet som selvstændige enheder under de respektive fodboldboldklubber, der ejede håndboldselskaberne.[142] Ud af de i alt 20 klubregnskaber, det har været muligt at fremskaffe for dette regnskabsår, taber 16 penge.

Blandt overskudsgivende kommercielle sportsklubber er Randers HK, der kommer ud med et overskud på en halv million kroner efter skat. Skjern Håndbold fremstår ligeledes velfungerende og kommer ud med et plus på 35.000 kroner efter skat. Også BSE har klaret sig godt. Klubbens omsætning er steget fra godt 24 mio. kroner til over 28 mio. kroner i 2009/10, mens resultatet er et

[142] Ifølge koncernregnskaberne for de to ejerorganisationer i AaB og Parken Sport og Entertainment A/S (der ejede FCK Håndbold) fremgik det dog efterfølgende, at håndboldaktiviteterne havde underskud på hhv. 7,5 mio. kroner og ni mio. kroner i 2009/10. Havde disse beløb, samt beløbet fra GOG været indregnet i grafen ovenfor, havde det gennemsnitlige underskud været endnu højere.

plus på 1,2 mio. kroner efter skat. Men her holder fremgangen op. KIF er eksempelvis i 2009/10 én af de mest økonomisk plagede klubber. Årsregnskabet udviser et underskud på 17,8 mio. kroner efter skat, hvilket skyldes faldende sponsorindtægter, tab på andre forretningsområder end håndbold og stigende udgifter. Siden forrige regnskabsår er nettoomsætningen i klubben faldet med 11 mio. kroner. Da personaleomkostningerne, primært til spillere, samtidig er stabile, kan tilbagegangen mærkes i form af tab. Også den normalt velsmurte maskine Viborg HK A/S har problemer i 2009/10. Koncernen er trimmet, og man har sagt farvel til 19 ansatte. Baggrunden er et omsætningsfald – det første i mere end ti år – fra 48,3 mio. kroner i 2008/09 til 41,4 mio. kroner i 2009/10 samt et underskud på næsten 12 mio. kroner efter skat.

Massivt underskud forfølger igen FC Midtjyllands håndboldsatsning, FCM Håndbold. Ganske vist har klubben forbedret resultatet siden 2008/09, men alligevel ender underskuddet på dameligaholdet på minus syv mio. kroner efter skat. I Århus GF (der i 2009 bliver til Århus Håndbold A/S) byder 2009/10 også på problemer. Som følge af massive tab for moderselskabet Århus Elite A/S (AGF) i perioden blev håndboldaktiviteterne udskilt, og selvom den nye sæson har budt på sportslig succes, har der været problemer med at få balance. Underskuddet ender på over 3,5 mio. kroner efter skat i 2009/10.

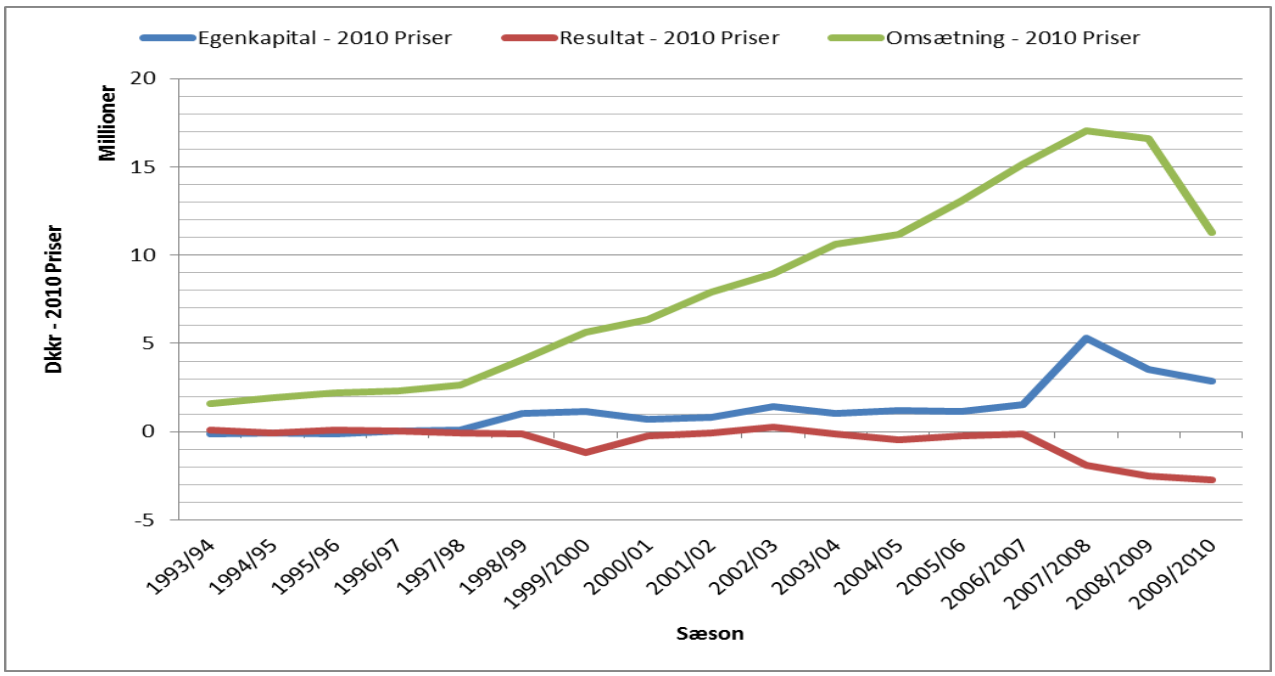
I lyset af den generelle finanskrise står det heller ikke godt til i Handball Club Odense (HC Odense), der er ny klub i damehåndboldligaen i 2009/10. Selskabet har på trods af en aktieudvidelse i regnskabsåret 2009/10 på 3,8 mio. kroner negativ egenkapital. Desuden er der efter årsregnskabets afslutning foretaget en kapitaludvidelse på 1,8 mio. kroner. Økonomien er presset, og det realiserede underskud efter skat ligger på næsten 3,8 mio. kroner for de fynske håndbolddamer. FH har i forhold til forrige årsregnskabsperiode (2008/09) styrket sin økonomi, men det sker alene på grund af gældseftergivelse på 2,4 mio. kroner, der er indtægtsført i regnskabet. Det giver sig udslag i et betydeligt overskud på 2,3 mio. kroner efter skat. Dette rykker dog ikke ved, at klubben har været i alvorlige økonomiske problemer i 2000'erne. Samme situation er gældende i SK Aarhus, der må igennem en betalingsstandsning i sæsonen 2009/10. Klubben bliver reddet af en gældseftergivelse på i alt 9,1 mio. kroner fra kreditorerne, der indtægtsføres med et resultat på plus 5,2 mio. kroner efter skat. Reelt er der driftsunderskud på 3,9 mio. kroner. Derudover render klubben rundt med ansvarlig lånekapital på 5,25 mio. kroner.[143] Aalborg DH kommer ligeledes ud med et negativt resultat efter skat på minus 2,3 mio. kroner i 2009/10. SønderjyskE kommer reelt også ud med underskud på driften, da det regnskabsmæssige overskud på godt 600.000 kroner kun er kommet i stand som følge af gældseftergivelse på 1,2 mio. Ellers ender driften i et minus på 600.000 kroner efter skat ud af en omsætning på 4,6 mio. kroner. Også i Team Esbjerg Elitehåndbold ApS er den gal i 2009/10. Klubben er selv inde på de alvorlige problemer i sin ledelsesberetning, ligesom revisor tager forbehold ved at påpege den usikre fremtidige situation. Resultatmæssigt ender

[143] I november 2011 meddeles det, at klubben vil trække holdet, hvorefter en ny ejerkreds indskyder nye midler, så klubben kan fortsætte.

klubben med et underskud på 1,2 mio. kroner på baggrund af en nedadgående omsætning. Egenkapitalen er negativ, og der er tilført ansvarlig lånekapital i regnskabsperioden. I Horsens Håndboldklub fortsætter modvinden tilsvarende. Efter udskilning af eliteaktiviteterne i et A/S i 2008/09 og økonomisk hjælp fra Horsens Kommune fortsætter klubben alligevel med at tabe penge. Samlet ender Horsens Håndboldklub sæsonen 2009/10 med et underskud på 3,3 mio. kroner efter skat. Driften af klubben er kun sikret via en akkordordning med kreditorer samt ved, at selskabets hovedaktionær indskyder kapital. Klubben rykkede ned fra ligaen i regnskabsperioden, og i 2011 trækker klubben holdet.

Generel økonomisk nedtur

Overordnet tegner ovenstående gennemgang af organisationssystemernes regnskaber i perioden et billede af et organisationsfelt præget af tab og med primær sportslig kodificering. Klubberne har store lønudgifter til spillere og tilpasser sig ikke tilstrækkeligt omsætningsmæssige tilbagegange. Sammenholdes udviklingen i klubbernes gennemsnitlige underskud med den samtidige vækst på indtægtssiden, synes der ikke relativt set at være positiv indvirkning på driftsresultaterne. Selv i den lange opgangsperiode frem mod den økonomiske krise efter 2007/2008 er der ikke nogen tegn på generel bedring i klubbernes driftsresultater. Klubberne øger i stedet udgifterne til spillere, især i dameligaen, der i perioden frem til finanskrisen har mange (dyre) udenlandske spillere på kontrakt (Hjorth, Agergaard, & Ronglan L.T., 2010, p. 26).[144] Som det ses af nedenstående graf, stiger omsætningen generelt i perioden, men resultatet efter skat følger på ingen måder med op.



Figur 21: Gennemsnitligt over-/underskud, omsætning og egenkapital i danske håndboldligaklubber (herrer og damer) 1993/94–2010, 2010-priser

[144] I perioden fra 1999-2009 stiger andelen af udenlandske spillere i den danske kvindeliga fra 15 procent til 35 procent. I 2007/08-sæsonen runder andelen 40 procent (Hjorth et al., 2010, p. 26f).

Egenkapitalen (den blå linje i figuren) er fra omkring 1998 godt nok stigende, men der er i den tidlige del af den afdækkede periode ikke tale om en generel tendens til konsolidering i branchen. Det dækker derimod over, at et stort flertal af klubberne i perioden bliver selskaber med mindstekrav til egenkapitalen, der for aktieselskaber (hovedparten af klubberne) er på 500.000 kroner og for anpartsselskaber på 125.000 kroner.

Kilden til den øgede egenkapital er hovedsageligt indskudskapital i forbindelse med selskabsdannelserne, herunder også ansvarlig lånekapital. Egentlige aktieudvidelser tæller også med. Det store hop i den gennemsnitlige egenkapital fra 2006/07 til 2007/08 skyldes således en række markante aktieudvidelser i Viborg HK og IBEH A/S (fra 2005 'FCM Håndbold'), der på ryggen af højkonjunkturen umiddelbart inden finanskrisen i 2008 rammer, skal bruges til at udvide forretningsområderne. Samtidig er der også en del klubber, der får tilført ansvarlig lånekapital. I de to sidste sæsoner i grafen er sidstnævnte især årsag til det høje egenkapitalniveau. Dog trækker Viborg HK's relativt høje egenkapital fra aktieudvidelsen i 2007/2008 tallet højt op.[145] Samlet set tyder udviklingen som i fodboldklubbernes tilfælde på, at vi ikke har at gøre med klubber, der stræber efter profit – eller lever under hårde budgetrestriktioner for den sags skyld. Således tilføres løbende kapital ligesom velvillige interessenter eller supporterorganisationer skyder midler ind når der er problemer, selvom klubbernes økonomiske resultater er dårlige over en bred kam. Når der er overskud, er de små. Da klubbernes udgifter til spillere samtidig udgør den langt største udgiftspost tyder meget på, at klubberne primært stemmer deres beslutningskommunikation i det sportslige systems kode ved at søge vindeoptimering.

Et illustrativt eksempel på den generelle tilgang er GOG, der i en lang periode, af den afhandlingen dækker, er en af de såvel sportsligt som økonomisk velkørende klubber. At det imidlertid ikke er profitten, der er i centrum, synes klart af ledelsesberetningerne. Klubbens mål er ganske vist nogle år at få et plus af aktiviteterne, men alle de realiserede overskud overføres til næste år, ligesom personaleudgifter til spillere stiger alle år, der er regnskabsmateriale fra. Klubben geninvesterer så at sige overskuddet i klubbens sportslige mål. Også i de år, hvor der er underskud, øges udgifterne til spillere. Det synes tydeligt, at klubbens primære målsætning er at skabe gode sportslige resultater, men noget ønske om at skabe overskud med henblik på afkast til aktionærer er ikke en del af organisationssystemets beslutningskommunikation, hvilket indikerer primær sportslig kodificering.

I 2006 nævnes det eksplicit, at forretningen tilstræber økonomisk balance. Der nævnes dog intet om, at klubben skal skabe afkast eller forrente egenkapitalen, idet klubbens eksplicitte strategi helt overvejende indeholder sportslige mål, hvorunder forretningssiden primært ses som et middel. Det er de sportslige resultater, der står i centrum, selvom det ikke betyder, at de mere forretningsmæssige dele ikke betyder noget (GOG A/S, 2005, p. 5). Polyfonien kommer til udtryk ved såvel sportslig som økonomisk stemthed, men i 2006 og 2007 gentages vægtlægning på

[145] Uden Viborg HK ville den gennemsnitlige egenkapital således ligge på niveauet fra 1998.

sportslige strategimål, og i 2006 fremhæves det desuden, at forretningen primært er til for at realisere disse:

> *"GOG Svendborg TGI A/S har endnu engang formået at bringe forretningen i en forbedret position, som kan medvirke til at skabe en stabil platform for de kommende års strategiske træk. En kombination af ledelsesmæssig kompetence, de rette spillertrupper og en økonomi i balance, vil ved den rette disponering skabe langsigtede resultater, og cementere GOG Svendborg TGI som den stærke nationale klub, det fynske flagskib med internationale potentialer" (GOG A/S, 2005, p. 4).*

De sidste år inden klubben går konkurs i 2009, gentages de sportslige strategimål, ligesom de sportslige udgifter øges på trods af underskud i selskabet. Dette tyder klart på primær sportslig kodificering af organisationssystemets beslutningskommunikation, hvorunder pengene er et middel til at sikre den sportslige autopoiesis og fastholde klubben i toppen af dansk håndbold.

Også i et andet af dansk håndbolds sportslige flagskibe, KIF, der er blandt de kommercielle sportsklubber i dansk håndbold med de højeste omsætninger, er der ikke meget, der tyder på en primær økonomisk kodificering endsige en profitsøgende eller -maksimerende tilgang til driften. Konkret vedtager klubben i 2001 et værdigrundlag for selskabet, der i væsentlighed går på sportslige aspekter*: "KIF Håndbold Elite A/S skaber rammerne for seværdig håndbold på internationalt niveau, gennem et attraktivt miljø og en klubånd, som tiltrækker gode spillere og ledere, samt har en administration, der matcher det sportslige niveau"* (KIF Håndbold Elite A/S, 2001, p. 5). Det kommunikeres ikke, at selskabet skal tilstræbe et udbytte eller afkast til investorer, selvom beslutningskommunikationen også – polyfonisk – stemmes i det økonomiske systems kode. Pengene synes primært at være grundlaget for de sportslige resultater. Løbende øges antallet af medarbejdere og de tilsvarende personaleomkostninger i selskabet, på trods af at klubben i majoriteten af de år, der foreligger regnskabsmateriale for, enten har underskud (12 ud 17) eller i ledelsesberetningerne nævner, at likviditeten er stram og må sikres gennem låneoptagning eller salg af (transfer-)rettigheder til spillere.

I de år hvor der er overskud, er de små. Det forekommer relativt klart, at der løbende satses hårdt på at fastholde den sportslige placering i toppen af dansk håndbold, og selvom klubben i forbindelse med udvidelse af forretningsområderne i årene omkring 2004 og 2005 i stigende udstrækning begynder at stemme sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode (se mere herom i det kommende afsnit om 'markedstilpasning'), synes det klart, at de sportslige mål er de primære: *"Vi er i en verden, hvor det ikke er forstand, men følelser der regerer. Idræt er følelser, og det er historie. Det er ikke forretning. Og det bliver det aldrig,"* som direktør i KIF, Jens Boesen, i dokumentarudsendelsen, Håndbold på kanten, TV2, 2011, udtrykker det.

Også i en af dansk håndbolds andre storklubber, Ikast/Bording Elite Håndbold A/S, der i 2009 overtages af FC Midtjylland, forekommer det tydeligt, at sportslige resultater ses som primære. Der

kommunikeres i årene op til, at klubben går ind i ejendomsinvesteringer, ikke nogle eksplicitte mål om overskud på anden måde, end at sportslige og økonomiske målsætninger skal være i balance i den forstand, at der løbende søges en balance i indtægter og udgifter. Dog øges lønudgifterne til spillere år for år i næsten alle år, der er regnskabsmateriale for – også i de år, hvor der er underskud. Dette sker primært for at fastholde klubben i toppen af dansk håndbold, der løbende i ledelsesberetningerne ses som et prioriteret mål. Selvom klubben (se analysen af markedstilpasning nedenfor) i forbindelse med sit ejendomsengagement slår ind på en større grad af økonomisk stemthed og dermed mere klart viser sin polyfoniske svingning i beslutningskommunikationen, synes det således klart, at klubbens sportslige ambitioner løbende har været det primære med pengene som middel. I forbindelse med klubbens økonomiske problemer, der ender med, at klubben overdrager spillelicensen til FCM, hedder det: *"IBEH Invest A/S er datterselskab af Ikast/Bording Elite Håndbold A/S. Formålet med datterselskabet er at drive supplerende kommerciel virksomhed for at skabe en bæredygtig økonomi for Ikast/Bording Elite Håndbold A/S og de sportslige aktiviteter i dette selskab"* (Ikast/Bording Elitehåndbold A/S, 2008, p. 8). Dette tyder på en generel primær sportslig kodificering af beslutningskommunikationen, hvor flest mulige økonomiske ressourcer skal bruges på at opnå de sportslige ambitioner i moderselskabet. Sideaktiviteter bidrager til dette som et middel.

Den primære sportslige kodificering, der synes at præge det organisatoriske felt, klubberne er en del af, forekommer også præsent i SK Aarhus (tidligere Skovbakken Håndbold), der i den periode, der er regnskabsdata fra, øger sine lønudgifter til spillere løbende på trods af underskud i ti af de 14 år, der er genereret regnskabsmateriale for. På intet tidspunkt i årsrapporterne kommunikeres, at det ikke er de sportslige resultater, der er de vigtigste. Den økonomiske stemthed viser sig ganske vist ved, at forretningsgrundlaget ønskes udvidet, men det forekommer primært at være med henblik på at styrke klubben sportsligt, idet der henvises til, at klubber som Slagelse FH og Aalborg DH sportsligt har overhalet tidligere storklubber i dameligaen. Gentagne gange udvides aktiekapitalen således med henblik på fortsat drift, ligesom der investeres i sportslige profiler på trods af underskud. Fra 2005 er en eksplicit målsætning om at blive en del af dansk tophåndbold desuden en del af beslutningskommunikationen, og det synes tydeligt, at forretningen primært er et middel til at opnå dette. I årene fra 2007 oprettes to datterselskaber, der udelukkende skal give indtægter til moderklubben, idet eventuelle tab ifølge ledelsesberetningerne er konstrueret på en måde, så de ikke kan påvirke moderselskabet (SK Aarhus Elitehåndbold A/S, 2008, p. 7). Dermed vil andre sideaktiviteters eventuelle overskud kun bidrage positivt til de sportslige præstationer, men ikke svække dem, hvilket synes at pege på et ønske om at sikre det bedst mulige grundlag for sportslig succes i den forstand, at tab på sideaktiviteter ikke må mindske de sportslige muligheder. Organisationssystemet synes primært sportsligt kodificeret.

Det samme gælder i Skjern Håndbold, der forekommer at være en godt drevet kommerciel håndboldklub. Første år klubben overgår til at blive organiseret i et selskab, nævnes det eksplicit, at

"Det er selskabets ønske at konsolidere Skjern Håndbold i toppen af dansk herrehåndbold og ved naturlig udvikling også gerne avancere i damehåndbold" (Skjern Håndbold A/S, 2000, p. 1). Egentlige profitmålsætninger er ikke en del af beslutningskommunikationen, men alle år klubben er i den bedste række gentages målsætningen om at være en del at dansk tophåndbold, hvilket indikerer en primær sportslig kodificering. Dog er det også klart, at økonomien i klubben skal være i balance. Beslutningskommunikationens polyfoni viser sig således ved, at alle år, der foreligger regnskabsmateriale for, har klubben små overskud, hvilket er et prioriteret mål:

> *"Vi glæder os til at kunne byde vore mange tilskuere og sponsorer velkommen i de nye og forbedrede faciliteter, og vi er sikre på, at de nye forhold vil være medvirkende til, at vi fortsat kan udvikle Skjern Håndbolds produkter, så vi kan bevare vores position i toppen af dansk håndbold. Det er selskabets grundholdning, at de sportslige målsætninger søges opnået ud fra en sund økonomisk politik om, at selskabet fortsat skal skabe overskud" (Skjern Håndbold A/S, 2004, p. 7).*

Det betyder imidlertid ikke, at klubben kan ses som egentlig profitorienteret – snarere, at klubben ønsker at demonstrere, at den faktisk er i stand til 'at lave sorte tal på bundlinjen' i den vestjyske klub – da det er tydeligt, at målet er, at pengene skal geninvesteres, så den sportslige autopoiesis kan sikres. Der kommunikeres således ikke noget sted i ledelsesberetningerne, at der er et mål om et givet afkastkrav til aktionærer i selskabet. Selvom der budgetteres med sorte tal på bundlinjen, vil størrelsen i stor udstrækning afhænge, *"(...) af de sportslige resultater"* (Skjern Håndbold A/S, 2004, p. 7). Et plus er med andre ord godt, men ikke det primære. Helt konkret anfører en af de toneangivende aktører bag klubben, at selskabet i lighed med de andre danske håndboldklubber har et andet formål:

> *"(...) bortset fra FCK, så er der ikke klubber, der har som formål at skabe profit til investorerne. Alle andre klubber investerer i et idrætsmiljø, som er til gavn for hele kommunen. Det er den helt store forskel" (Eliteudvalgsformand i Skjern Håndbold A/S, Carsten Thygesen, interviewet til Ringkjøbing Amts Dagblad d. 9. august 2006).*

Denne brede tilgang til klubbens mål indikerer en primær sportslig kodificering, der handler om at sætte byen på landkortet og skabe stolthed i regionen, hvilket har et klart identifikatorisk element. Sportens spejlfunktion synes at være i spil:

> *"En af målsætningerne i Skjern Håndbold er bl.a. at være med til at markedsføre byen og regionen. 12 år i den øverste halvdel i landets bedste håndboldrække med sund økonomi er i sig selv med til på mange måder at brande vores egn. For bevidst at synliggøre de mange forskellige værdier Skjern Håndbold er med til at skabe, har vi fået udfærdiget det såkaldte 'Grønne Regnskab' under overskriften: "Skjern Håndbold – så meget mere end håndbold". Det er blevet til et flot skrift, der bl.a. fortæller om sammenhængskraft, stolthed, netværk, sundhed og uddannelse" (Skjern Håndbold A/S, 2010, p. 6).*

Organisationssystemet kommunikerer her, hvad formålet med de sportslige aktiviteter er. Selvom selve kerneaktiviteten er håndbold, handler det bredere set om sammenhængskraft for lokalområdet,

om stolthed og netværk der selvsagt også kommer regionens erhvervsliv til gode, men i høj grad har et følelsesmæssigt identifikatorisk element over sig. Den primære sportslige kodificering synes herunder at blive sikret med pengene som et middel, hvilket dels kommer til udtryk ved, at klubben løbende – men under hensyntagen til balance – øger sine udgifter til spillere og dels ved, at det kommunikeres, at det er forretningen, der skal udvikles, så de sportslige ambitioner kan indfries – ikke omvendt:

> *"Udviklingen i dansk herrehåndbold har været stor igennem de senere år, og udviklingen fortsætter. Mange af vores kollegaer opruster kraftigt, og det kræver store økonomiske ressourcer at holde trit. (...) vi er nødt til at udvikle vores produkter og skaffe os andre indtægtskilder, hvis vi skal fastholde vores position i toppen af dansk herrehåndbold – og det skal vi!" (Skjern Håndbold A/S, 2007, p. 6).*

Selvom de mere forretningsmæssige områder er betydende, vægtlægges de sportslige mål med andre ord, hvilket tyder på primær sportslig kodificering i organisationssystemet. Denne generelle tilgang til driften af de kommercielle danske håndboldklubber, hvor den sportslige kodificering har forrang, gentages også af daværende direktør i FH, Tinna Hvalkof. I forbindelse med et interview i 2008 siger hun:

> *"Man driver ikke en håndboldklub for at tjene penge. Men vi skal skabe en sund og udviklende forretning. Håndbold er omkostningstungt, og der er altid brug for flere penge: Trænerstaben kan bruge flere timer, organisationen er for lille, eller spillertruppen skal udvides" (Toft, 2008, p. 6).*

Udtalelsen om, at "man skal skabe en sund forretning", viser organisationssystemernes polyfoni, hvor den økonomiske stemthed er til stede, men tilgangen – hvor det ikke er profitten, der er det primære – understøtter det generelle indtryk fra analysen af udviklingen i de danske fodboldklubber. I forhold til de organisationssystemer, der kører langt ud over balancepunktet i negativ retning, giver en klubleder interviewet i forbindelse med Storm og Almlund (2006) et helt konkret et bud på, hvorfor selv forretningsfolk fra 'almindelige' virksomheder synes at sætte de økonomiske dimensioner i anden række, når de beskæftiger sig med sport, på denne måde:

> *"Jeg ser det masser af gange. Helt normale forretningsfolk, der kører deres forretning godt, men lige så snart de kommer i en klub, så er det, ligesom de kobler den forretningsmæssige hjerne fra og kører noget af den passionsholdning. Derfor er det ikke kun et spørgsmål om at putte nogle folk ind med forretningsmæssig erfaring, hvis de kobler af alligevel, så er det lige meget".*

Respondenten peger med andre ord på de irrationelle mekanismer, som spiller ind i forhold til håndtering af de økonomiske faktorer i organisationssystemerne. I stedet for mere kalkulerede beslutninger synes beslutningerne at blive influeret af følelsesmæssige faktorer, hvor rationel adfærd i forretningsmæssig forstand ændres ved det sportslige indslag. Når man træder ud af sin normale sammenhæng og lader det sportslige systems kode være grundlag for beslutningskommunikationen, synes de økonomiske hensyn at blive underordnet. Samme respondent tilføjer: *"Det er jo faren ved*

passion, at man tilsidesætter faktum, og det er jo som at tisse i bukserne på en frostdag. Det er så dejligt varmt; men det bliver utroligt koldt". En leder i en af håndboldens organisationer[146] interviewet i forbindelse med Storm & Almlund (2006) peger på, at selv normalt rationelle erhvervsfolk ikke kan tåle at tabe og lader sig følelsesmæssigt rive med i stedet for at have en mere kølig, langsigtet tilgang til, hvordan man skaber succes:

> *"Rigtig mange erhvervsfolk kan ikke tåle nederlag, fiasko mv., og så skal der ageres prompte. Løsningen er tit og ofte, at så skal der bare købes en ny spiller. Så sidder de og råber og skælder ud på spilleren, og så: ny spiller. Men nu er det altså sådan i håndbold, at det tager mindst et halvt år at spille en spiller ind på holdet. Derfor løser man det ikke bare lige på den måde. Og det er det, der går galt. Vi har set det i fodbold, vi har set det i håndbold. Man skal have nogle ledere med faglige ressourcer, der ikke lader sig rive med, og som godt forstår, at jamen vi kan altså ikke alle sammen have ambitioner om at blive nr. 1, og vi bliver det helt sikkert ikke alle sammen. Der, hvor det går galt, er måske også, at der er nogle, som har puttet så mange penge i, at pludselig får de ejerskab, og så er de vant til, at der skal vises handlekraft, men de har bare ikke forstand på sport, og så går det galt".*

En klubleder interviewet i forbindelse med Storm & Almlund (2006) sagde:

> *"Jeg tror, man kan komme til at lave den organisatoriske fejl, når man kommer ind i sådan en [håndbold-, red.] bestyrelse, at man kommer med sådan en 'bragesnak' om, at det her bare er som at drive en hvilken som helst anden virksomhed. Der vil analysen have glæde af at gå lidt dybere. For ja, der er mange parallelle træk, men der er også en lang række faktorer, der er anderledes. (...) Mit hovedsynspunkt er, at hjernen deponeres i hjertet. At man som stor erhvervsmand kommer ind og siger: Jeg hjælper jer, og så må vi lige investere os ud af krisen. Og så glemmer man alle de faktorer, der spiller ind. Jeg bilder mig ind, at håndbold og fodbold er langt mere komplekst end rigtig mange virksomheder" (Storm & Almlund, 2006, p. 68).*

At hjernen deponeres i hjertet synes at pege på samme pointe: organisationssystemerne stemmer deres beslutningskommunikation i det sportslig systems kode, fordi det stimulerer fremskridtsnormen. I denne stræben bliver mere rationelle økonomiske overvejelser til tider tilsidesat – selvom polyfonien i organisationssystemerne også kommer til udtryk ved, at klubberne søger at vægte den økonomiske side, så den går i balance. Men i mange tilfælde tager de sportslige bestræbelser overhånd. En respondent fra en medieorganisation interviewet i forbindelse med Storm og Almlund (2006) peger direkte på, at klubberne ofte ansætter for mange spillere i kampen for at stå sig sportsligt.

> *"Og man har også set eksempler på, at man egentlig har et godt hold, men her kommer en spiller – det har måske tre spillere på den position – men den spiller er på vej til en konkurrerende klub, og hvis den klub får den spiller, så kan de blive bedre end os. Så hellere købe en spiller for at undgå, at de andre får vedkommende, og så bliver prisen igen skubbet op. Der findes utallige eksempler på det".*

[146] Ved håndboldens organisationer forstås som nævnt i Del 0: DHF, Divisionsforeningen eller Håndbold Spiller Foreningen.

Dette synes afgjort at være et udtryk for en primær sportslig kodificering i organisationssystemerne, da ansættelse af en (for) stor og kvalitativt stærk trup i Forts (2000) optik udtrykker et fravær af en profitmaksimeringstilgang. Ifølge Sandy et al. (2004) er det samtidig en måde at mindske den kompetitive balance på, hvilket alt andet lige ikke er et rationelt profitorienteret mål set for ligaen som helhed i den udstrækning, at usikkerhed om udfaldet af kampene er grundlaget for en optimal efterspørgsel på produktet (se også: Késenne, 2006a). I forhold til den opstillede model i Del 1, er der tale om udgiftsforøgelser, der afhængigt af forbruget ligger i retning af den vindeoptimerende pol – enten ved break-even eller med tab endsige en primær sportslig kodificering. En klubleder interviewet i forbindelse med Storm og Almlund (2006), der også havde været involveret i en større dansk fodboldklub, sagde:

> *"Generelt kan man sige, at de fleste, der har med sport at gøre, også har passion med i det. Og når man har det kan det overskygge. Det kan slå den del af hjernen fra, der siger, at der også skal være hånd i hanke med de økonomiske mål. Det er for mig at se meget dygtige ledere, der sidder i klubberne. De arbejder for det, de brænder for det – det må du ikke misforstå – men hvis man banker på døren og spørger dem: Har I en målsætning? Har I en handleplan? Så, de fleste klubber, også de store, og også i fodbold for den sags skyld, de kigger på én på, som om man er fra et andet land. De forstår ikke, hvad man taler om".*

Respondenten anfører, at selvom det er dygtige folk, der sidder i klubberne, agerer de ikke altid videre rationelt, men lader sig i stedet sig styre af de følelsesmæssige elementer, sporten indeholder, i deres higen efter at skabe resultater på fodbold- eller håndboldbanen. De planlægger ikke driften rationelt. En leder fra en af håndboldens organisationer – ligeledes interviewet i forbindelse med Storm og Almlund (2006) – sagde:

> *"Jamen, det har vi set i fodbold (...). Nogle steder kommer der altså nogen ind, der godt kan lide store armbevægelser, der ikke forstår, at det er en sport. De forstår simpelthen ikke, hvad det går ud på. Og lige pludselig så er det hjertet – altså i deres almindelige kedelige virksomheder, der er det forstand og økonomi – men sport har altså en kedelig tendens til, at det tager fat i folks følelser, og det tager overhånd".*

Det følelsesmæssige element vægtlægges som en årsag til de økonomiske problemer – *"lige pludselig er det hjertet"* – og kobles direkte til sportslig kodificering, *"der tager fat i folks følelser"*, og som modstilles økonomisk *"forstand"* (rationalitet, red.), hvilket synes at pege på, at en klar vindeorientering er til stede i feltet. Set i sammenhæng med de gennemgåede regnskabstal, der generelt – med klubmæssige variationer – udviser løbende tab over hele tidsperioden, tyder meget med andre ord på, at de kommercielle sportsklubber primært stemmer deres beslutningskommunikation i det sportslige systems kode – de er vindeoptimerende endog ofte under mere bløde budgetrestriktioner, hvor det er muligt at køre driften i minus mere permanent.

Profitorientering og vindeoptimering under break-even forekommer også, ligesom polyfonien kommer til udtryk via klubbernes svingning mellem økonomisk og sportslig kodificering af

beslutningskommunikationen, men de løbende tab peger ud over break-even-tilstanden i den i Del 1 opstillede model, og udviklingen synes at ligne den, vi har set i europæisk fodbold: Et overordnet fokus på at optimere bestræbelserne på at sejre, hvilket teoretisk – men også udtrykt i det empiriske materiale – synes at kunne begrundes i de følelsesmæssige elementer sporten stimulerer.

Organisationsfeltets institutionelle mekanismer

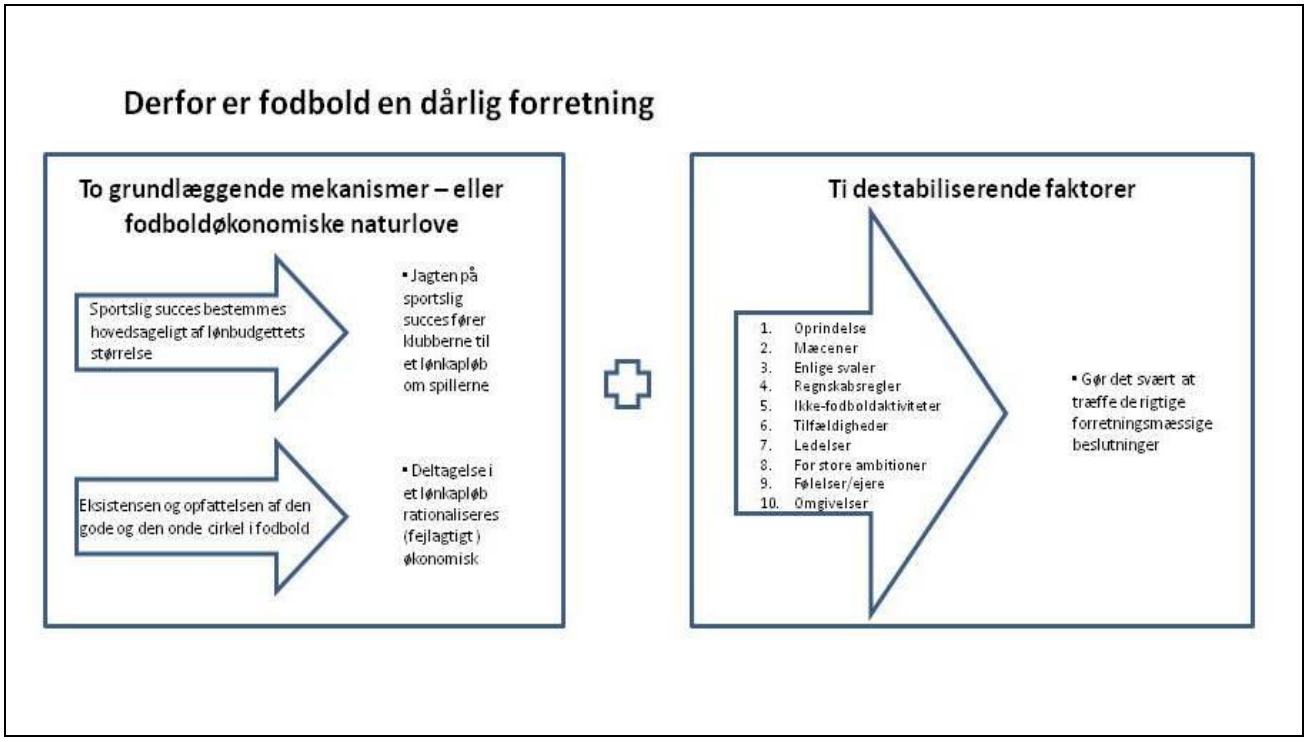
Det synes på baggrund af ovenstående klart, at kommerciel sport i afhandlingens to case-sportsgrene er en dårlig forretning i traditionel forstand. Begge sportsgrene karakteriseres af stigende omsætning kombineret med tab. Ud over at det tyder på, at organisationssystemerne i feltet primært stemmer deres beslutningskommunikation i det sportslige systems kode, har koblingen af de sportslige elementer med de kommercielle imidlertid ud over de rent følelsesmæssige også nogle konkrete institutionelle forklaringsmekanismer – eller kausale eller generative kræfter om man vil (jf. Del 0) – på spil. I det nedenstående skal disse søges afdækket, da de – som det kan argumenteres – i stor udstrækning virker dæmpende på mulighederne for at skabe profit i feltet og derfor kan ses som medforklarende årsag til tabene identificeret ovenfor. Jeg vil dog herefter pege på, at uden de rette omverdensbetingelser, de følelsesmæssige elementer og klubbernes (begrundede) forventninger om hjælp fra omverdenen i tilfælde af økonomiske problemer, så kan branchen ikke fortsætte under de 'ruinerende' konkurrencebetingelser i den udstrækning som den – jf. den nedenstående gennemgang – gør.

Formålet er at få forholdet mellem sportens følelser og branchens øvrige karakteristika afdækket, således at man kan forstå organisationsfeltet i *hele* dets institutionelle kompleksitet (jf. afhandlingens videnskabsteoretiske afsnit). En central del af at vise, hvilke effekter kommercialiseringen har afstedkommet, er at forstå de institutionelle mekanismer, der opstår, når sportens konkurrencestruktur kommer under indflydelse af pengene. Konkret søges dette opnået ved at gennemgå den litteratur, der fra forskellige vinkler har søgt at forklare de europæiske sportsklubbers dårlige økonomiske resultater ved at betone forskellige feltkarakteristika, hvori følelsesmæssige elementer ganske vist får en plads, men hvor andre forklaringsfaktorer gives en mere fremtrædende betoning.[147]

Der er således, især internationalt, flere karakteristikker af, hvorledes konkurrenceforholdene i feltet fungerer. Szymanski og Kuypers (2000) er herunder et centralt bidrag. Et af de nyere danske forsøg er Sperling et al. (2010), der peger på, at grunden til, at kommercielle sportsklubber – i deres tilfælde fodboldklubber – typisk opererer med underskud, skal findes i to 'fodboldøkonomiske' naturlove og ti destabiliserende faktorer, der skaber omverdensbetingelserne for økonomisk

[147] Som angivet i Del 0 søges hovedpointerne i den eksisterende litteratur om det, jeg her kalder de institutionelle mekanismer, efterprøvet med udgangspunkt i data for de danske fodboldligaklubber med henblik på at se, i hvilken udstrækning og hvordan de er på spil i dansk kontekst. Man kunne også have foretaget analysen med håndbolddata, men af hensyn til omfanget og fordi fodbolddatamaterialet er mest komplet, foretages analysen alene med fodbold. Det antages, at de samme identificerede mekanismer er på spil i forhold til håndboldklubber.

ubalance. Selvom perspektiverne er udviklet til at forstå kommerciel fodbold, er det min opfattelse, at de samme mekanismer er til stede i kommerciel håndbold, hvorfor nedenstående skal ses som en analyse af de institutionelle mekanismer, såvel kommercielle fodbold- som håndboldklubber agerer under. Sperling et al. (2010) illustrer problemstillingen i nedenstående figur.



Figur 22: Derfor er fodbold en dårlig forretning[148]

I forbindelse med tidligere analyser (se fx: Storm, 2009b) har jeg analogt opstillet følgende faktorer, der giver en forklaring på de store underskud: 1): Det koster at vinde, 2): Finansieringsstrukturen er paradoksal, 3): Ligaerne er åbne, 4): Der er stigende polarisering og internationale turneringer, og 5): Medierne puster til ilden. Da dette arbejde (Storm, 2009b) og Sperling et al.'s (2010) arbejde udgør nogle af de nyeste danske forsøg på at indkredse organisationsfeltets institutionelle mekanismer, bruges disse strukturerende for gennemgangen. De slås sammen af hensyn til længden, og fordi nogle af faktorerne, der peges på, overlapper hinanden. Ligeledes fokuseres kun på de vigtigste institutionelle forhold.[149] Herefter kobles med det tidligere opstillede teoretiske perspektiv således, at helheden i den omverden, de kommercielle sportsklubber indgår i, belyses bedst muligt.

[148] Reproduceret fra Sperling et al. (2010, p. 220).

[149] Ud over de ovenstående fem centrale institutionelle forhold i organisationsfeltet, peger Sperling et al. (2010) på et par yderligere forhold, som påvirker klubbernes vanskeligheder med at få økonomien til at gå op: "Mangel på dygtige forretningsfolk", "Klubbernes indtræden i ikke-fodboldrelaterede aktiviteter", "For ambitiøse klubber", "Følelsesstyrede (ikke fornuftsdrevne) ejere" og endelig: "Regnskabsreglerne ved køb og salg af spillere". Kuper og Szymanski (2009) påpeger også: "Problemet med at forhindre gratis forbrug af fodboldproduktet". Ud over faktorerne "For ambitiøse klubber" og "Følelsesstyrede (ikke fornuftsdrevne) ejere", der indeholdes i afhandlingens øvrige ramme, afvises det ikke, at de øvrige faktorer også har noget at sige i forhold til spørgsmålet om, hvorfor det er vanskeligt at skabe overskud i organisationsfeltet klubberne er en del af. Af hensyn til omfanget for denne afhandling henvises imidlertid til den respektive litteratur for en nærmere gennemgang og drøftelse.

Det koster at vinde

Første faktor, der skal fremhæves her, svarer til Sperling et al.'s (2010) første fodboldøkonomiske grundlov: "Det koster at vinde" (sportslig succes bestemmes hovedsageligt af lønbudgettets størrelse). Dette viser en række forfattere, fx Szymanski & Smith (1997), Szymanski og Kuypers (2000, pp. 186-193), Szymanski (2003, pp. 1153-1154), Szymanski (2011b), Leach (2006), Andreff (2007b, p. 64) samt Gammelsæter og Ohr (2003, p. 78), der alle finder en sammenhæng mellem sportslige resultater og økonomi derved, at de klubber, der over en lang periode kan opretholde et, set i forhold til gennemsnittet af klubberne, højt lønforbrug, alt andet lige vinder flest kampe og mesterskaber.

Andre faktorer kan spille ind, men som proxy for evnen til at tiltrække de bedste spillere, er lønforbrugsvariablen central. I forhold til danske forhold har Sperling et al. (2010) vist, at der er klar sammenhæng mellem lønforbrug og sportslige resultater, og nedenfor er det med udgangspunkt i en multiple-regressionsmodel ligeledes indkredset, at denne variabel synes central. I en overordnet model er seks variable inddraget: 1) Gennemsnitlig lønandel (i pct.) i perioden 1996-2010, 2) Gennemsnitlig omsætningsandel (i pct.) i perioden, 3) Gennemsnitligt over-/underskud efter skat i perioden (i kr.), 4) Gennemsnitligt befolkningsunderlag (Opland) i perioden, 5) Gennemsnitlig tilskuerandel (i pct.) til hjemmekampe i perioden og 6) Gennemsnitlig ligaplacering i perioden.[150]

Sidstnævnte ses som afhængig variabel, og i statistikprogrammet SPSS er en regression med alle øvrige variable – undtaget omsætningsandelsvariablen[151] – som uafhængige kørt.

Som det kan ses af nedenstående tabel er alle variable insignifikante med undtagelse af lønandele, der således synes at være den bestemmende parameter, hvad angår placering.[152] Gennemføres proceduren som en step wise-regression[153], kommer samme resultat ud.

---

[150] Perioden er valgt, da regnskabsdatasættet i denne periode er mest komplet. Antallet af klubber i Superligaen er stabilt gennem perioden (12 klubber hvert år). Den gennemsnitlige lønandel er udregnet som et gennemsnit af lønandelen de pågældende klubber har haft de enkelte år i perioden. Gennemsnitligt befolkningsunderlag i perioden er målt på hjemstedskommunestørrelse i gennemsnit i perioden 1996-2010 (oplysninger er hentet fra Danmarks Statistik). Herunder er de efter kommunalreformen i 2007 sammenlagte kommuner brugt som udgangspunkt for gennemsnitsberegningen. Hvis to kommuner fx er sammenlagt efter 2007, indgår de to kommuner som én i årene før 2007. Det må bemærkes, at det totale antal cases er relativt lavt. I alt er 20 klubber, der er data for, og som har været i Superligaen i perioden, blevet inddraget i analysen, hvorfor de multiple regressionsanalyser skal tages med forbehold. Analyserne understøttes derfor gennem inddragelse af resultater fra andre studier. I det omfang analyserne i denne sammenhæng peger i samme retning som andre studier, anses det som rimeligt at antage, at de udtrykker nogle generelle mekanismer i felter, hvor kommercielle sportsklubber i fodbold- og håndbold konkurrerer. Det konkrete danske data synes at give de samme resultater som andre lignende studier, hvorfor det er rimeligt at antage, at dette er de gældende mekanismer, der er på spil i ligaer som de danske.

[151] Lønandels- og omsætningsandelsvariablene er tæt korreleret. Det giver fare for multikollinearitetsproblemer, hvis begge variable inddrages samtidigt som forklarende variable i modellen.

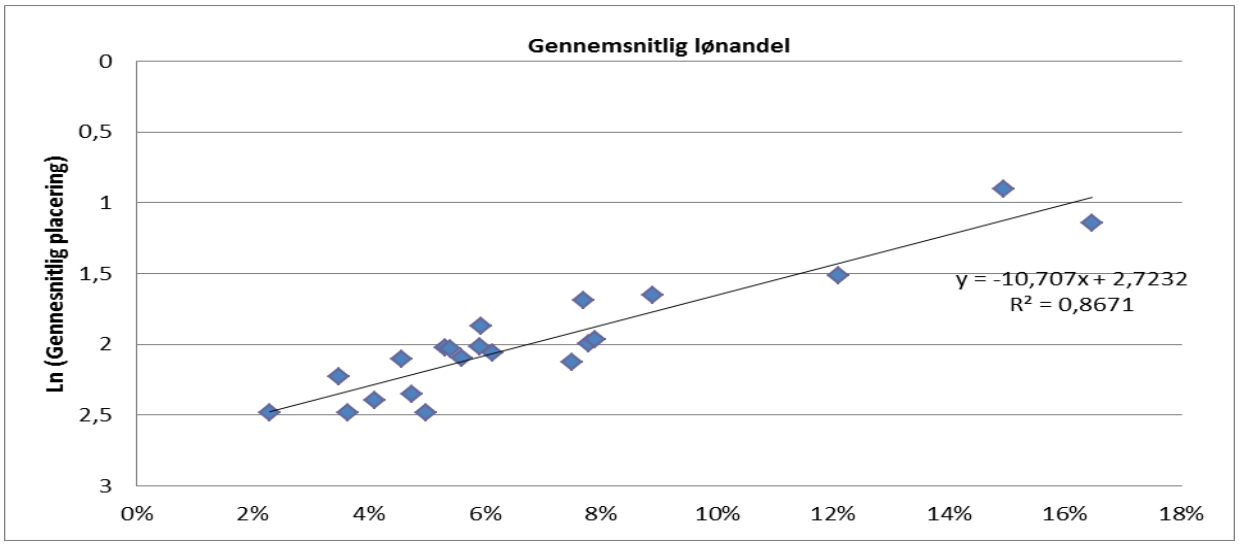
[152] Y-variablen er her transformeret ved at tage den naturlige logaritme til de respektive værdier, idet der antages en positiv, men aftagende effekt af øgning i lønandelen på placeringen (derfor er y-skalaens kategorier i figuren intuitivt uklare). Analysen bekræfter resultaterne af Sperling et. al. (2010), der finder en sammenhæng mellem sportslige resultater og lønforbrug på 85 procent. Regressionen er imidlertid ikke gennemført ligeså præcist som Sperling et. al. (2010). Blandt andet er andelen af lønforbruget, der hidrører andre end stringent fodboldrelaterede aktiviteter, ikke nedjusteret, da det er uklart, hvilken andel der skal ligges til grund i de enkelte klubber. Som udtryk for generel organisatorisk kapacitet synes den samlede lønsum dog stadig at være en rimelig proxy for sportslig styrke. Da der findes nogenlunde samme sammenhænge som i den øvrige litteratur, er der grund til at antage, at de skitserede mekanismer, hvad angår lønudgifter og performance, er gældende i organisationsfeltet.

[153] Metoden søger at finde den bedste model givet de forskellige kombinationer af uafhængige variable.

Model	Koefficient	Std. Error	t-Værdi	Signifikans
Konstant	2,67	0,096	27,766	0,000
Lønandele	-0,097	0,028	-3,444	0,003
Gennemsnitligt driftsresultat efter skat	$4{,}249*10^{-11}$	0	0,004	0,997
Befolkningsunderlag (Opland)	0,000000628	0	1,711	0,106
Tilskuerandele	-0,017	0,026	-0,645	0,528

Tabel 5: Variabelværdiskema for multiple-regressionsmodel med gennemsnitlig placering som afhængig variabel

Med dette udgangspunkt er lønforbrugsvariablen illustrativt plottet i nedenstående figur i forhold til placering. Som det fremgår af R^2-værdien synes sammenhængen mellem lønforbrug og sportslige resultater ganske høj: 0,87 ($p<0{,}01$). 87 procent af forskellene i klubbernes præstationer kan henføres til forskellene i klubbernes gennemsnitlige lønandele i perioden.



Figur 23: Gennemsnitlig placering som funktion af gennemsnitlig lønandel, 1996-2010

Da resultatet er i overensstemmelse med andre analyser på området, synes det rimeligt at formode, at dette er en gældende sammenhæng for kommercielle sportsklubber: Set over lang sigt vinder klubber med højt lønforbrug flere kampe end klubber med lavt.[154]

Selvom sammenhængen for så vidt er indlysende og enkel, er problemet for det første at sammenhængen mellem lønforbrug er mindre klar på kort sigt. Szymanski & Kuypers (2000) viser således, at der kun er lille (eller en klart mindre) sammenhæng mellem højt lønforbrug og gode sportslige resultater over én, to eller tre sæsoner end set over flere sæsoner (fx 15 sæsoner som regressionen ovenfor omfatter). Dermed risikerer man populært sagt ikke få valuta for den sportslige investering på kort sigt, ligesom stigninger i indtægterne som følge af bedre sportslige resultater tilsvarende ikke (nødvendigvis) indfinder sig før på længere sigt (når de sportslige resultater slår

[154] Man kan strengt taget ikke entydigt på baggrund af regressionen sige om sammenhængen går den ene eller anden vej. Imidlertid forekommer det rimeligt at antage, at det er lønandelen, der virker ind på placeringen, da andre studier peger i samme retning.

igennem). Har klubben problemer med at opretholde lønforbruget på samme høje niveau, fordi de forventede indtægter udebliver på kort sigt, kan den hurtigt komme under økonomisk pres.

For det andet er problemet, at selvom der kan opnås komparative fordele på andre måder end ved at ansætte gode spillere – fordi regressionsanalysen kommer ud med en uforklaret restvarians, der repræsenterer det, der ikke kan forklares af lønforbruget (se fx: Kuper & Szymanski, 2009) – så er det almen viden i de kommercielle sportsklubber, at bedre spillere, der samtidig koster mere, vinder flere mesterskaber end dårligere. *"Resultatet er, at klubberne ender i et såkaldt 'lønkapløb', hvor klubberne overbyder hinanden i kampen om de gode spillere"* (Sperling et al., 2010, p. 221). Det synes at være et fangernes dilemma, hvor den fælles interesse ville være, at alle klubberne var tilbageholdende med lønforbruget. Set fra den enkelte klubs side ville det betyde, at den enkelte klub kun behøvede at betale marginalt mere for at løbe med de gode spillere. Men da klubberne hver for sig typisk ønsker at være med i toppen, kører oprustningsspiralen derud af med (løbende) øgede spillerlønninger som resultat.

Finansieringsstrukturen er paradoksal

Den anden vigtige institutionelle mekanisme, der begrænser de kommercielle sportsklubbers muligheder for skabe profit, handler om, at den høje efterspørgsel på spillere reelt resulterer i, at potentielt overskud typisk konkurreres væk. Deitl et al. (2008) kalder det en ruinerende konkurrencesituation, mens Whitney (1993) kalder det 'destruktiv konkurrence'.

Konkret kommer forholdet til udtryk ved, at selvom der er en sammenhæng mellem placering og omsætning, er der som regel ingen eller endog negativ sammenhæng mellem placering og *profit* (Solberg, 2007; Szymanski & Smith, 1997; Barajas, Fernández-Jardón, & Crolley, 2010; A.T.Kearney, 2010; Szymanski & Kuypers, 2000). Et idealtypisk eksempel på sidstnævnte giver Solberg (2007) og Solberg & Haugen (2010) i forhold til skotsk fodbold, hvor en decideret negativ sammenhæng mellem de to størrelser vises.

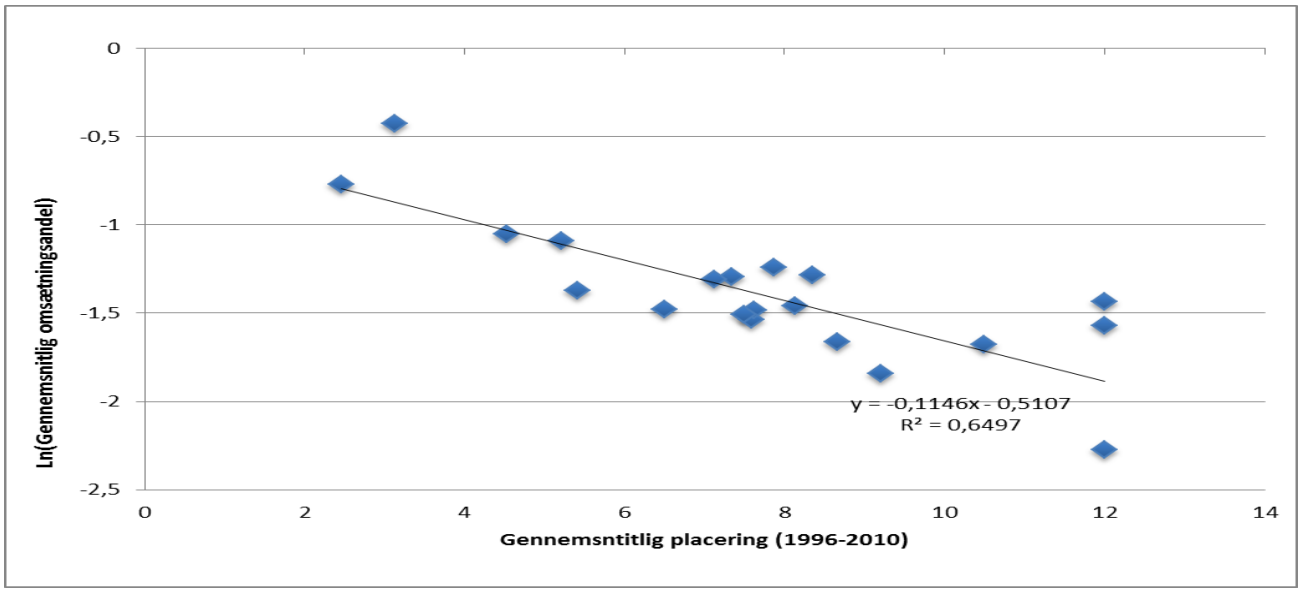
Dette tyder på, at bedre sportslige resultater måske nok giver højere omsætning, men ikke nødvendigvis bedre bundlinje (jf. også: Sperling et al., 2010, p. 223). Med henblik på at kontrollere for disse forhold er der i relation til eget data udført regressioner i forhold til at bestemme forholdet mellem såvel sportslig placering og omsætning som sportslig placering og profit. Hvad angår sportslig placering og omsætning er der sammenhæng. I regressions-modellen opstillet ovenfor er omsætningsparameteren sat som afhængig, og de øvrige variable indsat – undtaget lønandelsvariablen[155] – som uafhængige. Som det kan ses af nedenstående tabel kommer kun placeringsvariablen ud som signifikant.

[155] Som i tilfældet ovenfor, er der fare for multikolinearitetsproblemer, hvis både gennemsnitlig placering og lønandel inddrages samtidigt som uafhængige variable i modellen, da de som vist oven for er tæt korreleret. Derfor er lønandelsvariablen udeladt her.

Model	Koefficient	Std. Error	t-Værdi	Signifikans
Konstant	2,251	0,854	2,635	0,019
Tilskuerandel	0,086	0,056	1,553	0,141
Befolkningsunderlag (Opland)	$-6{,}082*10^{-7}$	0	-0,514	0,615
Gennemsnitligt driftsresultat efter skat	$1{,}62*10^{-8}$	0	0,515	0,614
Gennemsnitsplacering	-0,191	0,078	-2,454	0,027

Tabel 6: Variabelværdiskema for multiple-regressionsmodel med gennemsnitlig omsætningsandel som afhængig variabel

Kontrolleret for andre forhold synes placering således at være forklarende variabel for omsætning.[156] Isoleret set kan det kan ses i nedenstående figur, hvor klubbernes gennemsnitlige sportslige placering er plottet i forhold til deres tilsvarende gennemsnitlige omsætningsandele i perioden 1996-2010.



Figur 24: Omsætningsandel som funktion af gennemsnitlig ligaplacering 1996-2010

Det fremgår, at godt 65 procent i variationerne af klubbernes omsætningsandele kan forklares med henvisning forskelle i sportslig placering ($p<0{,}05$).[157] Sammenhængen er ikke lige så klar som i forhold til lønforbrug og sportslig placering, men er alligevel ret entydig.[158]

Hvad angår forholdet mellem sportslig placering og profit, analyserer Szymanski og Kuypers (2000) spørgsmålet på den måde, at de med udgangspunkt i regnskabs- og placeringsdata fra engelsk fodbold kigger på, om en bedre (eller dårligere) sportslig placering (end sidste sæson) kommer til

[156] Omend sammen problemer angående kausalitet gælder her som ovenfor.
[157] Der antages en aftagende effekt af placering på omsætning, hvorfor omsætningsvariablen er ln-transformeret.
[158] Man kan ikke afvise, at regressionen har en bias derved, at en del af klubbernes omsætninger hidrører fra sideaktiviteter, der ikke er direkte påvirket af sportslige resultater. Desværre er det ikke muligt tilstrækkeligt præcist at uddestillere hvor meget, da det dels varierer over de enkelte klubber og typisk ikke er opgjort selvstændigt i årsregnskaberne. Tages PSE ud af regressions forbedres fittet, hvilket underbygger denne tese om 'sideaktivitetsbias', da langt størstedelen af PSE's omsætning er andre aktiviteter end fodbold. De øvrige klubber har således ikke en så stor andel af indtægter fra sideaktiviteter.

udtryk i mere (eller mindre) profit året efter. Man kan forestille sig fire udfald: Hvis den sportslige placering går op, kan profitten gå enten 'op' eller 'ned' året efter.

Hvis den sportslige placering derimod går ned, kan profitten enten gå 'op' eller 'ned', og *"If league position and profits were positively correlated, we would expect to see the combination 'up, up' and 'down, down' more frequently than the two other possibilities" (Szymanski & Kuypers, 2000, p. 25)*. På de engelske data er der *"no basis for believing that better positions lead to higher future profits"* (Szymanski & Kuypers, 2000, p. 27), og dette forhold synes at kunne genfindes i forhold til danske ligaklubber. Tabellen nedenfor viser resultatet af øvelsen med den egenopbyggede database.

		Profit	
		Op	Ned
Sportsligt resultat/Placering	Op	32,5 % (N=66)	31,0 % (N=63)
	Ned	19,7 % (N=40)	16,7 % (N=34)

Tabel 7: Den sportslige placerings indvirkning på profit, danske fodboldligaklubber 1993-2010

Når fodboldligaklubbernes sportslige placeringer går op, så går profitten op i 32,5 procent af tilfældene året efter.[159] Men den går ned i 31 procent af tilfældene. Omvendt går profitten op i 19,7 procent af tilfældene når det sportslige resultat går ned, ligesom det går ned i 16,7 procent af tilfældene i samme situation.

Samlet går mønstreret i samme retning ('op, op', hhv. 'ned, ned') i 49,3 procent af tilfældene, men i 50,7 procent af tilfældene ser vi de to andre kombinationer ('ned, op', hhv. 'op, ned'). Set isoleret går profitten op i 51,1 procent af tilfældene når den sportslige placering går op, mens profitten går ned i 48,9 procent af tilfældene.

Dette tyder som i den engelske analyse ikke på nogen sammenhæng. Profitten kan ligeså godt gå op som ned, når man forbedrer sig sportsligt (og omvendt[160]). Gentager man endvidere samme regressionsanalyse som ovenfor for samme periode (1996-2010) for de danske fodboldligaklubber, og sætter driftsresultater efter skat som afhængig variabel, finder man, at placeringsvariablen er insignifikant. Det kan ses af nedenstående variabelværdiskema.[161]

[159] Analysen er også gennemført ved at sammenholde placerings- og driftsresultatdata i samme år, og det giver samme generelle billede.
[160] Når den sportslige placering går ned, går profitten således op i 54 procent af tilfældene og ned i 46 procent af tilfældene.
[161] Lønandel, omsætningsandele er udeladt, da de korrelerer. Lønandel korrelerer desuden med gennemsnitsplacering, hvorfor denne ikke kan inddrages. Det gælder også, hvad angår gennemsnitsplacering og omsætningsandel, jf. ovenfor. Modellen er også kørt som step-wise regression og giver samme resultat.

Model	Koefficient	Std. Error	t-Værdi	Signifikans
Konstant	-9561778,811	5580835,82	-1,713	0,105
Tilskuerandele	840696,531	349248,562	2,407	0,028
Befolkningsunderlag (Opland)	-14,524	8,02	-1,811	0,088
Gennemsnitsplacering	532537,908	510666,26	1,043	0,312

Tabel 8: Variabelværdiskema for multiple-regressionsmodel med gennemsnitligt driftsresultat efter skat som afhængig variabel

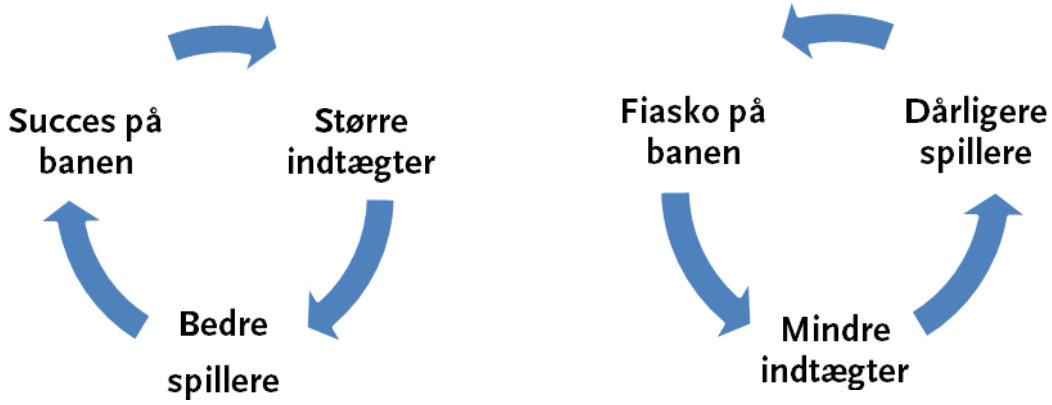
Set i sammenhæng med ovenstående synes resultaterne at pege på, at gode placeringer ikke nødvendigvis tjener sig hjem i den forstand, at det synes mere eller mindre tilfældigt, om der kommer profit hjem, selvom man præsterer godt sportsligt. Den bagvedliggende årsag er ifølge Szymanski (2011a, p. 375) og Szymanski og Kuypers (2000), at man får, hvad man betaler for. Dyre spillere vinder kampe, og betaler man ikke, vinder man ikke og har dermed større tilbøjelighed til at falde ned i rækken med faldende indtægter som resultat. Hvis de kommercielle sportsklubber vil vinde og få store indtægter, må de altså forbruge, og når alle gør det, konkurreres profitpotentialet i den massive omsætningsmæssige vækst, de europæiske fodboldligaer har oplevet, og som også kan genfindes i forhold til de danske kommercielle sportsklubber, væk.

Sammenholder man dette med, at klubbernes udgifter typisk går til løn og transferudgifter, tyder meget på, at den øgede omsætning, som en forbedret sportslig placering fører med sig, mere end spises op af de forøgede investeringer i spillere, klubben skal foretage for at nå topplaceringen eller fastholde den i fremtiden. Set i lyset af den vindeoptimerende tilgang i de danske fodbold- og håndboldklubber synes analyserne ovenfor at underbygge, at klubberne forbruger potentielt overskud i deres iver efter at stimulere den sportslige autopoiesis. De omsætningsmæssige fremgange identificeret i forbindelse med gennemgangen af regnskabsmaterialet, der i princippet giver muligheder for afkast, forvandles således ikke til profit, men bruges typisk på styrke sig i den sportslige konkurrence.[162]

En mere rationel, men også misforstået opfattelse af, hvordan de institutionelle mekanismer fungerer i forhold til gode og den dårlige sportsøkonomiske resultatcirkel – den anden af Sperling et al.'s (2010) fodboldøkonomiske grundlove – synes herunder at spille ind. Nedenstående figur illustrerer den institutionelle mekanisme, som dette problem indebærer. Som det ses, hænger sportslig og økonomisk succes sammen i organisationsfeltet. Logikken er – baseret på det ovenfor gennemgåede – ikke overraskende: Større indtægter giver bedre muligheder for investering i spillertalent, der igen giver sportslige resultater og indtægter. Groft sagt kan organisationssystemerne i teorien enten befinde sig i den positive eller negative spiral. Den afgørende udfordring er at bevæge sig fra den dårlige spiral til den gode eller at blive i den gode spiral. Dermed står mindre succesfulde klubber i både sportsligt og økonomisk henseende i den paradoksale situation, at forudsætningen for sportslig

[162] Omend tab på sideaktiviteter også spiller ind. Det må dog bemærkes, at disse sideaktiviteter typisk er i værksat for at skabe et bedre økonomisk fundament for de sportslige aktiviteter, hvilket kun yderligere synes at underbygge, at klubberne i hovedsagen har en vindeoptimerende tilgang.

succes er økonomisk styrke, der igen er afhængig af, om man kan fremvise sportslig succes over for sine aktuelle og ikke mindst potentielle investorer og sponsorer.



Figur 25: Den sportsøkonomiske resultatcirkel[163]

Et sådant paradoks er svært at håndtere i praksis, for hvordan skabes sportslige resultater, hvis man ikke har økonomien til det og vice versa? Det er vanskeligt og resulterer derfor typisk i samtidige økonomiske og sportslige satsninger med røde tal og økonomisk krise som konsekvens (Storm & Magnussen, 2005, p. 23). For klubber, der befinder sig i den gode cirkel, er problemet, at den indbyggede konkurrencelogik skaber et løbende pres for yderligere økonomiske satsninger. Man kan ikke være sikker på fremtidig sejr jf. sportssystemets dobbelte kodificering. Alle klubber har altså et incitament til at investere i mere spillermateriale, og så kører den ruinerende konkurrence derudad (jf. også: Drewes, 2004, p. 10).

Er det sportsøkonomiske resultatproblem en del af klubbernes beslutningskommunikation?

At forestillingen om den gode og den dårlige cirkel er til stede i organisationsfeltet, er klart, hvis man kigger i det regnskabsmateriale, som er indsamlet til brug for gennemgangen af klubbernes økonomiske forhold. I et af organisationssystemernes årsregnskaber hedder det eksempelvis:

> *"Koncernens indtjening er i høj grad afhængig af de sportslige resultater. Ikke alene vil en topplacering i ligaerne give direkte ekstra indtægter i form af øgede tv-indtægter, bonus fra sponsorer og flere tilskuerindtægter, men vil også smitte af på de fremtidige indtægter, idet stabile topplaceringer vil gøre AaB til en mere attraktiv samarbejdspartner for erhvervslivet. Manglende topplaceringer vil også udelukke muligheden for at deltage i de europæiske turneringer med, hvad det indebærer af mistede indtægter på førnævnte områder" (Aalborg Boldspils Klub A/S, 2004, p. 9).*

I et andet årsregnskab hedder det:

> *"Koncernens væsentligste kommercielle risiko består i, at ligaholdet får en utilfredsstillende placering i SAS-ligaen. En dårlig placering eller nedrykning vil betyde*

[163] Reproduceret fra Troelsen (2005, p. 85), se også: Baroncelli & Lago (2006, p. 21).

> *et væsentligt ændret indtægtsgrundlag for selskabet, hvorved den økonomiske stilling påvirkes negativt" (AGF Kontraktfodbold A/S, 2002b).*

Helt eksplicit peger AB i sit årsregnskab i 1999/00 på eksistensen af den gode og dårlige cirkel:

> *"Forretningsmæssigt må vi erkende, at AB er inde i en overgangsfase hvor der tålmodigt og målrettet skal arbejdes med hvert enkelt forretningsområde. Vi føler, at vi har fået erfaring med den såkaldt 'gode cirkel' i fodboldforretningen, hvor det gode offensive spil afstedkommer flere tilskuere, flere sponsorer, bedre tv-dækning og mindst nye spillerprofiler, hvilket igen bidrager positivt til opnåelse af de økonomiske mål. Som det også fremgår af regnskabet, skal 'den gode cirkel' blive endnu bedre, før vi er tilfredse" (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 2000, p. 2).*

Videre hedder det under 'risikoforhold':

> *"Professionel fodbold er en relativt ung branche, hvor de økonomiske resultater er tæt forbundet med sportslig succes. En placering i toppen af dansk fodbold er en forudsætning for deltagelse i internationale turneringer. Interessen fra tilskuere, sponsorer og medier skærpes med gode sportslige resultater, hvilket dermed forøger indtægtsgrundlaget. Spillere med sportslig succes vækker interesse hos sponsorer og hos potentielle købere fra internationale klubber, der, efter danske forhold, er villige til at betale betydelige transferbeløb. En stærk økonomi giver gode muligheder for at opretholde og forbedre det sportslige niveau" (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 2000, p. 15).*

Problemet er imidlertid – som vist ovenfor – at klubberne ifølge Sperling et al. (2010) typisk overser, at *"den gode cirkel er en sammenhæng som gælder i forhold til klubbernes omsætning, men (i gennemsnit) ikke gælder i forhold til klubbernes overskud* (profit, red.)" (Sperling et al., 2010, p. 222). Mortensen (2010, p. 23ff) og Bernile & Lynadres (2008, p. 9f), finder ganske vist en positiv sammenhæng mellem sportslige resultater blandt udvalgte europæiske fodboldklubber og såvel omsætningen som resultat – målt som EBIT[164] og EBITDA[165] – og anfører derfor, at gode sportslige resultater giver indtjening (profit), men såvel Mortensens som Bernile & Lynades konklusioner synes at blive trukket for langt, da de kun fremanalyserer en ganske lille sammenhæng (dog statistisk signifikant). Man må være skeptisk ved studiernes generaliserbarhed, da der netop fokuseres på europæiske topklubber med store indtægter fra de europæiske turneringer, der på kort sigt har givet udslag i mindre (forbigående) overskud.[166]

Det, som de nævnte studier er blinde for, er, at klubberne godt kan opnå stigende omsætning (jf. ovenfor) og nogle gange profit (på kort sigt), men at overskuddet typisk spises op af branchens 'ruinerende' konkurrencebetingelser på mellemlang eller lang sigt. Sperling et al. (2010, pp. 226-227) peger fx på, at en af årsagerne til, at man typisk overser den reelle sammenhæng skyldes, at der

[164] 'Earnings before interest and tax'.
[165] 'Earnings before interest, taxation, depreciation and amortization'.
[166] Eksempelvis indgår AaB i Mortensens (2010) studie. Klubben havde ganske vist store indtægter som følge af Champions League deltagelse i 2008/2009, men allerede året efter var den tæt på finansiel kollaps, og i 2009/10 var klubben i betydelige økonomiske problemer med markant underskud.

altid er én eller to klubber i rækken eller i andre europæiske rækker, der kan trækkes frem som et eksempel på en overskudsgivende forretning.

Kombineret med et ønske om at være sportsligt succesfuld rationaliseres investeringerne typisk med udgangspunkt i en mangel på forståelse for mekanismerne identificeret ovenfor. Årsagen til, at de institutionelle forholds virkemåder overses, er formentlig, at selvom såvel de danske fodbold- som håndboldklubber jf. ovenstående gennemgang af deres respektive økonomier har tabt anseelige millionbeløb i den afdækkede periode, er der hvert år én eller måske to klub(ber) med overskud (se også: UEFA, 2009; UEFA, 2010). De synes at opretholde det, Sperling et al. (2010) kalder illusionen om, at det (over sigt) kan lade sig gøre at tjene penge på at drive en kommerciel fodboldklub. Desværre synes finansieringsstrukturen snarere paradoksal, ligesom pengene forekommer at have en tendens til at forsvinde ned i spillernes (og agenternes) lommer, fordi klubbernes stræben efter sejre skaber stor efterspørgsel på deres talent.

Det er svært præcist at bestemme, om det er klubbernes misforståede opfattelse af de institutionelle mekanismers måder at virke på eller den sportslige kodificering, der primært spiller ind her, men begge elementer er formentlig i spil i den forstand, at økonomiske midler er en forudsætning for gode sportslige resultater som klubberne stræber efter, hvilket synes at medføre en rationalisering af 'investeringerne' med udgangspunkt i, at det vil skabe bedre økonomiske resultater som følge af forventede forbedrede sportslige resultater. Typisk ender det sådan for omsætningen, men sjældnere for profitten (jf. også: Hervik, Ohr, & Solum, 2000, p. 15).

Ligaerne er åbne

Det tredje forhold, der virker begrænsende for de kommercielle sportsklubbers muligheder for at drive en profitabel forretning, kan henføres til den åbne ligastruktur, der karakteriserer europæisk sport i modsætning til de amerikanske lukkede ligaer (Szymanski & Zimbalist, 2006). Problemet er i sin enkelhed, at der er en stor (økonomisk) belønning ved at ligge i toppen. Da hovedparten af sponsor- og tv-omsætningen er koncentreret i toppen af de bedste ligaer, skabes der incitament til at overforbruge i den forstand, at en topplacering synes at kunne forene såvel sportslige som økonomske mål. Da straffen ved nedrykning omvendt er ekstra hård, idet klubberne i dette tilfælde fjernes fra det marked, hvor der overhovedet er mulighed for at få gode indtægter, og dermed styrke muligheden for at skabe gode sportslige resultater, ser man ofte trængte klubber ruste op i sportslige krisetider for at hindre nedrykningen:

> *"The worst scenario is relegation which can reduce next year's revenues considerably. This explains why many clubs find it difficult to both achieve sporting success and at the same time cover the costs" (Solberg & Haugen, 2010, p. 337).*

Beech et al. (2008) har i en analyse af økonomiske problemer i engelsk fodbold fundet, at en af årsagerne til, at de engelske klubber kommer i vanskeligheder, ofte skyldes nedrykning, hvilket synes at bekræfte problematikken. Problemet puster til oprustningskapløbet beskrevet ovenfor, fordi

andre klubber svarer igen med samme mønt for at stille sig selv bedst muligt i konkurrencen. Ifølge Drewes (2004, p. 12) eksisterer 'underinvestering' ikke i europæisk kontekst, hvilket harmonerer med Dietl et al. (2008), der anfører, at:

> *"(...) under a system of promotion and relegation the incentives to improve team quality by investing a higher amount in playing talent are enhanced since clubs obtain financial benefits from promotion and suffer financial penalties from relegation" (Dietl, Franck, & Lang, 2008, p. 16).*

Jo større forskellen i indtægtspotentiale mellem rækkerne er, jo større er incitamentet til overforbrug. I amerikansk kontekst søges problemet stabiliseret ved at lukke rækkerne i profligaerne (Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 292). Problemet er, at forskellen mellem nedrykning og redning i Europa synes hårfin:

> *"In most years, it turns out that a team can be relegated despite winning as many as thirty-four points, equivalent to ten ties and eight wins. In other words, the gap between mid-table safety and relegation, involving dramatic loss of income, is as small as four defeats, losing streak that hits even the best run teams. Faced with these pressures, financially prudent teams still spend all they can on players, not to win, but in order to maximize their probability of avoiding the drop" (Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 199).*

I den forstand er der grundlæggende forskel på europæisk fodbold og de amerikanske ligaer, der er meget profitorienterede i deres udgangspunkt og natur, fordi forskellige reguleringsformer bevidst er sat til at mindske den ruinerende konkurrence. Den lukkede ligastruktur skaber sikkerhed (Szymanski & Zimbalist, 2006). Heroverfor har den europæiske version udviklet sig under stærk indflydelse fra den foreningskultur (det civile samfund), den er udsprunget af, hvor fokus på de sportslige elementer historisk har været dominerende.[167] Jeanrenaud & Kesenne (1999) skriver, at:

> *"The most important difference between the USA and Europe is that American clubs are business-type companies seeking to make profits, whereas the only aim of European clubs so far is to be successful on the pitch" (Jeanrenaud & Kesenne, 1999).*

Hvor det i amerikansk sammenhæng var forretningsfolk, der tog initiativ til de amerikanske ligastrukturer, har politiske, ideologiske bånd, identifikatoriske forhold og følelser spillet en rolle i Europa. Det historiske udspring fra det civile samfund og amatørisme kombineret med en forestilling om, at muligheden for avancement op gennem rækkerne er den akse, hvorom europæisk sport drejer, synes at have påvirket fodboldens (og håndboldens) kommercialiseringsproces i en grad, der har fastholdt den sportslige kodificering som den primære. Pengene ses i større udstrækning som midlet til at opnå målet om sportslig succes end som et mål i sig selv, og selvom en del af incitamentet for at bruge penge på spillere kan handle om at undgå potentielt tab af indtægter (der potentielt kan føre til profit) ved en eventuel nedrykning, handler en stor del af

[167] Dette kan naturligvis ikke stilles så firkantet op. Zimbalist (2003, p. 504) peger eksempelvis på, at antagelsen om, at professionelle sportsklubber vindeoptimerer, også findes i amerikanske studier. Eksempelvis peger Markham & Tepliz (1981) på, at ejere *"(...) were motivated to enter the baseball industry more out of reason of personal gratification, love of the game, devotion to professional sports generally, or out of civic pride than by prospects of profits"* (Markham & Teplitz, 1981, p. 26).

spørgsmålet også om, at tabet af indtægter medfører svækkede fremtidige muligheder for at stimulere vækst og fremskridtsnormen gennem sportslig succes.

Stor polarisering og eksistensen af internationale turneringer øger oprustningskapløbet

Det fjerde element, der skal lægges vægt på i denne sammenhæng, hænger sammen med sportslig polarisering og det, Dietl et al. (2008) kalder 'external prizes'. Som beskrevet ovenfor er der i et system med op- og nedrykning en tendens til, at klubberne overforbruger. Denne problematik forstærkes ifølge Dietl et al. (2008), Vrooman (2007, p. 317) samt Morrow (2003, p. 19) af en ulige fordeling af indtægter i rækken samt af en stor polarisering mellem den bedste og næstbedste række, fordi vanskeligheden ved at nå op, hvor de store indtægter (og muligheden for at øge de sportslige budgetter) er, forstærker incitamentet til at tage chancer. I forhold til engelske forhold er små forskelle i præstation *"(...) now associated with massive differences in revenue. The growth in revenue inequality has set up an incentive system that encourages clubs to gamble for success"* (Football Governance Research Centre, 2005, p. 21).

Da klubberne typisk har ambitioner om at være med i toppen, får meget store økonomiske forskelle mellem top- og bundplaceringer klubberne til at øge deres risikovillighed. DBU og Divisionsforeningens turneringsstrukturrapport (Capacent, 2009a; Capacent, 2009b) pegede på, at dansk fodbold er blevet mere polariseret, og en uheldig incitamentsstruktur synes altså at være institutionaliseret – også i dansk sammenhæng.[168] Storm & Almlund (2006) pegede på samme problematikker i forhold til dansk håndbold. Problemet er, at overforbrugslysten forstærkes af, at der er stor forskel på indtægterne i forhold til, hvor gode sportslige resultater klubberne opnår. Fordelingen af tv-rettighedspenge i den danske Superliga illustrerer dette.

Via kilder i dansk sportspresse (se: Thøgersen, 2011), er det lykkedes at finde frem til fordelingsnøglen af de midler, der i perioden 2012-2015 udbetales til de danske superligaklubber.[169] Ud af en total tv-rettighedsaftale på mere end én mia. kroner[170], hvoraf nogle går til DBU (der yderligere kanaliserer dele af deres beløb ned i 1. division), nogle til Divisionsforeningen mv., er der ifølge Thøgersen (2011) 278 mio. kroner pr. år til deling mellem ligaklubberne i perioden rettighedsaftalen løber. Heraf fordeles 30 procent lige mellem klubberne – knapt syv mio. kroner i 'grundstøtte' pr. klub. 50 procent af pengene fordeles efter præstation. Disse placeringspenge betales for aktuel placering efter 11., 22. og 33. runde af Superligaen. Nedenfor er beregnet, hvor meget dette konkret beløber sig til. For nemhedens skyld regner vi med, at der kun foretages én udbetaling ved enden af sæsonen, men forskellen mellem top- og bundplacering er tydelig.[171]

[168] Andreff peger på stor grad af polarisering mellem League 1 og 2 i fransk fodbold og påpeger samme problemstilling angående polarisering (Andreff, 2007a, p. 658).
[169] Nøglen i den forudgående tv-aftale skulle være nogenlunde ens med den nye tv-aftale, omend den nye ifølge mine kilder er justeret ganske lidt på enkelte parametre.
[170] Divisionsforeningen og DBU har aldrig offentliggjort det præcise tal, men det formodes at ligge i mellem 1-1,1 mia. kroner.
[171] Beregningseksempel: (278/100*50) = 139 mio. kr. Fordelingsnøgle for 1. plads = 22 procent. Andel ved førsteplads: (139/100*22) = 30,58 mio. kroner.

Placering	Procentsats	Beløb
1	22 %	30,6 mio. kroner
2	17 %	23,4 mio. kroner
3	13 %	18,1 mio. kroner
4	10 %	14,0 mio. kroner
5	9 %	12,5 mio. kroner
6	7,5 %	10,4 mio. kroner
7	6 %	8,3 mio. kroner
8	5 %	7,0 mio. kroner
9	4 %	5,6 mio. kroner
10	3 %	4,2 mio. kroner
11	2,5 %	3,5 mio. kroner
12	1 %	1,4 mio. kroner

Tabel 9: Tv-rettighedspenge pr. klub afhængigt af placering

De sidste 20 procent, 55,6 mio. kroner, fordeles efter 'markedsandel', hvilket opgøres efter en lidt uklar metode. Men tilsyneladende bestemmes beløbet af, hvilke kategorier af kampe rettighedskøberne, dvs. tv-selskaberne, vælger, holdene skal vises i. Dvs. at de klubber, der spiller i de tv-kampe, der sendes på de bedste sendetidspunkter – og dermed er mest værd – opnår størst 'share'. Denne del af nøglen tilgodeser klubber, der har mange seere eller generelt har et godt 'brand', da tv-selskaberne typisk vælger kampe med hold, der har mange potentielle seere. Men hvis andre klubber gennem præstationer eller andet gør sig så interessante, at de bliver valgt til de bedste sendetidspunkter, bliver de naturligvis også belønnet her. Pointen er imidlertid, at incitamentet til at overforbruge i forventningen om et godt pay-off, hvis man tilsvarende får gode sportslige resultater, er ret højt, da forskellen mellem top- og bundplacering økonomisk set er stor.

Alene ved at betragte tabellen ovenfor, hvorefter 50 procent af midlerne fordeles efter placering, illustrerer forskellene mellem top- og bundplacering. Tillægger man grundstøttebeløbet bliver forskellen ganske vist mindre markant, men forskellene er der (top-bund ratio: 4,5). Når yderligere 20 procent fordeles efter 'markedsandel', der i forvejen er delvist bestemt af sportslige resultater, har vi problemstillingen i en nøddeskal: Store forskelle i enten eksisterende dominansforhold eller i indtægtspotentialet i forhold sportslig succes øger incitamentet til at satse på formodet efterbevilling. Hertil kommer, at den absolut største økonomiske belønning i fodbold ofte kommer fra de meget store indtægter, som en deltagelse i de europæiske klubturneringer bringer med sig. Vrooman taler om 'Championship-effekten' (Vrooman, 2007, p. 317), ligesom Sloane (1980) peger på, at når der er

'eksterne prizes' at opnå, så satisficerer klubberne i hvert fald på kort sigt deres profit i stedet for at maksimere den.

Set i lyset af, at FCK's deltagelse i Champions League-gruppespillet i sæsonen 2010/11 bidrog med 160 mio. kroner i indtægter – formentlig mere end 50 procent end den i øvrigt mest lønforbrugende danske fodboldklubs lønbudget det år, knap fire gange det minimumsbudget en kommerciel dansk fodboldklub bør have for at drive professionel fodbold (Capacent, 2009a; Capacent, 2009b), og omkring fem gange så meget som det danske mesterskab i sig selv indbringer (isoleret set) ud fra placeringsnøglen gengivet i Tabel 9 – er det ikke overraskende, at klubberne stræber efter at komme til tops. Ud over den sportslige kodificerings effekter spiller mere rationelle overvejelser således også ind på klubbernes adfærd.

Medierne puster til ilden

Den femte institutionelle mekanisme, der påvirker de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation, er massemediesystemets rolle. Sperling et al. (2010) dækker dette under overskriften 'Presset fra omgivelserne', idet det påpeges, at ingen andre brancher er så medieeksponerede som sportens. Set i forhold til dens økonomiske størrelse, er eksponeringen enorm (Sperling et al., 2010, pp. 127-148). En leder i en af håndboldens organisationer, interviewet i forbindelse med Storm & Almlund (2006), pegede på, at pressen medvirker til at flytte fokus fra omkostningsstyring til det sportslige, fordi de hele tiden laver historier om klubbens problemer:

> *"Der er ikke særlig mange, der er vant til det. Afregningen kommer i form af en overskift i et lokalt blad, og det gør det hver søndag. Det er klart, at alt, hvad du gør, er genstand for pressens bevågenhed. Og sådan skal det være, man har gjort sig et valg, når man går ind i det her. Men det er helt klart, at der hovedsageligt er rigtig mange dårlige tabere. Dårlige tabere i ledelsen, det giver ikke altid de mest gennemanalyserede beslutninger" (Storm & Almlund, 2006, p. 68).*

Ledelsen lader sig følelsesmæssigt involvere, og da pressen ikke er sene til at påtale ømme punkter, øger det den sportsligt kodificerede beslutningskommunikation. En klubleder interviewet i forbindelse med Storm og Almlund (2006) fortæller i en lidt længere passage om den markante medieinteresse:

> *"Lad os sige, man er direktør for en radiatorfabrik eller ejer. Det er i bedste fald på erhvervssiderne en gang om året, hvor der generalforsamling, og så har man en eller anden x-procent af egenkapitalen i overskud, og radiatormarkedet har været noget lort, for der har været meget solskin, slut. Så bevæger man sig over i sporten, der er dragende, og konkret og med helte og skurke og alt det der. Ja, faktorer, der er en del af livets spind, og pludselig bliver man en stor mand, men primært målt på at man kommer i nærheden af noget mediedækning. Og den fascination kan man godt overraskes over, hvor vigtig den er for nogle af de erhvervsfolk, der kommer med. I virkeligheden har man måske ikke gjort op med sig selv, at man kommer ind i noget, hvor for dem der er der i forvejen – dvs. sådan nogen som os – er det et spørgsmål om liv og død. Det er jo alvor, det er jo arbejdspladser, og det er ambition. Og det bliver sådan lidt: "Det kunne*

> *være spændende at være med [i den navngivne klub, red.]". Jeg tror da vi i vores område er det ultimative prestigeprojekt at være med i, men man glemmer, at det bygger på, at vi har succes. Man har måske ikke gjort op med sig selv, at der ikke er nogen garanti for, at vi vinder, og der er ingen garanti for, at vi kan køre forretningen ordentligt. Så hvis der måtte være udfordringer, så er medierne der også. Hvis man skal fyre 20 mand på radiatorfabrikken, kan man nok godt få lov at gøre det, og det kan være der lige er en tillidsmand, der godt lige synes, at man kunne have haft et møde mere og så farvel. Men hvis vi skal af med to spillere, fordi vi har problemer med økonomien, så har de skrevet om det alle sammen og om opgang og nedgang og bestyrelsen og alt det der" (Storm & Almlund, 2006, p. 68).*

Ud over at sportens passion er en del af livets spind og involverer følelser, forstærker medieinteressen problemstillingen. En anden respondent, der havde en ledende rolle i en håndboldklub siger:

> *"Man aner ikke, hvad man går ind til. Jeg har været tæt på pressen. Det er klart, at det er en udfordring. Jeg havde ikke i min vildeste fantasi forestillet mig, at det kan være så hårdt. Nogle af aviserne havde dedikerede folk til at dække os hele tiden. (…) det er som at smide råt kød for løverne. De vil se resultater nu og her, og det samme gælder tilskuerne og fans. De gider ikke se os tabe" (Storm & Almlund, 2006, p. 69).*

En leder fra en af de toneangivende fodboldklubber, interviewet i forbindelse med arbejdet med afhandlingen, stemmer i, men påpeger også den nødvendige kobling til massemediesystemet:

> *"Det påvirker jo både positivt og negativt. I og med vi er en underholdningsbranche, er medieopmærksomheden enorm. Det er jo en stressfaktor. Men lige for mig personligt, det er ikke for at være barsk, men jeg er ligeglad. De kan skrive, hvad de vil, jeg bliver selvfølgelig sur og vred, men rent professionelt må det ikke lade styre – selvom der er kommet en meget personfikseret stil i journalistikken".*

Respondenten anfører, at organisationssystemet er afhængigt af massemediesystemet. Pressen skaber opmærksomheden, og selvom respondenten påpeger, at vedkommende selv kan styre det, fremgår det af citatet, at massemediernes ageren er en kilde til forstyrrelse af beslutningskommunikationen. Luhmann (2000c) anfører, at massemediesystemets funktion i det moderne samfund er at bestemme, hvad der er information, og hvad der ikke er, hvorfor dets optagethed af sporten gør sidstnævnte systems kommunikation vigtig. Uden at forfølge dette argument nærmere, er det nærliggende at antage, at massemediesystemet – som sportssystemet – er dobbeltkodet. Vinkelret på informations/ikke-informations-kodificeringen kan man antage, at koden effekt/ikke-effekt står – i hvert fald for den del af massemedierne, der berører sporten som underholdningsprodukt. Effekten i dækningen tilstræbes således, hvilket gør de kommercielle sportsklubber til genstand for en kontant mediemaskine, der får klubberne til at leve i en kronisk stresstilstand.

Institutionelle mekanismer og omverdensbetingelser

Formålet med ovenstående har været at gennemgå en række institutionelle forhold, der ud over de rent sportslige elementer virker ind på organisationssystemernes beslutningskommunikation forstået på den måde, at de er feltspecifikke mekanismer, der præger klubbernes manøvredygtighed inden for nogle specifikke rammer. Kompleksiteten af disse forhold indkapsles i det store hele af ovenstående faktorer, der virker 'destabiliserende' og begrænser mulighederne for at opnå en egentlig profit for klubberne. Selve det forhold, at de kommercielle sportsklubber opererer under disse betingelser, der i den amerikanske kontekst er reguleret med henblik på at optimere mulighederne for afkast, giver – ud over de tidligere gennemgange af de europæiske klubbers økonomi – et fingerpeg om, at profitorientering eller -maksimering dømt på de institutionelle forhold, der er konstrueret for organisationsfeltet, ikke som udgangspunkt synes at være *det* dominerende mål i den europæiske kontekst.

Det betyder ikke, at nogle klubber ikke kan have profit som primært mål, men som Szymanski og Zimbalist (2006) peger på, er den europæiske kontekst historisk udviklet fra en tilstand af amatørisme, hvor *"soccer clubs were not originally intended as vehicles for making money"* (Ibid: 129) og først relativt sent er blevet kommercialiseret uden, at egentlig omlægning af systemet – fx efter amerikansk forbillede – er sket. Den kulturelle og historiske 'arv' har (indtil videre i hvert fald) hindret en sådan omstilling på trods af forskellige initiativer – fx udviklingen af Champions League-turneringen – der har søgt at imødekomme de største europæiske klubbers økonomiske interesser, uden at det afgørende har ændret på de destabiliserende faktorer, der karakteriserer organisationsfeltets måde at virke på.[172] Set i det lys skal de institutionelle konkurrenceforhold ændres, hvis mulighederne for at lave profit i klubberne over en bred kam skal bedres. Sagt anderledes forekommer det fastholdte ideal med åbne rækker og muligheder for op- og nedrykning ikke at tyde på, at den europæiske kontekst bredt set har som fælles mål at skabe institutionelle rammer, der søger at fremme profitten, men snarere betoner det sportslige elements betydning samt klubbernes muligheder for at stige op gennem rækkerne som vigtige – med de konsekvenser det har i forhold til mulighederne for at skabe overskud. Dette står i modsætning til den amerikanske model, der burde efterlignes, hvis profitmulighederne skulle have en mere fremtrædende plads.

Uanset spørgsmålet om det ønskelige i en sådan institutionel omstilling, er det teoretiske problem i forhold til at skabe et tværfagligt perspektiv, der kan begribe de kommercielle sportsklubbers karakteristika i den europæiske kontekst, at opstillingen af de ovenstående faktorer mangler en sammenhængende teori, der tager branchens omverdensbetingelser bedre i betragtning. De overordnede makrosociologiske forudsætninger for det sportslige elements indflydelse i feltet er ikke inddraget ordentligt i forståelsen, selvom der ganske rigtigt kan peges på en række forhold, der

[172] Paradoksalt nok kan det argumenteres, at Champions League-turneringen har forværret situationen jf. påpegningen af 'eksterne præmiers' (external prizes) betydning for udvikling af den ruinerende konkurrencesituation i den europæiske kontekst påpeget ovenfor.

skaber den 'ruinerende' konkurrence, som karakteriserer feltet. Problemet er dels, som påpeget i afhandlingens indledning, at vi bliver nødt til at forstå de betingelser, der sociologisk set lægger grunden for klubbernes sportslige drive, dels medvirker til at det institutionelle setup, der præger organisationsfeltet, *ikke* får det til at bryde sammen, selvom feltet blandt andet som følge af dette ruinerende sportslige konkurrence-setup løbende har tab. I stedet for blot at opstille en række delfaktorer, der mere eller mindre klart hænger sammen, som årsagsforklaring(er), er opgaven at udarbejde et mere sammenhængende teoretisk perspektiv, der forklarer paradokset med økonomiske vanskeligheder og velvillighed til at understøtte et organisationsfelt præget af økonomiske problemer. Kun derved kan vi få øje på organisationsfeltets karakteristika og opstille en bedre forståelsesramme for, hvad der påvirker klubbernes beslutningskommunikation og er årsag til, at de kan fortsætte den vindeoptimerende tilgang – også ud over break-evenpunktet.

Som svar på dette problem synes den betoning af omverdensforholdenes betydning, som Kornai peger på, samt den systemteoretiske bestemmelse af, hvori disse betingelser i sportens verden består, som et interessant supplerende bud. Iagttager man klubberne som værende i en omverden, hvor følelser spiller en rolle på grund af sportens spejlfunktion i det moderne samfund, bliver koblingen mellem Kornais betoning af de socio-økonomiske omverdensforholds betydning og den systemteoretiske forståelse af sportens spejlfunktion interessant, da de europæiske kommercielle fodboldklubber – samt de danske håndboldklubber – synes at spille en vigtig social og identitetsmæssig rolle, der bevidst eller ubevidst er i spil, når klubberne danner (begrundede) forventninger om support. Ud over at klubberne i udgangspunktet synes primært sportslig kodificerede, forekommer det organisatoriske felts følelser samtidig at påvirke organisationssystemernes omverdensbetingelser i den forstand, at underskuddene gøres mulige fordi klubberne virker 'blødgørende' på omverdenen.

De kommercielle sportsklubbers rolle som identitetsmarkør og symbol på vækst og fremskidt i lokalområdet og regionen synes at aktivere følelsesmæssige elementer blandt supporterorganisationer i klubbernes omverden og gør det muligt at fortsætte, selvom klubberne løbende trues af økonomiske kollaps grundet sejrsbestræbelserne og feltets institutionelle forhold og konkurrencebetingelser (Storm, 2009c; Storm, 2009a; Storm & Nielsen, 2012). Dette betyder som tidligere nævnt ikke, at andre mere rationelle elementer kan spille – eller spiller – ind i forhold til dannelsen af de bløde omverdensbetingelser (eller at nogle klubber kan anlægge en mere profitorienteret tilgang i deres beslutningskommunikation), men som jeg skal søge at vise synes de konkrete forhold i europæisk fodbold at give rimelig dokumentation for tilstedeværelsen af et gensidighedsforhold, hvor klubberne qua deres rolle som følelsesmæssige identitetsmarkører giver omverdenen gode muligheder for at skabe de betingelser, der omvendt giver klubberne mulighed for at agere mere risikobetonet inden for organisationsfeltets 'ruinerende' rammer, uden at det medfører, at de bukker under.

Ifølge Kuper og Szymanski (2009, p. 90) er klubberne fra en økonomisk synsvinkel inkompetente, fordi de kan være det, og fordi der ofte er vilje til at redde dem (Lago et al., 2006, p. 6; Grant, 2007). Dette viser sig konkret, når man betragter deres relativt høje overlevelseskraft og studerer nærmere, hvilke omverdensforhold de europæiske fodboldklubber, de danske fodboldklubber samt de danske håndboldklubber agerer under.

Høj overlevelseskraft som følge af bløde omverdensbetingelser

England

Hvad angår engelske forhold, viser Szymanski (2011a) og Kuper & Szymanski (2009) således, at fodboldbranchen er meget stabil, når det kommer til overlevelse. I 1923 bestod den bedste engelske fodboldrække af 88 hold organiseret i fire rækker. I 2007/08-sæsonen eksisterede 85 af dem stadig (97 procent); 75 var stadig i de fire øverste rækker (85 procent); og 48 (54 procent) var i den samme division som i 1923, selvom antallet af hold har været kraftigt stigende siden (Kuper & Szymanski, 2009, p. 88f). Dette skal ses i forhold til Englands top 100-virksomheder (målt på omsætning) i 1912. I 1995 var blot 20 i top100, kun 50 havde overlevet, hvorunder syv var under afvikling, seks var nationaliseret og 37 var blevet købt af andre firmaer (Szymanski, 2009). I den forbindelse bør det også nævnes, at 40 ud af alle 92 kommercielle engelske klubber i perioden 1992-2008 én eller flere gange havde været sat under administration. Alle klubber blev dog reddet af kreditorer og/eller nye investorer og fortsatte med at drive fodboldforretning. Der er således meget få klubber, der på trods af økonomiske vanskeligheder, løbende tab, og selvom de er blevet sat under administration, er lukket.

Årsagen til den høje overlevelseskraft skal findes i omverdenssupporteres vilje til at subsidiere klubberne, når de kommer i problemer: *"Every so often a club is reported to be on the brink of closure, (…) usually someone is found to stage a rescue package" (Grant, 2007, p. 77).* Helt generelt peger Buraimo et. al (2006) således på, at fodboldens kulturelle betydning i England har fået – selv normalt hårde – kreditorer til at skabe det, man kan sige er blødgørelse af Kornais H4- og H5-betingelser for hårdhed:

> *"English football has managed to sustain persistent losses that in other industries would have invited creditor reaction. The patience of banks, Inland Revenue, and other creditors is partly due to a reluctance to call in overdrafts and unpaid bills in recognition of community disapproval that would follow" (Buraimo, Simmons, & Szymanski, 2006, p. 41).*

Forlænget kredit eller fravær af indkrævning af ubetalte regninger (en blødgørelse af H4-betingelsen for hårdhed) og skat og moms til offentlige myndigheder (en blødgørelse af H2-betingelsen for hårdhed) er utvetydigt en blødgørelse af budgetrestriktionerne blandt de engelske klubber. At der er tale om mere følelsesmæssige eller kulturelle årsager (dvs. sportsligt kodificerede beslutninger) til blødgørelsen, peger Morrow (2000) på, idet han anfører, at selv hårde kreditorer har været med til at

skabe omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner pga. fodboldklubbernes karakter af at være 'community'-organisationer, der er omdrejningspunkt for identitetsdannelse i regionen:

> *"In the UK, professional sporting organisations have a deep-rooted identification with a particular city or region and hence community. The importance of clubs can be both economic and sentimental. Clubs can act as a focal points for communities, something to rally around and bring people together, whether at times of success such as a cup run, or at times of difficulty such as when a club is threatened by financial problems. Football clubs can also be a way of promoting a town or area. Even normally impassive banks are susceptible to the notion of football clubs as community resources, with evidence to suggest that lending decisions made by banks are not always made on commercial grounds" (Morrow, 2000, p. 65 (min fremhævning, red.)).*

Med blødere former for långivning (blødgørelse af H4-betingelsens for hårdhed) til fodboldklubber påvirket af ikke-kommercielle forhold, herunder identifikatoriske elementer, synes der således klart at være bløde omverdensbetingelser til stede i engelsk fodbold, der må henføres til i traditionel forstand mere irrationelle elementer om at sikre den sportslige autopoiesis. Sloane (1971) skriver tilsvarende:

> *"Football clubs are essentially based on tradition, which derives from their position in the social structure of their localities. The gathering of partisan supporters breeds a club (or brand) loyalty, which per se yields utility, so that supporters as well as directors are prepared to donate money without regard of financial gain" (Sloane, 1971, p. 134).*

Følelsesmæssig identitetsdannelse spiller med andre ord en rolle i forhold til engelsk fodbold, hvor omverdenen er klar til at donere penge uden forventning om forrentning (eller tilbagebetaling). Sagen endvidere er den, at prestigen forbundet med at være en del af fodboldbranchen er så stor, at mæcener tiltrækkes let. Eksempelvis har den russiske oliemilliardær Roman Abramovich siden sin overtagelse af Chelsea og frem til 2010 brugt mere end 700 mio. pund i sin stræben efter det engelske mesterskab, penge som han aldrig vil få forrentet (Hamil & Walters, 2010, p. 364). Sloane (2006, p. 13) anfører direkte, at Abromovich har "(…) *pursued non-profit maximising behaviour* (Sloane, 2006, p. 13). I en vis forstand er der tale om forbrug, men mæcen-rollen (som Abramovich har) er reelt den funktionelle ækvivalent på det sportsøkonomiske område til situationen, hvor en supporter-organisation i socialistiske eller post-socialistiske økonomier støtter en organisation ex post: *"Although Premier League clubs are loss making, owners are willing to sustain these losses (...)" (Walters & Hamil, 2008, p. 4).*

Kuper og Szymanski formulerer det således, at klubberne er: *"Safer than the bank of England"* (Kuper & Szymanski, 2009, p. 88), fordi omverdenen næsten altid står klar med støtte og support i tilfælde af økonomiske problemer. Szymanski og Zimbalist (2006) anfører, at hvis klubberne og deres omverden havde en mere profitorienteret tilgang, ville det have en dæmpende effekt på de store underskud, fordi klubberne ikke ville overforbruge i samme udstrækning i kampen for sportslige resultater – det ville mindske efterspørgslen på spillere og dermed den opadgående

lønspiral. *"In practice, however, there are usually so many teams run by owners interested in the glory of winning trophies and prepared to spend what it takes (...)"* (Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 199), at spillet kan fortsætte. Når mere forretningsprægede *"(...) investors realize that there is no hope and bail out (...)"*, bliver de typisk "*(...) replaced by yet another glory seeker"* (Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 199), dvs. aktører med sportsligt kodificerede formål.

Selvom man ikke kan afvise, at villigheden fra ejere eller andre interessenter til at dække tabene kan være bevidste i den forstand, at værdien af at støtte en fodboldklub kan skabe indtægter på andre af supporternes forretningsområder eller repræsentere positive eksternaliteter på anden vis (og der i den forstand er polyfonisk stemthed til stede i omverdenens beslutningskommunikation), må man imidlertid tolke adfærden som indeholdende et klart følelsesmæssigt identifikationselement, der mindsker orienteringen i retning af profit og styrker den sportslige kodificering i form af en stræbsomhed efter stimulering af sejrskoden i klubberne – også ud over break-evenpunktet. Szymanski og Zimbalist (2006) fremhæver Sir Elton John, der har brugt enorme summer i Watford, og Jack Walker i Blackburn Rovers, hvor 'childhood obsession' og følelesmæssig identifikation har spillet en afgørende rolle på investeringerne (Szymanski & Zimbalist, 2006, p. 132). Sådanne emotionelle tilknytninger medvirker til at fjerne forbindelsen mellem balance hhv. en lille profit og overlevelse, som anført af Kornai, og resulterer i bløde budgetrestriktioner for organisationssystemerne.

Mere generelt er Morrow (2005) inde på dette, når han anfører, at klubbernes forskellige interessenter har emotionelle tilknytningsformer til klubberne, der stiller sidstnævnte i en speciel situation: *"Football clubs are unusual businesses. The social and/or emotional attachment of many stakeholders to their club can have atypical financial or business implications for clubs"* (Morrow, 2005, p. 4). Dette kan tolkes som et udtryk for en følelsesmæssig identitetdannelse i omverdenen, der giver videre økonomiske rammer for at stimulere sejrskoden, end det ellers ville være muligt.

Den såkaldte "Super Creditor Rule" i engelsk fodbold er et eksempel på blødgørende omverdensbetingelser. Her bliver fodboldkreditorer, dvs. andre klubber, tilgodeset først i forbindelse med konkurs, mens det engelske skattevæsen, Her Majesty´s Revenue and Customs (HRMC), ikke prioriteres anderledes end andre kreditorer (se: Walters, 2007, p. 115). Dette er – som Best (2010) peger på – ganske usædvanligt i den forstand, at reglen begunstiger fodboldkreditorer til ugunst for skatteborgeren (Best, 2010, p. 663). Selvom reglen forfordeler i forhold til udvalgte kreditorer og sætter de engelske skattemyndigheder længere ned i rækken, er der juridisk praksis for den, der dermed bøjer lovgivningen til gode for de kommercielle sportsklubber – hvilket må betragtes som en variant af blødgørelse af H2-betingelsen for hårdhed (beskatning):

> *"There is legal precedent for the super-creditor rule in English football. It was established in the case of Wimbledon FC (WFC) where HMRC (being a preferential creditor due to the collapse of WFC) argued that with the super-creditor rule non*

> *preferential debts were being paid in priority to preferential debts. However, considering a number of factors, the court ruled "that preferential creditors where not being unfairly prejudiced by the prior payment of football debts" (Cooper & Joyce, 2009, p. 32).*

Derudover, argumenterer Best (2010), øger superkreditorreglen antallet af spillerhandler, hvilket er endnu et eksempel på, at der er konditioner for udviklingen af bløde budgetrestriktioner på spil, da fordelagtige regler skaber incitament for overforbrug i forhold til, hvad tilfældet havde været, hvis reglerne havde været strammere. Da klubberne står som første kreditor i forbindelse med en eventuel konkurs, mindskes risikoen for at miste penge på en spiller, der sælges til en klub, der er i økonomiske vanskeligheder, og dette skaber en kunstig høj frekvens for spillerhandler:

> *"If football creditors were in no better position than trade creditors in the CVA process, football clubs would be unwilling to give each other credit without first completing a detailed credit check. Given the unclear credit status of even some of the Premier League clubs in England there would be a shift towards normal business practices such as properly drafted contracts between clubs, more use of cash on delivery and greater use of debt recovery proceedings. The bargaining position of players would significantly diminish, as many football clubs would be unable to participate in the transfer market because of their poor credit status" (Best, 2010, p. 665).*[173]

Selvom der er tale om en mere institutionel betingelse for udviklingen af bløde omverdensbetingelser – med hvad der kan tolkes som en ækvivalent blødgørelse af H4-betingelsen for hårdhed – synes det tvivlsomt, om denne regel ville have været indført og blevet juridisk praksis, hvis det ikke var på grund af den kulturelle og identifikatoriske betydning, engelsk fodbold, og herunder de engelske fodboldklubber, har. Det er svært at tolke det anderledes al den stund, at praksis er særegen for kommerciel fodbold. Omverdenens villighed til at medvirke til at sikre den sportslige autopoiesis i organisationssystemerne pga. deres status som repræsentanter for det moderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt synes således at slå igennem her.

Spanien

Samme billede af høj overlevelsesgrad som i engelsk fodbold findes i spansk sammenhæng, omend konkurser også forekommer her.[174] Ud af de 59 hold, der har deltaget i den bedste række gennem tiderne, findes størstedelen af holdene i dag. Syv af de ti hold (70 procent), der spillede i den bedste række i 1929, spiller også i den bedste række i 2010/11.[175] To af de ti hold, der spillede i den næstbedste række i 1929, spiller også i den næstbedste række i 2010/11-sæsonen (den består nu af 22 hold), og 13 af de 20 hold (65 procent), der spillede i den bedste eller næstbedste række i 1929, spiller stadig i en af dem i 2010/11, hvilket peger på en overlevelsesrate på linje med engelsk (og italiensk, se nedenfor) fodbold.

[173] Det bør nævnes, at det engelske parlaments seneste rapport, "Football Governance" (Culture, 2011), anbefaler, at reglen afskaffes.
[174] Følgende spanske klubber er blevet tvangsnedrykket pga. dårlig økonomi: CF Extremadura (2008), Real Oviedo 2003/04,Granada CF (2002/03), SD Compostela (2002/03 og igen 2003/04), CP Merida (2000) blev dog efterfulgt af Merida UD, som stadig eksisterer, Real Burgos CF (konkurs i 1983) blev dog efterfulgt af reserveholdet, og nu omdøbt til Burgos Club de Fútbol, som stadig eksisterer, CD Logrones (2000 og 2004 og konkurs i 2009), blev dog efterfulgt af SD Logrones, som stadig eksisterer.
[175] Den bedste spanske række består dog nu af 20 hold.

Denne høje overlevelsesrate peger – set i forhold til de økonomiske problemer vi tidligere har set de spanske klubber historisk og aktuelt har været igennem – således på tilstedeværelsens af omverdensbetingelser for blødhed, der blandt andet kommer i stand som følge af den kulturelle betydning af fodbold i landet. Mere konkret betragtet har offentlige redningsaktioner været en del af spansk fodbold. I 1985, da de kommercielle spanske klubbers gæld oversteg 124 millioner euro, besluttede den spanske regering eksempelvis at reducere den via indskud fra såkaldte fodboldfonde (offentlige subsidier, dvs. en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed). Allerede i 1992 var den gal igen, men da lavede den spanske ligaorganisation en aftale med den spanske stat, hvorefter 192 millioner euro i offentlig klubgæld blev annulleret (Barajas & Rodríguez, 2010, p. 53) – ligeledes en blødgørelse, her af H2-betingelsen for hårdhed (beskatning).

Endvidere er det langt fra et ukendt fænomen, at lokale myndigheder hjælper nødstedte spanske klubber. Eksempelvis er der: "*(…) no chance that Real Madrid or Barcelona would ever be allowed to go bankrupt, whatever the financial problems of these big-spending clubs* (Lago et al., 2006, p. 8; se også: Barajas & Rodríguez, 2010, p. 64). Ascari og Gagnepain (2006) supplerer:

> *"Club's owners know that Catalonian or Castilian banks will always cover important losses in Barcelona or Real Madrid, because these clubs are national institutions. In these cases, bankruptcy is simply not an option" (Ascari & Gagnepain, 2006, p. 77).*

Fordi fans og lokalsamfundet nærer stærke følelsesmæssige relationer til klubberne, og de repræsenterer etniske, geografiske og kulturelle værdier (Ascari & Gagnepain, 2006, p. 77), støttes organisationssystemerne ud over det sædvanlige, hvilket ud over konkret støtte i form af sponsorater også i nogle tilfælde har taget form af aktiekøb i forbindelse med aktieudvidelser eller ved, at lokale byråd for at hjælpe deres respektive byhold har købt nogle klubbers stadioner med profit til klubben som resultat (Ascari & Gagnepain, 2006) – et forhold der må tolkes som 'soft pricing' (dvs. blødgørelse af H1-betingelsen for hårdhed), da klubbene har fået en højere pris end den reelle markedsværdi.

Sådanne eksempler synes at pege på, at støtte fra lokale eller nationale offentlige myndigheder – via (indirekte) subsidier eller eftergivelse af skattegæld – gør de spanske topklubber relativt immune overfor økonomiske problemer, hvorved omverdensbetingelserne for blødhed er til stede. Dette må tolkes som et udtryk for sportens følelsesmæssige elementers påvirkning i organisationsfeltet, der giver organisationssystemerne begrundede forventninger om ekstern support, hvorved mere risikobetonede beslutninger angående sikring af den sportslige autopoiesis kan tages.

Italien

I italiensk fodbold, der som tidligere beskrevet har oplevet massive økonomiske problemer i klubberne, forekommer overlevelseskraften også stor, hvilket klart peger på eksistensen af omverdensbetingelser for blødhed. Ud af de 60 hold, der siden 1929 har spillet i den bedste række,

er det kun Legano og A.C. Ancona[176], der gik konkurs i 2010, som ikke eksisterer længere. Selvom der i de senere år – især i forbindelse med finanskrisen – er en del klubber, der er blevet nedrykket som følge af konkurser (et par af dem flere gange)[177], er det kendetegnende, at de næsten alle sammen er blevet rekonstrueret og er fortsat igen. Hertil kommer, at ni af de 18 (50 procent) hold, der var i den bedst række første sæson, spiller der også i 2009/10-sæsonen.[178] I den næstbedste række er det imidlertid kun to hold. Dog gælder det, at ud af de 36 oprindelige hold i de to bedste rækker, spiller 20 (56 procent) af dem i dag, i en af de to.

Årsagen til den relativt høje overlevelseskraft skyldes, at den kulturelle og politiske betydning af italiensk fodbold er enorm (Morrow, 2005; Hamil et al., 2010; Baroncelli & Caruso, 2011). Tætte forbindelser og netværk mellem personer i offentlige myndigheder, private virksomheder og politikere har i mange tilfælde ledt til massiv gældsættelse og overforbrug, der dog er blevet ordnet gennem forskellige 'løsninger' med klubbernes overlevelse som direkte resultat (Foot, 2006; Baroncelli & Caruso, 2011). Lago (2006) formulerer det på denne måde:

> *"Clubs which form part of large industrial groups or are linked to leading politicians can afford to make financial investments which cannot be justified within the sphere of the football business but which would be perfectly understandable from a wider industrial, commercial or political point of view. Even when the virtuous circle described above is not triggered, these clubs can afford to continue investing financial resources, the performance of which must be measured considering the positive externalities in terms of image communication and public relations" (Lago, 2006, p. 470).*

Dette forhold viser utvetydigt tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner i italiensk fodbold. Klubbernes ex ante forventninger om ex post support er institutionaliserede og galvaniseret kulturelt og politisk. Klubberne er følelsesmæssige identitetsmarkører og bruges aktivt af politikere eller andre interessenter som udgangspunkt for at fremme forskellige interesser, hvilket gør, at de kan agere inden for rammer, som kun gælder for få eller ingen andre virksomheder. Selvom der uden tvivl kan være mere rationelle overvejelser bag opbakningen til klubberne her, er de følelsesmæssige elementer ført med i den forstand, at det er hele udgangspunktet for miseren. Fodboldens betydning i det italienske samfund og på det politiske niveau illustreres endvidere ved, at politikerne i det italienske parlament gennem de senere år har dannet forskellige fanklubber for Serie A-hold, der reelt imiterer klubbernes reelle fan-organiseringer og følger politiske skillelinjer (Baroncelli & Caruso, 2011, p. 170). Fodboldklubbernes identitetsmæssige betydning for politiske forhold synes dermed at have fået en dobbelt institutionalisering. I praksis betyder det, at fodbold har en enorm kulturel og politisk betydning, der groft sagt underordner andre forhold til fodboldspørgsmål:

[176] Et andet hold i Ancona, har imidlertid overtaget deres logo, identitet og spiller under navnet U.S. Ancona.
[177] Følgende klubber er blevet nedrykket som følge af konkurser: Fiorentina (2002), Allessandria (2003), Como (2005), Perugia (2010), Venezia (2005+2009), Pisa (1994+2009), FC Pro Vercelli (2010), Pescara (2003+2008), Legano (2010), Ancona (2010) samt Aurora Pro Patria (2009).
[178] I dag består den bedste italienske række af 20 hold.

> *"Politicians and football authorities have demonstrated subordination in the face of the extraordinary popular impact of football, tolerating widespread illegality in the management of clubs, the practice of doping, and the latent criminality in the sphere of supporters' organizations, which often spills over into grave acts of violence" (Baroncelli & Caruso, 2011, p. 170).*

Ud over dette anfører Baroncelli og Lago (2006), at klubbernes stringent økonomiske management nyder meget vide rammer, der klart peger på tilstedeværelse af omverdensbetingelser for blødhed. De skriver: *"(…) the popularity of the game may even lay behind possible slippage between authorities' tolerance of financial misconduct on the part of football clubs and 'ordinary' firms operating in other fields and businesses"* (Baroncelli & Lago, 2006, pp. 27, note 1). Og, som det vises af Baroncelli and Caruso (2011, p. 167), har italienske fodboldklubber oplevet "(…) *a very favourable application of (…) fiscal regulation"* – dvs. en klar blødgørelse af H2-betingelsen for hårdhed (beskatning). Ifølge Foot (2006) er italiensk politik især blevet "footballized" efter Silvio Berlusconi første gang blev premierminister i Italien i 1994 (Foot, 2006, p. 378). I et land, hvor de mest læste aviser er rene sportsaviser med fodbold som hovedemne, er det ikke underligt, at vejen til den politiske magt i stor udstrækning går gennem et tæt forhold til fodbold. Berlusconis parti, 'Forza Italia', udtrykte dette særligt klart. Det politiske system kobler sig i den forstand til det sportslige med henblik på, at sikre egen autopoiesis, men sportens følelser synes at flyde med over i det politiske område i den forstand, at sportens identitetsdannende element bliver en del af politikdannelsen. De politiske partier er således også polyfoniske, men set fra klubbernes side muliggøres mere risikobetingede satsninger på at sikre den sportslige autopoiesis pga. bløde omverdensbetingelser.

Et af de klareste eksempler på, at fodbolden nyder en særstatus også rent forretningsmæssigt i det italienske samfund, er Lazio-sagen, der er en åbenbar blødgørelse af H2-betingelsen for hårdhed. I 2005 indgik Lazio således en aftale med de italienske skattemyndigheder om at tilbagebetale deres ophobede skattegæld på omkring 140 millioner euro over 23 år for netop at forhindre en akut konkurs. Silvio Berlusconi, der selv ejer AC Milan, retfærdiggjorde aftalen med disse ord: *"We are talking about a team that has a huge number of supporters and there could have been public disorder and grave consequences"* (Morrow, 2006, p. 105). Andre ledende politikere, som fx Roms daværende borgmester, Walter Veltroni, supplerede:

> *"S.S. Lazio was a (...) national heritage for the sport and deserved to be bailed out simply on that account (...) the tax authorities were wise to help S.S. Lazio because the club had gone under it would have been a major blow to Italian sport" (Hamil et al., 2010, p. 393).*

Udtalelsen fra borgmesteren viser nærmest per excellence Lazios karakter af følelsesmæssig identitetsmarkør (national kulturarv) samt fodboldens betydning og den udvikling af bløde omverdensbetingelser, der følger med. Hvis offentlige myndigheder reelt hjælper organisationssystemerne med sådanne argumenter, kan klubbernes ex ante forventninger til bailouts

eller støtte ex post nemt udvikles. Det synes nærmest at være et idealtypisk eksempel på institutionaliserede bløde budgetrestriktioner med et klart identifikatorisk og følelsesmæssigt aspekt bundet op i sportssystemets kode.

Men forholdene i Italien går videre end det. Også på andre områder har italiensk fodbold oplevet offentlig støtte. Overordnet set er ånden bag redningen af Lazio i stor udstrækning en institutionalisering af den forudgående Salva Calcio lov ('red fodbolden', red.), som blev fremsat og vedtaget i det italienske parlament i 2002 (Hamil et al., 2010, p. 374). Loven var specialdesignet til at imødegå forskellige licens- og reguleringsproblemer, som de italienske klubber var løbet ind i. Paradoksalt nok gik loven ikke ud på at ændre klubbernes fundamentale risikobetonede økonomiske adfærd, men tværtimod var dens effekter kun blødgørende på klubbernes budgetrestriktioner, idet en af dens hovedforslag gjorde det muligt for klubberne at afskrive køb af spillerrettigheder over en ti-årig periode i stedet for over den reelle kontraktperiode. Resultatet var, at klubbernes finansielle status rent regnskabsteknisk blev forbedret således, at klubberne ikke ville falde for de italienske licensregler, der på det tidspunkt var gældende (Hamil et al., 2010, p. 393) – et klart eksempel på særregler for branchen, der virker modsat i forhold til at styrke betingelserne for hårdhed, idet den muliggør, at klubberne bedre kan operere ud over deres reelle finansielle muligheder. Ifølge Baroncelli og Caruso (2011, p. 178) ville sådanne regler ikke have været blevet indført i andre sektorer. Selvom reglen er et konkret institutionelt forhold, der udvikler betingelser for bløde budgetrestriktioner, er den kommet i stand på grund af fodboldens kulturelle og følelsesmæssige betydning i landet.

Ifølge Foot har italiensk fodbold mere generelt været ganske svagt reguleret. Regler kan bøjes eller bliver kun fulgt, hvis det giver fordele. Kreativ bogføring har ikke været ualmindeligt, fordi reglerne ikke er blevet håndhævet, hvilket er klare tegn på blødgørelse af det, man kan betegne som ækvivalenten til Kornais H2-betingelse for hårdhed:

> *"Italian football was a big part of a sick financial system, where rules where optional and where it was relatively easy to hide realities of debt and wheeler dealing from the tax police, the shareholders and, of course, the fans (...). Creative accounting reached unheard-of levels" (Foot, 2006, p. 491).*

Italiensk fodbold er også kendt for det såkaldte 'Plus-Valenze'-trick, hvor spillere handles internt mellem klubber, uden at der reelt foregår pengetransaktioner mellem parterne (Morrow, 2006). I praksis sælges to givne spillere internt mellem klubberne til et fiktivt højt transferbeløb, der bogføres indtægtsmæssigt med det samme, mens udgiften afskrives over en længere årrække.[179] Tilmed belånte nogle af klubberne den pågældende spiller, hvis (fiktive) markedsværdi indgik som aktiv i klubbens regnskaber, hvorved man fik likviditet at arbejde med. En sådan praksis skaber naturligvis et fuldstændigt skævt billede af organisationssystemernes reelle finansielle situation og

[179] Ifølge Foot var 70 procent af *"footballing profits were made out up of plus-valenze"* i 2002 (Foot, 2006, p. 537).

status, men kunne lade sig gøre, fordi omverdensbetingelserne var til stede for denne praksis, der så på den anden side kunne florere yderligere. Foot (2006) skriver:

> *"Plus-Valenze became the gold dust in a world built on debt and creative accounting (…). The most valuable trick of all was to exchange players for the same price, thus creating plus-valence on both sides without any money actually changing hands. In 2004, a bizarre exchange of players took place between two top clubs, Inter and Juventus. Fabio Cannavaro, Italian national captain, was swapped with – and valued at the same price as – Juve's Uruguayan reserve goalkeeper Fabian Carini, who had barely played in the first team. Inter had given way one of their best players, and had created the mother and father of all plus-valenza' (…)" (Foot, 2006, p. 491).*

Italiensk fodbold er også blevet begunstiget med offentlig støtte på anden måde end beskrevet ovenfor. Da Bosman-dommen i 1996 betød store tab for stort set alle de Italienske klubber, trådte Romani Prodi's regering til med en særlov *"to make up the losses"* (Foot, 2006, p. 536) – en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed (statssubsidier).

Et andet klart eksempel på blødgørende omverdensbetingelser i italiensk fodbold skete i forbindelse med, at de første italienske klubber gik på børsen: *"The La Republica newspaper claimed that this step would guarantee that clubs have to "respect market rules and transmit with more openness the correct information concerning their business activities" (Foot, 2006, pp. 540-541).* Virkeligheden var imidlertid en anden. Problemet var, at reglerne for børsintroduktioner på det tidspunkt dikterede, at virksomheder skulle have overskud tre år i træk for at kunne udbyde aktier, hvilket ikke var tilfældet for Lazio. Kommissionen, der regulerede den italienske børs, dispenserede og blødgjorde dermed omverdensbetingelserne for klubben.[180]

Set i lyset af fodboldens kulturelle, følelsesmæssige og identitetsmæssige betydning i Italien, giver sådanne tiltag og medfølgende generelle omverdensbetingelser for de kommercielle sportsklubber i Italien et ret klart bud på, hvorfor klubberne har høj overlevelsesgrad og i vid udstrækning agerer under bløde budgetrestriktioner. Uden at afvise, at andre grunde til support eksisterer, omverdenen kan agere polyfonisk i deres eventuelle supporterintervention, synes sportens følelsesmæssige aspekter som vist at spille en stor rolle.

Tyskland

Som nævnt i afhandlingens indledning synes tysk fodbold relativt godt kørende økonomisk, hvilket indikerer, at klubberne ikke umiddelbart betragtet synes at være genstand for tilstedeværelsen af bløde budgetrestriktioner. Selvom graden af blødhed formentlig ikke er på samme niveau som fx i engelsk, spansk eller italiensk fodbold, synes der ikke desto at være indikationer på, at omverdensbetingelser for blødhed er til stede. Hvad angår overlevelseskraften, er 14 ud af de 16

[180] Et lille sjovt kuriosum er, at Silvio Berlusconi selv har været anklaget for kreativ bogføring og skatteunddragelse, blandt andet i forbindelse med transfersager, men ifølge Foot var en af de første ting hans regering gjorde efter den tiltrådte, at *"soften up the legal punishment for false accounting"* (Foot, 2006, p. 497).

klubber (87,5 %), der i 1963/64 spillede i den bedste række i 1. Bundesliga, stadig i den bedste eller næstbedste række. Ni af dem spiller stadig i 1. Bundesliga[181], mens fem spiller i 2. Bundesliga.

Ud af de 40 hold der – da 2. Bundesligaen blev oprettet i 1974/75 – spillede i denne række, spiller 11 af dem (27,5 %) stadig i den bedste eller næstbedste række i dag. Herunder spiller seks i 1. Bundesliga og fem i 2. Bundesliga. Her er det desuden værd at bemærke, at 2. Bundesliga nu kun består af 18 hold i modsætning til de 40 i sæsonen 1974/75.[182] Ud af de 36 pladser, der er i de to bedste ligaer i Tyskland i dag, besættes 25 af dem (69,4 %) af klubber, der spillede i en af rækkerne, da de blev oprettet. Af de 56 undersøgte klubber er ingen gået konkurs, men en del klubber har haft økonomiske vanskeligheder og/eller været igennem forskellige omstruktureringer.

Alt i alt er overlevelseskraften således høj, og klubber, der har været i problemer, er blevet reddet, hvilket peger på tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for blødhed. Ifølge Dietl og Frank (2007) anses fodbold i Tyskland da også som andet og mere end forretning. På trods af at mange tyske klubber er organiseret som selskaber og derfor er underlagt tysk selskabs- og regnskabslovgivning, undtages de som hovedregel, hvilket er en klar indikation på tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for blødhed.

> *"Obviously these clubs continue to be treated as members clubs de facto, even if they fall under company law de jure. Weak law enforcement with respect to football clubs is widely tolerated in German society as football is perceived to much more than business" (Dietl & Franck, 2007, p. 667).*

Fodboldens organisationssystemer er med andre ord kulturelle institutioner, der også nyder politisk opbakning. Således er der eksempler på velvillige hjælpeaktioner fra lokale myndigheder, dvs. indirekte eller direkte offentlige subsidier endsige en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed. Ifølge Dietl og Franck (2007, p. 667) fik FC Kaiserslautern finansiel støtte fra sin forbundsstat, Rheinland-Pfalz, i sæsonen 2003/04, selvom der reelt var tale om skatteunddragelse. Frick og Prinz beskriver ligeledes et andet eksempel, der tyder på, at omverdensbetingelser for blødhed er til stede i tysk fodbold – i hvert fald, hvad angår storklubberne:

> *"Irrespective of their financial difficulties, it is unrealistic that either Dortmund or Schalke will become insolvent. In this unlikely event, local and regional politicians striving for re-election will outbid one another with suggestions on how to rescue either of the two with taxpayers' money" (Frick & Prinz, 2006, p. 74).*

Dvs. ligeledes et klart eksempel på, at forventninger til redningsaktioner ex post kan opstå ex ante i disse fodboldklubber. Selvom man kan argumentere, at politikere, der ønsker genvalg, agerer rationelt i denne sammenhæng ved at støtte lokale fodboldklubber, er dette imidlertid sat i værk af identitetsmæssige forhold blandt omverdensaktører og er dermed også påvirket af følelsesmæssige

[181] Den bedste tyske liga består i dag af 18 klubber mod 16 i den første sæson 1963/64.
[182] Der er et sammenfald mellem fem klubber som spillede i 1. Bundesliga i 1963/64 og 2. Bundesliga i 1974/75. Det drejer sig om henholdsvis: Borussia Dortmund, TSV 1860 München, 1. FC Nürenberg, Preuβeb Münster og 1. FC Saarbrücken.

elementer. Polyfonien i supporterstøtten er til stede, men det sportslige element spiller en klar rolle. Uden at kende de nærmere omstændigheder er det nærliggende at antage, at Leverkusen (ejet af medicinalgiganten Bayer AG) og Wolfsburg (Volkswagen AG) opererer under samme betingelser, da disse klubber i vid udstrækning repræsenterer de respektive virksomheder og derfor er en reklamesøjle, der gerne skulle tage sig godt ud og vinde – omend støtten fra virksomhedernes side også kan begrundes rationelt uden et stærkt præg af følelsesmæssige elementers påvirkning.

Selvom litteraturen ikke giver samme detaljerede indsigt i SBC-forholdene i tysk fodbold, som det var tilfældet i forhold til gennemgangen af italiensk og spansk fodbold ovenfor, synes der imidlertid at være noget, der tyder på, at tyske klubber også opererer under de rette omverdensbetingelser for blødhed – selvom forholdene formentlig ikke er lige så udstrakte og åbenlyse, som tilfældet er i italiensk fodbold, der synes at være arketype-eksemplet på en fodboldliga, der opererer under bløde omverdensbetingelser udviklet under påvirkning af følelsesmæssig identitetsdannelse.

Frankrig

Selvom der som beskrevet ovenfor er uenighed om, hvor store finansielle problemer fransk fodbold rent faktisk har været i, anfører Andreff direkte, at franske klubber agerer under bløde budgetrestriktioner (Andreff, 2007a). Han påpeger på linje med ideerne præsenteret i denne afhandling, at de franske fodboldklubber har levet med overforbrug dækket på formodet efterbevilling, fordi de rette omverdensbetingelser har været til stede. Især har klubberne på grund af den markant stigende interesse fra tv siden 1990'erne været overmodige og bevidst regnet med redning, hvis klubberne ikke indfriede forventningerne. Men også mæcener, fans og aktionærer har vist sig villige til at støtte klubberne uden forventning om økonomisk 'return on investment':

> *"The budget constraint will remain softer than desirable as long as fans, patrons, tycoons or other (non-institutional) shareholders remain willing to pour money for nothing into clubs that spend more than they earn, rely on TV godsend (...) instead of harsh governance practices, and do not pay any dividend when their share is floated" (Andreff, 2007b, p. 76).*

At hælde penge ind i klubber 'for ingenting' må tolkes som beroende på følelsesmæssige forhold. Andreff peger i overensstemmelse hermed på, at ex ante forventninger om ex post support er institutionaliserede: *"Indeed top French clubs are drawn to spending more than their budget to attract much efficient players, and afterward, they beg patrons and tycoons to bail them out" (Andreff, 2007a, p. 657).*

Overlevelsesraten i Frankrig er ikke helt på højde med den, vi har set i de øvrige europæiske rækker, men alligevel tyder ovenstående på, at linket mellem balance hhv. profit og overlevelse delvist er brudt. Også her. Således er otte ud af de 20 klubber (40 procent), der spillede i den franske 1. Division i 1932/33, også i dag i den bedste eller næstbedste række. Syv af dem er herunder i den

bedste og én i den næstbedste.[183] Hertil kommer, at ud af de 22[184] klubber, der i 1933/34 spillede i 2. Division, spiller syv af dem i dag i en af de to bedste rækker. Fire er stadigvæk i 2. Division og tre i 1. Division. Andreff (2007a) peger på flere forhold, der medvirker til bløde budgetrestriktioner i fransk fodbold:

> *"First, a weak governance structure at both league and club levels is a driving force for managerial lax financial behaviour (reluctant data disclosure characterizes weak governance structures). Shareholders do not efficiently supervise managers in a weak corporate governance structure, and this leads to a second factor: Shareholders behave as non-profit-seeking investors, patrons, or tycoons. This behaviour obviously softens the club's budget constraint and relaxes financial discipline over managers" (Andreff, 2007a, p. 657).*

At være non-profit aktionær må ligeledes tolkes ind i en følelsesmæssig ramme, hvor den sportslige kodificering er den primære. Ifølge Andreff er det desuden almindeligt, at de franske klubber modtager offentlige subsidier fra kommunerne (Andreff, 2007a, p. 657), hvilket medvirker til at institutionalisere forventninger om ex post support (via en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed). Omend det ikke er helt klart, hvorvidt sidstnævnte skyldes identifikatoriske og følelsesmæssige forhold, forekommer det plausibelt og kombineret med villighed fra diverse interessenter til at understøtte klubberne ('non-profit-seeking investors, patrons, or tycoons'), tyder meget med andre ord på, at bløde budgetrestriktioner med rod i følelsesmæssige elementer er til stede og medvirker til at forklare den samtidige omsætningsmæssige vækst med de løbende underskud vi ser – ikke bare i fransk fodbold, men i de øvrige 'Big5' europæiske fodboldrækker.

Danmark

Som i de store europæiske ligaer kan der også i forhold til Danmark peges på, at omverdensbetingelser for blødhed er til stede. På trods af de løbende økonomiske vanskeligheder gennemgået i denne Del 2, er der stor overlevelseskraft både i dansk fodbold og håndbold. I den periode afhandlingen dækker, er kun én fodboldligaklub således gået konkurs. Det var Lyngby BK, der blev tvangsnedrykket til Danmarksserien i sæsonen 2001/2002.[185] Lidt værre ser det ud længere nede i de danske rækker, men på trods af væsentlige økonomiske problemer i en lang række liga- og 1. divisionsklubber oven på finanskrisen overlevede alle med undtagelse af FC Amager, FREM og Køge Boldklub, der måtte lukke i 2009. Dette skal imidlertid ses i forhold til, at 5.879 danske firmaer gik konkurs samme år i Danmark. Dette var en 50 procents stigning i forhold til 2008, der ellers var et rekordår for konkurser.

I dansk fodbold er overlevelsesgraden i de højere rækker umiddelbart betragtet mindre end i England, Italien og Spanien. Kun fire af de 20 klubber, der spillede i første og anden division i 1945-1946 spiller i de to øverste lag i sæsonen 2010/11. Men dette er dels et resultat af en tendens til

[183] Opgørelsen besværligøres af der i Frankrig i en periode eksisterede to ligasystemer.
[184] Den næstbedste række består i dag af 22 hold.
[185] FREM gik konkurs og blev tvangsnedrykket i 1993.

fusioner i dansk fodbold i de seneste 10-15 år. Ni klubber, der har spillet i den bedste række i perioden 1945-1946, har været en del af fusioner, og seks af disse er blevet en del af de nye klubber, der spiller i enten første eller anden række i 2010/11. Tager man hensyn til dette er overlevelsesraten 50 procent, hvilket næsten svarer til de store ligaer.

I håndbold er billedet nogenlunde det samme. I den bedste danske ligarække for kvinder viser et nærmere på kig på udviklingen, at på trods af de skitserede økonomiske vanskeligheder og betalingsstandsninger eksisterer stort alle de klubber, der i sæsonen 1992/93 spillede i den bedste række, stadig. Enkelte er fusioneret med andre klubber, men ingen har indstillet aktiviteterne. Fem af klubberne (41 procent) spiller stadig i den bedste række[186], mens syv (58 procent) spiller enten i den bedste eller næstbedste række. Dog skal det nævnes, at et par klubber, fx Fox Team Nord og Horsens Håndboldklub, har valgt at nedlukke deres ligahold i løbet af de senere år netop på grund af vanskeligheder med at få balance i driften.

I forhold til den bedste danske herrerække har der været nogenlunde samme stabilitet som hos dameklubberne, omend to herreklubber er gået konkurs i perioden. Det gælder Virum-Sorgenfri HK, der gik konkurs to gange (anden gang under et nyt navn), og GOG. Ser vi bort fra disse to klubber – der nu er reetableret under nye navne – eksisterer alle klubber som i damehåndboldens tilfælde, der spillede i den bedste række i 1992/93, i dag. Desuden er seks klubber (50 procent) stadig at finde i ligaen i dag. Som i forhold til fodbold skyldes dette en del fusioner. Otte klubber (66 procent) spiller enten i den bedste eller næstbedste række i 2010/11-sæsonen.

Ganske vist kan man ikke pege på samme udstrakte grad af kulturel eller politisk vilje eller accept til at subsidiere de kommercielle sportsklubber ex post som i fx spansk og italiensk fodbold, men ikke desto mindre findes der klare eksempler på redningsaktioner af kommercielle sportsklubber drevet af lokale aktører og sponsorer, og hvor også (lokal-)politikere har deltaget med hjælp for at skabe opmærksomhed om vigtigheden af den lokale kommercielle sportsklub. Sammenholdt med den store overlevelseskraft tyder dette klart på tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for blødhed, hvor identifikatoriske følelsesmæssige elementer samtidig spiller en rolle.

Et eksempel på en blødgørelse af H3- og H4-betingelsen (hhv. indirekte offentlige subsidier og bløde kreditformer) for hårdhed er herunder redningsplanen for Aalborg DH i sommeren 2005. Her spillede Aalborgs daværende borgmester, Henning G. Jensen, en aktiv rolle i den økonomiske redningsplan, blandt andet ved at stille sig i spidsen for gruppen af kreditorer og eftergive organisationssystemets gæld til kommunen, mod at de øvrige kreditorer ligeledes gik med på en gældssanering (Storm & Almlund, 2006, p. 137). Gennem det aktive politiske engagement i redningsplanen samt den indirekte økonomiske støtte fik det kommunale engagement betydning for

[186] GOG overgav i 2009, forinden klubkonkursen der betød en tvangsnedrykning til Danmarksserien for herreholdet, ligadameholdet til HC Odense, der i dag spiller i håndboldligaen.

klubbens overlevelse og var dermed en variant af blødgørelse af H3- og H4-betingelsen for hårdhed. Man kan tolke denne support på flere måder, men det er sandsynligt, at den kom i stand som følge af klubbens betydning for byens identitet, hvorved supporteraktionen havde et følelsesmæssigt element over sig.

Også i Randers var borgmesteren, Michael Astrup Jensen, en fremtrædende figur i Randers HK's økonomiske redningsplan i slutningen af 2004. 'Borgmestereffekten' tilførte et element af seriøsitet og troværdighed til projektet samt ikke mindst en forventning om fremtidig politisk opbakning, som gjorde det lettere at overtale private investorer til at indskyde kapital eller eftergive gæld (Storm & Almlund, 2006). Af andre eksempler kan nævnes Horsens Kommune, der for få år siden gav et lån til Horsens Håndboldklub for at redde den fra konkurs. Selvom lånet rent teknisk blevet givet til foreningen bag klubben – efter eliteafdelingen var blevet skilt ud fra foreningen – var der reelt tale om en blød form for støtte, der i første omgang reddede klubben fra at lukke. Ifølge Sandholdt (2009) er det endvidere klart, at Horsens Kommune gennem længere tid har satset på eliteidræt som drivkraft i en generel byudviklingsstrategi, hvor eliteidræt sammen "*med store kulturelle arrangementer har medvirket til, at Horsens' ry som en grå provinsby er afløst af et image præget af vækst og dynamik"* (Sandholdt, 2009, p. 37). Interessen kommer også konkret til udtryk ved, at kommunen via Team Horsens efter krone-for-krone-princippet har fordoblet sponsortilskuddene fra det private erhvervsliv. Dette kan også tolkes som et udtryk for en følelsesmæssig identitetsdimension, hvor byen søges sat på landkortet og dermed via sporten stimulerer det moderne samfunds fremskridtsnorm. Omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner synes at kunne udvikles under sådanne forhold.

I Kolding overgav kommunen i 2010 kvit og frit sin aktiepost i Koldinghallerne til moderforeningen Kolding IF, der efterfølgende gav aktivet videre til det kommercielle håndboldselskab (Kolding IF Håndboldelite A/S (KIF)), der dels havde en gunstig virkning på selskabets egenkapital – så det kunne leve op til DHF's kontraktlicens krav – og dels gav det kommercielle selskab en (nødvendig) likviditetsgevinst på videresalg af dele af aktierne til en ekstern sponsor, hvilket er tegn på blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed (indirekte offentlige subsidier). Manøvren kan således tolkes som en manøvre, der kom i stand med henblik på redde et af byens identitetsmæssige fyrtårne i den forstand, at håndboldklubben i mange år har været et sportsligt flagskib for byen, men gennem de senere år har kæmpet for overlevelse pga. løbende underskud.[187] Forud går også det forhold, at kommunens salg af Koldinghallerne til håndboldklubben – via et sindrigt system af datterselskaber – også kan ses som en blødgørelse af omverdensbetingelserne. Klubbens opfattelse var på det tidspunkt, at en udvidelse af klubbens aktiviteter var nødvendig for at styrke sig i den skærpede konkurrence i håndboldbranchen (KIF Håndbold Elite A/S, 2007a, pp. 8-9). Da Hallen i 2006 sættes

[187] Statsforvaltningen Syddanmark har efterfølgende udtalt kritik af manøvren og undersøger i skrivende stund om kommunen i tilstrækkelig udstrækning har sikret sig, at overdragelsen af aktierne reelt er gået til opgaver, kommunen lovligt vil kunne varetage (se: Statsforvaltningen Syddanmark, 2012).

til salg af Kolding Kommune, foreligger der i forbindelse med udbudsrunden købstilbud fra anden side, der ligger over et tilsvarende bud på hallen fra håndboldklubben. Selve det forhold, at de foreliggende købstilbud forkastes af kommunen, men at håndboldklubben senere ender med at være medejer af hallen tyder på, at det lokale politiske miljø har ønsket at medvirke til at sikre klubbens overlevelse og sportslige styrke (autopoiesis).

Selvom statsforvaltningen i en vurdering af sagen, den selv har taget op af egen kraft som en del af sin tilsynsforpligtigelse, ikke anser forholdene omkring salget af Koldinghallerne som i strid med lovgivningen (Statsforvaltningen Syddanmark, 2012, p. 40), tyder sagen dog på, at kommunen har ønsket at give den kommercielle håndboldklub mulighed for at udvide sine aktiviteter med henblik på stille sig bedre økonomisk og dermed sportsligt. Ikke mindst forekommer dette klart i lyset af den daværende borgmester Per Bødker Andersens udtalelser til pressen angående sagen: ”*Der kan ikke dyrkes eliteidræt i Danmark uden mæcener (…) Og i den her sammenhæng kan du så kalde Kolding Kommune for mæcen”* (Statsforvaltningen Syddanmark, 2012, p. 3). Dette er klart beslutningskommunikation angående support stemt i det sportslige systems kode.

I forbindelse med at FH var tæt på økonomisk kollaps, men alligevel klarede skærene i årene omkring 2008 – blandt andet gennem et ekstraordinært kommunalt sponsorat og en kommunal afståelse af reklamerettighederne i hallen til klubben – der kan betragtes som ækvivalenten til (indirekte statssubsidier (dvs. en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed)) i Kornais tilgang – udtalte daværende formand for Kultur- og Fritidsudvalget i Fredericia Kommune, John Bech Hansen (S): *”Vi ville gerne bidrage til at redde klubben, for den har stor værdi for Fredericia. Den markedsfører byen. Men det er klart, at vi forventer en mere professionel ledelse fremover” (Toft, 2008, p. 5).*

Udtrykket om klubbens betydning for byen illustrerer – på trods af de samtidigt betonede forventninger om professionalisme i den fremtidige drift – at kommunen anser den kommercielle sportsklub som et aktiv for Fredericia, der således kan tolkes som en måde organisationssystemet virker tilbage på sin omverden på og dermed skaber omverdensbetingelserne for blødhed. Selvom markedsføringstermen kan indikere en mere økonomisk stemt tilgang til støtten, er den identitetsmæssige side også ført med. Organisationssystemet holder byen op for omverdenen og indikerer vækst og fremskridt, der søges stimuleret gennem en stræbsom efter gode sportslige resultater. Som anført af Andreff (2007b) har sådanne former for politisk intervention – både symbolske og konkrete – da også en blødgørende effekt, da redningsaktioner medvirker til at galvanisere forventninger om support, fordi klubben oplever at blive behandlet med særstatus og af omverdenen anses som værende ’for vigtig’ eller ’for stor til at falde’.[188]

[188] Konkurrencerådet afgjorde i juni 2011 en sag angående FC Nordsjælland, der tyder på bløde omverdensbetingelser her også. Klubbens aftale med Furesø Kommune om fremleje af hotel- og konferencecenteret i Farum Park blev kendt så fordelagtig, at der var tale om konkurrenceforvridende støtte (Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2011). Dette kan tolkes som en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed (statssubsidier) eller en H1-blødgørelse (soft-pricing).

De danske kommercielle sportsklubbers betydning for lokalområderne – og herunder politikernes interesse for at bruge den lokale sportsklub som en slags identifikatorisk branding-genstand – er også udtalt andre steder. Et tidligere direktionsmedlem fra en større dansk fodboldklub interviewet i forbindelse med arbejdet med afhandlingen anfører om støtten til fodboldklubben:

> *"Der er altid nogle nøglepersoner i byen, i det politiske liv, der markerer sig i forhold til fodbold, og det er jo med til at understøtte interessen. Og kommunen foretager sig jo ikke ret meget, uden at man også tænker på fodbolden (...) man bruger det brand meget. Men det er også et stærkt brand i dansk fodbold".*

Respondenten peger herunder på, at politikerne medvirker til at forstærke interessen for organisationssystemet, hvilket øger viljen blandt sponsorer, investorer mv. til at bakke op ressourcemæssigt. I andet led betyder det, at klubben har videre rammer i forhold til sine økonomiske dispositioner, end den ville have haft, hvis den ikke gav anledning til identifikatorisk stolthed og prestige for byen. Selvom der er underskud og overforbrug, træder forskellige investorer eller andre interessenter typisk til for at lukke hullerne, hvis det er nødvendigt. Klubbens betydning for lokalområdet synes således at sætte nogle følelsesmæssige elementer i spil, der gør det muligt at svække linket mellem balance hhv. en vis grad af profit og overlevelse:

> *"Det kan man så også gøre, fordi man altid står klar med penge (i byen, red.). Nu hvor man står og skal hente 30-40 millioner kroner, så er de der også. Og det er jo fordi fodbolden har et andet liv – et følelsesliv".*

Respondenten anfører ganske vist, at supporter-investorerne efter dennes opfattelse træder til med kapital, fordi de kan tjene penge på det. Ifølge respondenten sælger de således aktierne på de rigtige tidspunkter – med høj kurs – og derfor er det primært småaktionærerne eller risikovillige investorer, der taber penge, når kursen falder. Respondenten peger på, at de større investorer, der typisk træder til, løbende er villige til at investere, fordi de ikke selv taber det store eller endog opnår kursgevinster. Imidlertid synes det dog også klart, at der er en stor del følelsesmæssig involvering fra de pågældende. På et spørgsmål om, hvem det er, der investerer, når klubben behøver ny kapital, svarer respondenten, at det er en kreds af investorer med mange penge og *"et stort hjerte"* for byen og klubben, hvilket indikerer identifikatorisk følelsesmæssig involvering og tilknytning på trods af argumentet om rationalitet. Også *"de nyrige fra ejendomsboomets tid, der nu er gået ned"* nævnes som (tidligere) investorer. Uanset rationaliteten – vægtningen i den polyfoniske stemhed – i supporternes beslutningskommunikation, synes der imidlertid ikke at være tvivl om, at der set fra klubbens side – på grund af de gentagne redninger – opstår ex ante forventninger om ex post support, idet 'byen' som påpeget af respondenten *"altid er klar med ny kapital"* i tilfælde af problemer. Det samme gælder en anden klub central placeret og toneangivende klub i dansk fodboldhistorie. Her peger et interviewet direktionsmedlem på, at klubben altid har nydt stor lokal opbakning, der giver forventninger om support i tilfælde af ex post problemer:

> *"Hvis vi skal se historisk på det, er det jo netop, fordi der altid har været de samme sponsorer og aktionærer inde over, og klubben har også været i vanskeligheder før og klaret det, så det regner vi bestemt med. Det er der! Der er stor opbakning, og ud over det vil der også være en stor opbakning. Hvis man kom i alvorlige vanskeligheder, så kunne man godt henvende sig (til forskellige nøglepersoner, red.)".*

Dette er en klar ex ante forventning om ex post support. Lidt mere generelt tilføjer respondenten endvidere:

> *"Man ser jo sjældent store klubber i de større byer, hverken herhjemme eller i Europa komme i rigtige problemer. De kan godt komme i problemer, men det er sjældent de lukker. Det skete jo heller ikke Aalborg".*

Organisationssystemerne er vigtige for lokalområderne, og dette må tolkes som havende et identifikatorisk følelsesmæssigt årsagselement. Dette kommer til udtryk ved, at respondenten endvidere lader forstå, at klubbens aktionærer ganske vist gerne ser et overskud af forretningen, men nogen egentlig forventning om det er der ikke:

> *"Det, at vi tiltrækker nogle gode arrangementer, laver nogle gode sportslige resultater og får en balance til at hænge sammen ved at lave alle de her ting, det er det, der betyder noget".*

Profitten er altså ikke et mål i sig selv, mens de sportslige mål er vægtede. Vigtigheden af, at være sportsligt succesfuld – sikre den sportslige autopoiesis og stimulere normerne om vækst og fremskridt – er det primære, hvilket peger på de følelsesmæssige elementers betydning. At der i stor udstrækning er tale om mere følelsesmæssige investeringer bakkes – i forhold til investorernes motiver – op af det øvrige materiale indsamlet i forbindelse med udarbejdelse af afhandlingen. Selvom der er investorer, der kommer ud af deres investeringer i fodbold- eller håndboldaktier med gevinst og lægger mere økonomisk stemte motiver bag deres respektive investeringer, tyder meget på, at aktiekøbere også agerer emotionelt – eller sportsligt stemt. Selv investorer synes at blive trukket med af sejrens sødme. Silkeborg IF kan tjene som illustration herpå:

> *"I august 1997 meddelte klubben optimistisk Københavns Fondsbørs, at Silkeborg regnede med at få et overskud på en halv million kroner i 1997. Men det var baseret på, at klubbens topspiller, Jesper Thygesen, blev solgt til udlandet. Og det skete ikke. Han gik i stedet til Brøndby efter kontraktens udløb, og Silkeborg fik ikke en krone. Klubben stod derfor pludselig til et underskud på godt 5,6 millioner kroner i 1997. Klubbens bestyrelsesformand, Orla Madsen, lagde så af egen lomme tre millioner kroner i kassen. Men slutfacit blev altså et underskud på 2,6 millioner kroner. Alligevel formåede Silkeborg i marts i år (1997, red.) at hente omkring 30 millioner kroner gennem en aktieudvidelse. – Det er forbløffende, at en klub med så dårlige økonomiske resultater som Silkeborg kan gå ud og hente penge. Det kan kun skyldes den nuværende eufori (hvor klubben endte med sølvmedaljer i Superligaen, red.) (...), siger Hans Kjær fra Dansk Aktieanalyse" (Ritzaus Bureau, 1998).*

Ser man mere generelt på udviklingen i nedbrudt aktieværdi – gennemgået tidligere i Del 2 – synes meget samtidig at pege på, at selv aktieinvestorer, der sætter penge i fodboldaktier ikke kan siges at

antage en profitorienteret adfærd, da en rationel vurdering af markedet *ikke* vil efterlade en rationel investor med tro på, at vedkommende kan få afkast af sin investering, hvorfor vedkommende i princippet – set fra en stringent økonomisk synsvinkel – burde placere sine midler andetsteds (hvis man altså ser bort fra potentielle kursgevinster opnået ved køb og salg). Når investorer, sponsorer eller aktionærer alligevel gang på gang medvirker til at løfte ny kapital ind i organisationssystemerne, enten via aktieudvidelser eller ved andre former for kapitalindskud i et omfang som gennemgået ovenfor, synes det vanskeligt at konkludere, at det som hovedregel skyldes en primær økonomisk stemthed i disses beslutningskommunikation. Snarere – eller i mindst lige så stor udstrækning – forekommer støtten til de respektive klubber primært sportslig og emotionelt betinget.

Denne adfærd, hvor aktionærer træder til og hjælper klubber eller medvirker ved tilførsel af kapital på trods af, at de ikke kan forvente nogen forrentning af deres investering (dvs. en blødgørelse af ækvivalenten til H3- og H5-betingelserne for hårdhed), er fundet i international sammenhæng af blandt andre De Ruyter and Wetzels (2000), der viser, at den tilknytning, fans kan føle til en klub, hænger stærkt sammen med deres motivation til at købe aktier og dermed støtte deres klub finansielt. Morrow peger heroverfor på, at denne identitetsmæssige tilknytning kan få fans eller andre 'stakeholders' til at hjælpe klubberne, fx i tilfælde af økonomiske vanskeligheder:

> *"Previous academic studies provide further insight into the distinctiveness of football businesses. For example, De Ruyter and Wetzels (2000) found that the social norm of reciprocity – a sense of indebtedness and feeling of obligation to help the club – and the level of personal attachment to the club were factors which prompted supporters to provide financial support by subscribing for new issues of football club shares" (Morrow, 2005, p. 4).*

Stort set samme konklusion kommer Morrow (2000, pp. 79, 82) frem til i forhold til et casestudie af Celtic. Det er svært at forklare adfærden – for i hvert fald en stor del af aktieinvestorerne – på anden måde, da de må betragtes som fans (selvom denne emotionelle tilknytning naturligvis kan variere). Set i forhold til klubberne skabes der på baggrund af dette de rette omverdensbetingelser for blødhed, fordi klubledelser – på baggrund af erfaring med tidligere bailouts eller støtte fra omverdenen – opbygger forventninger til at blive reddet, hvis der igen skulle opstå problemer (Andreff, 2007a, p. 6). Det følelsesmæssige element, der medvirker til at skabe forventningerne om ex post support, kommer ikke kun til udtryk i forhold til investorerne. Også andre af klubbens interessenter, sponsorerne, kan siges at være emotionelt orienterede og medvirkende til at skabe omverdensbetingelser for blødhed. På et spørgsmål om sponsorernes motivation til at støtte klubberne siger én af de interviewede respondenter, der har været leder i en stor dansk fodboldklub: *"Der vil jeg påstå, og det gælder alle sportsgrene, at der er 10 procent forretning og 90 procent hjerte"*. Selvom det måske er en overdrivelse, så peger udtalelsen på, at sponsorerne, efterhånden som de knytter an til sporten, tit bliver mere loyale og dermed sportsligt stemt i forhold til den

stringent økonomiske forrentning af det sponsorat, sponsoren bidrager med til klubben. Ifølge respondenten skyldes det, at:

> *"Vi kan levere noget: Den tæthed, den nærhed, der er med byens flagskib på det givne område man interesser sig for. Vi kan selvfølgelig godt levere noget forretningsmæssigt, for alle de virksomheder, der støtter, nyder godt af de erhvervsnetværk, som sporten kan levere. Du kan ikke gå nogen steder hen og få det samme, men netop det forhold, at sportens drive er en del af det, får dem til at komme igen".*

Respondenten påpeger, at ingen andre erhvervsnetværk leverer det emotionelle drive, der gør, at sponsorerne holder ved: *"(…) altså følelseslivet, og man elsker sporten og klubben og synes, at det gavner ens område og selvfølgelig er med til at støtte markedsføringen af den by, man gerne vil være en del af og tiltrække medarbejdere til osv."*. Forholdet med geografisk tilknytning, man er *"byens flagskib"*, der netop er et identifikatorisk-følelsesmæssigt element i klubbernes funktion som identitetsmarkør, peger respondenten også på som afgørende for, at den store kerne af loyale sponsorer vil være med og typisk er villige til at medvirke til at støtte op, hvis der er behov for tilførsel af yderligere ressourcer:

> *"Jeg tror det er meget den selvforståelse, der måtte ligge i en given geografi eller en kreds af mennesker. Den selvforståelse af, at vi præsterer eller opnår en status i omegnen. Vi er bedre end de andre. Det ligger jo i hele sporten væsen. Det er sportens DNA. Og en gang i mellem har det en pris – eller en risiko man er villig til at løbe".*

Selvforståelsesspørgsmålet om at præstere og opnå status i omegnen handler netop om at stimulere det moderne samfunds lededdifference: *"Vi er bedre end de andre"*. Og kombineret med en kobling til en geografisk lokation eller *"en kreds af mennesker"* er identifikationselementet en del af 'gamet'. Argumentet om, at man *"elsker sporten og klubben"* i det foregående citat synes klart at pege på følelser som en integreret del af spørgsmålet om at støtte.

Hertil kommer, at formuleringen om, at 'man' er villig til at løbe en risiko, kan tolkes derhen, at sponsorer eller andre eksterne interessenter, der i dette lys kan anses som supporter-organisationer, fordi stimulering af sejrskoden er vigtig – *"det er sportens DNA"* eller sportens 'drive' – medvirker til at skabe ex ante forventninger om ex post support i organisationssystemerne, fordi den mere eller mindre ekspliciterede holdning i netværket af dedikerede sponsorer eller aktionærer er, at der gerne må tages chancer for at vinde. Dette må tolkes som skabende en risikovillig adfærd i den forstand, som tilgangen om bløde budgetrestriktioner beskriver. Klubberne – set som identitetsmarkører og repræsentanter for det moderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt – er i dette perspektiv redskabet til at opnå en følelsesmæssig identifikatorisk stimulans blandt 'hjertesponsorerne', og i den forstand kan klubberne påvirke den eksterne tilførsel af ressourcer på samme måde, som når H3-betingelsen for hårdhed brydes i tilfælde, hvor virksomheder får tilført offentlige subsidier til at dække udgifter eller fremtidige investeringer fordi virksomheden anses som værende for vigtig til at måtte gå konkurs eller gerne ses styrket – fx sportsligt – uden at det er koblet til klubbens tidligere

økonomiske performance. Ex ante giver det incitament til at foretage flere og mere risikobetonede investeringer end under hårdere forhold, fordi forventningen om ex post support er relativt klar og begrundet. En leder fra en af håndboldens organisationer interviewet i forbindelse med Storm & Almlund (2006) udtrykker adfærden på den måde, at klubberne forventer større indtægter, end de reelt har belæg for at realisere:

> *"Hvis du sætter dig og analyserer samtlige budgetter i dansk håndbold og ser, hvor mange tv-kampe der er budgetteret med, og ser hvor meget der reelt realiseres, så overstiger det budgetterede det realiserede i væsentlig grad" (Storm & Almlund, 2006, p. 72).*

Respondenten påpeger også, at der er nogle klubber, der gambler meget alvorligt. *"For ikke nok med, at de gambler med tv-indtægterne, de gambler jo så også samtidig med de reklame- og sponsormidler, der følger med"* (Storm & Almlund, 2006, p. 72). Samme respondent udtrykker i lighed med formodningen om, at mange klubber opererer under bløde omverdensbetingelser – og agerer mere risikobetonet end under mere hårde omverdensbetingelser – at vedkommendes indtryk er, at mange klubber lever efter denne mere risikobetonede tilgang, da de forventer, at lokale sponsorer, banker eller andre interessenter redder dem, hvis de kommer i problemer:

> *"Mit klare indtryk er, at nogle klubber dermed gambler med, at nogen redder dem, hvis de skulle få vanskeligheder. Vi har set det flere steder. Klubberne betyder jo meget lokalt" (Storm & Almlund, 2006, p. 72).*

Den lokale identifikatoriske betydning af klubberne kommer også til udtryk i Aalborg. I et af klubbens børsprospekter understreger klubben sin egen betydning for lokalområdet:

> *"AaB har stor betydning for i særdeleshed Nordjylland har tidligere undersøgelser bekræftet. Det være sig både som brand, som samlingspunkt og som en institution med socialt ansvar. Følgende udvalgte konklusioner understreger med al tydelighed AaB's position såvel regionalt som nationalt:*
>
> - *92,7 % af alle nordjyder over 12 år kender AaB's navn*
> - *85 % af folk i hele Danmark over 12 år kender AaB's navn*
> - *74 % af alle nordjyder følger AaB Fodbold fra engang imellem til altid*
> - *62 % af alle nordjyder har nogen eller høj interesse for AaB Fodbold*
> - *Knap 40 % af alle nordjyder ser AaB som et væsentligt samlingspunkt for regionen" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2011b, p. 48).*

Organisationssystemets selvbeskrivelse illustrerer pointen om, at klubben fungerer som regional identitetsmarkør og dermed gennem sine sportslige aktiviteter bidrager til at stimulere det moderne samfunds normer om fremskridt. I en survey udsendt til håndboldligaklubberne i forbindelse med

udarbejdelsen af Storm og Almlund (2006) fremgik det, at majoriteten (56 procent) enten var enige eller meget enige i, at kommunen klubben var hjemhørende i var engageret og støttede klubben.

Engagementet fra lokalområdet medvirker potentielt til, at omverdensbetingelserne for klubben bliver bløde, fordi omverdens supportere kan være emotionelt tilknyttet. Dette synes oplagt i AaB's tilfælde. Klubben taber løbende ganske store beløb og er ud af de 18 sæsoner, afhandlingen dækker med underskud i de ti. På trods af økonomiske vanskeligheder lykkes det alligevel for klubben at fortsætte og endog udvide sine forretningsområder, fordi forskellige velvillige aktører medvirker ved redningsaktionerne eller understøtter med kapitaltilførsler til nye forretningsområder, selvom driften ikke tidligere har givet indtryk af en forretning, der er eller vil blive profitabel. Følelsesmæssig identitetsdannelse gennem stræben efter sejren, synes med andre ord at spille en rolle i forhold til dannelsen af AaB's beslutningskommunikation – og bliver mulig ud over break-even-punktet fordi man kan forvente ex post redning ex ante.

Et direktionsmedlem i en fodboldklub i hovedstadsområdet interviewet i forbindelse med arbejdet med afhandlingen anfører tilsvarende, at betydningen af klubberne i lokalområdet ofte er stor, men peger dog samtidig på, at det i nogle tilfælde kan gå galt. Med udgangspunkt i egne erfaringer siger vedkommende: *"Der har nok været for stor optimisme og tro på, at hvis den ikke går, så bliver vi reddet"*. Selvom direktionsmedlemmet selv er del af en klub, der tidligere har været i vanskeligheder, peger vedkommende på, at forventningerne om støtte ved ex post-problemer eksisterer i organisationsfeltet, klubberne er en del af. Selve det geografiske element, der handler om identitetsdannelse og tilknytning til en bestemt lokalitet, medvirker til at skabe det 'drive', hvor sejrsoptimering forfølges med henblik på at styrke selvbilledet og stoltheden over regionen.

Dette forklarer udviklingen af omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner, der kan begrundes i sportens følelsesmæssige elementer. Analysen af klubøkonomierne ovenfor peger i samme retning: Overforbrug synes at være et fremtrædende karakteristika, men det er på den anden side snarere reglen end undtagelsen, at klubberne formår at redde sig gennem forskellige former for ekstern økonomisk intervention og aftaler med eventuelle kreditorer. Også klubbernes vækst i form af øget omsætning og forskellige sideaktiviteter (se nærmere herom i det kommende afsnit om markedstilpasning) synes at være afkoblet fra deres økonomiske performance, hvilket indikerer bløde omverdensbetingelser.

Omverdenens forventninger til klubberne synes at handle om de sportslige resultater, der har en følelsesmæssig identitetsdannende effekt, og omverdenen støtter med henblik på at understøtte den sportslige autopoiesis. Mere rationelt begrundede forhold kan også spille ind polyfonisk, men det følelsesmæssige element synes at have en fremtrædende rolle. I GOGs børsprospekt fra 2006 (GOG Svendborg TGI A/S, 2006, p. 16) fremgår det, at ud af en række faktorer, som klubbens samarbejdspartnere angiver som begrundelse for at samarbejde med klubben, er *"Et ønske om at*

engagere sig i den lokale håndboldklub og i lokalsamfundet" den hyppigst angivne. Man kan iagttage dette som et udtryk for, at omverdensbetingelserne for en klub som GOG dermed er bløde, fordi mange synes at have en (emotionel) interesse for klubben som lokalsamfundets flagskib. Også i forhold til aktieinvesteringer tyder det på, at de kommercielle håndboldklubber er omgivet af aktører, der støtter klubberne ud fra følelsesmæssige eller altruistiske motiver end økonomisk stemthed på samme måde som beskrevet ovenfor. I en avisartikel, der omtaler GOG's aktieudvidelse i 2004, hedder det:

> *"Arne Buch forventer, at de kommende aktionærer bliver folk, der vil investere med hjertet for at skabe grobund for, at den sydfynske landsbyklub stadig kan være mellem Europas førende. – Vi har gode erfaringer med at have rigtig mange aktionærer. I forvejen har vi 400 aktionærer. Det er spillere, tidligere spillere og håndboldpublikum og så videre. For dem handler det mest om symbolværdien i at have et fælles ejerskab til GOG. Det bedste afkast, man kan give de aktionærer, er dybest set, at GOG klarer sig godt, siger Arne Buch" (Ritzaus Bureau, 2004).*

Betoningen af de ikke-økonomiske grunde til støtte – investorerne vil investere med hjertet med henblik på, at landsbyklubben vedblivende kan være blandt Europas sportsligt førende – indikerer tilstedeværelsen af omverdensbetingelser for blødhed. Klubberne beskriver sig selv som primært sportslige kodificerede og dertil kommer, at klubberne peger på, at de, der støtter klubberne, gør det med henblik på at se dem klare sig sportsligt succesfuldt. I forhold til en af de andre jyske håndboldklubber tyder interviewet med en tidligere leder tilsvarende på, at omverdensbetingelserne for blødhed er til stede i organisationsfeltet. Således peger respondenten på, at en række investorer bevidst er villige til at betale prisen for, at der er et godt håndboldhold i byen. Mere eller mindre klart har de således formuleret, at der gerne må satses på sportslig succes, selvom det skulle resultere i underskud:

> *"I [klubben nævnes, red.] er der [et antal, red.] personer, der er gået ind (…) og pumpet nogle millioner i. Og hvis der er et underskud, skal de nok være der. Også hvis der er et underskud senere, så går de ind og dækker det af. Det har de sagt. Det er prisen for at have et godt håndboldhold, og det vil de gerne være med til at sikre".*

Sponsorerne her fungerer med andre ord som en slags eksplicit støtteorganisation og medvirker til at institutionalisere en ex ante forventning om ex post support og er i den forstand ækvivalenten til offentlige subsidier – en blødgørelse af H3-betingelsen for hårdhed. Respondenten peger også på andre klubber og anfører tilsvarende, at disse klubber stort set altid er blevet mødt med støtte i tilfælde af økonomiske problemer. Indtil finanskrisen kom, var der eksempelvis altid opbakning til GOG, siger respondenten, men krisen kombineret med nogle ledelsesmæssige problemstillinger gjorde, at opbakningen forsvandt, blandt andet fordi mange af de tidligere supporterorganisationer selv kom i økonomiske vanskeligheder. På et spørgsmål om, hvorfor nogle af klubberne så alligevel fortsætter med at overforbruge, svarer respondenten:

> *"Det er den der meget stærke tro på, at man bare skal være med i toppen. Ellers er det ikke sjovt. Så gearer man alt til det, og så tror man at pengene kommer. Og det gør man også i Kolding. Der kommer altid nogen og lukker hullet 14 dage før regnskabet skal aflægges".*

Udsagnet underbygger, at omverdensbetingelserne for, at organisationssystemerne kan opbygge begrundede forventninger om ex post support, er til stede. Organisationssystemerne betyder meget lokalt, de viser byen frem for omverdenen, der i tilfælde af succes giver indtryk af, at byen udtrykker det moderne samfunds normer om vækst og fremskridt.

Et andet konkret eksempel på, at de strukturelle forhold medvirker til blødhed, kan endelig illustreres ved, at det er en mulig og udbredt praksis for de kommercielle sportsklubber at optage ansvarlige lån for at leve op til egenkapitalkravet i Dansk Bold Spil Unions (DBU) og Danmarks Håndbold Forbunds (DHF) licensregler. Tilførsel af ansvarlig lånekapital sker gennem optagelse af lån, der træder tilbage for anden gæld i virksomheden ved tilfælde af konkurs. Dette kan betragtes som lån optaget under ikke-konservative betingelser samt som en deling af risici mellem virksomheden og supporterne (jf. Kornai, 1980c, p. 235) og er derfor en blødgørelse af H4-betingelsen for hårdhed og indikerer samtidig også omverdenens villighed til at støtte klubberne ved at bevillige dem risikovillige lån. Dette må også tolkes som at have et følelsesmæssigt element knyttet på sig i den forstand, at en selvpåtaget (øget) risiko ved långivning ikke forekommer entydigt rationelt endsige som en økonomisk stemt beslutning.

I nogle tilfælde er disse lån rentefri, hvilket yderligere underbygger denne tese, da långivning under risikofyldte forhold normalt leder til det modsatte – en højere risikopræmie (rente) end under almindelige og mere sikre (konservative) betingelser. Det er vanskeligt at forestille sig en normal kreditinstitution give den type af lån. KIF Håndbold Elite A/S tilføres eksempelvis rentefri ansvarlig lånekapital fra moderklubben i 2006 og 2007 (KIF Håndbold Elite A/S, 2007b; KIF Håndbold Elite A/S, 2006), ligesom moderklubben i forbindelse med en manøvre – der sikrer de kommercielle håndboldaktiviteter i KIF Håndbold Elite A/S likvider via salg af rettigheder til sky-boxe i Koldinghallerne fra netop KIF Håndbold Elite A/S til moderklubben – får stillet en lånegaranti til rådighed af Kolding Kommune.[189] Garantien sikrer, at moderklubben kan optage banklån til finansieringen af rettighedskøbet. Denne lånegaranti, der reelt er en indirekte kommunal støtte til det kommercielle håndboldflagskib i byen, må betragtes som en H4-blødgørelse af omverdensbetingelserne for den nødlidende kommercielle sportsklub, som et relativt eksplicit eksempel på omverdens beslutninger angående support stemt i det sportslige systems kode.[190] I SønderjyskE eftergives i 2006 et ansvarligt lån på 12 mio. kroner, hvilket kan ses som ækvivalenten til en H5-blødgørelse, da der reelt er tale om en ekstern finansiering af den kommercielle sportsklubs

[189] Garantien anses i en udtalelse fra Statsforvaltningen Syddanmark i 2012 som værende i strid med lovgivningen (Statsforvaltningen Syddanmark, 2012, p. 49f).

[190] Ifølge Statsforvaltning Syddanmarks gennemgang af sagen udtaler daværende borgmester, Per Bødker Andersen til JydskeVestkysten i forbindelse med stillelse af garantien: *"Nu mangler KIF driftskapital, så nu hjælper vi dem med at stabilisere deres økonomi"* (Statsforvaltningen Syddanmark, 2012, p. 9).

(underskudsgivende) aktiviteter, og i Nordsjælland håndbold tilføres ansvarlig lånekapital i såvel 2005 som 2007. I sidstnævnte tilfælde er lånene bløde i den forstand, at *"Lånekapitalen er afdragsfri i de første 5 år, hvorefter tilbagebetaling foretages 1 gang årligt under hensyntagen til at tilbagebetalingen ikke må overstige, hvad der er forsvarligt under hensyn til selskabets økonomiske stilling" (Nordsjælland Håndbold ApS, 2005, p. 14)*. Elasticiteten i afdragsforholdene kan ikke siges at være kredit givet under konservative betingelser. Uden at det er helt klart, er det nærliggende at antage, at den lokale håndboldklubs identifikatoriske betydning for et det lille nordsjællandske lokalsamfund medfører denne blødhed og understøttelse i en situation, hvor klubbens egenkapital er negativ, og en forudsætning for opretholdelse af den sportslige autopoiesis er tilførsel af (ansvarlig låne-)kapital.

Opsamling

Sammenfattende synes ovenstående del af den samlede empiriske analyse i denne Del 2 at underbygge de teoretiske antagelser opstillet i Del 1 i den forstand, at klubbernes beslutningskommunikation dels primært stemmes i det sportslige system kode dels synes at fungere under de rette socio-økonomiske omverdensbetingelser for bløde budgetrestriktioner. Det gælder såvel i kommerciel europæisk fodbold som i dansk kommerciel fodbold og håndbold. Den empiriske analyse viser også, at nogle af klubberne opererer vindeoptimerende under en break-evenrestriktion – der er variationer i klubbernes adfærd – men tilstedeværelsen af bløde omverdensbetingelser er udbredt og gør det muligt at vindeoptimere, også med løbende tab.

På trods af, at organisationsfeltets institutionelle mekanismer mindsker mulighederne for at lave profit, kan linket mellem balance hhv. en vis profit og overlevelse kun fjernes i det omfang, vi har set, hvis der er villige supporterorganisationer, der på baggrund af branchens følelsesmæssige elementer medvirker til at skabe ex ante forventninger om ex post support. Andre mere rationelle tilgange til støtte kan som nævnt ikke afvises som årsag til de bløde omverdensbetingelser. Omverdenen kan også have andre former for nytte ud af at støtte klubberne end de rent følelsesmæssige. Men det følelsesmæssige element synes at spille en klar rolle og kan således siges at virke ind på formningen af de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation. I praksis medvirker det til en primær sportslig kodificering, da sejren stimulerer normen om fremskridt, ligesom omverdenen motiveres til at blødgøre omverdensbetingelserne for hårdhed som følge af klubbernes sportsligt initierede rolle som identifikatorisk markør for det moderne samfunds ledediffference. Nu skal vi imidlertid se nærmere på spørgsmålet om markedstilpasning, der er effekt af selve kommercialiseringen, og som på trods af tilstedeværelsen af de bløde omverdensforhold bør behandles som en del af en helstøbt analyse af de effekter kommercialiseringen afstedkommer.

Her skal iagttagelsesperspektivet (jf. Del 0) analysestrategisk skiftes, idet der læses efter den anden side af klubbernes polyfoniske karakter: Økonomisk kodificering med henblik på nærmere at vurdere, hvor stor en rolle økonomisk rationalitet spiller i organisationsfeltet. Herefter gives – i Del

3 – en samlet konklusion og perspektivering af såvel den teoretiske som empiriske analyse med henblik på samlet at besvare afhandlingens overordnede problemstilling.

Markedstilpasning

> *"Både aktiemarkedets lykkejægere og de seriøse investorer er begyndt at købe fodboldaktier. Og de vil have deres investering forrentet. Derfor bliver klubberne betragtet som enhver anden forretning" (Ritzaus Bureau, 1998).*

Indledning

Ovenstående gennemgang og analyse af dels den økonomiske udvikling i danske og internationale kommercielle sportsklubber, dels de omverdensbetingelser og institutionelle mekanismer, der danner det organisatoriske felt, klubberne indgår i, samt påvisningen af klubbernes relativt høje overlevelsesrater, peger på, at klubberne primært *stemmer* deres beslutningskommunikation i det sportslige systems kode. Den sportslige autopoiesis (målet) sikres i stor udstrækning med pengene som middel i organisationssystemerne. Samtidig medvirker omverdenens emotionelle og identifikatoriske tilknytning til klubberne til at skabe betingelserne for bløde budgetrestriktioner, der gør det muligt for klubberne at fortsætte, selvom de har underskud. På trods af den primære sportslige kodificering i klubberne og omverdenen synes det imidlertid også klart, at det økonomiske systems kode spiller en markant rolle i feltet. I takt med kommercialiseringen sker der en udvikling, hvor omverdensforventninger om profit og rentabilitet i det organisatoriske felt, klubberne er en del af, opstår.

Som den kommende analyse vil søge at argumentere, medfører dette i praksis, at klubberne med stigende tendens – dog i varierende udstrækning – begynder at stemme deres kommunikation i det økonomiske systems kode. Markedsmæssig kommunikation bringes i spil, ligesom omverdenens forventninger til organisationssystemerne bliver økonomisk stemt i takt med, at pengene bliver flere i organisationsfeltet. Formålet med dette kapitel er at undersøge nærmere, hvordan det kommer til udtryk. Det sker ved at vurdere, hvordan konkrete programmer udvikler sig i feltet, samt hvordan de kommercielle sportsklubbers polyfoni kommer til udtryk heri.

Organisationssystemiske programmer og isomorfi

Hvorfor fokus på programmer? Som beskrevet i det analysestrategiske afsnit i Del 0 muliggør programbegrebet en indsnævring af analysen af det, jeg her kalder 'markedstilpasning' til de udviklingsprocesser, der sættes i gang i organisationsfeltet i takt med kommercialiseringen. Luhmann anvender selv distinktionen kode/program til at beskrive, hvordan basale funktioner i et system varetages (Hansen, 2010; Stäheli, 1995). Programmet er en operationalisering af koden, idet den specificerer kodens mål (Luhmann, 1995a, pp. 204, 317). I forhold til denne afhandlings genstand vil jeg betragte programmet som en konkret operationalisering af, hvordan sejren eller profitten skal opnås. Eller sagt på en anden måde: *organisatoriske beslutningspræmisser* (Tække & Paulsen, 2008, p. 32) for, hvilke metoder der skal tages i anvendelse for at nå klubbens mål. Via

programbegrebet får beslutningskommunikationen og organisationssystemet altså endnu en dimension: Ikke bare skal det besluttes, hvilket medie beslutningskommunikationen skal stemmes i, det skal også bestemmes, hvordan organisationssystemet operationaliserer den valgte kode. Skal der tjenes penge ved at satse på udvikling af egne talenter og salg på transfermarkedet, eller skal indtægterne øges ved at skabe bedre tilskuerforhold på stadion, ved et optimeret sponsorprogram, via en børsintroduktion eller ved at lade en investeringsfond eller en mæcen indskyde finansielle ressourcer? Eller skal klubben søge indtægter fra andre forretningsområder fx via afholdelse af koncerter, ved drift af fitnesscentre eller gennem ejendomsinvesteringer?

Sådanne spørgsmål er i spil i de kommercielle sportsklubber og fungerer som udgangspunkt for en operationalisering af den stemthed – systemets kode – som beslutningskommunikationen baserer sig på. Konkret operationaliseret sker det ved at trække på semantikker, der knytter sig til det økonomiske system, men som kan operationalisere koden i forskellige typer af programmer fx sponsorkonceptprogrammet, aktieudbudsprogrammet eller sideaktivitetsprogrammet (der alle er programmer, der trækker på det økonomiske systems kode, men hver især er varianter af en operationalisering af det økonomiske systems kode samt vægtning heraf).

Isomorfi i organisatoriske felter

Et enkelt forhold, hvad angår programmer, skal imidlertid nærmere teoretisk bestemmes. Programmer, dvs. konkrete operationaliseringer af den besluttede stemthed, er nemlig ikke noget, organisation eller personer som hovedregel uden videre opfinder selv. De finder derimod udbredelse gennem isomorfe processer, hvor feltets organisationer iagttager hinanden for at løse givne og feltspecifikke problemer: *"(...) isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions" (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149).* Begrebet om isomorfi hjælper teoretisk med til at forstå, hvorfor beslutningstagere i organisationssystemer, som er en del af konkrete organisatoriske felter, der essentielt set er præget feltspecifikke problemer – eller særlige institutionelle mekanismer om man vil – og usikkerhed om håndtering af disse, har en større tilbøjelighed til at vælge visse løsningsmodeller frem for andre. I et systemteoretisk perspektiv kan isomorfi ses som et spørgsmål om funktionel ækvivalens:

> *"System-theoretically speaking functional equivalence presupposes that alternative and exchangeable solutions for a certain problem, such as finding an effective organisational structure for elite sport, are observable" (Hansen, 2010, p. 226).*

I forhold til denne afhandlings genstand skal det forstås således, at med henblik på at operationalisere systemkoder i programmer, iagttager organisationssystemer operationel stemthed hos succesfulde konkurrenter i omverdenen og vurderer, hvorvidt den skal lægges til grund for egen beslutningskommunikation.

Jeg importerer her et ny-institutionelt begreb i analyserammen, da den ny-institutionelle teori kan konceptualisere spørgsmålet om de kommercielle sportsklubbers reaktion på organisationsfeltets konstante konkurrencesituation. Importen er mulig, fordi institutionel teori er en socialkonstruktivistisk teoriretning i overensstemmelse med afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt, ligesom den ny-institutionelle teori har spørgsmålet om organisatorisk omverdenstilpasning som et hovedfokusområde. Den beskæftiger sig med, hvordan organisationer overlever og tilpasser sig ved at opnå legitimitet (Oliver, 1991, p. 149), så det bliver nemmere at tiltrække ressourcer (Meyer & Scott, 1992, p. 34). Konkret sker dette ved internalisering af omverdenens forventninger – de såkaldte 'institutioner' – således at der opstår større overensstemmelse mellem organisation og omverden (Berg & Jonsson, 1991, p. 115f).

Der er så at sige altid omverdensbetingelser, der virker ind og påvirker beslutningskommunikationens stemthed. I tilfælde af konkurrence, hvor der er usikkerhed om, hvilke midler der skal anvendes for at opnå succes, vil organisationer iagttage omverdenen og tilpasse sig ved at tage bestik af institutionaliserede normer eller andre organisationer, der ses som succesfulde, og dermed udlægger institutionelle rammer for specifikke programmer (Powell & DiMaggio, 1991, p. 70). Dermed fungerer begrebet om isomorfi som et teoretisk hjælpebegreb til at forstå, hvorfor særlige programmer institutionaliseres i det organisatoriske felt, som de kommercielle sportsklubber er en del af, samt hvorfor de ækvivalent hertil operationaliseres internt i organisationssystemerne. En lidt udvidet, men alligevel forholdsvis kortfattet, gennemgang af isomorfi-begrebet er på denne baggrund på sin plads.

Isomorfiens former

DiMaggio & Powell (DiMaggio & Powell, 1983; Powell & DiMaggio, 1991) skelner overordnet mellem to former for isomorfisme: konkurrencemæssig og institutionel. Førstnævnte handler i bund og grund om, at organisationer, der konkurrerer i samme felt, iagttager hinanden og søger – i kampen for succes – at kopiere succesfulde organisationers modeller med henblik på at opnå gode resultater. Denne forståelse er i forhold til de kommercielle sportsklubber relevant, da den handler om isomorfi på felter, hvor konkurrence eksisterer. Supplerende til denne forståelse kommer den institutionelle isomorfi i tre varianter: 1) Coercive (tvangsmæssig), 2) mimetic (imiterende) og 3) normativ (socialiserende).

Tvangsmæssig isomorfi

Tvangsmæssig isomorfi opstår som følge af kulturelt og politisk pres, men også på grund af nødvendigheden af effektivitet i givne felter. Tilstedeværelsen eller udviklingen af et fælles sæt af spilleregler er nødvendigt for, at det overhovedet bliver muligt at kommunikere eller, at kontrol af organisationer lavere i det organisatoriske hierarki kan etableres. Konkret resulterer dette i etableringen af givne organisatoriske strukturer, der ligner hinanden på tværs af organisationer (Nielsen, 2005, p. 210). Konkret udtrykkes tvangsmæssig isomorfi i forhold til de kommercielle sportsklubber fx ved, at de i takt med kommercialiseringen må underlægge sig regler for

selskabsdannelse. Blandt andet ved at overholde årsregnskabslovgivningen, ved at betale skat, moms og feriepenge samt at indgå overenskomster eller tegne lovpligtige forsikringer. Denne proces kan i sig selv iagttages som en slags markedstilpasning, idet markedsmæssige kommunikationsformer, semantikker, bliver en del af de kommercielle sportsklubbers beslutningskommunikation – fx i klubbernes årsregnskaber hvor begreber som 'omsætning', 'profit', 'afkast' og 'udbytte' indgår i ledelsesberetningen og anvendes med henblik på at kommunikere, hvordan klubberne vil nå givne mål.

Set lidt bredere, og fordi klubberne samtidig har et sportsligt element, må de følge den 'regulerende myndighed' på deres respektive område ved fx at underlægge sig DBU eller DHF's turneringsreglement, de skrevne regler om forskellige typer af indberetninger osv. Det betyder oprettelse af en organisationsstruktur i klubberne, der kan honorere kravene, og som vil tendere til at være ens på tværs af klubberne (jf. Nielsen, 2005, p. 210; DiMaggio & Powell, 1983, p. 63). Klubberne har en formand, en bestyrelse, et sekretariat og et bogholderi, der tager sig af relevante opgaver i forhold til omverdenens institutionelle forventninger.

Imiterende isomorfi

Ifølge DiMaggio & Powell (1983) kan alle former for isomorfisme tilskrives overordnede strukturer og hierarkier. Usikkerhed er imidlertid en typisk årsag til, at organisationer imiterer hinanden. Den opstår *"(...) som følge af decentrale bestræbelser på at vælge den bedst mulige løsning, og i fraværet af sikker viden om, hvad der er bedst for den enkelte organisation under hensyntagen til dennes særlige betingelser, vælges ofte det, som omverdenen definerer som passende"* (Nielsen, 2005, p. 211).

Det er min hypotese, at den imiterende form for isomorfi er meget udbredt i det organisatoriske felt, de kommercielle sportsklubber er en del af, idet sporten essentielt set kan betragtes som urolig, fordi fremskridtsnormen klubberne repræsenterer lægger en konstant forventning om sportslig forbedring på dem. Dermed befinder de sig i princippet i en permanent usikker situation. Billenstein (2001) påpeger:

> *"(...) at det er svært at forudsige den økonomiske udvikling for det enkelte håndboldselskab/klub, som derfor er præget af usikkerhed. Det skyldes, at indtægterne er afhængige af en række faktorer som er mere eller mindre uforudsigelige. Usikkerheden omhandler ikke blot den sportslige succes, men også om TV vælger at sende fra holdets kampe, og om holdet får store eller små rejseudgifter i tilfælde af, at holdet kvalificerer sig til en europæisk klubturnering" (Billenstein, 2001, p. 77).*

Stræbsomheden efter sejr kræver konstante tilpasninger, og det vil sige, at nye løsningsmodeller (programmer) må afsøges løbende. I takt med kommercialiseringen skærpes kompleksiteten i feltet kun yderligere, idet forretningsmæssige løsninger hele tiden skal efterkomme kravet om flere ressourcer til brug for spillere, faciliteter, trænere osv. (jf. også Heinilâ, 1982; Guttmann, 2004).

Usikkerheden er også udtrykt gennem de institutionelle mekanismer beskrevet tidligere i denne Del 2, der indeholder centrale problemstillinger, som klubberne møder i deres daglige drift. Som det vises senere har et svar på nogle af de centrale usikkerheder, fx problemstillingen om forholdet mellem økonomisk og sportslig succes været et forsøg på at udvikle indtægtsgivende sideaktiviteter, der kan bidrage til at kompensere de ruinerende konkurrence betingelser, det organisatoriske felt, de kommercielle sportsklubber er en del af, er karakteriseret ved. I en lang periode var stort set alle superligaklubber involveret i sådanne forretninger, hvilket kan iagttages som institutionaliseringen af et legitimt program i klubberne. Mere generelt kan udviklingen i retning af markedstilpasning tolkes som led i en proces, hvor implementering af bestemte programmer udtrykker en organisations evne og vilje til at udvikle sig. At 'tage det bedste fra andre' og bruge det i egne rammer er en velkendt organisatorisk respons til omverdensforventninger om fremskridt. Responsen behøver i praksis ikke at give nogle reelle fordele, men handler som sagt om at skabe legitimitet, der er et rituelt aspekt ved organisationsadfærd (Powell & DiMaggio, 1991, p. 69).

Normativ isomorfi

Normativ isomorfi er også på spil i de kommercielle sportsklubber og handler kort sagt om professionsmæssig tilpasning og udvikling af et relativt ens sæt af fælles fagnormer og -identiteter i takt med, at branchen som organisatorisk felt tager form. I takt med kommercialiseringen af klubberne sker der således gensidige organisationstilpasninger, fordi særlige professionspositioner og fagnormer på tværs af feltets organisationer gradvist institutionaliseres. Man kan tale om, at udvikling af et organisatorisk felt er en proces, hvor organisationer og de medarbejdere, der er ansat heri, udvikler en fagmæssig identitet – en professionalisering – gennem etablering af en fælles bevidsthed om, hvad branchens kerne er, og hvori dets faglighed består. Desuden opstår der hierarkiseringer af positioner inden for feltet baseret på disse forestillinger, der fungerer ved at belønne personer, der lever op til – og derved galvaniserer – dem. Samtidig bliver mennesker, der ikke lever op de faglige normer, filtreret fra (Powell & DiMaggio, 1991, p. 72). Når organisationsfeltet er tilpas etableret, virker denne proces yderligere stabiliserende derved, at feltets institutionaliserede opfattelser reproduceres gennem programmer, der socialiserer de mennesker, der løbende inkluderes i feltets organisationssystemer i feltets fagnormer:

> *"(...) when organizations in a field are similar and occupational socialization is carried out in trade association workshops, in service educational programs, consultants arrangements, employer-professional school networks, and in the pages of trade magazines, socialization acts as an isomorphic force" (Powell & DiMaggio, 1991, p. 72).*

Mennesker bliver bærere af feltets forestillinger, som de giver videre til nye, der træder ind i feltet og dets organisationer (Nielsen, 2005, p. 211). Selvom blandt andre Flemming Østergaard i Danmark i sin tid som direktør og formand for PARKEN Sport & Entertainment A/S pegede på umodenhed i dansk kommerciel fodbold og håndbold, kan man alligevel se klare tegn på

udviklingsprocesser, der har medvirket til normativ isomorfi og udvikling af det organisatoriske felt, som er afhandlingens omdrejningspunkt.

Især i engelsk sammenhæng er 'good coorporate governance-spørgsmål' i kommerciel fodbold et særskilt forsknings- og udviklingsområde fx via forsknings- og undervisningsaktiviteterne på Birkbeck Sportsbusiness Centre i London. Også det engelske Supporters' Direct-initiativ, der støtter fans i at få indflydelse i deres respektive klubber, der ofte er overtaget af professionelle, er et eksempel på, hvordan ideer om coorporate governance har vundet udbredelse og leder til normativ isomorfi i et felt som det, de kommercielle sportsklubber er en del af.

Herhjemme kan den statsligt initierede rapport med anbefalinger til god ledelse i professionelle sportsvirksomheder (Østergaard et al., 2004) ses som et lignende forsøg på at udvikle fælles fagnormer for branchen. Og mere generelt kan den kraftige udvikling i antallet af sportmanagement-uddannelser på landets professionsbachelor-uddannelser og universiteter (se: Storm, 2011a) ses som udtryk for, at det sportsøkonomiske område har udviklet sig til et egentligt organisatorisk felt, hvor særlige opfattelser af problemstillinger og løsninger har udkrystalliseret sig eller vil gøre det i fremtiden. Ifølge Powell og DiMaggio (1991, p. 71) udgør sådanne uddannelsesinstitutioner vigtige kilder for udvikling af normativ isomorfi.

Internt i klubberne finder man endvidere professionsmæssigt set nogenlunde samme sæt af mulige positioner, fagpersonale kan indtage: Direktører, sportschefer, trænere, fysioterapeuter, kommunikationschefer mv. Mange af disse positioner besiddes af folk, der har bevæget sig i branchen i mange år, fx ved selv at have været fodbold- eller håndboldspillere, og dermed har feltet udviklet en særlig professionsfaglighed med feltspecifikke normer og løsningsmodeller – dvs. programmer der er konkrete operationaliseringer af klubbernes beslutningskommunikation.

Forholdet mellem konkurrencemæssig og institutionel isomorfi

Det skal kort her indskydes, at den teoretiske skelnen mellem konkurrencemæssig og institutionel isomorfi kan kritiseres. Selv den konkurrencemæssige isomorfi, der primært henføres til markedsmæssige felter, kan betragtes som institutionelt betinget af en omverden, der betragter konkurrence og effektivitet som relevant, selvom sådanne logikker i sig selv er konstruerede. I det nedenstående vil jeg ikke skelne skarpt mellem de to typer af isomorfi, men anskue dem begge som logikker, der er på spil i forhold til det organisatoriske felt, de kommercielle sportsklubber er en del af. Det gælder også i relation til de tre underkategorier af institutionel isomorfi, gennemgået ovenfor, der som distinkte kategorier sjældent optræder i ren form empirisk (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150).

Ganske vist kan man godt opfatte den konkurrencemæssige isomorfi som primært henført til den økonomiske side af sagen, hvor klubberne iagttager hinanden med henblik på at finde succesfulde

forretningsmodeller, der kan generere et så højt inflow af penge som muligt, og hvor de institutionelle former for isomorfi er på spil i den forstand, at klubberne søger legitimitet i sin omverden ved at leve op til givne forventninger – fx ved at søge at vindeoptimere og bruge de midler der skal til for det. Men i forhold til de kommercielle sportsklubber er det svært at skelne. Klubbernes legitimitet bliver – som jeg vil vise – i stigende udstrækning skabt gennem processer, hvor såvel økonomisk-konkurrencemæssige mål som sportslige skal balanceres, og hvor fx institutionel legitimitet, dvs. generel politisk og/eller social accept i omverdenen, også – i takt med kommercialiseringen – skabes gennem økonomisk og/eller sportslig konkurrencemæssig isomorfi. Altså, hvor klubberne skal leve op til konkrete forventninger om forretningsførelse, samtidig med at andre krav også er på spil. De isomorfe processer skabes således i et spændingsfelt, hvor flere forskellige forhold – såvel økonomisk-konkurrencemæssige som institutionelle – spiller ind.

I det følgende vil jeg i overensstemmelse med hypoteserne opstillet i starten af Del 2 argumentere, at organisationsfeltet, klubberne er en del af i takt med kommercialiseringen, omfattes af stigende markedstilpasning, der i praksis betyder, at organisationssystemerne – i varierende udstrækning, men alligevel i højere grad end tidligere – lægger det økonomiske systems kode til grund for deres beslutningskommunikation og institutionaliserer forventninger i form af programmer, som omverdenen stiller til feltet. Dette sker ved, at der så at sige ikke bliver mindre af den ene kodificering på bekostning af den anden, men at der i stedet bliver *mere* markedsmæssig kommunikation samtidig med, at den sportslige primære kodificering synes at blive fastholdt. I enkelte tilfælde kommer den øgede mængde af markedskommunikation dog til udtryk ved, at nogle af feltets organisationssystemer (få ganske vist, men alligevel nogle) udvikler programmer, der indebærer, at de kan iagttages som primært profitorienteret/-maksimerende.

Analyse af markedstilpasningen

Indledning

Som udstukket af Del 2's i starten opstillede hypoteser, og som yderligere synes bekræftet via den empiriske analyse, synes de kommercielle sportsklubber primært sportslig kodificeret. Det samme gælder for de supportere, der støtter dem. På trods af dette sker der over tid en udvikling, hvor omverdenens forventninger til klubberne ændres fra ikke kun at være sportslige, men også til at være forretningsmæssige. Dette betyder i praksis, at klubberne tilpasser sig for at opnå legitimitet og øge sandsynligheden for at tiltrække ressourcer og blive succesfulde. Dette kommer – som nævnt – til udtryk gennem forskellige former for isomorfi, der betinger udviklingen og i nogle tilfælde betyder, at nogle af klubberne stræber efter profit. Jeg vil i det følgende illustrere dette nærmere ved at vise, hvordan udviklingen tager form. Jeg vil spørge: Hvordan kommer markedstilpasningen til udtryk i organisationsfeltet? Hvordan har den udviklet sig, og i hvilken udstrækning udvikler den sig i klubberne? Jeg vil søge at give et svar ved at foretage nærmere analyser af den generelle udvikling

gennem nogle konkrete nedslag under hovedoverskrifterne: 1) Generel kommercialisering og 2) Stigende fokus på oplevelsesøkonomi.

Ad 1) Generel kommercialisering

Sportssystemet dobbelte kodificering skaber som nævnt usikkerhed om fremtidige resultater og skaber en essentiel uro, idet søgen efter fremskridtet i princippet gør sporten hvileløs. Der skal løbende udvikles nye programmer, der kan sikre præstationsforbedring, og kommercialisering er et middel, der medfører forandringer, som har såvel konkurrencemæssige som institutionelt isomorfe processer som konsekvens. Fx udvikler klubberne sponsorprogrammer og gennemfører børsnoteringer, der pr. definition medfører, at klubberne skal underlægge sig formelle regler (tvangsmæssig isomorfi). Men også på et mere generelt plan begynder klubberne at anvende semantikker, der normalt anvendes af organisationssystemer, der kobler sig til det økonomiske system. Analysen, der foretages under overskriften 'Generel kommercialisering', har således som udgangspunkt, at klubberne løbende søger at stabilisere den situation af generel usikkerhed, de konstant befinder sig i, ved at udvikle programvarianter med en økonomisk stemthed, således at de optimerer deres chancer for at tiltrække ressourcer, der i andet trin medvirker til at øge deres muligheder for at stille sig godt i den sportslige konkurrence. Jeg vil herunder undersøge, hvor meget økonomisk stemthed dette afstedkommer, eller sagt anderledes i hvor stor udstrækning det medfører en profitorientering eller egentlig -maksimering i klubberne.

Ad 2) Stigende fokus på oplevelsesøkonomi

Udviklingen i den generelle kommercialiseringsproces, hvori forskellige programmer medvirker til markedstilpasning, følges op af en analyse af den fase, hvori ideer om oplevelsesøkonomi opstår, da dette yderligere påvirker den kommercialiseringsproces, som klubberne gennemlever. Historisk set synes det således klart, at med det generelle vestlige fokus på oplevelsesøkonomi – der herhjemme blandt andet skærpedes med den i perioden 2001-2011 siddende borgerlige regerings initiativer på området op gennem 2000-tallet, både generelt, men også specifikt i forhold til sport (Storm, 2009a) – udvikler der sig yderligere omverdensforventninger til klubberne i form af mere eksplicit formulerede (markeds-)forventninger (Storm, 2011c). Dette sker flydende, idet fasen med oplevelsesøkonomiske tendenser overlejrer den generelle kommercialiseringsfase. Udviklingen af de oplevelsesøkonomiske tendenser sker som følge af en generel samfundsmæssig bekymring over, hvad Danmark skal leve af i fremtiden, hvor kommerciel tilskuersport begynder at blive set som en af løsningsmodellerne i en bred vifte af sådanne, der kan generere profit, arbejdspladser og vækst (Bille & Lorenzen, 2008; Storm & Brandt, 2008).

Herunder vil jeg blandt andet fokusere på det, jeg kalder: 'FCK's eksplicitte profitorientering', der på én og samme tid viser, hvilke konkrete varianter af organisationssystemer, der opstår som følge af kommercialiseringen, og hvordan oplevelsesøkonomi og sport konkret tænkes sammen gennem udviklingen af et nyt program om 'sideaktiviteter'. Ydermere vil jeg inddrage rapporten om god ledelse i professionelle sportsvirksomheder (Østergaard et al., 2004), da denne case som i tilfældet

med casen om 'FCK's eksplicitte profitorientering' er et konkret eksempel på mere eller mindre institutionaliserede omverdensforventninger, der resulterer i institutionalisering af nye programmer for beslutning i feltet. Analysens nedslagspunkter er udvalgt, fordi de illustrerer den måde, hvorpå omverdenen i takt med den generelle kommercialiseringsproces samt det øgede fokus på oplevelsesøkonomi som samfundsmæssig vækstdriver initierer nye forventningsstrukturer om markedstilpasning og endog profitorientering.[191]

Generel kommercialisering: Udvikling af markedsmæssig kommunikation

Som tidligere nævnt, må man i henhold til den teoretiske ramme betragte sporten som essentielt urolig. Det skal forstås på den måde, at sportssystemets dobbelte kodificering skaber et fravær af hvile i systemet. Fremskridtet skal – som det formuleres af Tangen (1997; 2004b) – løbende sikres. I organisationssystemer som de kommercielle sportsklubber skal det konstant besluttes (udvikles programmer), hvilke beslutningspræmisser fremtidig kommunikation skal dannes på, således at sportens autopoiesis kan sikres og sejrskoden stimuleres. Her er kommercialisering som nævnt en funktionel løsning, hvor pengene kan bruges i den henseende.

Det er svært at finde nogen eksakt eller enkeltstående event, der er udgangspunktet for den kommercielle udvikling i de danske kommercielle sportsklubber. Der er snarere tale om en glidende udvikling, hvor omverdensbetingelserne langsomt ændrer sig, og klubberne begynder at koble sig til det økonomiske system og i forbindelse hermed udvikler programmer, der kan hjælpe til at sikre deres primære mål – det sportslige. Grunden til, at den professionelle fodbold indføres i Danmark, handler imidlertid om manglende international succes for landsholdet (Goksøyr & Olstad, 2005, p. 51), herunder det generelle indtryk af dansk fodbolds tilbagegang der skabes i perioden op til 1978. Dårlige internationale resultater, spillerflugten til udlandet, lave tilskuertal mv., som amatørismen havde skabt, fordi andre lande som følge af deres respektive professionalisering var blevet konkurrencedygtige, skulle derfor bekæmpes med kommercialiseringens midler. Et billede på dette gengiver Ankerdal (1993) med reference til pjecen, 'Betalt Fodbold, hvorfor nu det?', udarbejdet af Dansk Boldspil Union (DBU) og daværende hovedsponsor Carlsberg i 1977, der leverede sit bidrag ved at sponsorere to mio. kroner til DBU mod, at DBU indførte 'betalt fodbold':

> *"(...) de bedste spillere – på kontrakt – (skal) for fremtiden (have) penge for deres indsats. På den måde håber man at kunne højne standarden, stoppe tilskuerkrisen, svække spillerflugten til udlandet og ikke mindst gøre landsholdet stærkere" (Ankerdal, 1993, p. 15).*

Også truslen om en såkaldt piratliga, under 'Dansk Professionel Fodboldforbund', der blev skabt af Harald Nielsen og den senere videnskabsminister Helge Sander (V), fik DBU til at tage de sidste

[191] Som beskrevet i det analysestrategiske afsnit indgår såvel læsning af dokumenter, fx klubbernes årsrapporter, børsprospekter og øvrigt materiale som fx interview i analysen. I forbindelse med udlægninger af de mere overordnede udviklingsprocesser trækkes derudover på relevant litteratur, herunder egen forskning. Analysen vil primært tage et nationalt udgangspunkt, men jeg vil også inddrage internationale forhold, der medvirker til at forme den nationale kontekst. Der er selvsagt tale om et diskontinuert forløb med komplekse samspil mellem nationale og overnationale niveauer, men jeg søger at betone de vigtigste.

skridt mod ophævelse af amatørreglerne (Grønkjær & Olsen, 2007, p. 166). Selvom koblingen til det økonomiske system i denne tidlige fase primært er middel til at opnå målet om sejr, begynder klubberne – og det er her de første tendenser til markedstilpasning viser sig – i stigende udstrækning at stemme deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode op gennem 1980'erne og 1990'erne.

Udviklingen kommer også til udtryk i klubbernes generelle kommunikation samt via den øgede ansættelse af kontraktspillere (se: Nielsen et al., 2002; Storm & Almlund, 2006), men lige så vigtigt gennem klubbernes ansættelse af personale, der får som dedikeret opgave at sikre indtægter eller optimere klubbernes ressourcer ved at tilpasse klubberne til de forventninger, økonomisk kodificerede aktører har til effekterne af deres engagement. Ifølge DiMaggio og Powell er en af de bedste indikatorer på isomorfi *"(…) a decrease in variation and diversity, which could be measured by lower standard deviations of the values of selected indicators in a set of organizations" (Powell & DiMaggio, 1991, p. 76)*, og det er præcis, hvad der sker, når flere og flere af organisationssystemerne i de bedste rækker langsomt begynder at tilslutte sig nogle fælles ideer om, hvordan fremskridtsnormen bedst indfris: Gennem kommercialisering.[192]

Ud over at den stigende omsætning i klubberne indikerer dette (se regnskabsanalysen tidligere i denne Del 2), ligesom selve det forhold at klubberne overgår fra at være foreninger og til at organisere sig i egentlige selskabsdannelser – ApS'er, A/S'er eller ISS'er (Storm & Almlund, 2006; Billenstein, 2001; Grønkjær & Olsen, 2007) – så viser udviklingen sig i klubbernes årsrapporter, i de kvalitative interview samt i børsprospekterne, hvorunder organisationssystemerne begynder at reflektere over, at der skal udvikles særlige programmer for at få øge ressourcetilgangen (indtægterne, spillere, faciliteter mv.) for at sikre målet om sejr. Hen ad vejen medfører dette – som jeg vil søge at vise – øget markedstilpasning.

Organisationsfeltets programmer

Uden at jeg skal eller kan gøre alle de programmer, der udvikler sig og institutionaliseres i takt med kommercialiseringen, til genstand for analyse, mener jeg, man kan pege på fem overordnede programmer, der hver især er fremtrædende i forskellige faser af kommercialiseringsprocessen, og i varierende udstrækning bidrager til og udtrykker markedstilpasningen. Jo længere vi kommer frem i kommercialiseringsprocessen, jo mere overlejrer de hinanden derved, at de alle eksisterer med forskellig styrke, men hver især dominerer feltet til givne tider.[193] Der er tale om følgende programmer:

1. Talentudviklingsprogrammet

[192] Kommercialiseringen medfører også variation i den forstand, at klubberne hver tilpasser sig feltet ved at operationalisere en bestemt tilslutning eller kombination af de givne feltprogrammer. Isomorfe processer indeholder i den forstand elementer af såvel homogenisering som differentiering.

[193] Dette er en bruttoliste. Der er givet flere programmer i spil, ligesom de skitserede ikke alle bidrager lige meget til markedstilpasningen, men i denne sammenhæng lægges vægt på de for behandling af afhandlingens problemstilling mest relevante.

2. Sponsorkonceptprogrammet
3. Aktieudbudsprogrammet
4. Facilitets-/ stadionudviklingsprogrammet
5. Sideaktivitetsprogrammet

I rækkefølgen ligger en indikation af en vis kronologi i institutionaliseringen af de enkelte programmer, selvom det ikke med entydighed kan fastslås, at de opstår præcist i den opstillede kronologi.[194] Dels er de fleste løbende i spil gennem kommercialiseringsperioden, dels manifesterer de sig med varierende styrke undervejs, men overordnet synes deres opståen at følge opstillingen.

Talentudviklingsprogrammet

Det første af de nævnte programmer, talentudviklingsprogrammet, må nok betegnes som et af de programmer, der i takt med den generelle kommercialisering udvikler sig i organisationsfeltet tidligst. Det vil nok være mest korrekt at se programmet som et program, der tages med fra amatørtiden, men i takt med kommercialiseringen får det en ny form. Et andet karakteristika ved programmet er, at det eksisterer over hele perioden frem til i dag, omend det delvist overlejres af de andre programmer set over tid. Det er et program om at skabe en fødekæde til klubbernes førstehold gennem samarbejde med fx omegnsklubber eller via rekruttering og tiltrækning af talentfulde unge spillere, således at den potentielle mængde af talenter, der kan vise sig at slå igennem som fremtidige ligaspillere, gøres så stor som mulig.

Dermed optimeres chancerne for sikring af den sportslige autopoiesis endsige organisationssystemets sportslige succes, idet de rekrutterede talenter gennemgår specialtilrettelagte træningsforløb i klubberne. De store ligaklubber i både fodbold og håndbold har alle i dag i varierende udstrækning strukturerede talentudviklingsprogrammer og/eller samarbejdsaftaler med omegnsklubber, der gør det muligt at 'scoute' spillere til deres respektive talentudviklingstrupper. Nogle af superligaklubberne har fodbold-akademier i udlandet (eksempelvis i Afrika (se: Madsen, 2009)), hvor talentudviklingen er billig, da mængden af spillere, der ønsker en fodboldkarriere i (vest-)Europa, her er stor. Programmet kan i takt med kommercialiseringen ses som dobbeltkodet, idet det både finder en (polyfonisk) sportslig og forretningsmæssig begrundelse i den forstand, at talentudvikling på én gang er en måde rent praktisk at knytte an til sejrskoden på – ved at sikre en stor pulje af talenter – samtidig med, at det også er et program, der gør talenter til en potentiel fremtidig salgs*vare*. Fx opretter Silkeborg IF i 1994 Silkeborg Fodbold College, der ud over at være rekrutteringsplatform også ses som redskab til at mindske dyre spillerkøb og skaffe fremtidige indtægter på:

> *"Selskabet investerer i målrettet talentudvikling af unge fodboldspillere, hvilket er en væsentlig del af forretningsmodellen. I 2002 fastslog FIFA, at klubber, der uddanner*

[194] Jeg begrunder dette med, at formålet med afhandlingen ikke er at afdække markedstilpasningen i sin fulde helhed, men nærmere at illustrere nogle centrale udviklingstræk i processen, der pågår på trods af den primære sportslige kodificering i organisationsfeltet.

> *unge fodboldspillere, skal være berettiget til at modtage en økonomisk kompensation for denne uddannelse. Helt konkret betyder det, at for unge spillere under 23 år skal der betales kompensation, også efter kontraktudløb. Denne ordning er en klar økonomisk fordel for en klub som Silkeborg IF" (Silkeborg IF Invest A/S, 2008b, p. 35).*

Med talentudvikling som en integreret del af *forretningsmodellen* stemmes beslutningskommunikationen således i det økonomiske systems kode, samtidig med det på den anden side også er klart, at klubben udnytter talenternes potentiale i egen sportslige autopoiesis. Mere generelt betragtet synes talentudviklingsprogrammet altså at forene de to hovedmål. Talentudvikling er ganske vist hovedsageligt i sit udgangspunkt et udtryk for sportslig stemthed, men i takt med kommercialiseringen ses programmet også som en *investering*sindsats, hvorved programmet bliver et led i udviklingen mod markedstilpasning. I en analyse af blandt andre FCMs talentakademi i Nigeria, skriver Madsen (2009):

> *"I dokumentaren "i lære som stjerne", som blev sendt på DR1 foråret 2007, lægger sportsdirektør Jens Ørgaard ikke skjul på, hvilke tanker der ligger bag FCMs akademi (...). Ørgaard udtaler: "Det er ikke anderledes end en hvilken som helst anden produktionsvirksomhed. Vi producerer fodboldspillere". Klubben forsøger på ingen måder at skjule, at drengene er en handelsvare, og at de med tiden skal blive til penge" (Madsen, 2009, p. 90).*

At fodboldspillerne skal blive til penge – ligesom det vægtlægges, at der her er tale om almindelig produktionsvirksomhed – er et udtryk for økonomisk stemt kommunikation, og det indikerer markedstilpasning i takt med talentudviklingsprogrammets udvikling, der følger kommercialiseringsprocessen. Selve programmets udbredelse i feltet udtrykkes i forbindelse med et interview med en af lederne fra fodboldklubberne. Selvom andre programmer (se nedenfor) i tiden frem mod finanskrisen dominerer billedet, er det også klart, at nogle klubber satser anderledes. Et bestyrelsesmedlem i en dansk superligaklub (fodbold) interviewet i forbindelse med arbejdet med afhandlingen udtrykker det således:

> *"Så er der vel de andre klubber som siger: At det vil vi også gerne (tjene penge, red.), men vi tror på, at hvis vi er rigtig gode til at lave talentudvikling, så er det billigere for os at drive fodbold. Og det er vel lidt det, som FC Midtjylland er eksponenten for, fordi de jo rent faktisk igennem en årrække har postet mange millioner kroner i deres talentakademi".*

Citatet er – ud over at det peger på talentudviklingsprogrammets konkrete tilstedeværelse i feltet – interessant, fordi det viser, hvorledes programmer operationaliseres, mimetisk imiteres og dermed institutionaliseres med varians i feltet. Bestyrelsesmedlemmet nævner senere i interviewet, at klubben, vedkommende sidder i bestyrelsen for, satser på talentudvikling og dermed har udviklet dette program som sin primære løsningsmodel på problemet om at skabe succes. Dette viser, at klubben på den ene side er klar over eksistensen af andre programmer i feltet – her sideaktivitetsprogrammet – og ser det som værende relevant og udbredt (han roser blandt andet FCK's dygtighed og succes med dette program), men samtidig trækker han på den anden side også

talentudviklingsprogrammet frem som et godt alternativt ved at fremhæve, at FCM's satsning viste sig gunstig, da finanskrisen kom, fordi klubberne med sideaktiviteter kom i problemer:

> *"(…) det (talentakademiet, red.) har helt sikkert været en nettoudgift for dem i mange år, men lige præcis fordi finanskrisen kom, fik al den investering jo sin berettigelse. Havde de ikke investeret alle de ressourcer, havde de overhovedet ikke haft mulighed for at ligge, hvor de gør i dag".*

Bestyrelsesmedlemmet trækker en parallel til sin egen klub, og dette viser, hvordan klubben selv gennem omverdensiagttagelser på én gang tager bestik af de i feltet eksisterende legitime programmer, men samtidig identificerer sig med det program, der findes relevant for organisationssystemet selv og dermed legitimerer sin beslutningskommunikative stemthed samt operationelle anknytning til det konkrete program. Ifølge bestyrelsesmedlemmet ligger klubbens ressourcer og beliggenhed, herunder sponsormulighederne i området samt opbakningen fra kommune mv., ikke til at købe sig til succes eller opbygge et forretningsimperium, som FCK gjorde:

> *"Vi er tålmodige, og bygger det op over lang sigt. Vi har ikke råd til at købe os til det. (…) I og med, at vi talentudvikler og har bygget ind, at gør vi det rigtigt hver dag, så kommer succesen også på lang sigt".*

Gennem en anden operationalisering end via sideaktivitetsprogrammet, der dog erkendes og beskrives som en legitim vej, forfølges på mimetisk isomorf vis målet om at sikre den sportslige autopoiesis via talentudviklingsprogrammet således på en meningsfuld måde. Samtidig retfærdiggøres programmet i termer af 'investering', 'udgifter' og indirekte 'forrentning' eller 'prisbillighed', hvilket tyder på markedstilpasning og økonomisk stemthed, og i den forstand viser klubben, lederen er repræsentant for, sin polyfoniske karakter, hvor sportslige mål, men også forretning, spiller en rolle i organisationssystemet.[195] Det samme er tilfældet i andre af de danske ligaklubber, men i takt med kommercialiseringsprocessen udvikles nye programmer, der kommer til at overlejre talentudviklingsprogrammet. Et af dem er sponsorkonceptprogrammet.

Sponsorkonceptprogrammet[196]

Sponsorkonceptprogrammet er nok det program blandt de øvrige, der er det mest dominerende, og som har størst generel udbredelse gennem hele tidsperioden fra amatørreglerne hæves og frem til i dag. En central forudsætning for kommercialiseringen er som nævnt, at klubberne udvikler

[195] I en vis forstand er det – som tidligere nævnt – vanskeligt entydigt at uddifferentiere, hvilken kodificering der er primær i organisationssystemets operationelle tilrettelæggelse af talentudviklingsprogrammet her. Der er tale om en klar dialektik (polyfoni) i beslutningskommunikationen, hvor begge kodificeringer er i spil og tjener samme, men alligevel tvetydige, formål. Der er elementer af såvel økonomisk som sportslig bestræbelse i spil.

[196] Ud over sponsorkonceptprogrammet ligger selvsagt også det, man måske kunne kalde 'tv-eksponeringsprogrammet', der som beskrevet ovenfor er den helt afgørende forudsætning for den massive omsætningsmæssige vækst, klubberne oplever fra 1990'erne og frem. Når jeg undlader at beskrive dette, skyldes det, at jeg ikke har materiale til at foretage denne analyse med nogen videre vægt. Hertil kommer, at sponsorkonceptprogrammet er tæt forbundet hermed, idet en væsentlig forudsætning sponsorkonceptprogrammets udvikling er den tætte kobling til tv. Endvidere indeholder klubbernes årsrapporter, børsprospekter mv. ikke eksplicitte formuleringer om, hvordan fodboldproduktet som sådan bedst tilpasses tv-mediet. Det er noget, der primært foregår på forbundsniveau eller bliver varetaget via Divisionsforeningen. Det bør nok også nævnes, at der synes at være et nyt program under udvikling, der kunne bære titlen: 'Internet/sociale medier-programmet'. Heri bruges internettet og sociale medier som et nye markedsføringsredskab med henblik på at skaffe indtægter, der kan stimulere sejrskoden.

kommunikationsformer, der gør (succesfuld) anknytning fra markedsmæssige organisationssystemer sandsynlig, og det er sponsorkonceptprogrammet eksplicit udtryk for. Programmets udbredelse kan allerede aflæses i BIF's børsprospekt fra 1990 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1990), hvori det vægtligges, at en forudsætning for klubbernes vækst er, at de kan forbedre sponsorforholdene:

> *"Bedre sponsorforhold med "sponsorlounges", som det kendes fra udenlandske sportsarenaer, er nødvendig for yderligere at udvikle det gode samarbejde med erhvervslivet. Derfor investerer selskabet i en sponsorbygning i direkte tilslutning til hovedtribunen på Brøndby Stadion" (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1990, p. 3).*

Også i Viborg HK's første børsprospekt (Viborg Håndboldklub A/S, 1999) er bevidstheden om det nødvendige i at udvikle deciderede sponsorkoncepter – hvis man skal være med på kommercialiseringsvognen – klar. Helt generelt påpeges det, at klubberne er blevet mere professionelle på dette område, hvilket indikerer, at de i stigende udstrækning søger at tilpasse sig de forventninger, som potentielle markedsaktører (sponsorer) har:

> *"Medvirkende til, at sponsorindtægterne er steget, er også, at klubberne er mere bevidste omkring sponsorernes behov, herunder vigtigheden af at sammensætte det rigtige sponsorkoncept. Et sponsorkoncept vil normalt indeholde sponsorer på flere niveauer bestemt af de ydelser, der er tilknyttet sponsoratet" (Viborg Håndboldklub A/S, 1999, p. 18).*

Nogle klubber forfiner desuden deres sponsorkoncepter ved at lægge vægt på fordelene ved sponsorering og det netværk, som den kommercielle sportsklub opbygger for sponsorerne. I GOG var deltagelse i et erhvervsnetværk en af de ydelser, man som sponsor opnåede ret til at modtage:

> *"Erhvervsnetværket i GOG Svendborg TGI A/S blev oprettet i 1989 og har siden udviklet sig til at bestå af ca. 250 samarbejdspartnere, hvoraf en betragtelig er relateret til Sydfyn. Formålet med erhvervsnetværket er at vedligeholde og udvikle Business to Business relationer, hvor GOG Svendborg TGI A/S' kommercielle organisation indgår aktivt i relationsformidlingen for vores partnere" (GOG Svendborg TGI A/S, 2006, p. 16).*

Sponsorkoncepterne er tilpasset på en måde, så der kan opnås aftaler med en bred vifte af *kunder* – dvs. et klart udtryk for markedstilpasning, idet organisationssystemet her stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode. I FC Midtjyllands børsprospekt fra 2004 beskrives det ligeledes, hvordan klubben med henblik på at sikre sig høje sponsorindtægter har opbygget et sponsorkoncept,

> *"(...) hvor Klubben tilbyder sponsorater i flere prisniveauer. Konceptet giver såvel store som mindre virksomheder mulighed for at finde et sponsorat, der matcher den enkelte virksomheds behov. Konceptet går fra SuperPartner, der beløber sig fra 250.000 kr. årligt til Company Seats, der beløber sig til 5.000 kr. årligt. Herudover giver FC Midtjyllands erhvervsklub – Club 99 – sponsorerne adgang til et omfattende netværk med 775 medlemmer" (FC Midtjylland A/S, 2004, p. 30).*

Dette konceptkatalog er klart udtryk for en mimetisk isomorf-tendens i organisationsfeltet, hvor organisationssystemerne som svar på præstationsoptimeringsproblemet operationaliserer det økonomiske systems kode efter et bestemt program, hvilket indikerer markedstilpasning. Dette kommer også til udtryk i Aalborg Boldspilsklub A/S, hvor der er udviklet specielle sponsorkoncepter, der afhængigt af størrelsen på sponsoratet udløser givne modydelser. Der er tale om en *handel* mellem klub og sponsor, der *køber* sig til eksponering gennem den kommercielle sportsklub, der via sin deltagelse i de danske og europæiske klubturneringer optræder i flere forskellige mediesammenhænge:

> *"AaB tilbyder sine sponsorer et varieret udvalg af sponsorater, primært afhængig af sponsoratets økonomiske størrelse. Som modydelse opnår sponsorerne en række forskellige ydelser afhængig af det tegnede sponsorat, herunder bl.a. adgang til Aalborg Stadion, adgang til promovering af sponsornavn og så videre" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003b, p. 29).*

Modydelserne er eksponering og kontakt med andre erhvervsaktører afstemt i form af en 'handel', der underforstået vil bidrage til sponsorernes egen økonomiske profit, hvilket må ses som semantik, der jf. den teoretiske gennemgang i Del 1 via organisationssystemerne medierer mellem de funktionelle sociale systemers koder, således at såvel klubben selv (sportsligt stemt) og sponsoren (økonomisk stemt) kan danne (gensidig) succesfuld kommunikation, der sikrer de respektive organisationssystemers primære mål (hhv. sportslig og økonomisk). En god illustration af markedstilpasningen finder man i VB's børsprospekt fra 2005 (Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005), hvor betydningen af måden sponsorarbejdet skal tilrettelægges på vægtlægges:

> *"Traditionelle sponsorater, hvor ydelserne allerede på forhånd var defineret, er passé. Nu er det ikke længere på forhånd bestemt, hvad kunden køber. Salget tager nu udgangspunkt i en præsentation af selskabet, hvor man beskriver selskabets strategier og målsætninger og ikke mindst lytter til kundens behov. (…) På den måde sikres det, at kunden får et udbytte der modsvarer ydelsen og ikke mindst ønsker at forlænge og i bedste fald udbygge samarbejdet" (Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005, p. 10).*

En sådan tilgang til sponsorarbejdet er udtryk for, at *kunden* skal behandles som en seriøs markedsaktør, der har forventninger om modydelse. Indfries disse ikke, kan klubben ikke forvente at skabe succesfuld kommunikation med omverdenen. Dette forhold illustrerer en økonomisk stemthed i operationaliseringen af programmet (en handel med ydelse og modydelse), hvilket i sagens natur er markedstilpasning af organisationssystemerne. I takt med kommercialiseringen synes dette at blive mere udtalt i klubberne.

Aktieudbudsprogrammet: Markedsmæssig kommunikation via børsprospekter

Selvom analysen af den økonomiske udvikling i de danske kommercielle sportsklubbers økonomi viste, at klubberne med undtagelse af ét eksempel aldrig har udbetalt udbytte, ligesom klubberne taber de via aktieudbuddene tilførte penge, er programmet med udbud af børsnoterede aktier udbredt og udtryk for en markedstilpasning med isomorfe tendenser. Den viser sig på flere områder.

For det første ved at et stigende antal organisationssystemer følger efter (mimetisk isomorfi), da programmet i første omgang introduceres i feltet, og for det andet ved at selve udbudsforretningen er præget af en tvangsmæssig form for isomorfi. Klubber, der skal børsintroduceres, skal gennemføre udbuddet i henhold til lovgivningen. Prospekterne er derfor udarbejdet med henblik på at opfylde sådanne standarder og betingelser. Det ses, når man læser prospekterne, der indeholder standardafsnit om risici ved investeringerne, detaljerede oplysninger om selskaberne, ejer- og ledelsesforhold, nøgletal og redegørelser for virksomhedernes udvikling over de seneste år samt planer for, hvad det ønskede provenu af aktieudbuddet skal anvendes til, herunder forventningerne til organisationens fremtidige udvikling. Aktieudbudsprogrammet er i den forstand en særlig operationalisering af profit-koden, en økonomisk stemthed, og de tvangsmæssige isomorfe elementer gennemføres for at beskytte investoren, der omvendt forventes at anlægge en rationel investeringsstrategi. I praksis er aktieudbudsprogrammet formentligt – ud over sponsorkonceptprogrammet og sideaktivitetsprogrammet (se nedenfor) – blandt de programmer, der tydeligst bringer økonomisk stemt kommunikation i spil i organisationsfeltet og dets organisationssystemer. Nedenfor skal de til analysen indhentede børsprospekter gøres til genstand for nærmere granskning med henblik på at afdække, hvor stor en grad af markedskommunikation de er udtryk for. Af hensyn til længden af analysen lægges der vægt på et mindre antal klubber, mens de øvrige behandles i kortere form.

Udviklingen i børsnoteringer

Nedenstående tabel viser skematisk den kronologiske rækkefølge i de danske håndbold- og fodboldklubbers børsnoteringer, og det kan ses, at efter den første notering i 1987 følger flere klubber hurtigt efter. Det er desuden kendetegnende, at klubberne alle anvender denne mulighed for kapitaltilførsel flere gange fra noteringen og frem til i dag.

Selskab	År for notering
Danske Fodboldselskaber	
Brøndbyernes IF Fodbold A/S (BIF) (Nasdaq OMX Copenhagen)	1987
AGF /Århus Elite A/S (Nasdaq OMX Copenhagen)	1988
SIF Fodbold Support A/S (Nasdaq OMX Copenhagen)[197]	1989
PARKEN Sport & Entertainment A/S (PSE/FCK) (Nasdaq OMX Copenhagen)	1997
Vejle Boldklub Holding A/S (VB) (Dansk AMP)	1997
Aalborg Boldspilklub A/S (AaB) (Nasdaq OMX Copenhagen)	1998
Akademisk Boldklub A/S (AB)	1998

[197] Prospektet for SIF Fodbold Support A/S 2003 inddrages ikke i analysen, da det ikke bidrager med noget interessant. Det er primært et prospekt, der beskriver klubbens rekonstruktionsplan på baggrund af økonomiske problemer i 2002.

Viborg F.F. Prof. Fodbold A/S (Dansk OTC)[198]	1999
FC Nordsjælland A/S (Farum Boldklub/FCN) (Dansk OTC)	1999
FC Midtjylland A/S (FCM) (Dansk AMP)	2004
Fodboldalliancen AC Horsens A/S (Dansk AMP)	2007
Danske håndboldselskaber	
Viborg HK A/S (OMX Nordic Exchange Copenhagen A/S)	1999
KIF Håndbold Elite A/S (KIF) (First North)	2006
IBEH A/S (Ikast-Bording Elite Håndbold) (First North)	2007

Tabel 10: Børsnoteringer af danske kommercielle sportsklubber i fodbold og håndbold

Af regnskabsmaterialet og af materialet fra de kvalitative interview fremgår det, at klubberne begynder at efterligne hinanden, fordi der i de tidlige år opstår en forestilling om, at tilvejebringelse af kapital er nødvendig for at stille sig godt i den sportslige konkurrence (se også: Mortensen, 2010; Morrow, 2000). En stor del handlede ifølge en af de interviewede klubledere om, at 'der gik mode i' (en form for isomorfi) at gå på børsen, ligesom dem, der endte med at købe aktierne, blev indfanget af en generel øget interesse for fodboldaktier.

For klubberne var det hurtig måde at få kapital ind på: *"I forhold til fodbolden generelt var det jo, fordi det var nemme penge. Det var jo hurlumhej-tider. De blev jo overtegnet alle sammen".* Set på denne baggrund synes det ret klart, at klubberne efterligner hinanden med henblik på at løse præstationsoptimeringsproblemet og opnå succes – altså en blanding af konkurrencemæssig og institutionel isomorfi, men samtidig begynder organisationssystemerne også i varierende udtrækning at blive mere økonomisk kodificerede.

Den første danske børsintroduktion: Brøndbyernes IF Fodbold A/S

I BIF opstod ideen om udbud af aktier i forbindelse med Per Bjerregaards tanker om at gøre klubben mere økonomisk uafhængig af sportslige resultater (Madsen, 1993). BIF er reelt set den første kommercielle sportsklub herhjemme, der målrettet ser mulighederne i kommercialiseringen. Det er også den første klub, der både indfører fuldtidsprofessionalisme (1985), børsintroduceres (1987) og begiver sig ud i omfattende engagementer med sideaktiviteter, fx køb af den nærliggende nedlagte kommuneskole, Gildhøj Skole (1990) og overtagelsen af Interbank (se: Madsen, 1993). Samtidig begynder BIF i forbindelse med sin første børsintroduktion at slå tonen mere kraftigt an for den stemthed i det økonomiske systems kode, som begynder at præge markedstilpasningen af klubberne i takt med den generelle kommercialiseringsproces. Allerede i børsprospektet fra 1987 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1987) er markedskommunikationen klar. På prospektets side fem –

[198] Som i forhold til SIF Fodbold Support A/S inddrages Viborg F.F. Prof Fodbold A/S ikke i nedenstående analyse, da prospektet ikke fremdrager noget interessant til analysen. Det er et ret kortfattet prospekt, der i hovedsagen peger på, at formålet med noteringen hovedsageligt er *"(...) en stadig forbedring af de sportslige resultater (...)" (Viborg F.F.Prof.Fodbold A/S, 1999).* Markedstilpasningen består primært i selve anknytningen til aktieudbudsprogammet.

under et billede af Per Bjerregaard, der er forretningsmæssigt korrekt klædt i jakke og slips – gives der to grunde til, at klubbens tilhængere skal købe aktier:

> *"(...) de kommer til at eje deres egen klub, og de får mulighed for at opnå økonomisk gevinst. Som enhver anden investering i aktier er der tale om at komme med risikovillig kapital. Vi mener, at tiden vil vise, at dette vil være en god investering" (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1987, p. 5).*

Ganske vist lægges der også vægt på, at klubben i årene efter børsintroduktionen vil befinde sig i en konsolideringsfase, hvor der ikke vil blive betalt udbytte, men ved at vægtlægge profitmuligheden for aktionærerne samt at slå på, at der er tale om en *investering*, stemmer organisationssystemet sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode. Dette udtrykkes ikke blot ved at lægge vægt på, at investeringen kan vise sig god (den vil skabe profit, øge værdien af aktien, og måske også give udbytte) men også ved at klubben nu ser sig selv som *"(...) en del af underholdningsindustrien"* (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1987, p. 7), hvori fodbold er "*(...) blevet en forretning i den københavnske forstadsklub" (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1987, p. 9)*. På samme måde som beskrevet oven for skaber organisationssystemet dermed en medierende form for beslutningskommunikation, der forener organisationssystemets og omverdenens muligheder for at sikre egen respektive autopoiesis. På den ene side knyttes an til det økonomiske systems kode ved at forme den til brug for egne (sportslige) mål, mens omverdenens aktører på den anden side kan anvende sporten som grundlag for egen økonomisk vinding i et gensidigt samspil.

Det forretningsmæssige spor følges de følgende år, hvor BIF foretager aktieudvidelser i 1990 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1990) og to gange i 1997 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1997).[199] Førstnævnte som led i købet af Gildhøjcenteret, der ombygges til et fritidscenter med hotel og restaurant, kursusfaciliteter, motionscenter, ungdomsboliger mv. i forventningen om, at dette kan medvirke til at styrke fodboldforretningen, mens sidstnævnte sker som led i en plan, hvor kreditorerne efter den mislykkede overtagelse af Interbank A/S i 1991/92, som følge af en akkordordning, eftergiver BIF store dele af gælden mod at modtage en del af beløbet, der tilvejebringes via emissionen.

Det synes dog samtidig klart, at BIF især efter denne emission skifter kodificering og nedtoner den økonomiske stemthed – formentlig på grund af de mislykkede investeringer. Men allerede i 1998 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1998) foretager klubben en ny aktieudvidelse med henblik på køb af Brøndby Stadion, der ses som en nødvendig forudsætning for at skabe en stigning i sponsor- og reklameindtægterne. Man kan sige, at denne udvidelse sker som en del af facilitets-/stadionudviklingsprogrammet (se nedenfor) i den forstand, at en forestilling om forbedrede faciliteter ses en forudsætning for succes, men det er også en del af en isomorf proces, hvor omverdensprogrammer – her aktieudbudsprogrammet – kopieres af de kommercielle sportsklubber

[199] Der foreligger kun prospektmateriale for den ene kapitaludvidelse.

med henblik på at øge de kommercielle muligheder i de respektive koncerner. Som nævnt synes klubben dog ikke videre fokuseret på profit, hvilket blandt andet kommer til udtryk i forbindelse med emissionen fra 2002, der indbringer klubben 30 mio. kroner. Her foretages udvidelsen for at styrke likviditeten på baggrund af en række omkostninger opstået i forbindelse med udbygningen af stadion, og der kommunikeres ikke eksplicit profitmål i forbindelse med annonceringen af udvidelsens gennemførsel (se: Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2002).

Senere i prospektet fra 2007 (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2007), fastholdes organisationens primære sportslige kodificering da også. Provenuet af emissionen skal gå til at styrke den sportslige side, men klubbens polyfoniske karakter viser sig ved, at den sportslige succes ses som en måde at øge indtægterne på. I praksis er det faktisk ikke helt klart, om de sportslige resultater er mål eller middel, ligesom det heller ikke er klart, hvordan denne relation gælder for de økonomiske dimensioner. Set i historisk perspektiv er organisationssystemets stemthed dynamisk og polyfonisk, idet klubben i perioder i høj grad kommunikerer i det økonomiske systems kode, mens klubben i andre kommunikerer en mere vindeoptimerende break-even tilgang. Når der alligevel er klare tendenser til økonomisk stemthed, skyldes det det specifikke samspil mellem de sportslige og de økonomiske dimensioner, som klubben arbejder efter:

> *"Det er Brøndby IF's målsætning, gennem fortsat sportslig succes, at vedligeholde og udbygge sin sportslige position og dermed sit brand, med henblik på at skabe et højere provenu fra tilskuere, salg af merchandise, catering, sponsorater, TV-aftaler og turneringsindtægter" (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2007, p. 37).*

Der kommunikeres både 'brand' og 'provenu', men også om sportslig succes, og i den forstand etableres en sammenhæng mellem den økonomiske stemthed og de sportslige dimensioner. Dette udtrykkes ligeledes relativt klart af nedenstående citat af den daværende administrerende direktør i klubben, Jan Lockhart, der i sommeren 2011 i et interview til Ritzau udtaler:

> *"Fremadrettet skal vi give overskud. Vi skal være økonomisk bæredygtige. Men når det er sagt, så er vores aktionærer nok mere interesseret i, at vi leverer store sportslige resultater frem for økonomiske resultater. Derfor giver det ikke mening for os at signalere, at vi skal have et tocifret overskud hvert år. Men forretningen skal hvile på et økonomisk bæredygtigt grundlag, fortæller Jan Lockhart" (Amstrup, 2011).*

Lockhart vægtlægger eksplicit pointen i spørgsmålet om stemthed ved at sige, at det ikke profitten, der er det vigtigste. Organisationssystemet ser snarere en velkonsolideret klubøkonomi som en forudsætning for at skabe sportslige resultater. Det er en vindeoptimerende klub, der sigter på break-even, men det indbefatter på den anden side også en stor grad af markedstilpasning jf. formuleringerne om, at sportslig udvikling skal ske på et økonomisk bæredygtigt grundlag. Organisationssystemet er polyfonisk. Det er ikke enten/eller, men mere både/og, hvorunder det er vanskeligt at uddifferentiere den enkelte kodes forrang i forhold til den anden.

AGF Kontraktfodbold A/S

Polyfonisk svingning mellem forskellige kodificeringer over tid – som i BIF's tilfælde – viser sig også i AGF. Organisationssystemet skifter kodificering dynamisk i den forstand, at klubben i de tidlige faser af klubbens kommercielle æra primært er sportsligt stemt. Senere bliver dette suppleret af en noget mere klar markedsmæssig tilgang, der synes at opstå i forbindelse med klubbens engagement i sideaktiviteter. Første gang, AGF knytter an til aktieudbudsprogrammet, er i 1988, da klubben noteres på Nasdaq OMX Copenhagen. Det sker med henblik på at styrke de sportslige aspekter (AGF Kontraktfodbold A/S, 1988, p. 4). I forbindelse med en emission i 2002 opfatter klubben sig stadig primært som en 'ren' fodboldklub i forhold til andre af sine konkurrenter:

> *"I Danmark er Brøndby og FCK de to mest velkonsoliderede fodboldklubber og blandt andet karakteriseret ved selv at eje stadions og navnlig for FCK's vedkommende ved at generere betydelige indtægter fra ikke-fodbold-relaterede aktiviteter. I denne sammenhæng er AGF Kontraktfodbold A/S p.t. en 'ren' fodboldklub og som sådan mere afhængig af de sportslige resultater" (AGF Kontraktfodbold A/S, 2002a, p. 22).*

Dette betyder i praksis, at det er den sportslige kodificering, der er i fokus. Desuden gennemføres emissionen som følge af, at tab de foregående år har gjort det vanskeligt for klubben at leve op til DBU's økonomiske licenskrav.[200] AGF ligner således mange af de øvrige klubbers emissioner i den forstand, at aktieudvidelserne primært gennemføres som følge af redningsaktioner og ikke som del i fremadrettede investeringsprojekter – et forhold, der tyder på primær sportslig stemthed.

AGF fortsætter de kommende år med at tabe penge, og således er aktieudvidelsen i 2004 en forudsætning for fortsat drift[201], men med stiftelsen af Århus Elite A/S i 2005 samt udvidelse af aktiviteterne med drift af Århus Stadion (Atletion), herunder afholdelse af events og koncerter mv., samt andre sportsgrene, Bakken Bears, Århus GF samt forskellige andre mindre sportsgrene, medejerskab af Tivoli Friheden A/S og en kort periode etablering tøjbutikker (Hummel Sport/Fashion) og en fysioterapeutklinik på stadion, stemmes organisationssystemets beslutningskommunikation efterhånden mere eksplicit i det økonomiske systems kode. Selvom fokus stadig er på de sportslige dimensioner, synes det klart, at de nye forretningsområder samtidigt opbygger nye omverdensforventninger til klubben, der markedstilpasses gennem en mimetisk isomorf proces. I prospektmaterialet fremgår det, at koncernen er en del af et større konkurrencebetonet marked, hvor man skal spille efter reglerne for at overleve:

> *"Århus Elite er en del af underholdningsindustrien i Danmark og samtlige af Koncernens aktiviteter er relateret hertil. Det er Ledelsens opfattelse, at der generelt er stor fokus på og opmærksomhed omkring underholdning i Danmark og at der tilsvarende er stor fokus på at udbyde den rette underholdning. Som en del af*

[200] I forbindelse med emissionen skal der ifølge prospektet indfries bankgæld for ca. 6,4 mio. kr. og tilbagebetales ansvarlig lånekapital på 0,4 mio. kr. Restbeløbet på ca. 12,7 mio. kroner vil indgå i selskabets finansielle beredskab.
[201] Det fremgår blandt andet af 2004-prospektet, at provenuet skal anvendes til at dække et likviditetsbehov på ca. 8 mio. kroner i regnskabsåret (Århus Elite A/S, 2004, p. 11).

> *underholdningsindustrien er Århus Elite i direkte konkurrence med den øvrige underholdningsindustri" (Århus Elite A/S, 2004, p. 17).*

Under beskrivelsen af de enkelte underaktiviteter, der samles under moderselskabet "Århus Elite A/S", lægges der vægt på, hvordan de enkelte datterselskaber skal optimere hele koncernens kommercielle drift. Desuden fremgår det, at klubben med det nye fokus bevidst har rustet sig ved at ved klubbens generalforsamling i 2003 at indvælge bestyrelsesmedlemmer med forretningsmæssige erfaringer *"(...) med henblik på, at udvikle Selskabet til en økonomisk sund underholdningsvirksomhed"* (Århus Elite A/S, 2004, p. 20):

Signalet med denne kommunikationsform synes relativt klart at være at udvise seriøsitet og dermed gøre sig attraktiv for investorer og andre aktører i omverdenen, der har forventninger til, hvordan en koncern i underholdningsindustrien drives. Det eksplicitte skifte dette repræsenterer synes herunder at skyldes, at driften af Atletion (Århus Stadion) i 2004 bliver udbudt af Aarhus Kommune i licitation, hvilket konkret opstiller forventninger til, hvilke kandidater, der kan komme i betragtning til at vinde den. Århus Elite A/S havde allerede de foregående år haft som mål at byde på licitationen, og udskiftningerne i bestyrelsen, men også de organisatoriske tilpasninger og styrkelse af kapitalgrundlaget, synes at være et strategisk træk i relation til at skabe omverdenslegitimitet – dels mimetisk (sideaktiviteter), men også som en slags tvangsmæssig og normativ isomorfi, da Aarhus Kommune ville have haft svært ved at vælge en kandidat uden de fornødne kompetencer og økonomiske grundlag. I børsprospektet for Århus Elite A/S i 2010 bliver den markedsmæssige kommunikation kun mere tydelig:

> *"Selskabets forretningsmæssige idégrundlag er med udgangspunkt i AGF fodbold og enkelte andre store forretningsområder relateret til Århus Elites kernekompetencer og brand, herunder Atletion, at skabe værdi for aktionærer, samarbejdspartnere, fans og tilskuere" (Århus Elite A/S, 2010).*

Ideen om at skabe 'værdi' er bredt forstået, men udtrykker konkrete operationaliseringer af økonomiske systems koder: 'at skabe profit' eller 'økonomisk værdi'. Senere i prospektet, hvor koncernens strategi udlægges, vægtlægges det, at beliggenheden i Danmarks næststørste by samt det faktum, at der i byen er et begrænset facilitetsmæssigt udbud til brug for større events, koncerter og arrangementer, giver muligheder for at skabe Vest-Danmarks stærkeste *forretning* inden for koncernens hovedområder: sport, faciliteter og events (Århus Elite A/S, 2010, p. 33). Det er underliggende, at dette vil skabe øget indtjening, og selve dette forhold kommunikerer forholdet mellem mål og midler omvendt i forhold til, hvad man ville forvente af en kommerciel sportsklub, der *ikke* kerede sig om overskud. Der er i stedet tale om, at sporten og de øvrige eventaktiviteter er et middel til at opnå målet om lønsomhed til glæde for investorerne (Århus Elite A/S, 2010, p. 13), hvilket reelt set betyder, at klubben her kommunikerer i det økonomiske systems kode og anvender et program, der dels viser, hvordan spørgsmålet om profit skal besvares, dels semantisk medierer mellem to funktionelle systemers koder, således at såvel organisationssystemets egen sportslige

autopoiesis sikres, men også giver mulighed for at omverdenen kan få (økonomisk) værdi ud af at købe klubbens aktier og derved knytter an til kommunikationen. Det økonomiske systems kode synes dog nu opprioriteret i forhold til det sportslige systems ditto i beslutningskommunikationen. I den forstand er Århus Elite A/S et polyfonisk organisationssystem, der i 2010 prospektet kodificeres økonomisk, mens udviklingen over tid viser dets svingning mellem de to stemtheder – dog præget af øget markedstilpasning.

FCK/PSE

FCK, der stiftes i 1992 som en fusion mellem Kjøbenhavns Boldklub (KB) og Boldklubben 1903 (B 1903), foretager i 1997 sin børsnotering efter, at erhvervsmanden Flemming Østergaard har overtaget klubben. Klubben stemmer generelt under Flemming Østergaards ledelse i udpræget grad sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode. Det har ikke været muligt at frembringe prospektmateriale fra før 2001, men her foretager koncernen endnu en aktieudvidelse. Der er tale om et fremadrettet investeringsprojekt, der i modsætning til flere andre kapitaludvidelser blandt fodboldklubberne sker på forkant og ikke for at skaffe klubben likviditet som følge af økonomiske problemer. Projektet handler om at etablere et skydetag på PARKEN for at styrke koncernens muligheder for indtjening. Man er nu en oplevelsesøkonomisk aktør:

> *"I kombination med de nyeste tiltag inden for Customer Relationship Management – herunder anvendelsen af ny teknologi og Internettet – har Selskabet gode muligheder for at befæste og udbygge sin position som den førende leverandør af større sports- og underholdningsarrangementer i Danmark og i Øresundsregionen" (Parken Sport & Entertainment A/S, 2001, p. 11).*

I den forstand er klubben eksponent for markedstilpasning i organisationsfeltet. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at prospektet eksplicit kommunikerer, at profit er et mål: *"Selskabet forventer at opnå vækst i indtjeningen gennem en ekspansion af forretningen inden for profitable segmenter af sports- og underholdningsbranchen"* (Parken Sport & Entertainment A/S, 2001, p. 12). Ideen med at gøre klubben mere uafhængig af sportslige resultater gennem sideaktiviteter, der i stor udstrækning bæres af netop FCK (se mere herom nedenfor), fremgår også af prospektet:

> *"Strategien om at gøre Selskabets indtjening mindre afhængig af fodboldaktiviteter samt en ledelsesmæssig fokusering på at øge indtægter og profitabilitet i Koncernen har medført en tilfredsstillende udvikling i Koncernens indtægter og resultat. Siden købet af PARKEN er Koncernens indtægter steget fra DKK 50,9 mio. (1997/98) til DKK 152,9 mio. i seneste regnskabsår (1999/00). Det primære resultat er i samme periode steget fra DKK 2,7 mio. til DKK 21,0 millioner" (Parken Sport & Entertainment A/S, 2001, p. 12).*

Ud over at der lægges vægt på de gode økonomiske resultater, påpeger prospektet, at den gunstige økonomiske udvikling er sket i en periode, hvor de sportslige resultater ikke har været tilfredsstillende og blot resulteret i en ottendeplads i Superligaen i 1999/00. I den forstand kommunikeres bevidsthed om strategien, der handler om at skabe en god økonomisk konsolidering. Derudover gennemfører PARKEN Sport & Entertainment A/S yderligere aktieudvidelser i 2002 og

2010. I 2002 er formålet at styrke kapitalgrundlaget (Parken Sport & Entertainment A/S, 2002), da man netop har købt PARKEN's kontortårne. I prospektet hedder det, at købet er sket *"således at der skabes de bedste forhold for sports-, underholdnings- og andre arrangementer i PARKEN, samt at hele PARKEN-komplekset udnyttes og udvikles til gavn for Selskabets aktionærer"* (Parken Sport & Entertainment A/S, 2002, p. 7). At der lægges vægt på, at der er tale om en investering, der er til glæde for aktionærerne, må iagttages som beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode, der søger at skabe succesfuld kommunikation med potentielle aktører, der ser forretningsmuligheder i at købe aktier. Senere i prospektet hedder det:

> *"På længere sigt vil provenuet (fra aktieudvidelsen, red.) medvirke til, at Koncernen har mulighed for en række forventede investeringer inden for sport og underholdning, som vil kunne styrke Koncernens markedsposition i Danmark og Øresundsregionen samt bidrage til en forøgelse of indtjeningen i Koncernen" (Parken Sport & Entertainment A/S, 2002, p. 12).*

Vægtlægtningen på indtjening indikerer markedstilpasning, og i den forstand er PSE et organisationssystem, der kommunikerer profitbestræbelse. I 2010 er situationen for den succesfulde koncern ganske vist ændret, idet koncernen via fejlslagne projekter med blandt andet et stort feriehusprojekt i Italien har imødeset store tab. Kun via en refinansiering af gælden samt omkostningstilpasninger og en emission, der bruges til at nedbringe gælden, lykkes det at redde virksomheden. Man kan med rette anføre, at aktie-emissionen ligner mange andre emissioner i feltet ved, at den så at sige kommer på bagkant og som følge af en redningsaktion, hvilket indikerer, at klubben opererede under en blød budgetrestriktion og var primært sportsligt kodificeret. Men dels må koncernen bag FCK, i den periode fra 1997 til 2010 hvor Flemming Østergaard bestyrer butikken, anses som det tætteste vi kommer på en profitmaksimerende virksomhed (endsige et primært økonomisk stemt organisationssystem) blandt de danske fodbold- og håndboldklubber, dels er redningsaktionen ikke overraskende i den forstand, at alle danske fodboldklubber som følge af finanskrisen slås med økonomiske problemer. At koncernen er orienteret i retning af profit er da også ret klart i prospektet for 2010-emissionen, hvor det hedder:

> *"Koncernens forretningsmæssige idégrundlag er at opbygge en lønsom portefølje af forretningsområder med meget stor kundevolumen. Fundamentet er attraktive brands med stærke markedspositioner inden for sport, underholdning, kontorudlejning, ferie og fysisk velvære, hvor høj kundeoplevet kvalitet og organisatorisk effektivitet skal sikre aktionærerne tilfredsstillende afkast" (Parken Sport & Entertainment A/S, 2010, p. 9).*

Med begreber som 'lønsomhed' og 'afkast' stemmes beslutningskommunikationen i det økonomiske systems kode. Organisationssystemets bevidste strategi med at gøre sig uafhængig af sportslige resultater, men samtidig beneficere af den medieopmærksomhed som fodbolden nyder, fremgår senere i prospektet:

> *"Stadig med udgangspunkt i behovet for at udvikle en forretningsmodel, der mere effektivt kunne kapitalisere på den store interesse for fodbold uden at være for*

> *eksponeret mod branchens økonomiske ustabilitet, fortsattes i årene umiddelbart efter 2000 en offensiv forretningsmæssig ekspansion" (Parken Sport & Entertainment A/S, 2010, p. 31).*

Den efterfølgende detaljerede beskrivelse af koncernens turn around-plan, der skal bringe koncernen tilbage på sporet, indikerer også en stor grad af profitbestræbelse og økonomisk stemthed. Organisationssystemet lukker urentable forretningsområder som eksempelvis ligahåndbold ned, så koncernens hovedaktionærer fortsat bakker selskabet op.

Man kan indvende, at samme manøvre foretages i mange andre af de danske superligaklubber, der er primært sportslig kodificerede og opererer under bløde budgetrestriktioner, men betragtet som en helhed er den langt overvejende del af FCK's beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode – i hvert fald hvis man vejer klubben i forhold til de andre danske klubber.[202] Her handler det primært om at sikre den økonomiske autopoiesis, mens den sportslige – på trods af dens vigtighed for organisationssystemet – er overvejende sekundær. Den polyfoniske stemthed lægger med andre ord vægten på den økonomiske side.

FC Midtjylland A/S (FCM)

Et andet relativt klart eksempel på beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode finder vi i forbindelse med FCMs emission i 2004. Organisationssystemet er en virksomhed, der arbejder for at skabe profit:

> *"FC Midtjylland fokuserer på at skabe en velkørende og profitabel fodboldforretning omfattende salg af sponsorater, entré- og TV indtægter samt indtægter ved deltagelse i turneringer under Dansk Boldspil Union (DBU)" (FC Midtjylland A/S, 2004, p. 9).*

Klubben operationaliserer dette på en bestemt måde: Ved meget klart at udvikle et program med køb og salg af spillere og især talentudvikling, der ses som organisationssystemets specifikke måde at opnå såvel sportslige som økonomiske resultater på. Selvom klubben i en periode går ind i motorsport og ligeledes køber Ikast Bording Elitehåndbolds dameligahold er FCM ikke så klart inde i sideaktiviteter som mange andre danske fodboldklubber er. I hvert fald synes talentudviklings-'brandet' at være det program, klubben primært baserer sin drift på.

Denne løsningsmodel på præstationsoptimeringsproblemet er da også motivet for at foretage emissionen i 2004. I prospektet til emissionen fremgår det, at provenuet skal anvendes til at investere i 'FCM Football Academy', der er en del af en bredere strategi, hvor FCM har købt en fodboldklub i Ghana og indgået et samarbejde med en nigeriansk fodboldklub (FC Midtjylland A/S, 2004, p. 8). FCM er i dette lys at betragte som et polyfonisk organisationssystem, der svinger mellem stemthed i det økonomiske og sportslige systems kode, og i prospektet fremgår det også, at investeringerne i talentakademiet sker med henblik på at styrke klubbens sportslige ambitioner.

[202] Dette vil også blive klart i forbindelse med den senere gennemgang af 'Rapporten om god ledelse i professionelle sportsklubber' og 'FCK's eksplicitte profitorientering'.

Ligeledes fremgår det, at man er opmærksom på, at de sportslige ambitioner skal stå i rimelig balance med det økonomiske grundlag. Hermed vægtlægges på den ene side en primær stemthed i det sportslige systems kode, men også en forståelse for de økonomiske dimensioner på den anden.

Et tegn på dette kan ses ved, at klubben ifølge prospektet for 2007 har solgt spillere *"for at styrke likviditeten og indtjeningen, hvorfor salgene er sket på sportsligt set ubelejlige tidspunkter" (FC Midtjylland A/S, 2007, p. 18).* Man kan iagttage dette som relativt god omkostningsstyring i den forstand, at truppen tilpasses i forhold til den økonomiske situation. Fornemmelsen for den økonomiske bæredygtighed signalerer i sig selv en vis grad af markedstilpasning, men i prospektet, der introducerer endnu en emission i 2007, fremgår det klart, at talentudviklingsstrategien også har en mere forretningsmæssig side:

> *"Køb, salg og udlejning af spillere er en integreret del af forretningsmodellen. For yderligere at styrke basis for spillerhandel arbejder FC Midtjylland målrettet med talentudvikling, bl.a. via sit fodboldakademi i Ikast. Her har FC Midtjylland opbygget en professionel organisation med betydelig ekspertise i at tiltrække og udvikle talenter. Denne fokuserede satsning understøtter fodboldforretningens ambitiøse sportslige mål og indebærer desuden i sig selv et betydeligt økonomisk potentiale. Salg af spillere vil på sigt skabe en gennemsnitlig årlig indtjening, der vil gøre FC Midtjylland til en ikke blot sportslig, men også økonomisk attraktiv forretning" (FC Midtjylland A/S, 2007).*

Betoningen af talentudviklingsprogrammet som en økonomisk attraktiv *forretning* betoner således den økonomiske kodificering. Endvidere formulerer prospektet sig mere eller mindre eksplicit om, at nye forretningsområder ikke endnu er planlagt, men at klubben på den anden side med provenuet fra emissionen ønsker at styrke sig i fald givne muligheder skulle vise sig. Dette er et tegn på mimetisk isomorfi, da flere andre klubber tilsvarende enten overvejer eller er gået ind i sideaktiviteter. Det understreges, at investeringer i nye forretningsområder kun vil blive gennemført såfremt den forventede forrentning ved investeringen står mål med risikoen. Dét er klart beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode, og i den forstand lever FCM op til forventningerne til en markedsaktør og udtrykker markedstilpasning, selvom sportsligt kodificeret beslutningskommunikation også er fremtrædende i prospekterne, og klubben i den forstand er et polyfonisk organisationssystem.

Øvrige klubber

Tilsvarende former for markedstilpasning som i de ovennævnte klubber finder vi hos Fodboldalliancen AC Horsens A/S (AC Horsens), Akademisk Boldklub (AB), VB og Aalborg Boldspil Klub A/S (AaB), omend polyfonien i organisationssystemernes beslutningskommunikation også kommer til udtryk i disses respektive prospekter.

I Horsens, der noteres i 2007 på Dansk AMP, er formålet med udbuddet er ifølge prospektet (AC Horsens, 2007a) ganske vist primært at styrke det økonomiske grundlag, så klubben kan udvikle sin sportslige position. Blandt andet hedder det, at der ikke planlægges at udbetale udbytte af eventuelt

overskud, idet provenuet skal bruges til at udvikle klubben sportsligt eller til at gå ind i andre forretningsområder (AC Horsens, 2007a, p. 20). Dette tyder på en primær sportslig kodificering af beslutningskommunikationen, der synes at ville skabe muligheder for anknytning til kommunikationen via systemer i omverdenen, der er interesserede i at understøtte klubbens sportslige succes. Men samtidig meddeler organisationssystemet også, at kursgevinster kan give profit for købere af AC Horsens aktier, og dermed ses en tilgang, der søger at øge sandsynligheden for, at økonomisk kodificerede aktører i omverdenen også knytter an til kommunikationen.

Pengene er altså primært et middel til at opnå målet om sportslig succes, men markedsmæssig kommunikation er også polyfonisk i spil. At klubben kobler sig til det økonomiske systems kode fremgår af det reklamemateriale (AC Horsens, 2007b), der udsendes sammen med prospektet. Her lægges vægt på, at *investeringen* i aktier vil resultere i 'skabelse af *værdi'* (AC Horsens, 2007b) samt, at klubben ledes af en bestyrelse, der tager beslutninger "*ud fra stor forretningsmæssig indsigt"*. Alt dette er udtryk for markedsmæssig kommunikation, der søger at i møde komme omverdenens forventninger til et børsnoteret selskab selvom *"(...) den særlige AC Horsens klubånd"* (AC Horsens, 2007b) er med i beslutningerne. AC Horsens er et polyfonisk organisationssystem, der både stemmer sin beslutningskommunikation i det sportslige og økonomiske systems kode og medierer mellem de to funktionelle systemers koder ved at gøre den økonomiske kode til grundlag for den sportslige autopoiesis og vice versa. Herunder – på grund af den øgede grad af markedsmæssige kommunikation – markedstilpasses organisationssystemet samtidigt.

Det samme synes at være tilfældet i AB, der i 1998 og 1999 gennemfører to aktieemissioner. Det har desværre ikke været muligt at fremskaffe de respektive børsprospekter, men hvad angår den økonomiske stemthed, kommer den til udtryk ved, at organisationssystemet i sit årsregnskab 1997/98 (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 1998) blandt andet slår på *"at den valgte strategi giver et godt grundlag for udviklingen af den samlede virksomhed og forventes på sigt at give selskabets aktionærer og øvrige interessenter det bedste resultat" (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 1998, p. 3)*. Det ligger heri, at aktieudvidelserne skal medvirke til at sikre AB's *forretnings*model, og selve det forhold, at aktionærerne skal sikres et godt resultatet, er udtryk for, at kommunikation er stemt i det økonomiske systems kode. Også i årsregnskabet for 1998/99 tales der om *"at sikre indtjeningen"* (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 1999, p. 15). I årsregnskabet 1999/2000 (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 2000) lægges der også vægt på, at klubben opererer med forskellige *forretningsområder*, omend det samtidigt synes klart, at organisationssystemet i hovedsagen sigter efter at forbedre de sportslige resultater. Markedstilpasningen i forhold til aktieudbudsprogrammet i AB består således primært i, at klubben imiterer en almindelig forretningsmodel fra det økonomiske system.

Polyfonien og markedstilpasningen i de kommercielle sportsklubber kommer også til udtryk i det prospekt VB i 2005 udarbejder (Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005). Her arbejder klubben på at rekonstruere sig selv efter en sportslig og økonomisk nedtur og svinger i den forbindelse mellem at stemme sin beslutningskommunikation i såvel det sportslige som det økonomiske systems kode. Under gennemgangen af hovedpunkterne i klubbens fremtidsplaner hedder det blandt andet, at klubben skal ledes *"(…) som en kommerciel forretning under mottoet "kan sporten ikke give forretningen, må forretningen give sporten" (Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005, p. 4).*

I mottoet udtrykkes den svingning, organisationssystemet foretager mellem det økonomiske og sportslige systems kode ved på den ene side at erkende, at det er vanskeligt for sportsforretningen at generere overskud, mens det på den anden understreges, at når dette er tilfældet, må der lægges yderligere vægt på netop de forretningsmæssige elementer, så omverdenens forventninger til markedstilpasning kan indfries. Dette gøres blandt andet ved at styrke organisationen på forskellige centrale poster, men det fremgår samtidig, at de sportslige resultater er hovedmålet med den forretningsmæssige oprustning *"(…) altså ikke at opbygge egenkapital"* (Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005, p. 4). I den forstand arbejder organisationssystemet primært for at sikre den sportslige autopoiesis med pengene som middel, men som i de øvrige klubbers børsprospekter viser markedstilpasningen sig derved, at organisationssystemet samtidig betragter sine sponsorer som 'kunder' (jf. Vejle Boldklub Elitefodbold A/S, 2005, p. 9), ligesom den som nævnt opruster forretningsmæssigt.

I 2008-prospektet (Vejle Boldklub Holding A/S, 2008) synes den primære sportslige kodificering at blive fastholdt i den forstand, at formålet med udvidelsen primært er at udvide forretningsområderne og derigennem at sikre sig et økonomisk grundlag så klubben bliver uafhængig af sportslig succes.[203] Men klubben binder i stor udstrækning an til såvel sideaktivitetsprogrammet som talentudviklingsprogrammet – ved at åbne et fodboldakademi i Nigeria – og markedstilpasses ved at ville indgå venturepartnerskaber med andre virksomheder og foretage ejendomsinvesteringer (Vejle Boldklub Holding A/S, 2008, pp. 8-11).

AaB knytter i 1998 mimetisk an til aktieudbudsprogrammet, da klubben introduceres på Københavns Fondsbørs. Det sker med henblik på sikre klubbens sportslige og dermed også økonomiske ambitioner. Selvom det ud fra regnskabsdata ikke kan siges, at klubben antager en profitorienteret tilgang, viser det generede materiale i form af børsprospekter og børsmeddelelser polyfonien i organisationssystemet. Det har ikke været muligt at skaffe prospektmaterialet fra børstnoteringen i 1998, men i prospektmaterialet fra 2003 (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a), hvor klubben foretager en ny emission, fremgår det, at ideen om at skabe profit synes at spille en relativt stor rolle.

[203] I forbindelse med aktieudvidelsen stiftes et holding-selskab: Vejle Boldklub Holding A/S.

Konkret imiterer organisationssystemet programmet om sideaktiviteter (se nedenfor), men selve aktieudvidelsen er i sig selv et udtryk for, at klubben orienterer sig i mere markedsmæssig retning. Det samme er gældende i prospektet fra 2006, hvor emissionen gennemføres for at styrke mulighederne for at udvide forretningsområderne og gøre sig mere uafhængig af sportslige resultater, blandt andet med ejendomsinvesteringer, samtidig med at det nævnes, at koncernen arbejder med et mål om at forrente egenkapitalen med 5-10 procent (Aalborg Boldspilklub A/S, 2006b, p. 19). Ideen om at gøre sig mindre afhængig af sportslige resultater er udtryk for en isomorf tendens, der som nævnt ovenfor tydeligt gennemsyrer hele organisationsfeltet. Klubberne ønsker at stabilisere de svingende indtægter, der følger tilsvarende sportsligt svingende resultater, og i dette tilfælde skal det altså ske ved at udvide aktiviteterne i selskabet med andre forretningsområder (se endvidere den nærmere analyse heraf nedenfor). Selvom det i hovedsagen er den sportslige autopoiesis, der skal sikres, stemmes organisationssystemets beslutningskommunikation således i stigende udstrækning i det økonomiske systems kode med markedstilpasning som konsekvens.

De danske håndboldklubber

Den første danske håndboldklub, der noteres på børsen, er Viborg Håndboldklub A/S, der i 1999 udbyder aktier via OMX Nordic Exchange Copenhagen A/S – dvs. ganske få år efter de første fodboldklubber. Selvom det er tale om mimetisk markedstilpasning, er denne første notering primært et forsøg på at styrke klubbens sportslige udvikling. Nogen egentlig forretningsmæssig disposition i traditionel forstand kan det ikke sige at være. Under overskriften, 'Målsætning og strategi', hedder det: *"Det er ledelsens målsætning, at Viborg Håndbold Klub A/S skal fastholde og udbygge den nuværende sportslige placering i dansk og europæisk håndbold" (Viborg Håndboldklub A/S, 1999).*

At klubbens beslutningskommunikation også stemmes i det økonomiske systems kode er dog klart al den stund, at børsprospektet også peger på 'investorer', der via introduktionen kunne blive interesseret i at investere. Alt taget i betragtning synes denne første notering dog primært at være et udtryk for klubbens sportslige ambitioner, hvilket – på trods af anknytningen til aktieudbudsprogrammet der i sig selv er et udtryk for markedstilpasning – peger på primær stemthed i det sportslige systems kode. Godt ti år efter, da Viborg HK igen foretager en aktieudvidelse, er beslutningskommunikationen stemt mere i retning af det økonomiske systems kode. I børsprospektet fremgår det mere klart, at der er tale om en strategi, der søger at styrke de kommercielle sider:

> *"Ledelsen i Viborg HK A/S har gennem de seneste år haft som målsætning at optimere de nuværende forretningsområder såvel inden for sport (herre- og dameliga) som inden for uddannelse (Viborg HK College). Ledelsen har haft fokus på at udnytte de kommercielle muligheder, Viborg HK A/S har haft som følge af et meget stærkt brand og stor sportslig succes. Dette har medført en betydelig forøgelse af både omsætning og indtjening i Viborg HK A/S, og i dag fremstår Viborg HK A/S som en økonomisk sund og veldrevet virksomhed" (Viborg Håndboldklub A/S, 2008, p. 9).*

At der tales om at udnytte de kommercielle muligheder bedre, samt at virksomheden er sund og veldrevet – hvilket også ved en gennemgang af det foreliggende regnskabsmateriale synes korrekt – indikerer en svingning i retning af øget økonomisk kodificering. Provenuet fra aktieudvidelsen skal bruges til at udvide organisationssystemets opvisningsfaciliteter og nogle af dens sideaktiviteter i form af drift af Viborg Sportscollege, således at uindfriede muligheder kan indfries. Kommunikationen er økonomisk kodificeret ligesom ideerne om mulighederne for at blive mere uafhængige af sportslige resultater indikerer, at klubben mimetisk imiterer udviklingen i feltet, hvor såvel sideaktiviteter og aktieudvidelser ses som en løsningsmodel.

At klubben stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode ses i den uddybede argumentation for aktieudvidelsen, hvor der lægges vægt på, at man – med håndbold som kerne – har udviklet en *kommerciel* forretning, der skal forrente egenkapitalen (Viborg Håndboldklub A/S, 2008, p. 35). Dermed er synes det klart, at Viborg HK i stor udstrækning stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode og stræber efter en vis grad af profit, ligesom den søger at skabe succesfuld kommunikation med omverdenen ved at stemme beslutningskommunikationen i det økonomiske systems kode.

En anden af de kommercielle sportsklubber i dansk håndbold, der op mod finanskrisen i 2008 imiterede de danske fodboldklubber, var Ikast Bording Elitehåndbold A/S (IBEH), der i september 2007 udbød aktier på First North via selskabet IBEH A/S. Baggrunden for udbuddet kan ganske vist iagttages som en strategi om indirekte at skaffe sig kapital til at sikre den sportslige autopoiesis, men er primært et udtryk for, at klubben ønskede at rejse kapital til at styrke selskabets egenkapital efter investeringer i en række ejendomme i Danmark og Sverige i regnskabsåret 2006/07. Ifølge prospektet var strategien at skabe afkast gennem udlejningsvirksomhed, hvilket må ses som udtryk for markedstilpasning.

Investeringerne er samtidig udtryk for en mimetisk isomorf udvikling i feltet, hvor IBEH imiterer modellen med sideaktiviteter (se nærmere herom nedenfor hvor programmet om sideaktiviteter analyseres nærmere). I prospektet lægges vægt på, at man med investeringen vil gøre sig økonomisk uafhængig af sportslig succes, idet feltets institutionelle konkurrencebetingelser gør det vanskeligt at skabe god økonomi: *"Etableringen af investeringsselskabet skete ud fra en erkendelse af, at sport i sig selv ikke kan skabe et tilstrækkeligt grundlag for økonomisk vækst"* (Ikast Bording Elitehåndbold A/S, 2007, p. 18). Prospektet viser, at klubben i stor udtrækning stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode. Selve det forhold, at økonomisk vækst kommunikeres som en værdi udtrykker dette. Ganske vist fremføres det i prospektet, at organisationssystemet driver virksomhed inden for *såvel* sport *som* ejendomsinvestering, men alligevel er det klart, at klubben her i langt større udstrækning end tidligere begynder at stemme sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode. Indledningsvist i prospektet fremgår det således, at:

> *"Omverdenen skal opleve IBEH A/S som et professionelt, ambitiøst og troværdigt selskab, der er kendetegnet af målrettet og succesfuld udvikling", at: "IBEH A/S skal være et attraktivt investeringsobjekt for såvel lokale og regionale som nationale og internationale investorer", at: "IBEH A/S skal generere en forrentningsprocent på ejendomsinvesteringerne, som ligger over gennemsnittet hos konkurrenterne samt, at: "IBEH A/S (…) via datterselskabet IBEH Invest A/S skal investere i ejendomme med god beliggenhed og udleje disse til lejere med god bonitet. Ejendommene skal generere et godt cash flow og gode værdistigningspotentialer. Dermed skal IBEH A/S blive et godt aktiv for selskabets investorer" (Ikast Bording Elitehåndbold A/S, 2007, p. 9).*

Dette kommunikerer eksplicit mål om at skabe profit. Under overskriften, 'Idegrundlag for selskabet', fremgår det endvidere, at:

> *"IBEH A/S er mere end en klub. IBEH A/S er et selskab med kommercielle og sportslige aktiviteter. IBEH A/S er kilde til velvære, sundhed, glæde, tårer, jubel, begejstring, engagement, entusiasme og økonomisk afkast. IBEH A/S er et selskab med bundlinjefornuft og evne til at investere i afkastgivende forretninger – et selskab med hjerte og hjerne".*

I citatet illustreres organisationssystemets polyfoni. IBEH er såvel hjerte som hjerne – såvel følelser som forretning, såvel sport som profit – og i den forstand kommunikeres de to elementer med lige meget vægt, men at klubben placerer profitmålet mindst ligeværdigt med de sportslige signalerer, at klubben med prospektet i stigende udstrækning kommunikerer som en kommerciel markedsaktør. Skal prospektet således give mening i et markedsperspektiv, skal det genkendes af andre økonomiske organisationssystemer som seriøst, ellers vil kommunikationen ikke blive succesfuld. Der spilles ganske vist også på de sportslige aspekter, hjertet, men dette ses som en positiv dimension i forhold til de forretningsmæssige aspekter. Klubben stemmer sin kommunikation i det sportslige systems kode, men mindst lige så meget i det økonomiske systems ved at kommunikere en anden type program, der skal vinde genklang hos markedsaktører. I den forstand udtrykker IBEH's børsprospekt klart markedstilpasning i overensstemmelse med feltets isomorfe tendenser.

KIF Håndbold Elite A/S, der går på First North i oktober 2007, stemmer ikke i så stor udstrækning sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode, som det sker i andre af de her analyserede prospekter. Her lægges vægt på, at egenkapitalen skal styrkes således, at de sportslige dele kan blomstre. Konkret skal provenuet bruges til at indfri en lånefinansiering, som KIF Håndbold Elite A/S opnåede for i december 2006 at blive medejer af Koldinghallerne (Kolding Idrætshal A/S) og KIF Centret. Ikke desto mindre medfører noteringen på First North økonomisk stemthed. Fx hedder det, at ideen med medejerskabet skyldes de nye forretningsmæssige muligheder:

> *"Det er planen, at Kolding Hallen og KIF Centret skal bygges sammen i et nyt moderne Idræts- og Trivselscenter med fokus på eliteidræt, breddeidræt, velvære og idrætsuddannelse. Medejerskabet af Kolding IF Holding A/S giver således KIF Håndbold Elite A/S indflydelse på udviklingen af Kolding Hallerne og det kommende*

> *Idræts- og Trivselscenter, og den nye ejerstruktur omkring Kolding Hallerne åbner derfor op for nogle helt nye forretningsmæssige muligheder for KIF Håndbold Elite A/S" (KIF Håndbold Elite A/S, 2007a, p. 9).*

Aktieudbuddet gennemføres i den forstand som en del af såvel facilitets-/stadionudviklingsprogrammet som sideaktivitetsprogrammet (se nedenfor), og det er i meget stor udstrækning i sig selv et udtryk for markedstilpasning.[204]

Facilitets-/ stadionudviklingsprogrammet

Et af de programmer, der i særlig grad institutionaliseres i de senere år, denne afhandlings analyse dækker, men som løbende har været i spil, i hvert fald siden 1990'erne, er facilitets- eller stadionudviklingsprogrammet. Dét handler om, at optimering af rammerne for klubbernes aktiviteter endsige de stadions eller haller, klubberne bruger til deres kampe, anses som værende af betydning for klubbernes muligheder – såvel sportsligt som kommercielt. Med henblik på at skabe bedre tilskueroplevelser for fans, optimere tv-transmissioner eller at sikre bedre hospitality-forhold over for sponsorer, er facilitetsprogrammet med andre ord en del af operationalisering af svaret på spørgsmålet om, hvordan succes opnås.

Da FCK køber PARKEN i 1998, sker det således for at udvide forretningspotentialet, ganske vist ikke kun i forhold til fodboldforretningen stringent, men også med henblik på at styrke rammerne om produktet for fans, sponsorer mv. og for at kunne lave oplevelsesøkonomiske sideaktiviteter i de nye rammer. Det samme gælder BIF's investeringer i Brøndby Stadion, der illustrerer, hvordan forbedrede faciliteter ses som havende gunstig indflydelse på klubbens målsætninger (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2002).

I håndbold har Viborg HK's planer for udvidelse af Viborg Stadionhal, der blandt andet ligger bag klubbens aktieudvidelse i 2007/08, samme karakter, og i KIF er en ombygning af KIF Centeret med blandt andet sky-boxe og forbedrede tilskuerfaciliteter tilsvarende et led i en strategi om at styrke klubbens drift. I forbindelse med det generelle fokus på oplevelsesøkonomi (mere herom neden for), og herunder sideaktivitetsprogrammet, udvikler der sig således en opfattelse af, at forbedring af de rent facilitetsmæssige sider af sagen er nødvendig for at optimere indtægterne. Der er som med de øvrige programmer tale om en isomorf tendens, hvor klubberne imiterer hinanden og søger at gøre, hvad der anses som relevant, legitimt og som optimerende for chancerne for succes.

Udviklingen har dog også en tvangsmæssig side i den forstand, at klubber i fx fodbold skal opfylde specifikke licenskrav angående stadionkvalitet (varme i banen, lys, sikkerhed mv.) for at få licens til

[204] Selve børsprospektet har den lille sjove detalje, at forsiden illustrerer to håndboldspillere i infight. En modspiller angriber således med front mod mål, og en spiller i klubbens spilledragt forsvarer ved at søge at dæmme op for angrebet. Bag ved Kolding-spilleren ser man en mand iført jakkesæt og slips, der hjælper med opdækningen ved at markere parader på det hopskud modstanderen er i gang med. Selve kommunikationsfordringen i denne opstilling udtrykker utvetydigt, at *forretnings*livet spiller med. Aktieudvidelsen er altså også en måde at kommunikere sammenhæng mellem den sportslige og økonomiske kodificering. Det er et billede på polyfoni.

at spille i Superligaen. I forhold til deltagelse i de europæiske turneringer skal der også opfyldes en række specifikke licenskrav.

Markedstilpasningen består i, at organisationssystemerne i takt med kommercialiseringen i større udstrækning begynder at agere inden for områder, der ikke isoleret har været en del af klubaktiviteterne, før kommercialiseringen tager form, og med henblik på at optimere det kommercielle produkt i stigende udstrækning kommunikerer i det økonomiske systems kode for at gøre anknytning fra kommercielle aktører, der fx vil sponsere, mere sandsynlig. Sky-boxe og den større vægt på 'hospitality' samt bedre faciliteter tilpasset fans (fx med segmentopdelte tribuner) og/eller tv-medier er et udtryk for dette. Som beskrevet ovenfor var et af formålene med BIF's aktieudvidelse i 1990 at forbedre sponsorforholdende, således at man kunne forbedre samarbejdet med sponsorerne. Tilsvarende skriver AB i sit årsregnskab 1998/99, at det er en nødvendig forudsætning for fodboldforretningen, at Gladsaxe Stadion forbedres, hvorfor man parallelt med kommunens modernisering af stadion *"investerer i forbedrede sponsorfaciliteter"* (Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab, 1999, p. 6). En respondent fra en af de toneangivende klubber peger desuden på, at DBU og Divisionsforeningen få år efter årtusindskiftet bevidst udvikler strategier, der handler om, at stadions skal forbedres af hensyn til såvel tilskuere som tv, idet dette forventes at styrke fodboldproduktet som helhed:

> *"(...) man traf en beslutning i DBU og mellem klubberne om, at man også investerede i stadionudviklingen. Både klubberne selv, men også kommunerne har brugt mange penge på det. Omkring 2003 og 2004 sættes en masse strategiplaner igennem – både med tilskuerudvikling og stadionudvikling, og det var Divisionsforeningen og DBU osv. der ønskede det".*

Ved at kommunikere økonomiske semantikker som 'investering' og 'strategi' handler tiltagene selvsagt om at initiere en gunstig kommerciel udvikling og er i den forstand udtryk for markedstilpasning. Institutionaliseringen af programmet om forbedrede faciliteter illustreres på mere generelt plan i de rundspørger, Idan har foretaget i perioden 2005-2007 om arena- og stadionfaciliteter samt lejevilkår for fodbold- eller håndboldhold (m/k) i landets bedste liga (Storm & Brandt, 2008). Den seneste opgørelse viste, at der i perioden 2000-2007 var investeret 2,12 mia. kroner i udbygning og nyopførelse af stadion- og opvisningsanlæg til klubber, der på det tidspunkt lå i den bedste række. Hovedparten af investeringerne var kommunale med de privatejede PARKEN (København) og Brøndby Stadion som de markante undtagelser. Desuden forelå konkrete byggeplaner for 1,2 mia. kroner på stadion- og opvisningsområdet i kommuner med et håndbold- eller fodboldligahold. Dertil kom planer for stadionanlæg og haller til klubber i lavere divisioner samt planer for opvisningsanlæg til andre idrætsgrene. Facilitets- og stadionbyggeriet nåede et betydeligt omfang, hvilket tyder på en konkret institutionalisering af facilitets- og stadionudviklingsprogrammet i en mimetisk isomorf retning, selvom finanskrisen lagde en dæmper på byggeiveren i perioden efter 2008. På trods af at der i vid udstrækning har været tale om offentlige investeringer, sker de som et led i en oplevelsesøkonomisk bølge, som vi skal se nærmere

på nu, med henblik på at understøtte klubbernes økonomiske muligheder og medvirker dermed til klubbernes markedstilpasning.

Fokus på oplevelsesøkonomi[205]

Som nævnt tidligere vil jeg i det følgende argumentere, at den generelle tendens med nationalt og internationalt fokus på oplevelsesøkonomi spiller ind på den udvikling, organisationssystemerne drejer ind på i takt med udbredelsen af et egentligt sideaktivitetsprogram i feltet i den forstand, at de i takt med de senere faser af kommercialiseringen i stigende udstrækning ses som kerneorganisationer i den nye *oplevelsesøkonomi*. Herved opstår nye forventninger til klubberne om at fokusere på profit, hvilket skaber omverdenspres for markedstilpasning.

Der eksisterer forskellige definitioner af, hvad man skal forstå ved oplevelsesøkonomi, men overordnet set har oplevelsesøkonomi fokus på sport- og kulturevents som kerneaktiviteter og vækstfaktorer i samfundsøkonomien (Bærenholdt & Sundbo, 2007, p. 27; Bille & Lorenzen, 2008, pp. 10, 14). På det politiske plan bliver sporten herunder en mere integreret del af kultur- og erhvervspolitikken – begge områder der anses som væsentlige i udviklingen af dansk økonomi (Bærenholdt & Sundbo, 2007, p. 10; Bille & Lorenzen, 2008, p. 21). Tendensen er internationalt initieret og trækker gennem de kendte oplevelsesøkonomiske teorier fremstillet af blandt andre Pine og Gilmore (1999) og Florida (2002; 2005) nationale spor i mange vestlige lande.

Selvom finanskrisen i 2008 ramte de oplevelsesøkonomiske aktiviteter hårdt, kan dette i sig selv ikke fjerne fokus fra, at oplevelsesøkonomien, herunder sport, i stigende udstrækning i den politiske debat op til finanskrisen blev fremhævet som noget, ”Danmark skal leve af i fremtiden” (Storm, 2009a; Bille & Lorenzen, 2008; Storm & Brandt, 2008), hvor fokus på oplevelser træder frem som værdiskabende element i flere og flere brancher i flere og flere lande (jf: Bærenholdt & Sundbo, 2007; Lund, Nielsen, Goldsmchidt, Dahl, & Martinsen, 2005), og hvor oplevelsesøkonomiske løsninger ses som et delement i svaret på spørgsmålet om fremtidig økonomisk vækst.

Danske initiativer

Særligt den danske VK-regering, der var ved magten fra 2001 til 2011, lagde vægt på at styrke væksten inden for det sportslige område. I regeringsrapporten fra 2003, ’Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – fem nye skridt på vejen’ (Regeringen, 2003) slog rapporten i forhold til sportsområdet på, at ”*(…) sportens verden i høj grad er blevet økonomisk omfattende med betydelig omsætning, beskæftigelse og vækst”* (Regeringen, 2003, p. 20), og under overskriften, ’Regeringens strategi’ hed det: ”*Regeringen ønsker at støtte sportserhvervets vilkår for udvikling og professionalisering for at understøtte branchens muligheder for øget vækst”* (Regeringen, 2003, p. 22). Ud over regeringens strategiprogram samt en egentlig handlingsplan for at skaffe store idrætsbegivenheder til Danmark (Kulturministeriet, 2007) blev 2009 blandt andet udnævnt som

[205] Dette afsnit bygger på Storm (2009a) samt Storm & Brandt (2008).

dansk sportsår, og der blev udarbejdet en såkaldt 'masterplan' med henblik på "*at beskrive, hvordan Sportsåret 2009 kan være med til at styrke Danmarks brand internationalt gennem en koordineret kommunikations- og markedsføringsindsats"* (Kulturministeriet, 2007, p. 4). Regeringens oplæg til handlingsplan for 'Offensiv global markedsføring af Danmark' fra januar 2007 afsatte endvidere ekstraordinære 9,5 mio. kroner til gennemførelsen af det nævnte 'The Danish Year of Sports' i 2009, hvor Danmark i særlig grad skulle gøre sig som vært for internationale idrætsbegivenheder (Storm & Brandt, 2008; Storm, 2009a).

De officielle begrundelser for at satse på at tiltrække internationale sportsbegivenheder handler typisk om markedsføring samt om at styrke den idrætslige kultur og nationale identitet, men især om at stimulere økonomisk vækst ved hjælp af de afledte økonomiske effekter fra turisme (Storm & Brandt, 2008; Storm, 2012). Tilgangen kan siges at være orienteret i forhold til at skabe samfunds- og oplevelsesøkonomiske effekter af kultur- og idrætspolitikken, og den er typisk for den måde, kultur- og idrætspolitikken er blevet tænkt ind i mere samfundsøkonomiske termer under det oplevelsesøkonomiske program (Storm, 2009a).

Norske tendenser

Danmark er ikke alene om dette nye fokus. Uden at gå i detaljer synes det klart, at norske politikere har gjort sig overvejelser om de samme oplevelsesøkonomiske tendenser ovenstående illustrerer for Danmarks vedkommende. Ifølge Rolland (2008) har den norske regering eksempelvis i sin stortingsmelding nr. 22. (2004-2005) tematiseret spørgsmålet om kulturens bidrag til samfundsøkonomien bredt set (Rolland, 2008, p. 125). Her hedder det:

> *"Denne meldinga vil søkje å gje et heil skapleg perspektiv på forholdet mellom kultur, næring og samfunnsbygging. Regjeringa ynskjer å synleggjere kva for funksjonar kunst og kultur har innanfor ein slik heilskap og leggje til rette for at kultursektoren kan speie ei større rolle i ei nyskapande og berekraftig utvikling. I ein global marknadssituasjon er det viktig at den verdiskapinga som skjer innanfor kultursektoren kjem tydelegare fram, og at kultursektoren får ein større plass innanfor eit framtidsretta innovasjonssystem" (Stortingsmelding nr. 22, s. 5).*

I rapporten hedder det, at det regeringsudspil, som den udtrykker, bygger på tre hovedsynspunkter: 1) At kultur er et erhverv med større årlige vækstrater end andre brancher, 2) yderligere økonomisk vækst er mulig gennem synergi mellem kultur og andre delområder af økonomien og 3) at kulturbaserede erhverv er vigtige for lokal og regional udvikling (Rolland, 2008, p. 126).

Som i Danmark udtrykker det norske regeringsskridt således en tendens, der indtænker kultur, herunder sport, mere aktivt i samfundsøkonomisk sammenhæng: *"Den naturlige normative referenserammen for å vurdere kulturens samfunnseffekter syns å være begrepet 'fremskritt' (...)"* (Rolland, 2008, p. 124). Præcist dette forhold er centralt i den forstand, at sporten og kulturen kobles til tanker om vækst. Det skal i denne afhandlings ramme forstås således, at sporten og kulturen nyttiggøres og underlægges nye forventninger som oplevelsesøkonomisk vækstdriver, hvilket kædes

sammen med generelle samfundsmæssige ledeforskel: *'fremskridtet'* (Storm, 2009a) på linje med de systemteoretiske refleksioner i Del 1.

Europæisk fokus

Udvider vi perspektivet til EU-niveau, er den økonomiske betydning af sporten også kommet i fokus. I Kommissionens hvidbog om sport (Commission of the European Communities, 2007) bliver det blandt andet slået fast, at sportssektoren har stor makroøkonomisk betydning. Fokus er bredt, og signalet i hvidbogen er, at de økonomiske aspekter skal fremmes, ligesom det er vigtigt at sætte de samfundsøkonomiske betydninger af sport som oplevelsesøkonomi i fokus. Blandt andet hedder det i en rapport fra en konference om sport afholdt af Kommissionen i 2006, at:

> *"The new sport model has implemented forms of vertical integration in the industry and has created synergisms as a result of the interaction between business and sport. Economic developments such as: broadcasting rights, merchandising, sponsoring, organisation of mega sporting events, potential economic multiplications of organising a sport event, the mobile leisure society, sport tourism, sport and the impact on health, the public-private corporation in building of sporting infrastructure, the betting industry, raising market share of sporting goods, shoes and clothing, to mention but a few, have resulted in the development of a sport sector with large economic effects far beyond the scope of sport in the narrow sense" (Dejonghe, 2006, p. 1).*

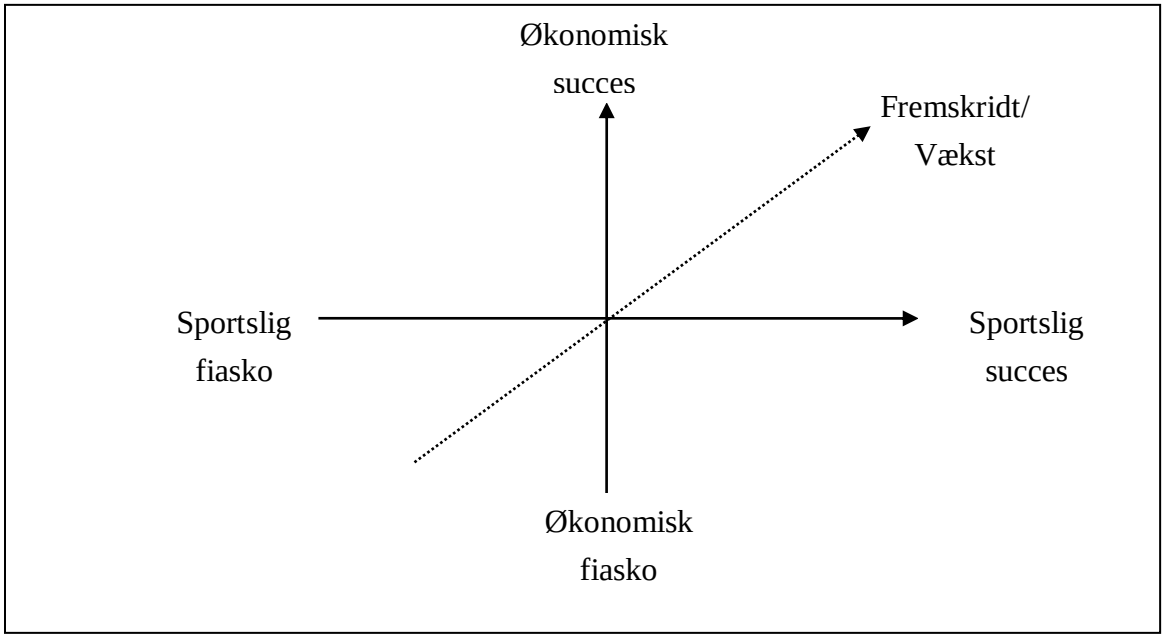
Dette er yderligere fulgt op i hvidbogen, der i den tilknyttede såkaldte Pierre de Coubertin-handlingsplan udlægger Kommissionens initiativer. Blandt andet at Kommissionen vil gøre det muligt at måle området, ligesom Kommissionen vil gennemføre konkrete studier af sportssektorens bidrag til den europæiske økonomi. Selvom hvidbogen også berører en lang række andre områder af sporten i europæisk sammenhæng, blandt andet spørgsmålet om styrkelse af social integration, national identitet og fysisk aktivitet, kan man argumentere, at især dens økonomiske dimensioner anerkendes i tråd med den generelle oplevelsesøkonomiske trend beskrevet ovenfor (Storm, 2009a). Disse udviklingsprocesser har den effekt, at der i takt med de oplevelsesøkonomiske tendensers udvikling skabes nye forventninger til sporten som et slags vækstskabende system, og dermed også til de kommercielle sportsklubber der indtænkt i rammen fremstår som kerneorganisationer (Storm, 2008d; Storm, 2009a). Klubberne repræsenterer i den forstand ikke blot fremskridtet i følelsesmæssig og identifikatorisk forstand, de synes også at blive grundlaget for økonomisk vækst.

Den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds ledeforskel

På samme måde som jeg i afhandlingens Del 1 har redegjort for, at sportssystemet tidligt i udviklingen af det moderne samfund dobbeltkodes, kan man på denne baggrund pege på, at der gennem den strukturelle kobling mellem det økonomiske system og sportssystemet med de oplevelsesøkonomiske tendenser opstår en ny udviklingsfase, der klarere end tidligere tænker økonomisk vækst sammen med sport og dermed udtrykker det moderne samfunds ledeforskel om fremskridt i en ny formvariant (Storm, 2009a). Udviklingen følger i kølvandet på den generelle kommercialisering, der for alvor tager fart fra midten af 1950'erne og frem (Horne, 2006, p. 3;

Tangen, 1997, p. 336; Sloane, 1980, p. 13), og som udgør selve forudsætningen for, at sporten overhovedet ses som noget, der kan være genstand for samfundsøkonomisk vækst.

Hvad, der imidlertid kvalitativt gør en forskel, er, at de nye forventninger til sporten som oplevelsesøkonomisk vækstskaber ændrer mål/middel-relationen i forhold til de tidligere faser af udviklingen. Sejrsforventningerne suppleres i den oplevelsesøkonomiske fase med mere klare forventninger om, at klubberne nu også har en rolle at spille som egentlige *forretninger*, da dette er forudsætningen for at sikre den generelle samfundsmæssige vækst. Her bliver sport ikke blot en aktivitet, der med mindre social risiko fremviser relevante operationer for sikring af det moderne samfunds ledediffference for andre samfundssystemer (jf. Del 1). Med koblingen til det økonomiske system bliver aktiviteterne mere 'alvorlige', og en ny dobbeltkodificering synes at træde frem (Storm, 2009a). Figuren nedenfor udtrykker denne dobbeltkodificering, der over tid institutionaliseres i det organisatoriske felt, klubberne er en del af.



Figur 26: Den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds ledeforskel

Både de økonomiske dimensioner og sportslige ditto er afbildet, og dette er på det teoretiske niveau at betragte som kernen i de mekanismer, de nye oplevelsesøkonomiske mål agerer efter. Endvidere kan der tegnes en tredje linje i modellen, der illustrerer det moderne samfunds centrale normsæt. På denne linje mødes de to binære koder i 'fremskridtet' eller 'vækst'. I dette perspektiv tjener de kommercielle sportsklubber som kerneorganisationer, da de som de mest kommercialiserede eksponenter for sporten netop svinger polyfonisk mellem økonomiske og sportslige kodificeringer. De organisationssystemer, der kan kombinere de to mål, udtrykker fremskridtet særligt klart, og selvom man på baggrund af den tidligere gennemgang af klubbernes økonomiske drift kan diskutere i hvor stor udstrækning, de kommercielle sportsklubber lever op til forventningerne, kan det argumenteres, at den nye dobbelte kodificerings betydning spiller en rolle. Efter min opfattelse er

der tale om en stillen skarpt på spejlfunktionen via denne historisk set nylige udvikling i retning af politisk nyttiggørelse af sportssystemet gennem indtænkningen af sporten som en del af oplevelsesøkonomien.

At det politiske niveau overhovedet sammentænker sporten og dens økonomiske potentiale skyldes i dette perspektiv det politiske systems fremskridtorientering og overvejelser om, hvad der skal drive væksten i fremtiden. Hvad angår de store sportsevents, udtrykker disse på linje med de kommercielle sportsklubber gennem deres oplevelsesøkonomiske potentiale den generelle tendens om, at elitesporten både kan reflektere fremskridt i sportslig forstand (når Danmark deltager og vinder medaljer i disse events), samtidig med at disse events kan være grundlag for branding af Danmark internationalt og dermed tiltrække turister eller skabe efterspørgsel på danske eksportprodukter, der derved skaber samfundsøkonomisk vækst og arbejdspladser (fremskridt på den økonomiske akse).[206]

Da den danske regering eksempelvis formulerede tankerne om et OL i Danmark i 2005 (se: Storm & Brandt, 2008), skete det – på polyfonisk vis – delvist ved at betone vigtigheden af dansk sportslig succes, men også i betydelig udstrækning ved, at legene kunne give en samfundsøkonomisk gevinst. Set i lyset af at stadigt flere nationer ønsker at blande sig i den internationale konkurrence (jf. De Bosscher, 2007; Houlihan & Green, 2008; De Bosscher, Bingham, Shibli, Von Bottenburg, & De Knop, 2008), ligesom efterspørgslen på at være vært for internationale sportsbegivenheder generelt har været stigende de senere år, kan dette tages som et udtryk for, at såvel Danmark som andre nationer på en eller anden måde søger at spejle deres specifikke samfundssystem og nationalitet i fremskridtet, her udtrykt i koblingen mellem det økonomiske og det sportslige system. Formuleret i Pedersens (2011) optik, sætter konkurrencestaten sig igennem på alle niveauer ved at deltage i globaliseringens nationskonkurrence om overlegenhed på kompetencer, viden, vækst og økonomisk udvikling. Koblingen mellem økonomisk vækst og sport synes at spejle dette i det nye årtusind.

På denne baggrund kan det argumenteres, at de kommercielle sportsklubbers centrale placering som kerneorganisationer i oplevelsesøkonomien presser dem yderligere i retning af markedstilpasning, og det skal forstås på den måde, at de normer, det teoretiske matrix ovenfor udtrykker, betydningslægger det økonomiske profit-element og – som nævnt mere klart end tidligere – opstiller forventninger om en bevægelse i retning af profitorientering eller decideret -maksimering. Disse forventninger er herhjemme kommet til udtryk på flere områder. Blandt andet ved de ovenfor nævnte regeringsinitiativer, men også rapporten om god ledelse i professionelle sportsvirksomheder (Østergaard et al., 2004).

[206] Dermed siger jeg ikke noget om, hvorvidt det rent faktisk er muligt at generere samfundsøkonomisk vækst. Kun forklares det, hvorfor dette kulturpolitiske fokus opstår netop nu.

Rapporten om god ledelse i professionelle sportsvirksomheder

En af de måder, hvorpå rapporten udtrykker forventninger om markedstilpasning, er givet ved selve det forhold, at Flemming Østergaard udnævnes som formand for arbejdsgruppen bag. Som anført af DiMaggio & Powell (1991) er udpegning af sådanne personer til en statsligt nedsat arbejdsgruppe en måde at tildele legitimitet til særlige succesfulde måder at håndtere specifikke problemer i et givent organisatorisk felt på (Powell & DiMaggio, 1991, p. 72).[207] I lyset af sin daværende succes med den danske fodboldklub FC København og koncernen bag, PARKEN Sport & Entertainment A/S, kan Østergaard ses som selve personificeringen af det moderne samfunds ledeforskel, da Østergaards PSE særlig klart afspejler fremskridtet, idet PSE indtil finanskrisen slog bunden ud, repræsenterede et organisationssystem, der formåede at koble dobbeltkodificeringen succesfuldt i forhold til, hvad andre organisationssystemer i feltet tidligere havde præsteret. Østergaard holdes på denne måde frem som succesfuld person og belønnes med en formandspost i et regeringsnedsat udvalg, hvilket også på et mere generelt plan kan iagttages som – ikke den eneste, men i hvert fald – en medvirkende årsag til, at forretningsmodellen med sideaktiviteter, som jeg vil se nærmere på senere, institutionaliseres som legitim i organisationsfeltet.

Helt konkret udgør udpegningen af Flemming Østergaard til formand for arbejdsgruppen et ønske fra den daværende kulturminister Brian Mikkelsen (K) om at gøre opmærksom på de problemer, der kendetegner de kommercielle sportsklubber, med henblik på at skabe et omverdenspres for markedstilpasning. I kommissoriet hedder det:

> *"Herhjemme er det særligt inden for ishockey, håndbold, fodbold og cykling, at der er kommet mange penge i sporten. Klubberne er oftest vokset ud af foreningsverdenen, men ledes i stigende grad som virksomheder. Men tilsyneladende ikke altid som en professionel ledelse ville drive enhver anden virksomhed. Når sportsklubbernes problemer skal forklares, peger mange på behovet for opbygningen af et sportserhverv, der er mere professionelt" (Østergaard et al., 2004, p. 40).*

Det er oplagt, at de kommercielle sportsklubbers omverden på baggrund af konkrete observationer af økonomiske problemer og via kommissoriet kommunikerer, at de kommercielle sportsklubber bør ledes mere forretningsmæssigt ved, at det økonomiske systems kode i stigende udstrækning ønskes lagt til grund for beslutningskommunikationen. Rapportens opstilling af de konkrete problemer træder med andre ord frem som en mistanke om, at det økonomiske systems kode ikke har tilstrækkelig plads i organisationssystemerne. At rapporten er et argument herfor kommer til udtryk i selve udvalgets forståelse for, hvad man skal forstå ved en 'professionel sportsvirksomhed': Det er en virksomhed, *"(...) som i alt væsentligt sætter forretningsmæssige, herunder særligt økonomiske, hensyn over øvrige interesser"* (Østergaard et al., 2004, p. 12).

[207] Flemming Østergaard er også blevet belønnet i andre sammenhænge grundet hans forretningsmæssige kompetencer. Blandt andet fik han en bestyrelsespost i TV2 som han modtog nogle år efter udvalgsarbejdet om de professionelle sportsvirksomheder.

Rapporten kommer frem til en række anbefalinger angående bestyrelsesarbejde, ejer-aktionærhåndtering, indtægtskilder, økonomistyring, kommunikationsstrategi samt personalerekruttering og -ledelse. Selvom man kan diskutere, hvor stor en effekt den endelige rapport rent faktisk har haft, er rapporten alligevel i foucaultiansk forstand (Foucault, 1972, pp. 138-139) et monument over den stigende betydning, den økonomiske kode får i takt med kommercialiseringen – her i fasen hvor oplevelsesøkonomiske tendenser får øget plads i feltet – da rapporten opstiller en række specifikke forventninger til de kommercielle sportsklubber om, hvordan de som *forretnings*virksomheder bør drives. Rapporten udtrykker et ønske om en normativ isomorf udvikling af markedstilpasning i klubberne.

Det er dog ikke kun i rapporten om god ledelse i professionelle sportsvirksomheder, at de nye forventninger kommer til udtryk. Også gennem FCK's eksplicitte fokus på profit, der i en længere periode dominerer organisationsfeltet, betones det nye fokus på markedstilpasning.

FCK's eksplicitte fokus på profit

Som indikeret ovenfor er det ikke tilfældigt, at Kulturministeren udnævnte Flemming Østergaard til formand for ovennævnte rapportudvalg. Flemming Østergaard, der overtog styringen af FCK i 1997, kommunikerede nemlig løbende, at profit er nødvendigt at tilstræbe i organisationsfeltet (Østergaard et al., 2004; Østergaard, 2005; Thye-Petersen & Steenbach, 2002).[208] Konkret ekspliciterede Flemming Østergaard sin tilgang til det sportsøkonomiske område i 2005, hvor han i bogen, 'Varmt Hjerte. Koldt Blod' (Østergaard, 2005) blandt andet udlagde sin forretningsmodel og gav opskriften på, hvordan han med udgangspunkt i Szymanski og Kuypers' (2000) analyser af engelsk fodbold havde skabt en succesfuld (fodbold-)forretning. Løsningen var at købe sig til sportslig succes ved at drive sideaktiviteter, der økonomisk kunne styrke fodbolddelen af koncernen. Ved at kombinere forretningsinvesteringer med medieopmærksomhed, og de følelser sporten repræsenterer, kunne den gunstige sportsøkonomiske resultatcirkel skabes, hvor afkastet fra de succesfulde forretningsinvesteringer dannede bund for et højt spillerbudget, der på længere sigt skabte sportslige resultater, der igen gav opmærksomhed, flere sponsorkroner og stigning i koncernens generelle markedsværdi og overskud som effekt. Flemming Østergaards opskrift var en konkret programmæssig operationalisering af, hvordan dobbeltkodificeringens møde i normen om fremskridt skulle indfries:

> *"Heldigvis, men ikke tilfældigvis, er vores forretningsmodel skruet sammen på en måde, der betyder, at vi ikke er direkte afhængige af F.C. Københavns sportslige resultater på kort og mellem lang sigt, men til gengæld umiddelbart henter positivt gearede gevinster*

[208] Set i lyset af at Flemming Østergaards økonomiske resultat med PSE i en lang periode var fremragende, bliver det lettere at forstå den gennemslagskraft, han fik (ikke mindst via massemediesystemet) i organisationsfeltet. Ifølge det såkaldte Eurokick Index, udviklet af den finansielle virksomhed, Bloomberg, var PSE i vinteren 2001 næsten fire milliarder kroner værd målt i aktieværdi. Dermed indtog klubben førstepladsen i Europa. På daværende tidspunkt var aktieværdien mere end 450 mio. kroner højere end Arsenal Holding, der indtog andenpladsen (Storm, 2009c). Dette skal ses på baggrund af, at koncernens omsætning steg ganske betydeligt år for år i perioden 1997-2009 samtidig med, at overskuddet flere år var stort (se Del 1). Som den eneste danske professionelle fodboldklub nogensinde udbetalte koncern udbytte i 2006. Selvom dividenden ikke var stor, i alt udbetaltes 24 millioner kroner (2010-priser) til klubbens aktionærer, indikerer det profitorientering.

> *på flere områder end fodbolden, når det går F.C. København godt på grønsværen. Isoleret set har vi siden 1997 været i stand til at tjene penge på vores fodboldforretning i F.C. København, men uden PARKEN Sport og Entertainments øvrige aktiviteter ville klubbens indtægter, og dermed sportslige muligheder, være stærkt begrænsede" (Østergaard, 2005, p. 40).*

I bund og grund er organisationen delt op i 'almindelige' forretningsaktiviteter og sport. I forhold til forretningsdelen bruges sportens følelsesmæssige elementer som middel til at opnå rationelle økonomiske mål. På den anden side bruges forretningsmæssig (økonomisk) rationalitet som mål til at stimulere målet om sejr i den sportslige del af koncernen, der så igen giver en positiv feedback til forretningsdelen. Koncernen udtrykker præcis den dobbelte kodificering, som den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds ledeforskel udlægger som efterstræbelsesværdig, og er tilmed succesfuld med det i en lang periode. Organisationssystemet medierer på denne måde idealtypisk mellem det økonomiske og sportslige funktionssystem ved at gøre begge mål til hinandens forudsætninger, dog med primær vægt på førstnævntes kode i beslutningskommunikationen.

Sideaktivitetsprogrammet

PSE's gode resultater og deraf følgende legitimitet i feltet synes da også at være grunden til, at programmet med sideaktiviteter efter årtusindskiftet vinder udbredelse. Her suppleres programmet med udbud af aktier med endnu en isomorf tendens i det organisatoriske felt, klubberne er en del af. Et bestyrelsesmedlem fra en af superligaklubberne i hovedstadsområdet, interviewet i forbindelse med afhandlingen udtrykker det på denne måde:

> *"Dét var ligesom en del af fodboldklubberne (der engagerede sig i sideaktiviteter, red.), der gjorde det i erkendelse af, at ellers kunne fodbolddelen i sig selv ikke hænge sammen. Der skal tjenes penge på noget andet. Ellers tror jeg ikke det var kommet (...)".*

At der er tale om mimetisk isomorf proces indikeres af flere af de interviewede respondenter. Ud over ovenstående respondent peger en anden tidligere leder fra en jysk fodboldklub på, at inspirationen kom fra de andre klubber i feltet: "*Var I inspireret af andre? Ja, det var vi helt klart. Vi havde en klar fornemmelse, at vi med andre aktiviteter kunne tilbyde et bedre produkt (...) vi troede også, vi kunne rationalisere. Det var hovedbevæggrundene"*. I en af de andre toneangivende danske klubber siger en leder tilsvarende: *"Det var både en inspiration fra FC København samt, at det var noget af det, man bare gjorde (fordi andre gjorde det, red.)"*.

Ganske vist er BIF en klub, der meget tidligt går ind i andre forretningsområder (se: Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 1990), men som tidligere nævnt efter de alvorlige økonomiske vanskeligheder, som klubben oplevede i forbindelse med dens forsøg på at opkøbe og drive en bank i starten af 1990'erne (jf. den regnskabsmæssige analyse tidligere i denne Del 2), går der nogle år, før feltets organisationssystemer igen begynder at orientere sig mod sideaktiviteter. Det er reelt først med købet af det danske nationalstadion, PARKEN, at PSE-koncernen sætter gang i en ny strategi,

hvorefter mange af de danske kommercielle sportsklubber gradvist følger efter (Storm & Brandt, 2008). BIF slår også ind på sporet med købet af Brøndby Stadion, og konkret kommer udviklingen til udtryk ved, at kombinationen af oplevelsesøkonomiske sideaktiviteter og sport i en lang periode blev et toneangivende program, der fungerede som løsningsmodel på det sportslige præstationsproblem i de danske superligaklubber. Fra starten af 2000-tallet og frem til finanskrisen i 2008, hvor en modsat bevægelse gik i gang, udvider de danske superligaklubber således deres forretningsområder:

> *"Der var vel en ide (...) om, at hvis man så havde mange forskellige forretningsområder inde under sit konsortium, så havde man nogle muligheder for at tjene nogle penge, som man kunne kanalisere ned i fodbolden. Og det var det FCK gjorde med stor succes gennem nogle år – jo faktisk ret imponerende, hvad de har opbygget af forretningsimperium, synes jeg".*

Det er ikke muligt at gå i detaljen med alle de aktiviteter, som de danske klubber på mimetisk isomorf vis udviklede fra slutningen af 1990'erne og frem til finanskrisen, men nogle nedslag vil anskueliggøre, at programmet om sideaktiviteter udtrykker en markedstilpasning af klubberne.

Vestegnens genkomst

Som nævnt tidligere er BIF den klub herhjemme, der først eksperimenterer med at gå ind i sideaktiviteter. Men oven på Interbank-krisen går der en årrække, før klubben igen begynder at udvide forretningsområderne. Det sker i 1999, hvor klubben køber Brøndby Stadion med henblik på at sikre klubben bedre reklame- og sponsorindtægter gennem forbedring af faciliteterne, men også ved at tjene penge på sideaktiviteter (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2002). I løbet af få år etableres faciliteter, der kan huse spisende gæster i Brøndby Stadions sponsorlounger, der anføres som velegnede til kursusvirksomhed, udstillinger etc., ligesom GildhøjCenteret, der bl.a. består af et hotel med 119 værelser, er nye sideaktiviteter, der skaber indtægter.

Derudover har klubben i den analyserede periode flere urealiserede planer om at engagere sig yderligere i sideaktiviteter. I efteråret 2004 afgiver klubben et ikke-bindende bud på en bestemmende aktiepost i Bella Center i Ørestaden, der dog i foråret 2005 sælges til anden side af de daværende ejere. I oktober 2004 indgår selskabet endvidere en aftale med London & Copenhagen Leisure A/S om driften af et planlagt multiarenakompleks i Høje Taastrup, der opgives igen i 2006. I foråret 2006 starter klubben herefter udbygningen af Brøndby Stadion, som efter endt proces – ifølge klubben selv – har givet en del nye udfoldelsesmuligheder:

> *"Den seneste udbygning har medført, at der i forbindelse med Østtribunen blev opført en ny bygning, der understøtter Selskabets målsætning om at gøre Brøndby Stadion til et aktivitetscentrum for sport, uddannelse og sundhed (Brøndbyernes IF Fodbold A/S, 2007, p. 27).*

Selvom klubben ikke har bredt sig over nye forretningsområder i samme udstrækning, som PSE har gjort det, og i flere henseender holdt fast i en mere forsigtig strategi, er klubben alligevel at betragte

som en multikoncern, der i lighed med andre af de danske fodboldklubber knytter an til sideaktivitetsprogrammet. Dette peger på en form for markedstilpasning, hvor organisationssystemet søger profit gennem dette engagement.

Nordjyske tendenser

I 2003 tager programmet med sideaktiviteter også fat i ledelsen i Aalborg Boldspilklub A/S. I forbindelse med en aktieudvidelse (se gennemgangen ovenfor) skal nye initiativer igangsættes, der tydeligt er mimetisk inspireret af det oplevelsesøkonomiske tankegods og programmet, som PSE er eksponent for. Ifølge fondsbørsmeddelelsen (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a) skal der ske udvidelser ved, at klubben går ind i håndbold og ishockey. Derudover undersøges fælles snitflader med andre selskaber i lokalområdet i forhold til salg og markedsføring. Baggrunden for at gå ind i andre sportsgrene er, at klubbens ledelse ser synergieffekter mellem de enkelte sportsgrene (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a, p. 2). Desuden skal koncernen via Nordjyske Holding A/S fylde Aalborg Parken med events:

> *"Selskabet skal være den førende udbyder af kulturelle aktiviteter i Nordjylland og skal gennem samarbejde med andre kulturudbydere være medvirkende til at skabe attraktive kulturelle oplevelser. Samtidig skal event- og marketingselskabet være medvirkende til at udvikle, tiltrække og afvikle diverse aktiviteter i Aalborg Parken med henblik på at sikre fuld udnyttelse af den kapacitet, som AaB i dag råder over i Aalborg Parken" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a, p. 3).*

Udviklingen med engagement i nye oplevelsesøkonomiske sideaktiviteter er ifølge børsmeddelelsen et supplement til den satsning på talentudviklingsprogrammet, som koncernen har brugt mange ressourcer på (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a, p. 3). Endvidere hedder det i børsprospektet, at udviklingen *"ligger i forlængelse af den ønskede glidning fra at være en traditionel sportsforretning, primært med drift af et fodboldhold, til at være en bredt funderet underholdningsvirksomhed" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003b, p. 7).* Ud over betoning af synergieffekter samt ønsket om at bevæge sig i retning af at blive en bredt funderet underholdningsvirksomhed kommunikeres også mere direkte markedstilpasning i den forstand, at det betones, at de nye initiativer vil styrke klubbens indtjening:

> *"Ved erhvervelse af aktiviteter inden for nye sportsgrene vil der være en betydelig synergieffekt i en udnyttelse af de i forvejen oparbejdede kompetencer i forbindelse med driften af en "sportsklub", og AaB kan derfor i mange tilfælde opnå en bedre forrentning end ved en stand alone betragtning" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2003a, p. 3).*

Ved at betone at de nye tiltag vil skabe en bedre *forrentning*, svinger beslutningskommunikationen altså mere eksplicit i retning af det økonomiske systems kode. At AaB A/S samtidig stemmer sin beslutningskommunikation i det sportslige systems kode fremkommer ved, at klubben eksplicit anfører, at de sportslige aktiviteter i koncernen skal hvile i sig selv (Aalborg Boldspilklub A/S, 2006b, p. 18). At de ikke skal generere en profit tyder på, at den sportslige kodificering spiller en

stor rolle i organisationssystemet. Til gengæld er det andre sideaktiviteter, der skal sikre indtjeningen:

> *"AaB's økonomiske målsætning er løbende at generere et resultat, der forrenter egenkapitalen med 5-10 % p.a. Denne målsætning skal realiseres uden indregning af indtægter fra salg af spillere og deltagelse i europæiske turneringer. De sportslige aktiviteter skal under ét være i balance, mens de kommercielle aktiviteter skal generere en indtjening, der lever op til Koncernens økonomiske målsætning" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2006a, p. 2).*

Betoningen af, at egenkapitalen skal forrentes med 5-10 % p.a. er utvetydigt beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode, og i den forstand er organisationssystemet polyfonisk og markedstilpasser sig. Derudover imiterer klubben mimetisk flere af de andre kommercielle sportsklubber derved, at aktieudvidelsen skal bruges i forbindelse med en ejendomsinvestering, der skal understøtte koncernens aktiviteter, der på dette tidspunkt tæller fodbold, håndbold, ishockey, basketball, restaurationsdriften i Aalborg Parken A/S, det 49% ejede event- og marketingselskab 9000LUX A/S samt forretningsområderne AaB Profil og AaB Sport + Fashion. I prospektet hedder det:

> *"De kommercielle aktiviteter i AaB-koncernen har hidtil omfattet (...) (en række aktiviteter oplistes/red.). Bestyrelsen i AaB har imidlertid besluttet at etablere sportscollege – AaB College, der vil blive drevet i et 100 % ejet datterselskab AaB College A/S. AaB A/S har indgået aftale om at erhverve de tidligere KMD bygninger på Hadsundvej i Aalborg. Bygningerne skal primært anvendes til AaB College A/S, ligesom der kommer andre relaterede projekter i ejendommen" (Aalborg Boldspilklub A/S, 2006b, p. 9).*

Ønsket om at udvide med college-aktiviteter hviler ifølge børsprospektet på et ønske om, at *"tiltrække unge mennesker til AaB og give dem mulighed for at bo og udvikle sig i et idrætsmiljø"* (Aalborg Boldspilklub A/S, 2006b, p. 7), og er i den forstand et naturligt led i klubbens talentudviklingsprogram (se også: Aalborg Boldspilklub A/S, 2011b, p. 45). Det er dog også en understøttelse af den oplevelsesøkonomiske hovedaktivitet i form af markedstilpasning. Samlet set skal initiativerne skabe økonomiske forudsætninger for forrentning af egenkapitalen, men også for indfrielse af klubbens sportslige resultater, og i den forstand er organisationssystemet polyfonisk.

Århusianske forretninger

En tilsvarende udvikling med sideaktiviteter og markedsmæssig kommunikation finder vi i casen Århus Elite A/S, hvor klubben med udspring i fodboldklubben AGF gradvist udvikler en række af forretningsområder under sin koncernstruktur. Udviklingen sker gradvist, men tager for alvor form i forbindelse med, at klubben vinder en licitation om driften af Aarhus Idrætspark (Atletion).

> *"Århus Elite har siden etableringen haft fodboldvirksomheden som det primære forretningsområde, men har med erhvervelsen af driften af Atletion samt majoriteten i Århus GF Håndbold udvidet forretningsområdet væsentligt. For at sikre en professionel håndtering af det forøgede aktivitetsniveau samt udnyttelse af de markedsmæssige*

> *muligheder i den nye struktur vil Århus Elite etablere Århus Media & Event A/S. Århus Media & Event skal varetage den samlede markedsføring og koordinere salget af Koncernens sponsorater, og er dermed et centralt element i udnyttelsen af synergierne mellem Koncernens selskaber" (Århus Elite A/S, 2004, p. 11).*

Det er interessant her at iagttage, hvordan klubben trækker på centrale programmer i organisationsfeltet i sin beslutningskommunikation, hvilket tyder på klar isomorfi og markedstilpasning. Når der tales om forretningsområder, lægges der en klar markedsmæssig stemthed for dagen, og når der tales om 'synergier', er det klart, at det foregår i overensstemmelse med de oplevelsesøkonomiske tendenser, hvor klubberne i stigende udstrækning ser sig selv som oplevelsesøkonomiske underholdningskoncerner:

> *"På sigt ønsker Ledelsen i Århus Elite at udvide de nuværende idrætsaktiviteter til at omfatte andet end fodbold og herrehåndbold. En sådan udvidelse vil dog alene finde sted, såfremt de yderligere idrætsgrene er økonomisk bæredygtige og kan være medvirkende til at gennemføre Århus Elite Koncernens vision om at være den førende underholdningsvirksomhed i Vestdanmark. Driften af såvel Atletion som Århus GF Håndbold indgår fra og med regnskabsåret 2005/06 fuldt ud i Århus Elite Koncernen. Efter indeværende regnskabsårs indkøringsperiode forventer Ledelsen, at samarbejdet mellem Koncernens datterselskaber AGF Fodbold, Århus GF Håndbold, Atletion og Århus Media & Event vil synliggøre en lang række af de synergier Ledelsen forventer ved etableringen af Århus Elite Koncernen. (...) Ovennævnte forventes at få positiv effekt på såvel aktivitetsniveauet generelt som omsætningen i Århus Elite Koncernen. Sammen med en meget stram styring af Koncernens omkostninger vil dette medføre en positiv indtjening for Århus Elite Koncernen uden indregning af eventuelle indtægter/omkostninger ved spillerkøb/- salg eller -leje" (Århus Elite A/S, 2004, p. 26).*

Opfattelsen er med andre ord, at udvidelsen med mange sideaktiviteter vil styrke koncernen som Vestdanmarks førende sports- og underholdningsvirksomhed. Dette tyder på isomorf markedstilpasning i den forstand, at klubberne efterligner en profit-orienteret tilgang til sideaktiviteter. I Aarhus er fokusset stadig primært på de sportslige aspekter, men det suppleres altså polyfonisk over tid med et mere eksplicit markedsfokus og økonomisk stemthed i organisationssystemets beslutningskommunikation.

Andre klubber

Ud over de oven for gennemgåede klubber har andre danske ligaklubber haft gang i sideaktiviteter af den ene eller anden art. Således fusionerer Odense Boldklub A/S pr. 1. maj 2006 med Odense Kongrescenter og tager navneforandring til Odense Sport og Event A/S (OSE). I 2007 køber koncernen desuden JVB Concerts. Ligeledes engagerer organisationssystemet sig i Arena Fyn (senere Stadium Arena Fyn), og knytter dermed yderligere an som oplevelsesøkonomisk aktør på linje med PSE, BIF og Århus Elite A/S. Odense-klubben imiterer sideaktivitetsprogrammet i den forstand, at man som andre klubber finder det fornuftigt at forsøge at gøre sig uafhængig af sportslige resultater via drift af sideaktiviteter. Fusionen kan ikke siges at ændre den primære

kodificering i organisationssystemet, da de sportslige resultater stadig anses som de vigtigste[209], men det er samtidig klart, at de økonomiske dimensioner spiller en større rolle end tidligere.

Det samme er tilfældet i Silkeborg IF, hvor man i 2008 foretager en aktieudvidelse med henblik på en større ejendomsinvestering. Selvom det af børsprospektet ikke helt klart fremgår, hvad formålet med investeringerne i Papirfabrikken er, fremgår det af en fondsbørsmeddelelse forud for udbuddet, at *"Det er selskabets opfattelse, at ved gennemførelse af ovennævnte (...) handlinger (investering, red.) vil blive skabt en særdeles slagkraftig og velkonsolideret virksomhed med aktivitetsområderne investering i og udvikling af ejendomme samt professionel fodbold" (Silkeborg IF Invest A/S, 2008a, p. 2).* Ganske vist tales der ikke eksplicit om, at investeringen er et oplevelsesøkonomisk træk, men det er på den anden side klart, at klubben i øget grad stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode og markedstilpasses. Det er dog også klart, at klubbens primære mål er at skabe sportslige resultater, hvorunder et stærkt økonomisk grundlag hovedsageligt er midlet. Senere i børsprospektet hedder det: *"Selskabets vision er at skabe et stærkt økonomisk fundament, for her igennem at understøtte Silkeborg IF's genindtræden i dansk topfodbold"* (Silkeborg IF Invest A/S, 2008b, p. 21). I den forstand illustrerer Silkeborg polyfonien i klubbernes beslutningskommunikation, der svinger mellem det økonomiske og det sportslige systems kode, dog her med primært sportslig kodificering.

Ud over sideaktiviteterne i OSE og Silkeborg IF havde FC Nordsjælland gennem nogen tid drift af dagsinstitutioner, restauration samt event- og konferenceafvikling som en del af klubbens aktiviteter (dog udskilt i egne selskaber), og i EfB søger man at skabe synergieffekter mellem fodbold og ishockey efter samme model som i eliteoverbygningen SønderjyskE Elitesport (fodbold, håndbold, ishockey og golf). I Viborg F.F., der rykkede ned fra ligaen i 2008, styrkede man fra 2007 den del af organisationen, som skal arbejde med sideaktiviteter, og her var målet, at en tredjedel af omsætningen inden for en årrække skulle komme fra sideaktiviteter, der ikke i sig selv var fodbold. Også i Randers FC A/S, var drift af et fitnesscenter samt forskellige koncertaktiviteter i en periode en del af klubbens aktiviteter. Selvom ingen af disse klubber har været så aktive inden for sideaktivitetsprogrammet som fx FCK, BIF, AaB og Århus Elite A/S, indikerer deres engagement alligevel tilstedeværelsen af mimetisk isomorfi i organisationsfeltet og dermed varierende grader af markedstilpasning, idet klubbernes beslutningskommunikation i forbindelse med sideaktiviteterne i stigende udstrækning stemmes i det økonomiske systems kode.

Sideaktiviteter i dansk håndbold

Det er imidlertid ikke kun de danske fodboldklubber, der i takt med kommercialiseringen begynder at engagere sig i sideaktiviteter. Ganske vist er sideaktivitetsprogrammet ikke så udbredt som i

[209] Dette illustreres blandt andet af, at klubben i såvel 2009 som 2010 bevidst realiserede et koncernunderskud som følge af sportslige ambitioner. I de respektive årsrapporter fremgår det, at koncernen ganske vist var ramt af den generelle samfundsøkonomiske lavkonjunktur, men en stor del af det realiserede underskud skyldtes, at man undlod at realisere et købstilbud på centrale spillere (2009) og i stedet investerede i spillertruppen (2010). I den forstand er Odense Sport og Event A/S at betragte som primært sportsligt kodificeret.

fodbold, men nogle af de største danske håndboldklubber imiterer fodboldklubbernes nye satsninger – fx i Viborg HK hvor: *"Vi gerne vil lave et mini-FCK. Vi prøver at lave penge inden for det, vi er gode til. Det er mennesker, sundhed og håndbold, siger klubbens direktør, Peter Cassøe" (Amtsavisen, 2007).* Dette peger eksplicit på tilstedeværelsen af isomorfi og markedstilpasning i organisationsfeltet. Konkret engagerer klubben sig i at etablere et nyt sundhedscenter med behandling inden for fysioterapi, zoneterapi og kost suppleret med wellness-tilbud. Derudover købes Sport Direct Viborg A/S, der udbyder profiltøj og firmagaver. Som det også fremgår af gennemgangen af Viborg HK's aktieudvidelser ovenfor, er organisationssystemet i mange henseender at betragte som en kommerciel sportsklub, der agerer væsentligt mere profitorienteret end de øvrige håndboldklubber, og set i lyset af klubbens mange sideaktiviteter udtrykker klubben den generelle tendens i retning af markedstilpasning.

Markedstilpasning sker også i casen IBEH A/S, der som beskrevet tidligere i 2007 går ind i investering og drift af ejendomme, ligesom KIF også breder sig ind i nogle sideaktiviteter fx ved i en periode at oprette selskabet KIF Wellness samt købe KIF Centret, der søges udvidet med nye hospitality faciliteter, sky-boxes mv. Også GOG er inde i forskellige former for sideaktiviteter, blandt andet ved at drive et reklamebureau, afholde musikkoncerter samt via ejerskabet af Gudme Hallerne, men som det er tilfældet med KIF, er der primært tale om udvidelser, der tjener til at sikre organisationssystemernes sportslige autopoiesis. Ikke desto mindre er sideaktiviteterne udtryk for en øget stemthed i det økonomiske systems kode, hvilket ud over casen med Viborg HK er særligt klart i tilfældet med Ikast Bording Elite Håndbold A/S, som vi så ovenfor.

Nye programmer som følge af finanskrisen

Uden at det skal gøres til genstand for analyse her, sker der efter finanskrisen en udvikling i organisationsfeltet, hvor feltprogrammet om sideaktiviteter i mange klubber rulles tilbage. I denne periode erstattes det tidligere program med sideaktiviteter af et nyt, hvor det i større udstrækning end tidligere er kerneforretningen, de sportslige aktiviteter, der anses som værende vigtige for at opnå succes.

Opfattelsen af, hvad der er nødvendigt at gøre for at blive succesfuld, ændres således, idet mange klubber opdager, at *"de synergier, vi regnede med at skabe, ikke kunne realiseres"* (respondent interviewet i forbindelse med afhandlingen, red.). Fx udtrykker AaB A/S i sin årsrapport 2009/10, at på baggrund af økonomiske vanskeligheder i koncernen er en slankning i gang med henblik på at tilpasse sig en situation, hvor sponsormarkedet er i tilbagegang, og hvor mange af de aktiviteter koncernen har været involveret i – fx ejendomme, sportsforretninger og andre sportsgrene såsom håndbold og ishockey – har vist sig urentable.

Selve aktieudvidelsen, der gennemføres i 2011, er i vid udstrækning en nødvendig forudsætning for, at klubben kan fortsætte sine aktiviteter (Aalborg Boldspilklub A/S, 2011b, pp. 26, 38) og kommer

som mange af de gennemførte aktieudvidelser i feltet på bagkant. I børsprospektet indgår blandt andet opgørelser over de akkumulerede driftsresultater for AaB A/S fordelt på koncernens forskellige sideaktiviteter, og det er klart, at koncernen har tabt penge på stort set alt. I forbindelse med finanskrisen forværres dette kun yderligere. Symptomatisk for klubberne som sådan måtte AaB A/S indskrænke sine aktiviteter og fokusere på kerneforretningsområderne (Aalborg Boldspilklub A/S, 2011b). Samme problemstilling, som AaB A/S står i efter finanskrisen, rammer også i Aarhus;

> *"hvor den økonomisk utilfredsstillende udvikling i 2008/09 gjorde det nødvendigt at revurdere, omstrukturere og slanke selskabets forretningsmodel med henblik på at skabe bedre resultater i fremtiden og formindske de driftmæssige risici. (…) Det overordnede strategiskifte begrundes af Ledelsen i en konstatering af, at de forventede synergier og stordriftsfordele ved at sammenbringe mange sportsselskaber i én koncern udeblev" (Århus Elite A/S, 2010, p. 36).*

Den udbredte forestilling om synergieffekter af udvikling af sideaktiviteter – her andre sportsgrene – synes med andre ord at blive afløst af et nyt program, der udgrænser fordelene ved sideaktiviteterne. Selv koncernen bag FCK, PSE, der i en lang periode mestrede denne model og løbende voksede omsætningsmæssigt og skabte profit, kom i problemer og omlagde programmet i forbindelse med, at nye ejere trådte til og etablerede den nødvendige kapital for, at koncernen kunne fortsætte. Ikke bare i forhold til de nævnte tre klubber, men også mere generelt udvikler der sig således et nyt program på baggrund af problemerne, som klubberne oplever i forbindelse med finanskrisen: Der skal nu fokuseres mere på kerneforretningerne.

Denne udvikling er såvel et resultat af nød, dvs. tvangsmæssig isomorfi, som et resultat af mimetisk isomorfi. Tvangsmæssig fordi det flere steder – fx i AGF (Århus Elite A/S) og FCK (PARKEN Sport & Entertainment A/S) – er en forudsætning for, at bankerne vil bidrage i redningsplanerne af klubberne, at alle urentable aktiviteter skæres væk. Mimetisk fordi der samtidig opstår og institutionaliseres en kollektiv forståelse i organisationsfeltet om, at de tidligere så fremhævede synergieffekter ved sideaktiviteter i praksis var svære at opnå.

I skrivende stund er det ikke muligt nærmere at vurdere, hvad den aktuelle udvikling vil bringe. Klubberne er inde i en proces, hvor efterdønningerne af finanskrisen i 2008 er ved at blive stabiliseret, og hvor klubberne er mindre økonomisk kodificerede i den forstand, at klubberne søger at indskrænke deres aktiviteter til fodboldrelaterede aktiviteter og i mindre udstrækning knytte an til sideaktivitetsprogrammet.

Dermed er det tænkeligt, at også omverdenens forventninger til klubbernes rolle som kerneorganisationer i oplevelsesøkonomien vil blive ændret, men det er det endnu for tidligt at konkludere noget håndfast om. Den oplevelsesøkonomiske trend er imidlertid ikke forsvundet, og jeg vil derfor argumentere, at den oplevelsesøkonomiske dobbelte ledeforskel stadig vil spille en rolle i organisationsfeltets fremtidige udvikling. Om deciderede profitmål vil være en lige så klar del

af klubbernes beslutningskommunikation er nok tvivlsomt, men tilpasning med strammere styring af budgetterne er imidlertid ikke utænkeligt.

Opsamling

Denne anden delanalyse i afhandlingens empiriske Del 2 af markedstilpasningen i de danske kommercielle sportsklubber i håndbold og fodbold tog sit udgangspunkt i to overordnede overskrifter – 'Generel kommercialisering' og 'Stigende fokus på oplevelsesøkonomi'. Analysestrategisk har iagttagelsesperspektivet været vendt i retning af en læsning af det genererede empiriske materiale efter økonomisk kodificering i feltet, og via en fokusering på udviklingen i en række dominerende feltprogrammer er det søgt afdækket, hvordan det, der er blevet benævnt 'markedskommunikation' – på trods af den generelle eksistens af en primær sportslig kodificering i klubberne (se første delanalyse i denne Del 2) – er kommet i spil i organisationsfeltet, som klubberne er en del af, i takt med kommercialiseringen. Som det er vist, har klubberne på isomorfistisk vis markedstilpasset sig ved at iagttage omverdenen og knytte an til en række programskabeloner, der har fået en konkret operationel udformning – i form af variationer over samme programskabeloner – i de enkelte klubber. Dette er sket som følge af den generelle kommercialiseringsproces samt nye oplevelsesøkonomiske tendenser, hvorunder omverdenens forventninger til klubberne gradvist er blevet ændret.

Analysen peger på, at gennem talentudviklingsprogrammet, sponsorkonceptprogrammet, aktieudbudsprogrammet, facilitets-/ stadionudviklingsprogrammet og sideaktivitetsprogrammet er centrale konkurrencemæssige problemer i feltet søgt løst i klubbernes løbende stræben efter succes. Effekterne, som kommercialiseringen har afstedkommet, er herunder kommet til udtryk ved, at klubberne ikke i alle tilfælde 'blot' har brugt pengene som et middel til at sikre den sportslige autopoiesis og vindeoptimere, sådan som første delanalyse i denne Del 2 viste, majoriteten synes at gøre. Som følge af kommercialiseringen og nye oplevelsesøkonomiske tendenser har den økonomiske kodificering i nogle tilfælde også fået primær vægt i organisationssystemerne. Det er fx sket i PSE, hvor beslutningskommunikationen ret entydigt har været primært økonomisk stemt, selvom den sportslige kodificering har haft en central rolle at spille. I andre tilfælde skifter den primære kodificering i organisationssystemerne polyfonisk og over tid, hvilket skaber et samlet indtryk af et organisationsfelt, hvor der er variationer i klubbernes primære stemthed.

I den kommende Del 3 vil jeg nu – jf. afhandlingens arbejdsspørgsmål opstillet i Del 0 – opsamle og sammenfatte resultaterne af såvel de teoretiske (Del 1) som de to ovenstående empiriske delanalyser (Del 2) i kort form. Det sker med henblik på at illustrere forholdet mellem økonomisk og sportslig logik i de kommercielle sportsklubber nærmere.

Desuden skal afhandlingens blinde pletter og forslag til fremtidige studier af de kommercielle sportsklubber afslutningsvist drøftes.

Del 3: Konklusion, forskningens begrænsninger og fremtidige perspektiver

Motivation: Hvad har afhandlingens ambition været?

Denne afhandling har søgt at bidrage til forskningen i kommercielle sportsklubber gennem såvel teoretiske som empiriske analyser. Udgangspunktet har været en ambition om at afdække effekterne af pengenes møde med sporten, og via afhandlingens problemstilling har jeg søgt at vise, hvordan de kommercielle sportsklubber i den europæiske kontekst teoretisk set kan forstås. Samtidig har jeg empirisk søgt at afdække, hvordan vægtning mellem økonomiske og sportslige hensyn i klubberne i de bedste fodbold- og håndboldrækker i Danmark kommer til udtryk.

Under den lidt mere klingende titel: 'Kommercielle sportsklubber: Følelser eller forretning?', er det sket ved at udvikle et tværfagligt perspektiv, der kan begribe forholdet mellem økonomisk og sportslig logik i dem. Som vist har klubberne i de europæiske Big5-ligaer og dansk fodbold og håndbold oplevet en markant omsætningsmæssig fremgang i den periode, afhandlingen afdækker. Udviklingen synes imidlertid ikke at have medført en tilsvarende gunstig indvirkning på bundlinjen. Derimod har kommercialiseringsprocessen været præget af økonomiske problemer og løbende tab, og spørgsmålet, der på denne baggrund melder sig, er, hvad det egentligt er, der driver klubberne? Pengene eller pokalerne?

Bliver klubberne, sagt anderledes, omdannet til 'traditionelle' virksomheder med profit som primært mål i takt med kommercialiseringen, sådan som man normalt ville forvente det ske for organisationer, der omdannes til selskaber, noteres på børsen, eller begynder at foretage forskellige typer af forretningsmæssige investeringer? Eller spiller det sportslige element – stræben efter sejr – en rolle i klubbernes drift, der hindrer eller modificerer denne formodede effekt? Er pengene mere et middel til at opnå sejrene end et mål i sig selv? Og hvordan kan det i fald forklares, at en sportslig stræben overvinder pengenes normalt stærke rationalitet om profitskabelse?

Afklaring: Hvorfor er denne ambition interessant?

Teoretisk er ambitionen om at opstille et tværfagligt perspektiv, der bidrager til at besvare disse spørgsmål, begrundet i en konstatering af en teoretisk mangel på forståelse for sportens følelsesmæssige elementer. I den eksisterende litteratur nævnes det kun sporadisk, at sport er følelsesladet, uden at betydningen heraf for klubbernes adfærd forfølges i tilfredsstillende grad. Spørgsmålet om klubbernes vægtning af profitspørgsmålet henstår med andre ord uafklaret. Det er en mangel, og grundlæggende set er afhandlingens argument (der også begrundes via det videnskabsteoretiske iagttagelsesperspektiv), at en tværfaglig tilgang, der supplerer den eksisterende (sports-)økonomiske litteratur med (idræts-)sociologiske elementer, kan begribe afhandlingens

analysegenstand på en ny frugtbar måde. Gennem empiriske analyser, der analysestrategisk skifter iagttagelsesperspektivet mellem en læsning efter såvel sportens følelsesmæssige elementer som pengenes rationelle logik, bliver det muligt at vise, hvad der karakteriserer de effekter, som mødet mellem pengene og sporten har afstedkommet. Herved suppleres den eksisterende forskning med såvel ny empirisk viden som nye teoretiske perspektiver.

Fremgangsmåden: Hvordan er de teoretiske og empiriske analyser grebet an?

Ved konkret at opbygge en teoretisk forståelsesramme, der med udgangspunkt i den eksisterende litteratur om de kommercielle sportsklubber er blevet inspireret af systemteori, har afhandlingen på denne baggrund iagttaget de kommercielle sportsklubber som polyfoniske organisationssystemer, der kan svinge mellem økonomisk og sportslig logik i deres respektive beslutningskommunikation. Empirisk er der stillet skarpt på disse to kodificeringer, og selvom det til tider kan være vanskeligt præcist at bestemme den primære stemthed, er det vist, at klubberne i såvel de europæiske Big5-ligaer som i dansk fodbold og håndbold synes at være primært sportsligt kodificerede. Sejren er typisk det, klubberne stræber efter, mens pengene mere er et middel til at opnå dette.

Teoretisk set finder den sportslige stemthed sin makrosociologiske begrundelse i Tangens teser om sportens karakter af et spejlsystem, som gør klubberne til følelsesmæssige identitetsmarkører, der repræsenterer det moderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt. Når sejren opnås, imødekommes fremskridtsnormen i positiv forstand, ligesom skuffelse opstår i nederlagets skygge. Sportens sejrsmæssige 'drive' – den nytte sejren i en mere traditionel forståelsesramme giver anledning til – kan ses som følelsesmæssigt betinget og medvirker til at forklare, hvorfor klubberne i hovedsagen synes at stræbe efter et andet primært mål, end det man normalt antager kommercielle virksomheder gør.

Sportsmanagement-forskningen har ganske vist – som berørt indledningsvist og i Del 1 – i forskellige varianter været opmærksom på andre typer af mål i de kommercielle sportsklubber, end det den profitmaksimerende tilgang foreskriver. Heri er den 'besynderligere sportsøkonomi' forstået inden for ramme, hvor klubberne ses som utility-maksimerende, og hvor profit er en mulig ønsket sidegevinst, men ikke et mål i sig selv. I stedet er de sportslige resultater som regel den primære 'utility', typisk under en break-evenrestriktion.

Tilgangene inden for dette 'paradigme' gør det imidlertid ikke muligt at forstå de mere permanente underskud eller den relativt høje overlevelseskraft, klubberne samtidigt har. Ej heller giver sådanne tilgange en uddybende teoretisk forståelse for den tilsyneladende følelsesmæssigt betingede adfærd, som forskellige interessenter udviser, når klubberne i den europæiske kontekst støttes i en grad, der forekommer præget af fraværd af økonomisk rationalitet. Gennem inddragelse af Kornais tilgang om bløde budgetrestriktioner samt en afdækning af feltets institutionelle mekanismer, søger det opstillede perspektiv at begribe disse hhv. paradoksale og forunderlige 'branchekarakteristika'.

Hvad viser analyserne?

Uden at afvise, at der under organisationsfeltets i Del 2 afdækkede 'ruinerende' konkurrencebetingelser kan ligge elementer af rationalitet i klubbernes stræben efter sportslig succes, eller at der kan eksistere rationelle årsager til omverdenssupport til klubberne, når de kommer i økonomiske problemer – søger afhandlingen at give et supplerende bidrag til den eksisterende forståelse for organisationsfeltets karakteristika og de kommercielle sportsklubber, der agerer heri. Det sker ved at åbne forståelsen af klubbernes og omverdenens adfærdsformer ved at pege på de underbelyste sportsligt initierede og følelsesmæssigt begrundede elementer, der påvirker beslutningskommunikationens stemthed – både i organisationssystemerne og deres omverden.

Følelser er en del af sportens dna

Følelser synes – i kombination med den særlige institutionelle konkurrencestruktur i feltet – på én gang at være ophavet til de mere permanente underskud, klubberne udviser, samtidigt med at de er en stor del af forklaringen på, hvorfor spillet populært sagt kan fortsætte i den udstrækning, det gør uden at bryde sammen.

På trods af tilstedeværelsen af det, man i et traditionelt perspektiv ville kalde irrationalitet samt klubbernes primære kobling til det sportslige system, viser afhandlingens empiriske analyser imidlertid også, at kommercialiseringen har medført 'markedstilpasning'. Her udvikler enkelte klubber en primær økonomisk stemthed, og i sit teoretiske setup er perspektivet således åbent for instrumentelle former for rationalitet i klubbernes beslutningskommunikation. Mål om profitorientering eller decideret -maksimering opstår i takt hermed.

Indslaget af de mere instrumentelle økonomiske rationalitetsformer har ganske vist været til stede løbende, da selve koblingen til det økonomiske system i forudsætter det. Men i takt med, at nye omverdensforventninger – som effekt af kommercialiseringen og nye oplevelsesøkonomiske tendenser – udvikler sig i det organisatoriske felt klubberne er en del af, bliver økonomisk kodificering mere fremtrædende i de polyfoniske organisationssystemer, der er afhandlingens analysegenstand.

Som vist via den empiriske analyse bygget op om Del 2's strukturerende teser, er hovedessensen i udviklingen, at kommercialiseringen af dansk fodbold og håndbold synes at have fulgt en udviklingslinje, hvor feltet over tid præges mere af markedsmæssig kommunikation. I den første fase har den sportslige kode haft forrang, men i takt med den stigende kommercialisering og den senere udbredelse af oplevelsesøkonomiske tendenser, begynder markedstilpasningen at indfinde sig gradvist.

Specifikke programmer udvikler sig i organisationsfeltet

Afhandlingen viser herunder, at man kan spore tendenser til, at de kommercielle sportsklubber over tid udvikler nogle relativt homogene rammer for, hvordan fremskridtet skal opnås. Som følge af en refleksiv proces, hvor klubberne tager feltets problemer med 'ruinerende' konkurrenceforhold (de institutionelle mekanismer) i betragtning, opstår en række løsningsmodeller. Disse såkaldte 'programmer' udfoldes ved, at klubberne hver især isomorft knytter an til dem og tilrettelægger deres variant. Den empiriske analyse viser, hvordan dette konkret kommer til udtryk i klubbernes beslutningskommunikation, og hvilke rationaler, økonomiske og sportslige, der lægges til grund for de forskellige operationaliseringer.

Overordnet set er især talentudviklingsprogrammet samt sponsorkonceptprogrammet dominerende i de tidligere faser af kommercialiseringsprocessen. I takt med kommercialiseringen begynder der herefter, især med BIF's børsnotering i 1987, at udvikle sig en nye mimetisk isomorfe effekter, hvor flere klubber børsnoteres og knytter an til et nyt aktieudvidelsesprogram.

Denne udvikling imiteres – dog noget senere – også af nogle af håndboldklubberne, der oplever en hastig kommercialisering fra midten af 1990'erne. Programmet med aktieudvidelser suppleres endvidere – fra slutningen af 1990'erne og frem til finanskrisen i 2008 – med et nyt program: sideaktivitetsprogrammet. Her begynder de kommercielle sportsklubber – hovedsageligt fodboldklubberne og i mindre udstrækning håndboldklubberne – at udvide deres forretningsområder ind i andre sportsgrene (fodboldklubberne køber eller overtager håndboldklubber, ishockeyklubber mv.). Også nye forretningsområder såsom ejendomsinvesteringer og -drift, oplevelsesøkonomiske aktiviteter, fx afholdelse af koncerter, drift af fitnesscentre mv., bliver en del af klubbernes drift. Her begynder facilitets- og stadionudviklingsprogrammet samtidig at betyde mere for klubberne. Forestillingen er, at sideaktiviteterne kan bidrage positivt til klubbernes sportslige, men også økonomiske succes, da det synes vanskeligt at skabe indtægter nok til at fastholde eller styrke de sportslige mål gennem drift baseret på sportslige aktiviteter alene.

I de indledende faser af kommercialiseringen synes det klart, at anknytningen til de mere økonomisk kodificerede programmer, fx sponsorkonceptprogrammet og aktieudvidelsesprogrammet, primært sker med henblik på at styrke de sportslige bestræbelser om sejr (sikre den sportslige autopoiesis). Men i forbindelse med denne senere udvikling udvikler der sig en egentlig profitorientering i nogle klubber også. Som vist sker det på en måde, hvor den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds ledeforskel tager form og opstiller nye forventninger til organisationsfeltets organisationssystemer om – i traditionel forstand – at blive bedre til at tjene penge.

Fremskridtet mødes herunder i stræbsomheden efter såvel sejren som profitten – i det afhandlingen tematiserer som den oplevelsesøkonomiske variant af det moderne samfunds (dobbelte) ledeforskel – og de klubber, der kan leve op til denne dobbelte kodificering, fremhæves som succesfulde.

Afhandlingen viser, at dette blandt andet sker via udpegelse af centrale repræsentanter til regeringsnedsatte udvalg. Fx i tilfældet med Flemming Østergaard, der kan iagttages som personificeringen af organisationsfeltets nye forventninger om profit, og som får indflydelse på udviklingsprocesser, der trækker feltet – og dermed nogle af klubberne – i retning af profitpolen. Dette på trods af at flertallet stadig er primært sportsligt kodificerede og således har vindeoptimering som hovedformål.

Nye tendenser opstår

Efter finanskrisen træder klubberne ind i en ny fase, hvor man indsnævrer fokus og begynder at koncentrere sig om de sportslige aktiviteter i klubbernes respektive sportsgrene. Aktuelt er klubberne i en overgangsfase, hvor nye programmer er ved at udkrystallisere sig oven på finanskrisen. Det henstår endnu uklart, hvad det vil betyde for klubbernes vægtning af kodificeringsspørgsmålet. Fremtidig forskning må afdække det nærmere.

Alle de i analysen skitserede programmer er dog som argumenteret udtryk for forskellige former for markedstilpasning. Især sponsorkonceptprogrammet, udviklingen af programmet for aktieudbud samt sideaktivitetsprogrammet kan ses som led i en markedstilpasningsproces. Ikke blot som følge af konkurrencemæssig isomorfi, men også i tvangsmæssige, mimetiske og normative former tilpasser klubberne sig omverdenens forventninger og homogeniseres derved. I denne proces bliver de kommercielle sportsklubber i stigende udstrækning opfattet som kerneorganisationer i den nye oplevelsesøkonomi, hvorved det forventes, at de kan være vækstgeneratorer i samfundsøkonomien og derfor i større udstrækning skal stræbe efter profit.

Øgning i klubbernes polyfoniske svingninger følger markedstilpasningen

Udviklingen i retning af markedstilpasning skal dog ikke forstås således, at klubberne generelt bliver egentlige profitorienterede eller -maksimerende organisationssystemer. Analysen af klubbernes årsregnskaber og interviewene foretaget med klubledere peger som nævnt i en anden retning, hvor den sportslige kodificering synes primær. Derimod skal det forstås derhen, at i takt med kommercialiseringen begynder klubbernes polyfoniske karakter at vise sig kraftigere. Der sker ved, at de i stigende udstrækning svinger mellem forskellige kodificeringer, men i større udstrækning end tidligere *også* begynder at stemme deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode.

Med udviklingen i retning af mere sofistikerede sponsorkonceptprogrammer, nye aktieudvidelser og sideaktiviteter – der stiller stigende krav til organisering, økonomi og viden om virksomhedsmæssige forhold – får klubberne således i stor udstrækning karakter af egentlige 'forretninger'. Det sker i visse tilfælde på en måde og i et omfang, hvor nogle klubber må siges at antage en væsentligt mere profitorienteret profil i forhold til den sportslige stemthed, der synes at være primær i majoriteten af klubberne i organisationsfeltet.

I såvel børsprospekter som i årsregnskaber samt blandt de interviewede respondenter udtrykkes den som følge af kommercialiseringen øgede markedskommunikation, og der synes især at være en forskel mellem de klubber, der går ind i sideaktiviteter, og klubber, der blot fastholder sporten som hovedaktivitet. Herunder forekommer førstnævnte mest markedstilpasset, selvom man også ved en tværgående betragtning, der sammenholder regnskaber med andre former for materiale, fx børsprospekter, ledelsesberetninger og interview, finder udprægede grader af sportslig kodificering i disse.

Forskellen mellem de to sportsgrene, håndbold og fodbold, synes herunder at spille ind i den forstand, at håndboldklubberne, der samtidig også er de mindste forretninger målt på omsætning, generelt synes at blive markedstilpasset i mindst udstrækning. Selvom håndboldklubberne også i øget grad stemmer deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode, tyder noget på, at omsætning til en vis grad er proxy for graden af markedstilpasning. Det skal forstås derved, at de klubber, der udvider forretningsområderne mest – og derfor øger deres omsætninger mest – også synes at stemme deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode i størst udstrækning.[210] Dette medfører en større tendens til profitorientering, dvs. en bevægelse mod højre på kontinuummet opstillet i afhandlingens Del 1.

Spørgsmålet om polyfonisk vægtning af stemthed: En præliminær indkredsning

På denne baggrund er det klart, at der er variation mellem klubbernes vinde- hhv. profitorientering. Der er forskelle mellem, hvor meget sportens følelsesmæssige element influerer beslutningskommunikationen i klubberne og budgetrestriktionen, de opererer under, men ved at betone sportens følelsesmæssige aspekt gives et mere helstøbt – og tværfagligt – billede af, hvad der karakteriserer de kommercielle sportsklubber, og hvilke effekter kommercialiseringen har afstedkommet. Selvom penge og økonomisk rationalitet spiller en rolle, er effekten ikke, at klubberne generelt set omdannes til traditionelle profitorienterede eller -maksimerende virksomheder.

Her spiller sportens logik – dens følelsesmæssige sejrsstræben – ind på såvel organisationssystem som omverden og giver organisationsfeltet et andet præg end et rent forretningsmæssigt. Interessant er det dog, om man kan komme lidt tættere på, hvilken variation der er i klubbernes beslutningskommunikation. Altså hvor meget (eller lidt) forretning der på trods af den sportslige kodificerings fremtrædende rolle konkret er i spil. I overensstemmelse med arbejdsspørgsmålet for denne Del 3 er spørgsmålet, hvordan vi nærmere kan illustrere forholdet mellem sportslig og økonomisk logik i klubberne?

[210] Det bør nævnes, at dette formentlig kun kan konkluderes for danske forhold. I andre europæiske ligaer, fx den spanske eller italienske, er der ikke nødvendigvis denne sammenhæng.

Spørgsmålet kan ikke fuldstændigt entydigt besvares, fordi klubberne som argumenteret tidligere polyfonisk – og over tid – svinger mellem at lægge den ene eller anden kode til grund for deres respektive beslutningskommunikation, ligesom omverdenens support tilsvarende varierer. Set i lyset af, at Luhmann ser kommunikation som en event, og dermed, at organisatorisk beslutningskommunikation fra beslutningsevent til beslutningsevent kan stemmes i forskellige funktionelle sociale systemers medier, kan klubberne (og deres respektive omverden) i større eller mindre udstrækning kodificeres økonomisk eller sportsligt. Da det som berørt i afhandlingens analysestrategiske afsnit i Del 0 populært sagt ikke er muligt at tælle kommunikationsevents op med henblik på at bestemme den ene eller andens kodificerings (kvantitative) dominans – ligesom temporaliteten i kommunikationen gør iagttagelsen afhængig af det tidsperspektiv, hvori analysen fikseres – kan kun en samlet kvalitativ vurdering af det genererede empiriske materiale ligge til grund for et svar på spørgsmålet om primær vægtning. Desuden bør konkrete casestudier af de udvalgte klubber og omverdenens support gå dybere end det er muligt i denne sammenhæng.

Alligevel kan spørgsmålet angribes heuristisk gennem modellen, der blev opstillet i Del 1. Med udgangspunkt i opstillingen af tre idealtyper af kommercielle sportsklubber, der modsvarer konkrete placeringer på modellens kontinuum over tab til profit – og nogle konkrete eksemplificeringer – vil jeg søge at vise rækkeviden af perspektivet. Herigennem kobles eksisterende forskning med det supplement, jeg gennem afhandlingens teoretiske og empiriske analyser har søgt at stille op. Placeringen af de udvalgte eksempler under de enkelte kategorier sker således på baggrund af en overordnet vurdering af den primære stemthed i klubbernes løbende beslutningskommunikation (samt omverdenens support og de grunde, der synes at være hertil). Herigennem søges det dels illustreret, hvordan perspektivet kan bringes i spil analytisk, dels hvordan det kan danne udgangspunkt for fremtidige studier.[211]

Tre idealtypiske hovedkategorier, foreslås bragt i anvendelse: 1) Profitorienterede/-maksimerende kommercielle sportsklubber, 2) Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med break evenrestriktion og 3) Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med bløde budgetrestriktioner. Der er tale om idealtyper, der tager udgangspunkt i Késsenes (2006a) model i Del 1 (hhv. profitmaksimerende og vindeoptimerende under en break-evenrestriktion) suppleret med en kategori, der dækker de klubber, der generer løbende tab (vindeoptimerende med bløde budgetrestriktioner). Et kort oprids af de tre positioner sker nedenfor, hvorunder de enkelte idealtyper illustreres med eksempler i form af udvalgte kommercielle sportsklubber.

Profitmaksimerende/-orienterede kommercielle sportsklubber

Den første af de tre hovedkategorier består som nævnt teoretisk set af klubber, der agerer profitmaksimerende eller -orienteret. Der er her tale om organisationssystemer, der primært er økonomisk kodificerede. Det er kendetegnende, at klubbernes udvikling i denne kategori sker i

[211] Herunder kunne eventuelle yderligere underopdelinger af idealtyperne overvejes.

overensstemmelse med en økonomisk forståelse om investering og gevinst. Klubbens omkostningsstyring er stram, og den tilpasses aktuelle konjunkturer i den forstand, at der arbejdes på at skabe et samlet overskud af klubbens aktiviteter, der rækker ud over en balance (break-even) mellem indtægter og udgifter, jf. Késsenes (2006a) model i Del 1.

Som nævnt i forbindelse med gennemgangen af Kornai i Del 1 bør det indskydes, at på trods af at den opstillede model indikerer, at profitorientering/-maksimering er en fortsættelse af hårde former for budgetrestriktioner, er det ikke nødvendigvis sådan, at hårdhed og profitorientering/-maksimering korrelerer sådan, at hårde(ere) former for budgetrestriktioner nødvendigvis indbefatter (større) profit. Hvor dette er mere oplagt i forhold til blødhed – jo blødere budgetrestriktioner, jo større underskud kan man (typisk) tænke sig er mulige – betyder hårdhed ikke nødvendigvis stort (eller maksimeret) overskud, da profit ikke behøver at være en del af klubbernes mål. At have en hård budgetrestriktion betyder sådan set ikke andet, end at man ikke kan køre med løbende tab uden at gå konkurs. Desuden kan en klub under hårde omverdensbetingelser godt stræbe efter profit uden at profit*maksimere* i traditionel forstand.[212]

Konkret antager jeg i denne sammenhæng, at jo længere til højre i modellen vi kommer, jo større grad af profitbestræbelse er der til stede i klubberne, hvilket helt til højre kan komme til udtryk i en decideret profitmaksimeringstilstand, og det er det, der her ligger i retningen i forhold til denne pol kvalitativt set.[213] Klubberne identificeres med udgangspunkt i en sammenstilling af det genererede empiriske materiale efter en samlet kvalitativ vurdering velvidende at nærmere præcise kategoriseringsvariable – jf. det metodiske afsnit samt de teoretiske refleksioner i Del 1 – kunne udvikles. Det opstillede kontinuum fungerer i den forstand som heuristisk – eller eksplorativt – redskab til at give en tolkning af klubbernes primære stemthed vel vidende, at en præcis bestemmelse af klubbernes adfærd er vanskelig pga. polyfonien. Klubberne kan som tidligere nævnt agere tvetydigt – fx ved at stræbe efter profit i forhold til nogle af klubbens forretningsområder, mens den stemmer sin beslutningskommunikation mere sportsligt på andre områder.[214]

I forhold til de kommercielle sportsklubber betyder en placering i den profitorienterede del af kontinuummet, at klubben i det store hele agerer, som litteraturen normalt antager en traditionel virksomhed vil. I forhold til de kommercielle sportsklubber bliver målet i dette perspektiv at skabe profit gennem sportslige resultater (midlet), der kan medvirke til at optimere denne bestræbelse på baggrund af en logik om, at gode sportslige resultater giver mere medieeksponering, hvilket giver mulighed for at sælge reklameplads til sponsorer, som igen giver afkast og følgelig gør klubben

[212] Som beskrevet i Del 1 kan en klub med bløde budgetrestriktioner i teorien også godt være profitorienteret eller -maksimerende. Det er bare empirisk vanskeligt at identificere dem, da de typisk ikke er i en situation, hvor support bliver nødvendig.
[213] Placering af klubber i denne kategori grundes ikke kun på kvantitative over-/underskudstal fra regnskabsmaterialet, men som det er tilfældet med afhandlings analyser generelt også på øvrigt materiale, der tilsammen danner et billede af deres stemthed baseret på en tværgående kvalitativ vurdering.
[214] Fx når en klub sætter billetpriserne op, hvis efterspørgslen er til det eller på andre måder agerer forretningsmæssigt, fx i sit sponsorarbejde, men alligevel lader de samlede omkostninger overskride indtægterne i kampen for sportslig succes.

attraktiv for investorer eller lignende aktører, som ser forretningsmuligheder i klubben. Man kan formulere det på den måde, at sportens følelsesmæssige elementer bruges rationelt til at skabe profit.

Set over de forskellige faser af kommercialiseringen indbefatter profitbestræbelsen anknytning til en variation af programmer, der ud over sponsorkonceptprogrammet tæller talentudviklingsprogrammet, facilitets- og stadionudviklingsprogrammet, aktieudbuds-programmet og sideaktivitetsprogrammet, der alle er programmer, der søger at operationalisere spørgsmålet om, hvordan organisationssystemerne tiltrækker ressourcer, der kan medvirke til at stimulere fremskridtsnormen. Grundlæggende er det dog afgørende, at det økonomiske mål i denne kategori er af højeste prioritet – det underordner andre mål – og klubben stemmer altså hovedsageligt sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode.

Eksempler: FCK/PSE og Viborg HK A/S

Forekomsten af decideret profitmaksimerende eller -orienterede klubber i de danske håndbold- og fodboldklubber må på baggrund af afhandlingens genererede empiriske materiale betragtes som fåtallige. Dels er der ikke mange af klubberne, der reelt giver overskud, ligesom få ud fra deres økonomiske dispositioner kan tolkes havende de økonomiske resultater som det absolut primære. Alle klubber stemmer i stor udstrækning deres beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode, men typisk er det primært med henblik på at skabe gode sportslige resultater.

Som eksempel på profitmaksimerende/orienterede klubber må man inden for fodbold fremhæve PSE, der i en stor del af den periode som denne afhandling dækker, synes at være det tætteste, vi kommer på en klub med decideret profitmaksimerende/orienteret tilgang til driften. Ganske vist er et af klubbens klare mål at vinde mesterskaber, men da klubben som vist i Del 2 i vid udstrækning stemmer sin beslutningskommunikation markedsmæssigt – og nærmest institutionaliserer profitbestræbelsen gennem en personificering repræsenteret ved Flemming Østergaard i organisationsfeltet – og ligeledes i langt størstedelen af den periode, som denne afhandlings analyse dækker, leverer de bedste økonomiske resultater, en dansk fodboldklub har gjort i samme periode, må man fremhæve PSE som et idealtypisk eksempel i denne kategori.

At PSE primært stemmer sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode kommer fx til udtryk, da Flemming Østergaard i 2005 formulerede, hvilke overvejelser der lå til grund, når virksomheden skulle udvikles:

> *"Vi har en test, når vi overvejer at ekspandere på et bestemt område. Vi spørger nemlig os selv, om vi med udgangspunkt i vores aktiver, kompetencer og/eller relationer kan drive et bestemt forretningsområde bedre end gennemsnittet af dem, der allerede findes på dette marked? (...) Hvis vores undersøgelser ikke kan dokumentere sådanne synergieffekter, undlader vi at investere i det pågældende forretningsområde"* (Østergaard, 2005, p. 40).

Dette er utvetydigt beslutningskommunikation stemt i det økonomiske systems kode – dvs. en klassisk instrumentel tilgang til driften – og set i lyset af koncernens generelle forretningsmodel er PSE det tætteste, vi nok kommer en konkret operationalisering af, hvordan man agerer efter 'traditionelle' profitprincipper i dansk fodbold i den analyserede periode. Det er et organisationssystem, der i stor udstrækning underordner sportslige mål et økonomisk i den forstand, at klubben stræber efter at vinde, men har udviklet en forretningsmodel, hvor sejrene primært er et middel til at opnå profitten. Ingen andre danske klubber i den analyserede periode stemmer så klart sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode som PSE.

Man kan med rette indvende, at forretningsmodellen led et knæk under finanskrisen, men det synes snarere at være fejlinvesteringer i bestræbelserne på profit, end det var en forventning om ex post 'bailouts' fra supportere ex ante, der ledte til fodboldkoncernens problemer. Der er ikke noget, der tyder på, at klubbens ex ante adfærd var mere risikobetonet end den ville have været, hvis den havde levet under en blød budgetrestriktion i den forstand, som Kornias tilgang foreskriver. Klubbens hovedaktionærer, Lønmodtagernes Dyrtidsfond, Erik Skærbæk og Karl Peter Korsgaard Sørensen, må herunder alle anses som relativt rationelle aktører, der alle medvirkede ved redningsaktionen, men formentlig primært gjorde det med udgangspunkt i, at virksomheden rent faktisk har vist sig er lønsom og vil være det i fremtiden. I de efterfølgende regnskabsår har klubben da også skåret til, og er kommet ud med overskud i 2011 samt opjusteret sit forventede overskud i 2012 fra 45 til 55 mio. kroner (før skat). Set i lyset af dette og klubbens resultater og adfærd op til finanskrisen synes en placering langt til højre på kontinuummet at være en rimelig iagttagelse baseret på klubbens beslutningskommunikation og økonomiske resultater.

Blandt håndboldklubberne må vi inden for denne kategori pege på Viborg HK A/S. Viborg HK A/S synes således, som PSE, generelt hårdt økonomisk styret, og selvom klubben i henhold til det foreliggende regnskabsmateriale i perioder oplever store underskud, er klubben generelt velkonsolideret med høj omsætning og egenkapital. Løbende omkostningstilpasses klubben, og med drastiske nedskæringer i personalet i forbindelse med nedgang i omsætningen tyder meget på, at klubben stræber efter overskud og tilpasser nye omverdensforhold hurtigt.

I den forstand ligger klubben tæt på en break even-restriktion på kontinuummet, men da klubben blandt andet i sine prospekter i stor udstrækning kommunikerer i det økonomiske systems kode, fx ved at lægge vægt på at egenkapitalen skal forrentes, er det samlede indtryk af klubben, at den nok er den kommercielle håndboldklub, der ligger længst til højre i modellen. Det er ikke givet at klubben profitmaksimerer, men at klubben stræber efter en vis grad af profit synes at være en rimelig iagttagelse af klubbens beslutningskommunikation.

Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med break-even restriktion

I den anden idealtypiske kategori falder klubber, der med udgangspunkt i en break even-restriktion søger at optimere de sportslige resultater ved at bruge så mange penge på spillere som muligt, da dette alt andet lige skaber de bedste muligheder for følelsesmæssig stimulering af sejren (jf. Késsenes (2006a) model i Del 1).

Således eksisterer ikke et egentligt mål om økonomisk afkast, omend det godt kan være til stede i den forstand, at overskud kan være en positiv sidegevinst ved anknytning til de forskellige programmer, men et (primært) mål i sig selv er det i dette perspektiv altså ikke. Et eventuelt overskud geninvesteres i selskabet med henblik på at sikre den sportslige autopoiesis. En forudsætning er samtidig, at break-evenklubben nok maksimerer sit sportslige mål, men netop gør det inden for en restriktion, hvor klubben er solvent, og hvor klubbens drift set over tid er i rimelig balance. Klubben stemmer således sin beslutningskommunikation i det økonomiske systems kode, men hovedsageligt er det det sportslige systems kode, der har forrang.[215] Det primære mål er sportslige resultater med pengene som et middel.

Eksempler: Odense Sport og Event A/S (OB) og Skjern Håndbold A/S

Et idealtypisk eksempel i denne kategori synes at være Odense Boldklub, nu Odense Sport og Event A/S, der ganske vist er en klub, der svinger polyfonisk i sin beslutningskommunikation over tid. I de første år, analysen i denne afhandling dækker, laver klubben mindre overskud, hvorefter klubben omkring årtusindskiftet kører med underskud uden af den grund at justere lønomkostningerne. Klubben tilføres også kapital af klubbens aktionærer med henblik på at styrke kapitalgrundlaget i løbet af den periode, afhandlingen dækker. Dette tyder på tilstedeværelsen af vindeoptimering under en blød budgetrestriktion, men efter klubben udvider sine aktiviteter og fusioneres med Odense Kongrescenter, synes organisationssystemet at slå ind på en økonomisk kodificering, omend den sportslige kodificering stadig er primær. Dette ses blandt andet ved, at klubbens økonomi styrkes og i de senere år, som analysen dækker, fremstår som en af ligaens bedste samtidig med, at de sportslige resultater er gode. Udvidelse af forretningsområderne sker herunder for at skabe et bæredygtigt økonomisk grundlag for de sportslige aktiviteter.

Da klubben knytter an til stort set alle programmer, der medfører markedstilpasning kunne man have argumenteret for, at klubben skulle tættere profitpolen, men klubbens i flere sammenhænge fokus på at realisere gode sportslige resultater tyder på, at profit kun realiseres, hvis det ikke hindrer et samtidigt godt sportsligt resultat. Som berørt i Del 2 er det således bevidst, at klubben i flere sæsoner satser sportsligt på bekostning af et overskud. Alle eventuelle frie midler anvendes således

[215] Teoretisk set kan man ikke afvise, at klubber i denne kategori kunne have en blød budgetrestriktion i den forstand, at klubberne ville kunne opnå ex post support, hvis det blev nødvendigt. Dette imidlertid svært at identificere empirisk for klubber, der ikke har været i alvorlige økonomiske problemer. Klubberne i denne kategori ses derfor primært som udtryk for det Késsene kalder 'Vindeoptimerende under en break even-restriktion' omend det må bemærkes, at der kan være en flydende grænse mellem denne kategori og kategorien 'Vindeoptimerende med bløde budgetrestriktioner'.

til at sikre den sportslige autopoiesis, og det synes rimeligt at tolke koncernen som et organisationssystem, der søger at skabe en økonomi i balance som rygrad for de sportslige ambitioner, der omvendt ses som primære. Klubben synes derfor at kunne iagttages som en vindeoptimerende break-evenklub.

Skjern Håndbold A/S er i forhold til håndboldklubberne et konkret eksempel på en klub, der i den analyserede periode ligeledes må tolkes som en klub, der ret klart synes at være vindeoptimerende under en break-evenrestriktion. Som vist i Del 2, synes klubben primært sportslig kodificeret, ligesom det af regnskabsmaterialet fremgår, at klubben i perioden, hvor den har ligget i den bedste danske håndboldrække, kun har haft underskud et enkelt år, men kommer ellers ud med små overskud hvert år. Egenkapitalen er ligeledes øget i perioden.

Ud over at den stabile udvikling indikerer, at Skjern Håndbold ikke ligger blandt de bløde vindeoptimerende klubber, fremgår det også af andre forhold, at klubben bør placeres i break even-kategorien. Således kommunikerer organisationssystemet eksplicit at det har styr på de økonomiske forhold. Aktiviteterne i Skjern Håndbold handler således om at skabe et ansigt for byen udadtil – som markedsføring af byen og regionen (Skjern Håndbold A/S, 2011, p. 6) – og ikke om profit til klubben isoleret, selvom det dog skal hvile på et sundt økonomisk fundament.

At der imidlertid også er profitmotiver knyttet til organisationen synes klart i den forstand, at beslutningstagerne i klubben også har andre sekundære målsætninger med at drive et håndboldhold i Vestjylland. Det handler også om at skabe branding af byen, et image udadtil, hvilket både har en mere følelsesmæssig dimension og en mere rationel instrumentel side. I den forstand viser en vis grad af polyfoni sig i forhold til personer, der står bag organisationssystemet, men overordnet set er det klart, at klubben gør en dyd ud af svare sit og ligge i balance ligesom klubben eksplicit ser sig selv som omdrejningspunkt for regionen og som havende en opgave om at skabe stolthed og sammenhold. Dette gør, at det synes rimeligt at iagttage klubben som udtryk for en vindeoptimerende break even-klub, der med udgangspunkt i at stimulere sportens følelsesmæssige elementer søger at 'rage op' på det sportslige landkort.

Vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med blød budgetrestriktion

I den tredje idealtypiske kategori falder klubber, der satser så meget på sportslig succes, at det ikke er konsistent med balance i driften. Ligesom det er tilfældet for de vindeoptimerende kommercielle sportsklubber med break-evenrestriktion, er klubbernes primære mål at skabe gode sportslige resultater, hvilket gør dem primært sportsligt kodificeret. Da eksterne støtteorganisationer, kreditorer, offentlige myndigheder eller andre typer af institutioner, imidlertid står klar med ny kapital i tilfælde af økonomiske vanskeligheder ex post, skabes en (begrundet) forventning om finansiel sikkerhed, som giver klubberne incitament til og mulighed for mere eller mindre systematisk at overskride break-even punktet.

Her er nødvendigheden af at skabe balance mellem indtægter og udgifter hhv. skabe en lille profit og overlevelse således mere eller mindre afkoblet hinanden: Klubberne kan fortsætte på trods af overforbrug og tab, fordi klubberne (med rette) i varierende udstrækning forventer, at omverdenen træder til med support, hvis det er nødvendigt, og fordi klubben som repræsentant for det moderne samfunds lededifference danner udgangspunkt for følelsesmæssig identitetsdannelse, der stimuleres ved sejr.[216] I de europæiske Big5-ligaer synes det klart, at der er mere tydelige eksempler på sådanne klubber end i Danmark. Alligevel kan et par danske klubber placeres som eksempler i denne kategori.

Eksempler: Århus Elite A/S, Aab, KIF og Aalborg DH

Århus Elite A/S (tidligere: 'AGF Kontraktfodbold A/S' (AGF)) synes herunder som en klub, der må placeres i den bløde kategori, endog relativt langt til venstre på kontinuummet. Selvom organisationssystemet som vist i Del 2 – særligt i forbindelse med sin anknytning til sideaktivitetsprogrammet – i udstrakt grad supplerer sin sportslige stemthed med klar markedsmæssig kommunikation[217], er det samtidig også klart, at klubben i meget stor udstrækning har ageret under bløde betingelser i den periode denne afhandling dækker.

Ud over at klubben er den klub blandt de danske superligaklubber, der får tilført forskellige former for kapital flest gange, er Århus Elite A/S også den klub, der taber flest penge over den afdækkede periode (se Del 2). Klubben har gentagende gange været i økonomiske problemer, men er blevet reddet. Kurt Andersen, der i mange år synes at kunne betragtes som mæcen for klubben, skyder flere gange kapital ind i lighed med en række andre investorer, der løbende bakker op og sikrer klubbens overlevelse. Dette må ses som ækvivalenten en blødgørelse af H5-betingelsen for hårdhed (ekstern finansiering af investeringer). Desuden gives klubben flere gange ansvarlige lån, der må betragtes som en blødgørelse af H4-betingelsen for hårdhed, ligesom omverdenens generelle opbakning til klubben synes at skabe de rette betingelser for blødhed. Problemerne starter for alvor i 1998, hvor klubben udviser et stort underskud, der ikke rettes op de kommende år. Faktisk følger 12 år næsten uden overskud – i 2002 og 2007 er overskuddene beskedne (hhv. 260.000 kr. og 90.000 kr.). I 1999 tilføres der ansvarlig lånekapital på fire mio. kroner (H4), der følges op af en kapitaludvidelse på otte mio. kroner i 2000 (H5), men i 2001 er den økonomiske situation stadig kritisk, og det er en forudsætning for leve op til DBU's licenskrav, at egenkapitalen øges.

Kurt Andersen skyder sammen med andre lokale investorer i alt 20 mio. kroner ind i klubben via en kapitalforhøjelse i 2002 (AGF Kontraktfodbold A/S, 2002a, p. 10), hvilket kan ses som en blødgørelse af H5-betingelsen for hårdhed (ekstern finansiering af investeringer). Desuden køber Kurt Andersen kontraktrettigheder til centrale spillere, der påvirker driftsresultatet positivt i

[216] Andre mere rationelle – eller institutionelle – årsager til omverdenssupport kan naturligvis også tænkes. Her trækker jeg imidlertid de sportsligt betingede frem. Jeg vil i afhandlingens afsluttende afsnit drøfte førstnævnte nærmere.
[217] Se nærmere om sportslig stemthed og markedstilpasning i Aarhus Elite A/S i Del 2.

klubben. De senere års tab belaster dog, og i såvel 2003 som 2004 skyder han yderligere midler i klubben blandt andet i form af ansvarlige lån (H4).

I årsregnskabet for 2003/04 anfører revisor, at selskabet ikke kan fortsætte sine aktiviteter i det kommende regnskabsår uden tilførsel af kapital, og en aktieudvidelse iværksættes i 2004. Således fremgår det af 2004-prospektet, at provenuet skal anvendes til at dække et likviditetsbehov på ca. otte mio. kroner i regnskabsåret 2004/2005 (H3) (Århus Elite A/S, 2004, p. 11). Det yderligere provenu skal blandt andet investeres i at sikre den nyvundne licitiation af Aarhus Stadion (Atletion), der har medført et krav om kapitalisering af det datterselskab, der skal stå for driften (H5). Her medvirker Kurt Andersen også til kapitalindskuddet.

I 2006 skyder Kurt Andersen igen penge i AGF i forbindelse med en emission, men indstiller kort året efter engagementet og sælger sine aktier til en lokal investorkreds. Selvom klubben i 2007/08 har et lille overskud, geråder klubben alligevel hurtigt ud i nye problemer. Allerede i 2008/09 er der igen underskud, og organisationen tilføres midler for at sikre drifts-likviditeten (H3). I 2010, der er det sidste år, denne afhandlings analyse dækker, tilføres klubben yderligere midler via en kontant kapitalforhøjelse til sikring af likviditeten (H3), ligesom der foretages en aktieudvidelse, der dels er nødvendig for at sikre likviditeten til fortsat drift, men også skal bruges til fremadrettede investeringer (H5) (Århus Elite A/S, 2010, p. 13).

Samlet betragtet synes de gentagende former for omverdenssupport til klubben som værende et klart udtryk for Århus-klubbens bløde budgetrestriktioner. Linket mellem balance i indtægter og udgifter, hhv. en vis grad af profit og overlevelse, er i stor udstrækning afkoblet. Klubbens vækst synes ikke betinget af dens tidligere økonomiske performance, og eksterne kapitalindskud og aktieudvidelser sker i hovedsagen med henblik på at sikre klubbens fortsatte drift. Selvom dele af kapitaltilførslerne sker på baggrund af eksplicitte mål om at udvide forretningsområderne – jf. de isomorfiske tendenser der dominerer feltet – kan dette kun i begrænset udstrækning vurderet på klubbens tidligere økonomiske performance begrundes i en rationel forventning om fremtidigt økonomisk afkast fra selskabet – eller kursgevinster for den sags skyld. Sportens identifikatoriske og følelsesmæssige elementer synes i den forstand at spille ind på de supportere, der hjælper ved redningsaktionerne eller medvirker ved de mere fremadrettede investeringstiltag i form af udvidelse af forretningsområderne.

I forhold til Kurt Andersens supporterengagement sælger han ganske vist i forbindelse med sit klub-exit som hovedaktionær sine aktier og får et samlet provenu ud af det, hvilket kan tolkes som et udtryk for, at hans engagement i klubben som udgangspunkt blev lagt som en velkalkuleret rationel handlen, men undervejs kan det under iagttagelse af klubbens drift i den periode, Kurt Andersen er engageret, næppe anses som entydigt rationelt vedblivende at skyde penge ind. Det synes i stedet klart, at ønsket primært er at rejse fodboldklubben sportsligt. Heller ikke baseret på klubbens

tidligere drift eller på en generel vurdering af mulighederne for at skabe en rentabel forretning i en dansk fodboldklub forekommer det isoleret set økonomisk rationelt at engagere sig i første omgang. Det fremgår samtidig af avisportrætter, at Kurt Andersen er særdeles fodboldinteresseret (Caruso, 2007, p. 31) og som selv-pensioneret finansmand allerede tidligere havde leget med tanken om at købe en fodboldklub (Engmann, 2007, p. 9). Ligeledes indikeres det undervejs i engagementet i klubben, at Kurt Andersens motiver vanskeligt kan ses som decideret økonomisk motiverede. I forbindelse med et pressemøde i 2006, hvor en redningsplan for klubbens fremtidige drift fremlægges, lægger Kurt Andersen således vægt på, at det er noget andet der begrunder hans engagement: ”*Jeg synes jo, det er sjovt det her. Hvor sjovt tror du, det er at købe en bygning? Nej, det her er noget helt andet for mig end alle mine andre investeringer. Det handler om en hel kultur i en stor dansk by,« siger Kurt Andersen”,* der også anfører, at ”*Hjertet helt klart er med*”, selvom *”hjernen altså ikke er slået fra, hvad angår AGF” (Qureshi, 2006, p. 10).*

Desuden sælger Kurt Andersen ifølge omtalen af salget aktierne til under markedsværdien og betinger salget, at det skal være til Aarhus-baserede investorer. Dette må ud fra en mere økonomisk betragtning ikke ses som stringent rationelt begrundet, men mere som udtryk for andre lokale og følelsesmæssige hensyn, hvilket ligeledes tyder på, at Kurt Andersen som ’supporterorganisation’ har en stor grad af sportsligt relateret passionsmæssig indleven bag engagementet. Aarhus Kommunes tildeling af driften på stadion til et på daværende tidspunkt økonomisk underdrejet selskab synes også at vise, hvilken betydning klubben har for byen identitetsmæssigt, og at der fra politisk side er ønske om at støtte klubben med at udvide forretningsområderne i forventning om, at det kan styrke byens sportslige flagskib på linje med de forventninger, sideaktivitetsprogrammet i organisationsfeltet generelt sætter i værk (jf. Del 2).

Set på denne baggrund, i lyset af klubbens identifikatoriske og dermed følelsesmæssige betydning for Aarhus som by, Kurt Andersens og øvrige interessenter og investorers løbende redninger og hjælp til klubben samt de økonomiske dårligdomme, klubben oplever år efter år uden dog at måtte lukke, synes der relativt klart at være omverdensforudsætninger for blødhed til stede i forhold til Århus Elite A/S. Man kan ikke afvise, at også mere rationelle overvejelser ligger bag støtten blandt nogle af de involverede supporterorganisationer eller -personer, men de følelsesmæssige forudsætninger for blødhed synes at være en del af den proces, klubben er igennem. Aarhus-koncernen er samtidig en organisation, der agerer herefter og må følgelig placeres i denne kategori som et eksempel på, hvordan en primær sportslig kodificering gøres mulig under bløde budgetrestriktioner. Dette på trods af, at klubben også svinger polyfonisk i retning af en økonomisk kodificering og markedstilpasses i overensstemmelse den generelle udvikling i organisationsfeltet, klubben er en del af (jf. Del 2).

Aalborg Boldspilklub A/S (Aab)

Også Aalborg Boldspilklub A/S (AaB) må betragtes som en vindeoptimerende klub med blød budgetrestriktion, der i vid udstrækning kan henføres til sportens følelsesmæssige elementer.[218] Klubben taber som nævnt løbende ganske store beløb. Næst efter Aarhus Elite A/S taber klubben flest penge i den periode, afhandlingen dækker. Ud af de 18 sæsoner, der er tale om, har klubben underskud i de ti. Desuden øger klubben sine lønmæssige omkostninger hvert år undtagen i de to aflagte regnskabsår efter finanskrisen, hvor klubben har meget store underskud og er tvunget til at drosle ned på baggrund af aggressive udvidelser med sideaktiviteter i den periode, hvor klubberne alle ser sideaktiviteter som programskabelon for (understøttelse af sportslig) succes. Gennemgår man regnskaberne i detaljen, ses det, at klubben øger investeringerne i de sportslige aktiviteter gentagne gange, også i perioder med underskud, ligesom den går ind i sideaktiviteter med henblik på at styrke klubbens sportslige målsætninger (jf. gennemgangen tidligere i denne Del 2).

Første alvorlige situation i forhold til den tidsmæssige periode, som denne afhandling fokuserer på, opstår i 1993, hvor klubben går i betalingsstandsning. I denne forbindelse fik AaB af to omgange tilført 1,9 mio. kroner fra velvillige aktionærer (Aalborg Boldspilklub A/S, 2011b, p. 44) og rekonstrueres blandt andet på baggrund dels en nedskrivning af aktiekapitalen til nul samt en frivillig akkord med klubbens kreditorer. Ifølge redegørelsen der følger prospektet, der annoncerer en ny aktietegning i 1994, skyldes klubbens overlevelse *"(...) den opbakning selskabet fik i foreninger, virksomheder og enkeltpersoner i Nordjylland i forbindelse med indsamling af den kapital, der skulle til for at fyldestgøre kreditorernes krav på 25% af deres tilgodehavende, og tilvejebringelse af den størst mulige egenkapital"* (Aalborg Boldspilklub A/S, 1994). Opbakningen fra forskellige interessenter må betragtes som blødgørelse af ækvivalenten til Kornais H3-betingelse (direkte eller indirekte statssubsidier) for hårdhed og tyder på bløde budgetrestriktioner, der bunder i følelsesmæssige identifikationselementer.

Den anden alvorlige situation, der opstår for selskabet, er i 2010, hvor en forudsætning for overlevelse ud over en række besparelser er en aktieudvidelse (Aalborg Boldspilklub A/S, 2010), der ender med at tilføre klubben 36 mio. kroner. Dette må betegnes som en H5-blødgørelse (ekstern finansiering af virksomhedens aktiviteter). Men også bløde låneformer er en del af redningsaktionen. Det sker konkret i forbindelse med det såkaldte Playerinvest initiativ, hvor forretningsfolk i Nordjylland låner klubben penge, der først skal realiseres ved fremtidige transferindtægter af egne talenter (Aalborg Boldspilklub A/S, 2011a, p. 11). Lånet sker for at finansiere en styrkelse af spillertruppen for at hindre en truende nedrykning. Dette er ikke et lån indgået under konservative betingelser pga. uklarheden i tilbagebetalingsforpligtigelsen for långiver og må ses som en blødgørelse af ækvivalenten til Kornais H4-betingelse for hårdhed. Også moderklubben Aalborg Boldspilsklub af 1885 bidrager med lån til den kommercielle afdeling med i alt seks mio. kroner med henblik på at sikre likviditeten (H4).

[218] Se nærmere om sportslig stemhed i AaB i Del 2.

Disse forhold synes at tyde på, at omverdensbetingelserne for udvikling af bløde budgetrestriktioner er til stede. At klubben har betydning i Nordjylland – og som følge heraf lever under en blød budgetrestriktion – kommer desuden til udtryk i den betydning, klubben har i regionen (jf. Del 2). Som tidligere beskrevet er "(…) *det er sjældent de (klubberne, red.) lukker. Det skete jo heller ikke Aalborg,"* som én af de i forbindelse med afhandlingen interviewede respondenter udtrykker det. Det synes klart, at identitetsmæssige forhold og følelser spiller ind i forhold til dannelsen af de bløde omverdensbetingelser, omend mere rationelle former for support ikke kan afvises som værende en del af omverdenens motiver.

Aalborg DH og KIF

Inden for håndbold er KIF, men også Aalborg DH vurderet på det generede empiriske materiale to idealeksempler, der kan tolkes som liggende i denne kategori i den forstand, at den sportslige kodificering er altdominerende, ligesom de økonomiske hensyn synes underordnet de sportslige. Hvad angår support, er såvel privat som kommunal støtte i spil, hvilket tyder på, at både Aalborg- og Koldingklubben opererer under en blød budgetrestriktion i den periode, afhandlingens analyser dækker. Som vist i Del 2, oplever Kolding-klubben således support fra flere sider i forbindelse med sine økonomiske vanskeligheder. Kommunen giver forskellige former for mere eller mindre indirekte support, ligesom private interessenter hjælper klubben med rentefri ansvarlig lånekapital.[219] Hvad angår Aalborg-klubben fik den som beskrevet tidligere eftergivet sin gæld til kommunen i 2005 (H3). Ifølge Hansen (2005) udtaler borgmester Henning G. Jensen i forbindelse med redningen, at *"(…) det havde været et bitterligt tabt, hvis klubben var gået konkurs. Jeg har det godt nu. At Aalborg DH er reddet betyder meget for hele regionen"* (Hansen, 2005, p. 10). Denne udtalelse synes at pege på identifikatoriske og følelsesmæssige forholds betydning for supporten, der betingede klubbens overlevelse. I forhold til den økonomiske situation har klubben i perioden 2004/05-2009/10 massivt underskud, der aggregeret beløber sig til 22,1 mio. kroner. Ser man herunder på lønforbruget i forhold til omsætningen, der er lille, stiger førstnævnte tre år i træk fra 2004/05-2006/07 på trods af massive underskud samme år. Fra 2007/08 falder lønforbruget ganske vist markant, men det tilpasser sig ikke tilstrækkeligt omkostningsniveauet, og million-underskuddene fortsætter perioden ud.

Med henblik på at kompensere de store underskud tilfører ejerne ansvarlig lånekapital (H4) år for år, indtil en ny ejer overtager i 2009, hvor den ansvarlige lånekapital tilmed annulleres af de tidligere ejere. Ud over at have stillet blød kredit til rådighed har klubbens ejere dermed også endt med at tilføre klubben et tocifret millionbeløb, hvilket i den situation kan betragtes som en blødgørelse af ækvivalenten til Kornais H3-betingelse for hårdhed (statssubsidier), og relativt klart virket blødgørende på klubbens budgetrestriktion i den forstand, at klubben har haft et stort frirum til at opretholde et højt lønbudget, upåagtet at indtægterne ikke har været til det.

[219] Forholdende angående KIF er behandlet mere detaljeret tidligere i Del 2, hvortil der henvises.

Mæcerne synes således – ud over de øvrige medvirkende ved klubbens tidligere redning – at fungere som supportere og har således skabt de rette omverdensbetingelser for blødhed, der i stor udstrækning må ses som betinget af sportens følelsesmæssige elementer, idet mængden af midler de har tilført næppe kan ses som 'investeringer' i traditionel forstand. Det kan ses som forbrug, men betinget af følelsesmæssige identitetsmomenter i samme forstand som når andre aktører støtter, fordi klubberne repræsenterer det moderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt.

Samlet set illustrerer de fremdragede cases under de tre hovedkategorier, hvordan variationerne i klubbernes profit- og vindeorientering tager form, samt hvordan de følelsesmæssige elementer spiller ind i den henseende. Som supplement til den eksisterende forskningslitteratur bidrager dette til en udvidet forståelse af de kommercielle sportsklubbers adfærdsformer, og hvordan de dannes under forskellige omverdensbetingelser – især hvad angår spørgsmålet om, hvad der betinger det sportslige 'drive', samt hvordan det kan være, at nogle klubber mere eller mindre permanent kan tabe penge og alligevel fortsætte deres aktiviteter. Desuden giver analysen indblik i, hvordan afhandlingens supplerende perspektiv kan bringes i spil analytisk.

De ovenstående teoretiske og empiriske analyser er imidlertid ikke udtømmende, og tilgangen kan og bør videreudvikles i fremtiden. I det nedenstående vil jeg afslutningsvist kort drøfte det foreliggende arbejdes begrænsninger og vurdere, hvad forskningen i de kommercielle sportsklubber i dette lys bør se nærmere på i fremtiden.

Afhandlingens begrænsninger: Hvad bør forskningen se nærmere på i fremtiden?

Det videnskabsteoretiske udgangspunkt for denne afhandling har været, at alle iagttagelser har blinde pletter. Dette udgangspunkt gælder selvsagt også i forhold til arbejdet, afhandlingen repræsenterer. Ethvert produkt af den videnskabelige proces kan betragtes som ét skridt på en lang vej, hvor iagttagelsen af analysegenstanden løbende kan forbedres ved at inddrage andre iagttagelser. Som Wagner (2009a, p. 39) er inde på, oplever man ved genlæsning af egne tidligere arbejder ofte, at udviklingen er løbet fra dem eller finder, at man ville have angrebet problemstillingen anderledes, hvis man havde 'været klogere' på det tidspunkt, man havde skrevet teksten. Når det sidste punktum er sat, er grundlaget for erkendelsen ændret, men der foreligger også en platform, nye studier kan gå videre fra, så vidensniveauet nuanceres eller måske styrkes. Set i dette lys er det altid relevant at stille spørgsmålet: På hvilke områder bør forskningen i de kommercielle sportsklubber set i lyset af afhandlingens analyser forbedres? Og hvad er svaghederne ved det fremlagte arbejde? Jeg vil afslutte med at påpege fire centrale områder, der synes at springe i øjnene. Disse svagheder søger samtidig at vise, hvor den fremtidige forskning kan tage fat for at forbedre det akutelle 'state of the art'.

Mere præcist måleværktøj er nødvendigt

For det første giver den overordnede analyse af dansk og europæisk fodbold og dansk håndbold ganske vist dokumentation for, at omverdensbetingelser for udvikling af bløde budgetrestriktioner er til stede, men noget mere præcist måleværktøj operationaliseret i forhold til, hvordan Kornais forskellige H-forudsætninger for hårdhed kan variere – og herunder hvordan de kan sammenfattes i ét konkret mål, der mere præcist kan placere klubberne på kontinuummet (og gerne i sammenhæng med den eksisterende litteratur og de opstillede idealtyper) – end det, den mere overordnede tilgang og de konkrete eksempler ovenfor har lagt for dagen, har afhandlingen ikke udviklet. Dette er et sted at starte for fremtidig forskning.[220] Herunder kunne man med fordel gå mere systematisk i dybden med flere af H-betingelserne for hårdhed og disses individuelle indvirkninger. Selvom der som vist er mange eksempler i europæisk og dansk fodbold og dansk håndbold på, at forskellige af de fem forudsætninger for hårdhed blødgøres, så er især to af dem ikke videre belyst i denne afhandling. Hvad angår H1-betingelsen for hårdhed, er det blandt andet ikke undersøgt, i hvilken udstrækning klubberne kan eller har haft held til at 'tørre' eventuelle omkostningsstigninger og/eller ineffektivitet af på aftagerne af produktet – eller forskellige leverandører for den sags skyld – fx fans i form af stigende billetpriser eller rettighedskøbere (tv-stationer). Dvs. i hvilken udstrækning klubberne er prissættere for ind- og outputsiden i stedet for at være pristagere. Afdækning af sager med velvillige kommunale køb af ydelser eller lignende støtteforanstaltninger med henblik på at afdække forekomsten af 'soft-pricing' i forhold til de kommercielle sportsklubber kan også bidrage til at vise, hvordan bløde budgetrestriktioner opstår. H4-betingelsen angående (bløde) kreditmuligheder kunne ligeledes behandles yderligere.

Spørgsmålet om mulighederne for bløde kreditformer er belyst gennem påpegningen af tilførslen af ansvarlig lånekapital, eftergivelse af gæld og bløde afdragsforhold i nogle af klubberne, men især låneadgange via pengeinstitutterne og de overvejelser, der gøres i sådanne organisationssystemer angående support og/eller kredit, er interessant at få inddraget mere direkte i en videregående analyse af, hvordan omverdensbetingelser for blødhed opstår. I hvilken udstrækning kan klubberne fx påvirke organisationssystemer, der normalt ses som decideret rationelt kalkulerende til ex ante støtte? Spiller sportens følelser fx også ind i forhold til støtte, når banker går med i redningsaktioner? Det vil være interessant nærmere at afdække.

Endelig kunne en del af en fremtidig 'forsknings-agenda' være mere direkte at sammentænke Kornais begrebsapaparat med den eksisterende forskning ved mere systematisk søge at overveje grænserne mellem forskellige kategorier af klubber. Jeg har i Del 1 peget på, at fx profitmaksimerende/-orienterede klubber også kan agere under bløde budgetrestriktioner, men påpeget, at det er vanskeligt at identificere dem nærmere. Kan det lade sig gøre, og hvordan skelner man denne type af klubber til forskel fra andre mulige underopdelinger? Fx profitmakiserende/-

[220] Herunder bør forholdet mellem varierende hårdhed i budgetrestriktionen og profitorientering hhv. profitmaksimering – jf. Del 1 – også bestemmes nærmere.

orienterede klubber med hårde budgetrestriktioner? Det ville være interessant at se nærmere på dette forhold fra en teoretisk synsvinkel og foretage en række konkrete casestudier, der kunne afdække sådanne forskelle og udvikle et udvidet sæt af kategorier for bestemmelse af de kommercielle sportsklubber, der går videre end de tre idealtyper opstillet ovenfor.

Uklare mikro-sociologiske årsager til stemtheden i beslutningskommunikationen og omverdenens support

Et andet beslægtet forhold henstår endvidere uklart: Hvilke konkrete mikro-forhold er det, der virker ind på de enkelte organisationssystemers valg af primærkodificering eller svingningen mellem forskellige kodificeringer under givne omverdensbetingelser? Afhandlingen har ikke gennemført noget systematisk eller dybdegående observationsstudie af klubbernes og de respektive klublederes konkrete overvejelser i forbindelse med ex ante forventningsdannelse og risikovillighed, ligesom potentielle støtteorganisationers overvejelser angående support – dvs. det dynamiske commitment problems udvikling samt de overvejelser og refleksioner (rationelle eller følelsesmæssige), det måtte give anledning til blandt supportere eller supporterorganisationer – heller ikke er systematisk belyst eller behandlet teoretisk på en måde, der applicerer tilgangen yderligere til sportsøkonomiske forhold.

Spørgsmålet er blandt andet, i hvilken udstrækning kontekstafhængige og branchespecifikke forhold spiller ind på beslutningskommunikationens primære stemthed. Er der nogle generelle mekanismer på spil? Kornai et al. (2003) anfører, at jo flere virksomheder, der opnår støtte, når de er i problemer, jo mere tilbøjelige er virksomheder inden for samme område (organisationsfelt) til at forvente det samme. Men er det kun klubbernes iagttagelse af den support, som andre klubber opnår, der er afgørende, eller er det andre forhold, der gør, at der opstår forventninger om bailouts eller forskellige former for support? Er det konkrete tilkendegivelser fra potentielle supporterorganisationer ex ante eller en kombination, der udvikler SBC-syndromet blandt kommercielle sportsklubber? Eller er det 'begrundede' forventninger opstået af historiske og/eller lokale årsager, fordi klubben fx nyder interesse fra en særlig kerne af sponsorer, særlig politisk opbakning eller lignende? De ovenstående analyser svarer delvist på noget af dette, men en nærmere analyse på mikroniveau kunne afdække dette spørgsmål mere præcist, ligesom de mekanismer, der kommer i spil i sådanne situationer, yderligere kunne underkastes en mere systematiseret undersøgelse både herhjemme og internationalt.

Et spørgsmål – der hænger tæt sammen med ovenstående – er, om man nærmere kan bestemme grænserne mellem forskellige typer af beslutningskommunikation i såvel klubberne som i omverdenens support? Afhandlingen har jf. den teoretiske analyse i Del 1 i hovedsagen primært bestemt følelsers indvirkning i feltet i forhold til vindeoptimering (dvs. det, der betinger det sportslige drive) og omverdenssupport (følelsesmæssige omverdensbetingelser for blødhed) makrosociologisk og på denne baggrund tolket det genererede empiriske materiale bredt ved at vise,

hvordan følelserne kommer til udtryk. Men kan man – som det er tilfældet for tilgangen om bløde budgetrestriktioner i form af Kornais fem H-betingelser for blødhed – præcisere forudsætningerne for 'følelsesmæssighed' nærmere? Kan vægtningen mellem indslaget af rationalitet hhv. følelser i klubbernes polyfoniske beslutningskommunikation og omverdenens ditto specificeres bedre? Det kunne være en del af et fremtidigt forskningsprogram at søge at udvikle en mere differentieret teoretisk forståelse for, på hvilke forskellige måder følelser og/eller rationalitet spiller ind på såvel klubbernes beslutningskommunikation som omverdenens support. Hvilke typer af aktører i såvel system- som omverden er mere eller mindre stærkt præget af det sportslige 'drives' følelsesmæssige elementer? På hvilke måder kommer det nærmere til udtryk? Og hvorfor?

Som berørt i Del 1 er det oplagt, at det følelsesmæssige elements betydning for beslutningskommunikationen kan være mere eller mindre stærkt afhængigt af de aktører, der er en del af klubberne og deres omverden, og det ville være interessant at gå dybere ind i, hvordan sådanne eventuelle forskelle nærmere teoretisk kan beskrives og empirisk udforskes. Dette er ligeledes en opgave for fremtidig forskning på området.

Hvorfor bukker nogle kommercielle sportsklubber alligevel under?

For det tredje er det i det foreliggende arbejde heller ikke afdækket nærmere, hvorfor nogle af de kommercielle sportsklubber på trods af den generelle høje overlevelseskraft og tilstedeværelse af omfattende omverdensbetingelser for blødhed i organisationsfeltet trods alt bukker under. Hvorfor overlevede GOG, en af Danmarks mest succesfulde og traditionsrige håndboldklubber, fx ikke? Og hvorfor lykkedes det ikke Lyngby BK at redde sig, da klubben ligeledes måtte se sig selv tvangsnedrykket til Danmarksserien efter konkurs i 2001, selvom det var en yderst traditionsrig klub med en lang sportslig succeshistorie bag sig? Hvorfor viste det sig, at disse klubbers budgetrestriktioner reelt var hårde, selvom de ex ante handlede, som om de var bløde? Skyldtes det i GOG's tilfælde klubbens geografiske placering på Sydfyn med et relativt spinkelt virksomheds- og dermed supporterorganisations underlag eller svigtende tillid fra disse, eller var finanskrisen i 2008 trods alt for gennemgribende til, at klubbens potentielle supporterorganisationer og kreditorer selv ikke havde råd til at støtte i en krisetid? Og hvorfor har en anden klub som KIF, hvis økonomiske situation på flere parametre længe har set værre ud end den, GOG stod over for, inden klubben måtte kaste håndklædet i ringen, trodset krisen og fortsat driften, selvom likviditetsproblemer løbende har truet klubben med lukning? Og hvordan kan det være, at Lyngby BK trods klubbens beliggenhed i København, hvor sponsorgrundlaget burde være stort, og hvor fanskaren altid har været rimelig, alligevel ikke havde den sidste afgørende opbakning til at kunne fortsætte i modsætning til fx AaB, der trods massive tab kunne have været ude af spillet for længst?

De bagvedliggende årsager og kontekstafhængige forhold til sådanne interessante forskelle i konkrete cases bør afdækkes for at skabe en mere nuanceret forståelse for, hvordan omverdensbetingelserne for blødhed skabes, samt i hvor udstrakt grad de kommercielle

sportsklubber spiller en rolle som identitetsmarkører i deres respektive lokalområder og/eller regioner. Her har afhandlingen blot udlagt nogle generelle tendenser, men konkrete casestudier vil yderligere kunne kaste lys over klubberne og deres respektive (potentielle) omverdenssupporteres motiver for at medvirke til udviklingen af SBC-syndromet.

Sammenligningen med den amerikanske kontekst

For det fjerde har afhandlingen koncentreret sit fokus på den europæiske kontekst med henblik på at forbedre den teoretiske forståelse af de kommercielle sportsklubber og den 'forunderlige økonomi', de er en del af. Den amerikanske franchisemodel – i de såkaldte 'Major Leagues' – er kun berørt i begrænset udstrækning. Men det teoretiske arbejde kan naturligvis også overvejes i forhold til den amerikanske kontekst, og det er nærliggende at spørge, i hvilken udstrækning det har relevans som analytisk perspektiv for de kommercielle aktiviteter på den anden side af Atlanten. Generelt er der – som nævnt indledningsvist – i litteraturen enighed om, at de amerikanske Major Leagues er profitable.

Det ville være interessant at undersøge om amerikanske franchiseklubber ville opnå support, hvis de kom i økonomiske problemer. Det kan ikke afvises, at det ville være tilfældet, når man tænker på, hvor populære klubberne er i deres respektive regioner. Typisk nyder de stor (ex ante) støtte fra de byer, der så at sige er værter for dem. Faciliteter stilles således til rådighed for klubberne i en udstrækning, der gør det ganske let (eller lettere) at profitere af de sportslige aktiviteter. I den amerikanske kontekst, er der mange storbyer uden *"(…) a full complement of teams in the four major leagues. The under-provision of teams, and their ability to relocate almost at will, has forced US cities to pay most (and sometimes all) of the costs of the teams arenas, stadiums and practice facilities"* (Sandy et al., 2004, p. 23). Sport er ifølge Nixon (1984) og Silk (2012) en meget central del af amerikansk (populær-)kultur og selvforståelse, og selvom der er en udbredt ide om, at klubberne skaber økonomisk vækst i de byer, de vælger at placere sig i – en ide der i øvrigt kan problematiseres[221] – så handler en stor del af villigheden til at subsidiere dem om klubbens betydning for lokalområdets identitet. Dvs. om identifikation og følelser. Dermed kan de kommercielle sportsklubbers følelsesmæssige aspekter afhængigt af konteksten få forskellige udtryk, og det vil være interessant nærmere at applicere det udviklede teoretiske perspektiv på de amerikanske Major Leagues for at se, om det ikke bør justeres i relation hertil eller for at vurdere i hvilken udstrækning og hvordan det giver mening der.

Som illustration på forholdet mellem økonomisk og sportslig logik i de kommercielle sportsklubber, repræsenterer ovenstående indtil videre blot et forsøg på at udvide den eksisterende forskning for bedre at forstå den 'besynderlige sportsøkonomi' i den europæiske kontekst, herunder særligt Danmark.

[221] For en nærmere drøftelse af store idrætsbegivenheder, -venues og professionelle sportsklubbers økonomiske effekter på lokalt og nationalt plan, se Storm (2012).

Dansk resume

Afhandlingen, 'Kommercielle sportsklubber: Følelser eller forretning?', søger at bidrage til den eksisterende forskning i kommerciel sport ved overordnet at undersøge, hvilke effekter pengenes møde med sporten i de mest pengestærke sportsgrene, fodbold og håndbold, har. Omdannes klubberne til egentlige profitsøgende/-maksimerende virksomheder i takt med kommercialiseringen, eller er pengene snarere et middel til at opnå gode sportslige resultater end et mål i sig selv?

Afhandlingens problemstilling lyder:

> ***"Hvad karakteriserer de effekter, kommercialiseringen af danske sportsklubber har afstedkommet? Og hvordan kan man på baggrund af en teoretisk og empirisk analyse af klubbernes aktiviteter bidrage til udviklingen af et tværfagligt perspektiv, der kan begribe disse kommercielle sportsklubbers egenart?"***

Problemstillingen opstilles med udgangspunkt i en konstatering af, at klubberne selv i de store europæiske ligaer synes præget af en tilgang, hvor vindeoptimering er i centrum, og hvor den eksisterende forskning ikke i tilfredsstilende grad har tematiseret årsagerne. Hvad betinger det sportslige 'drive'? Hvordan kan det dominere en normalt stærk rationalitet om at søge profitten? Og hvordan kan det være, at selv klubber med store løbende underskud kan fortsætte deres sportslige bestræbelser, uden at det fører til konkurser?

Svaret på disse spørgsmål præsenteres ved dels at supplere tidligere teoretiske tilgange til feltet ved at gøre opmærksom på de følelsesmæssige aspekter, som den kommercielle sport hviler på, dels ved at vise hvordan de mere konkret kommer til udtryk. Teoretisk opstiller afhandlingen en tværfaglig model, der søger at afdække danske og europæiske kommercielle sportsklubbers særlige karakteristika samt omverdenens relation til dem. Gennem en argumentation for, at den eksisterende litteratur kan styrkes med sportssociologiske indsigter, og med danske håndbold- og fodboldklubber som primær empirisk analysegenstand, søges modellen operationaliseret og afprøvet heuristisk med henblik på at vise, hvordan sportens følelsesmæssige elementer kommer til udtryk.

Afhandlingen består af fire dele (0-3), der hver især bidrager med delanalyser i forhold til afhandlingens ærinde og ambition.

Del 0 opstiller afhandlingens problemstilling og operationaliserer den i tre selvstændige arbejdsspørgsmål, der behandles i afhandlingens tre efterfølgende dele: Del 1, 2 og 3. Desuden udfoldes afhandlingens progression samt videnskabsteoretiske udgangspunkt. Der anlægges en socialkonstruktivistisk tilgang, og der redegøres for afhandlingens deraf følgende analysestrategiske

fremgangsmåde, samt hvilke konsekvenser det har for spørgsmålet om afhandlingens udsigelseskraft og 'objektivitet'. Afsnittet begrunder ligeledes afhandlingens tværvidenskabelige tilgang til problemstillingen, hvor (sports-)økonomisk teori og idrætssociologi kombineres.

Del 1 tager herefter fat på behandling af afhandlingens teoretiske analyser, hvorunder de kommercielle sportsklubbers såvel økonomiske som rent sportslige/følelsesmæssige dimension konstrueres. Det sker via en supplering af den eksisterende litteratur med den ungarske økonom Jânos Kornais tilgang om bløde budgetrestriktioner. Koblet med den tyske sociolog Niklas Luhmanns systemteoretiske tilgang og med en forståelse for, hvordan sport og følelser hænger sammen opstilles en model, hvor variationerne i klubbernes måde at vægte sportslige og økonomiske mål på gives en teoretisk begrundelse.

Som det argumenteres, udtrykker de kommercielle sportsklubber det, den norske sociolog Jan Ove Tangen – under en videreudvikling af det systemteoretiske perspektiv – beskriver som 'sportens spejlfunktion' i det (sen-)moderne samfund. Da det moderne samfunds optagethed af vækst og fremskridt stimuleres følelsesmæssigt gennem sportssystemets fokus på 'sejr', gives sportens 'drive' en makrosociologisk begrundelse, der i praksis medvirker til, at klubberne typisk vindeoptimerer. Det sker enten under en break-even tilgang eller ved løbende tab, der – for sidstnævntes vedkommende – gøres mulige fordi omverdenen ofte ønsker at understøtte den sportslige autopoiesis. Omverdenen ser klubberne som identifikationsmarkører, der stimulerer fremskridtsnormerne og motiverer til support, når klubbernes sportslige autopoiesis er truet.

Del 2 går herefter empirisk til værks, idet det undersøges, hvorledes den konkrete beslutningskommunikation kommer til udtryk i klubberne. Harmonerer de empiriske iagttagelser med den teoretiske ramme opstillet i Del 1? Spørgsmålet søges besvaret gennem en analytisk sammenstilling af årsrapport- og regnskabsmateriale fra danske fodbold- og håndboldklubber i perioden 1993-2010, klubbernes børsprospekter i samme periode, kvalitative interview samt øvrig forskningsmæssig litteratur om europæisk fodbold specifikt og sportsøkonomi generelt. Konklusionen på Del 2's analyser er, at klubberne i vid udstrækning stræber efter at vindeoptimere, hvilket i mange tilfælde sker under løbende tab, der kompenseres gennem (blød) omverdenssupport. Med konkrete nedslag i europæisk, men særligt dansk fodbold- og håndbold vises det, hvordan dette kommer til udtryk.

Udviklingen fra amatørtiden til i dag har imidlertid også udviklet de kommercielle sportsklubber til et punkt, hvor nogle af dem – på trods af den generelle konklusion om det modsatte – begynder at blive profitorienterede eller anlægger en decideret profitmaksimerende tilgang. Denne udvikling

tematiseres i Del 2's afsnit om markedstilpasning, hvor det vises, hvordan økonomiske logikker, kodificeringer, i stigende udstrækning bliver en del af klubbernes beslutningskommunikation.

Del 3 foretager en sammenfatning af de teoretiske pointer fra Del 1 samt de empiriske resultater fra Del 2 i en samlet konklusion.

Med henblik på at vise variationen i vægtningen mellem sportslige og økonomiske logikker i klubberne opstiller Del 3 endvidere tre idealtypiske kategoriseringer af de kommercielle sportsklubber: 1) Profitmaksimerende/-orienterede klubber, 2) Vindeoptimerende klubber med break-even restriktion og 3) Vindeoptimerende klubber med bløde budgetrestriktioner. Udvalgte danske kommercielle sportsklubber indplaceres herefter i det opstillede model-perspektiv for at vise dets operationaliseringspotentiale.

Sidst i afhandlingen drøftes den opstillede models perspektiver og begrænsninger, samt hvor fremtidig forskning bør sætte ind for at forbedre det opstillede perspektiv.

English Summary

Title: Professional team sports clubs in Europe: Emotional attachments or a profitable business?

The peculiar logics of professional team sports have puzzled economists for years. In their classic papers on the specificity of sports business, Rottenberg (1956), Neale (1964), Davenport (1969) and Sloane (1971; 1980) took the first steps towards what has become a distinct, established discipline of sports economics. Since then, academic knowledge of the sport business sector has been continuously enhanced and refined. However, contemporary scholars examining the economy of professional team sports have failed to develop a satisfying understanding of the emotional aspects of the sector and their effects on club 'profitability'. To address some of these aspects, this thesis deals with the commercialisation of Danish football, Danish team handball and European soccer, focusing in particular on Danish professional team sports clubs (PTSCs).

Drawing on an argument from systems theory (Luhmann, 1982; 1986b; 1990a; 1990b; 1992; 1995a; 1996; 1997a; 1998) which suggests that sport serves as a mirror system in (late-) modern society, improvements are suggested in order to develop a theoretical perspective capable of explaining the paradox that seems to be a fundamental and distinctive trait of the sector: Why do European professional team sports clubs chronically operate on the brink of insolvency without going out of business? Why is the survival rate of PTSCs so high when they perpetually generate losses?

The answers – laid out in a model of PTSC characteristics – are given by pointing to the fundamental emotional side of the mirror function that finds its material representation in organisational systems like professional team sports clubs. As pointed out by Tangen (1997; 2000; 2004b), the communication of sport mirrors society's lead difference – progress/regress – and has thus gained a prime function in modern societies. PTSCs can be said to represent one way of operationalising this lead difference as they symbolise the constant striving-for-progress characteristic of modern societies through their use of the double sport codification: win/lose and progress/regress (Tangen, 1997; Tangen, 2010; Storm, 2009a).[222]

In the European – as opposed to the American – context, the sport codifications prevail when financial resources in the majority of PTSCs are used as means of achieving the goals of winning and progress instead of the opposite (Storm, 2009a; Storm, 2010a; Storm, 2010b; Storm, 2011c). Thus, operating in an environment where expectations of winning seem to persist, the socio-economic conditions for a sports economy of deficits are easily developed as the majority of the clubs overspend on players in order to stay competitive and emotionally stimulate the constant

[222] The regress/progress code is orthogonal to the win/lose code.

struggle for winning and progress. But why do persistent club deficits not result in a sector of bankruptcy and clubs going out of business?

This question is answered by deploying Hungarian economist Janós Kornai's (1979; 1980a; 1980b; 1980c; 1984; 1985; 1986; 1992; 2001; 2003) theory of the 'Soft Budget Constraint Syndrome' (SBC syndrome), which Kornai developed as a means to understand shortage and the inefficiency of enterprises in socialist or post-socialist economies. Applying Kornai's ideas to the context of professional team sports, the thesis empirically documents the prevalence of the soft budget constraint syndrome in Danish and European PTSCs and shows how the mirror function – working through the PTSCs – affects the business of professional team sports, thus enhancing our understanding of the apparent paradox of persistent financial problems and high survival: As PTSCs are seen as identity markers in their local regions, they affect their environment emotionally. In turn, this creates the right conditions for attracting financial support – from environmental organisations, investors or creditors – in case of financial distress or imminent bankruptcy.

As a result, clubs' budget constraints are softened because the link between (some) profit(s) and survival, a key characteristic of hard budget constraints, is relaxed. This being said, the thesis recognises that due to the increasing pace of commercialisation in the clubs analysed, together with the new international focus on experience economy that has filtered down nationally, a greater emphasis on profits has been institutionalised over the years as the clubs are, to a growing degree, seen as core institutions in the new experience economy (Storm & Brandt, 2008; Storm, 2009a; Bille & Lorenzen, 2008). In tandem with this development some PTSCs develop a profit seeking/-maximising approach and are therefore exceptions to the general rule.

In order to grasp the diversities of clubs' approaches to winning versus profit maximisation, a continuum based on existing research and Kornai's approach is developed as the clubs are seen as polyphonic organisational systems (Andersen, 2003a; Andersen & Born, 2007) capable of colouring their decision communication in different systemic codes.

This paves the way for empirically positioning some Danish PTSCs on the continuum based on three ideal types of clubs: profit maximisers, winning optimisation clubs with a break-even constraint and winning optimisation clubs with a soft budget constraint.

In the last part of the thesis, shortcomings of the thesis' work together with future perspectives on academic studies in the peculiar economics of professional team sports are discussed.

Litteratur

A.T.Kearney (2010). *The A.T. Kearny EU Football Sustainability Study: Is European football to popular to fail?* Düsseldorf: A.T. Kearney.

Aalborg Boldspilklub A/S (1993). *Aalborg Boldspilklub A/S: Regnskab for året 1993.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (1994). *Prospekt 1994: Bold på Nordjysk.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (1997). *Aalborg Boldspilklub A/S: Regnskab for året 1997.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (1999). *Aalborg Boldspilklub A/S: Årsregnskab 1999.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2003a). *Fondsbørsmeddelse 2003/20: Aab Boldspilklub udvider aktiekapitalen.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2003b). *Prospekt 2003.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2006a). *Børsmeddelelse: Aalborg Boldspilklub A/S offentliggør prospekt i forbindelse med fortegningsemission.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2006b). *Prospekt Aab A/S: Udbud af 2.044.700 stk. nye aktier a nominelt 25 kr. til kurs 32 kr. pr. aktie med fortegningsret for aktionærerne i AaB A/S.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2010). *Aalborg Boldspilklub A/S: Årsrapport 2010.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2011a). *Aalborg Boldspilklub A/S: Årsrapport 2011.* Aalborg: Alborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspilklub A/S (2011b). *Prospekt: Udbud af 14.312.900 stk. nye aktier a nominelt 1 kr. til kurs 3,50 kr. pr. aktie med fortegningsret for aktionærerne i AaB A/S.* Aalborg: Aalborg Boldspilklub A/S.

Aalborg Boldspils Klub A/S (2004). *Aab Årsregnskab 2004.* Aalborg: Aalborg Boldskpils Klub A/S.

AC Horsens (2007a). *Fodboldalliancen AC Horsens A/S: Udbud af nye aktier. Børsprospekt.* Horsens: AC Horsens.

AC Horsens (2007b). *Kom med på holdet: Bliv medejer af succesholdet AC Horsens.* Horsens: AC Horsens.

Agergaard, S. (2008). *Elite Athletes as Migrants in Danish Women's Handball.* International Review for the Sociology of Sport,Vol. 43, Issue 1, pp. 5-19.

AGF Kontraktfodbold A/S (1988). *AGF Kontraktfodbold A/S: Prospekt 1998.* Aarhus: AGF Kontraktfodbold A/S.

AGF Kontraktfodbold A/S (2002a). *AGF Kontraktfodbold A/S: Børsprospekt 2002.* Århus: AGF Kontraktfodbold A/S.

AGF Kontraktfodbold A/S (2002b). *Årsrapport AGF Kontraktfodbold A/S 2002.* Århus: AGF Kontraktfodbold A/S.

AGF Kontraktfodbold A/S (2006). *AGF Kontraktfodbold A/S: Årsrapport 2006.* Århus: AGF Kontraktfodbold A/S.

AGF Kontraktfodbold A/S (2009). *AGF Kontraktfodbold A/S: Årsregnskab 1997.* Århus: AGF Kontraktfodbold A/S.

Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab (1998). *Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab: Årsregnskab 1997/98.* Bagsværd: Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab.

Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab (1999). *Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab: Årsregnskab 1998/99.* Bagsværd: Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab.

Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab (2000). *Årsregnskab 1999/00.* Bagsværd: Akademisk Boldklub's Fodboldaktieselskab.

Alvesson, M. (2003). *Beyond Neopositivists, Romantics and Localists: A Reflexive Approach to Interviews In Organizational Research.* Academy of Management Review,Vol. 28, Issue 1, pp. 13-33.

Amstrup, T. (2011, July 6). Superligaen på økonomisk skrump. *Ritzaus Bureau*.

Amtsavisen (2007, July 30). Håndboldklubber satser på flere forretningsområder. *Amtsavisen.dk*.

Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier: Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, N. Å. (2003a). *Polyphonic organisations*. In T.Bakken & T. Hernes (Eds.), Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective (pp. 151-182). Oslo: Abstrakt Forlag as.

Andersen, N. Å. (2003b). *The undecidability of decision*. In T.Bakken & T. Hernes (Eds.), Autopoetic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social System Perspective (pp. 235-258). Oslo: Abstrakt Forlag as.

Andersen, N. Å. & Born, A. W. (2007). *Heterophony and the Postponed Organization: Organizing autopoietic systems.* Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science,Vol. 6, Issue 6.2, pp. 176-186.

Andersson, T. & Carlsson, B. (2009). *Football in Scandinavia: a fusion of welfare policy and the market.* Soccer & Society,Vol. 10, Issue 3-4, pp. 299-304.

Andersson, T. (2002). *Kung Fotboll - den svenska fotbollens kulturhistoria från 1800-talets slut til 1950*. Stockholm: Brutus östlings Bokförlag.

Andreff, W. (2007a). *French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance.* Journal of Sports Economics,Vol. 8, Issue 6, pp. 652-661.

Andreff, W. (2007b). *Governance Issues in French Professional Football*. In P.Rodríguez, S. Kesenne, & J. Garcia (Eds.), Governance and Competition in Professional Sports Leagues (pp. 47-78). Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Andreff, W. (2009). Sports Financing in Times of Global Recession: Paper presented at Play the Game 2009. In *Play The Game 2009* Coventry.

Ankerdal, S. (1993). *Oprøret fra den dyre langside*. In L.Ellegård (Ed.), Den dyre langside Viborg: Forlaget Per Kofod ApS & Divisionsforeningen.

Århus Elite A/S (2004). *Udbud af nye B-aktier a nominelt DKK 1 til kurs 1,5 pr. aktier i Århus Elite A/S.* Århus: Århus Elite A/S.

Århus Elite A/S (2010). *Prospekt til udbud af nye aktier i Århus Elite A/S.* Århus: Århus Elite A/S.

Arnoldi, J. (2006). *Autopoiesis.* Theory, Culture & Society,Vol. 23, Issue 2-3, pp. 116-117.

Ascari, G. & Gagnepain, P. (2006). *Spanish Football.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 76, pp. 76-89.

Baecker, D. (2006). *The form of the firm.* Organization,Vol. 13, Issue 1, pp. 109-142.

Bærenholdt, J. O. & Sundbo, J. (2007). *Oplevelsesøkonomi: produktion, forbrug, kultur*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Barajas, A. & Rodríguez, P. (2010). *Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries.* International Journal of Sport Finance,Vol. 5, Issue 1, pp. 52-66.

Barajas, A., Fernández-Jardón, C., & Crolley, L. (2010). *Does sports performance influence revenues and economic results ind Spanish Football?* München: Working Paper: MPRA.

Baroncelli, A. & Caruso, R. (2011). *The Organisation and Economics of Italian Top Football*. In H.Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective (pp. 168-181). London: Routledge.

Baroncelli, A. & Lago, U. (2006). *Italian football.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 1, pp. 13-28.

Barros, C., Ibrahímo, M., & Szymanski, S. (2002). *Transatlantic sport: an introduction*. In C.Barros, M. Ibrahímo, & S. Szymanski (Eds.), Transatlantic sport: The Comparative Economics of North American and European Sports (pp. 1-20). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Baumol, W. (1959). *Business Behaviour Value and Growth*. New York: Macmillan.

Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2008). *The circumstances in which English clubs becomes insolvent.* Coventry: Coventry University.

Berg, P. O. & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiske marknader. Opinionsbildning och intern forankring i förvaltninger och folkrörelsesorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bergløf, E. & Roland, G. (1995). *Bank restructuring and soft budget constraints in financial transition.* Journal of the Japanese and International Economies,Vol. 9, Issue 4, pp. 354-375.

Bernile, G. & Lyandres, E. (2008). *Understanding Investor Sentiment: the Case of Soccer.* Working paper,Vol. November.

Best, S. (2010). *Leeds United and football's super creditors.* Soccer & Society,Vol. 11, Issue 5, pp. 659-667.

Bette, K. H. (1999). *Systemtheorie und Sport*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Bhaskar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Hassocks: Harvester Press.

Bhaskar, R. (2008). *Plato Etc: Problems of Philosophy and Their Resolution*. Taylor & Francis.

Bille, T. & Lorenzen, M. (2008). *Den danske oplevelsesøkonomi: afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder*. (1 ed.) (vols. 1) København: Forlaget Samfundslitteratur.

Billenstein, B. (2001). *Selskabsdannelse i sportssfæren: Med en håndboldklub som case.* Speciale Institut for Idræt, Københavns Universitet, København.

Billing, P. F. M. & Peterson, T. (2004). *Paradoxes of Football Professionalization in Sweden: A Club Approach.* Soccer and Society,Vol. 5, Issue 1, pp. 82-99.

Bjerg, O. (2005). *Den mystiske etik: om at være til i det hyperdifferentierede samfund.* Ph.d.-afhandling Sociologisk Institut, Københavns Universitet, København.

Bjerg, O. (2006). *Verden som vilje og system – eller: spørgsmålet om mennesket i systemteorien*. In Luhmann og erkendelse – epistemologi, anvendelse og nyorientering (pp. 191-214). København: Unge Pædagoger.

Blanchard, O. (1999). *An Interview with János Kornai.* Macroeconomic Dynamics,Vol. 3, Issue 3, pp. 427-450.

Bøje, C. & Eichberg, H. (1994). *Idrættens tredje vej: Om idrætten i kulturpolitikken*. Århus: Forlaget Klim.

Borch, C. (2000). *Former, der kommer i form: Om Luhmann og Spencer-Brown.* Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory,Vol. 1, Issue 1, pp. 105-122.

Borland, B. & Macdonald, R. (2003). *Demand for Sport.* Oxford Review of Economic Policy,Vol. 19, Issue 4, pp. 478-502.

Boscá, J. E., Liern, V., Martínez, A., & Sala, R. (2008). *The Spanish football crisis.* European Sport Management Quarterly,Vol. 8, Issue 2, pp. 165-177.

Botelho, VL. & Agergaard, S. (2011). *Moving for the love of the game? International migration of female footballers into Scandinavian countries.* Soccer and Society,Vol. 12, Issue 6, pp. 806-819.

Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen: En sociologisk kritikk av dømmekraften*. Olso: Pax Forlag.

Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. (2004). *Refleksiv sociologi: mål og midler*. København: Hans Reitzels Forlag.

Brante, T. (1997). *Kausal realism och sociologi.* Sociologisk forskning,Vol. 34, pp. 311-336.

Brier, S. (2006). *Luhmann og den manglende koporligt situerede*. In J.Tække (Ed.), Luhmann og erkendelse: Epistemologi, Anvendelse og Nyorientering (pp. 215-246). Copenhagen: Unge Pædagoger.

Brier, S. (2008). *Cybersemiotics: Why Information is not Enough!* Toronto: University of Toronto Press.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (1987). *Invitation til aktietegning i Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S.* Brøndby: Brøndbyernes I.F. Fodbold A/S.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (1990). *Tegning af 12.000 stk. nye B-aktier til kurs 250 med fortegningsret for aktionærerne.* Brøndby: Brøndbyernes IF Fodbold A/S.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (1997). *Brøndbyernes IF Fodbold A/S: Børsprospekt 1997.* Brøndby: Brøndbyernes IF Fodbold A/S.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (1998). *Brøndbyernes IF Fodbold A/S: Børsprospekt 1998.* Brøndby: Brøndbyernes IF Fodbold A/S.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (2002). *Fondsbørsmeddelelse nr. 20/2002.* Brøndby: Brøndbyernes IF Fodbold A/S.

Brøndbyernes IF Fodbold A/S (2007). *Fortegningsemission 2007.* Brøndby: Brøndbyernes IF Fodbold A/S.

Brown, A. (2000). *Taken to Task: The Football Task Force, Government and regulation and the regulation of the People´s Game*. In S.Greenfield & G. Osborn (Eds.), Law and Sport in Contemporary Society London: Frank Cass.

Budzinski, O. & Satzer, M. J. (2011). *Sports Business and Multisided Markets: Towards a New Analytical Framework?* Sport, Business and Management: An International Journal,Vol. 1, Issue 2, pp. 124-137.

Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). *English football.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 1, pp. 29-46.

Cairns, J., Jennett, N., & Sloane, P. J. (1986). *The Economics of Professional Team Sports: a Survey of Theory and Evidence.* Journal of Economic Studies,Vol. 13, Issue 1, pp. 3-80.

Capacent (2009a). *DBU & Divisionsforeningen: Analyse af turneringsstrukturen.* (Rep. No. 1). København: DBU & Divisionsforeningen.

Capacent (2009b). *DBU & Divisionsforeningen: Scenarier for fremtidig turneringsstruktur.* (Rep. No. 2). København: DBU & Divisionsforeningen.

Carlsson, B. (2009). *Insolvency and the domestic juridification of football in Sweden.* Soccer and Society,Vol. 10, Issue 3, pp. 477-494.

Carmen, K. N. & Wong, K. F. E. (2008). *Emotion and organizational decision making: the roles of negative affect and anticipated regret in making decisions under escalating situations*. In N.M.Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), Research Companion to Emotion in Organizations (pp. 45-60). Cheltenham: Edward Elgar.

Caruso, J. (2007). Jeg er bare en fattig millionær. *Berlingske Tidende*.

Chen, J.-L. (2007). *Managerial Factors Affecting Team Identification.* Ph.D.-Dissertation The Florida State University, Florida.

Christensen, M. K. (2001). *Når alderen indhenter én.* Institut for Idræt, Københavns Universitet, København, Ph.d.-Afhandling.

Christiansen, A. V. (2011). *Interview.* In L.F.Thing & U. Wagner (Eds.), Grundbog i Idrætssociologi (pp. 157-165). København: Munksgaard.

Christiansen, A. V. & Bøjsen-Møller, J. (2012). *Will steroids kill me if I use them once? A qualitative analysis of inquiries submitted to the Danish anti-doping authorities.* Performance Enhancement and Health,Vol. 1, Issue 1, pp. 39-47.

Cohen, I. J. (2000). *Theories of Action and Praxis.* In B.S.Turner (Ed.), The Blackwell Companion to Social Theory (pp. 73-111). Malden: Blackwell Publishing.

Coleman, J. S. (1993). *The Impact of Gary Becker's Work on Sociology.* Acta Sociologica,Vol. 36, Issue 3, pp. 169.

Collin, F. (1998). *Socialkonstruktivisme og den sociale virkelighed*. In M.Järvinen & M. Bertilsson (Eds.), Socialkonstruktivisme: Bidrag til en kritisk diskussion (pp. 41-67). København: Hans Reitzels Forlag.

Collin, F. (2003). *Konstruktivisme*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag.

Commission of the European Communities (2007). *White Paper on Sport.* Brussels: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES.

Conn, D. (1997). *The Football Business - Fair Game in the '90s?* Edinburgh: Mainstream Publishing.

Conn, D. (2004). *The Beatiful Game? Searching for the Soul of Football*. London: Yellow Jersey Press.

Cooper, C. & Joyce, Y. (2009). The marriage of Bourdieu and private ordering on Gretna's football field.
Ref Type: Unpublished Work

Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.* London: Sage Publications.

Culture, M. a. S. C. (2011). *Football Governance.* London: House of Commons.

Dahlén, P. (2008). *Sport och medier: En introduktion*. Kristiansand: IJ-forlaget.

Dahler-Larsen, P. (2003). *At fremstille kvalitative data*. (vols. 2) Odense: Syddansk Universitets Forlag.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. Ch. (1997). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

Davenport, D. S. (1969). *Collusive Competition in major league baseball: Its theory and institutional development.* American economist,Vol. 13, Issue 1969, pp. 6-30.

De Bosscher, V. (2007). *Sports policy factors leading to international sporting success. Dissertation presented in partial fulfilment of the requirements for de degree of Doctor in Physical Education.* Vrije Universiteit Brussel, Brussels: VUBPRESS.

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Von Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race: An International Comparative Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Oxford: Meyer & Meyer Verlag.

De Ruyter, K. & Wetzels, M. (2000). *With a little help from my fans: Extending models of pro-social behaviour to explain supporters' intentions to buy soccer club shares.* Journal of Economic Psychology,Vol. 21, Issue 4, pp. 387-409.

Dejonghe, T. (2006). *Report from workshop 2: The economic Impact of Sport. Consultation Conference with the European Movement on the Role of Sport in Europe.* Brussels: Commission of The European Communities.

Deloitte (2006). *Annual Review of Football Finance: All Eyes on Europe.* Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte (2007). *Annual Review of Football Finance. Taking New Direction.* Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte (2008). *Annual Review of Football Finance: Sterling Silverware.* Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte (2009). *Annual Review of Football Finance: Safety in numbers.* Manchester: Sports Business Group at Deloitte.

Deloitte (2010a). *Annual Review of Football Finance: National Interest.* Manchester: Sport Business Group at Deloitte.

Deloitte (2010b). *Football Money League 2010.* Manchester: Sport Business Gruop at Deloitte.

Deloitte (2011). *Annual Review of Football Finance: Pressure to Change.* Manchester: Sports Business Group at Deloitte.

Deloitte & Touche (1998). *Annual Review of Football Finance.* Manchester: Deloitte & Touche.

Deloitte & Touche (1999). *Annual Review of Football Finance.* Manchester: Deloitte & Touche.

Deloitte & Touche (2000). *Annual Review of Football Finance.* Manchester: Deloitte & Touche.

Deloitte & Touche (2001). *England's Premier Clubs 2001.* Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche (2002). *England's Premier Clubs 2002.* Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche (2003). *Annual Review of Football Finance.* Manchester: Deloitte & Touche Sport.

Deloitte & Touche (2004). *Annual Review of Football Finance.* Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Deloitte & Touche (2005). *Annual Review of Football Finance: A Changing Landscape.* Manchester: Sportsbusiness Group at Deloitte.

Dietl, H. M. & Franck, E. (2007). *Governance Failure and Financial Crisis in German Football.* Journal of Sports Economics,Vol. 8, Issue 6, pp. 662-669.

Dietl, H. M., Franck, E., & Lang, M. (2008). *Overinvestment in team sports leagues: A contest theory model.* Scottish Journal of Political Economy,Vol. 55, Issue 3, pp. 353-368.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.* American sociological review,Vol. 48, Issue 2, pp. 147-160.

Dinesen, M. (2008). *Beslutningens anatomi*. In J.Tække & M. Paulsen (Eds.), Luhmann og organisation (pp. 113-134). København: Forlaget Unge Pædagoger.

Dobson, S. & Goddard, J. (2001). *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press.

Dohmen, T., Falk, A., Huffmann, D., & Sunde, U. (2006). *Seemingly Irrelevant Events Affect Economic Perceptions and Expectations: The FIFA World Cup 2006 as a Natural Experiment.* IZA Discussion Paper,Vol. No. 2275, pp. 1-14.

Drewes, M. (2004). *Management, competition and efficiency in professional sports leagues.*

Du, J. & Li, D. D. (2007). *The soft budget constraint of Banks.* Journal of Comparative Economics,Vol. 35, Issue 1, pp. 108-135.

Duggan, M. G. (2000). *Hospital Ownership and Public Medical Spending.* Quarterly Journal of Economics,Vol. 115, Issue 4, pp. 1343-1373.

Dyrberg, T. B., Hansen, A. D., & Torfing, J. (2000a). *Diskursteorien på arbejde*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Dyrberg, T. B., Hansen, A. D., & Torfing, J. (2000b). *Metodiske refleksioner*. In T.B.Dyrberg, A. D. Hansen, & J. Torfing (Eds.), Diskursteorien på arbejde (pp. 319-338). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Edmans, D., Garcia, D., & Norli, O. (2007). *Sports Sentiment and Stock Returns.* Journal of Finance,Vol. 2, Issue 4, pp. 1967-1998.

Eichberg, H. (1988). *Det løbende Samfund. Idrætssociologi ud fra kroppen.* Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

Elias, N. (1987). *On Human Beings and their Emotions: a process-Sociological Essay.* Theory, Culture & Society,Vol. 4, pp. 339-361.

Elias, N. & Dunning, E. (1986). *Quest for excitement. Sport and Leisure in the Civilizing Process*. Oxford: Basil Blaxkwell.

Elster, J. (1979). *Ulysses and the Sirens: Studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Elster, J. (1989). *Social norms and Economic Theory.* Journal of Economic Perspectives,Vol. 3, Issue 4, pp. 99-117.

Elster, J. (1994). *Rationality, Emotions, and Social Norms.* Synthese,Vol. 98, Issue 1, pp. 21-49.

Emirbayer, M. (1997). *Manifesto for a Relational Sociology.* American Journal of Sociology,Vol. 103, Issue 2, pp. 281-317.

Engmann, J. (2007). En almindelig rig mand. *JP Aarhus*.

Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S (2006). *Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S: Årsrapport 2006.* Esbjerg: Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S.

Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S (2009). *Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S: Årsrapport 2009.* Esbjerg: Esbjerg forenede Boldklubber Elitefodbold A/S.

Esmark, A. (2005). *Medier og Semantik: Niklas Luhmanns yndlingsstrukturer*. In A.Esmark, C. B. Laustesen, & N. Å. Andersen (Eds.), Poststrukturalistiske analysestrategier (pp. 223-252). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

FC Midtjylland A/S (2004). *Prospekt for FC Midtjylland A/S.* Herning: FC Midtjylland A/S.

FC Midtjylland A/S (2007). *FC Midtjylland A/S: Udbud af nye aktier.* Herning: FC Midtjylland A/S.

Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Civitas Books.

Florida, R. L. (2005). *Cities and the creative class.* City & Community,Vol. 1, Issue 2, pp. 1-19.

Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt: Det konkretes videnskab*. Akademisk Forlag.

Foot, J. (2006). *Calcio: A History of Italien Football*. London: Fourth Estate.

Football Governance Research Centre (2005). *The State of the Game: The Corporate Governance of Football Clubs 2005.* London: Birkbeck. University of London.

Fort, R. D. (2000). *European and North American sports differences (?).* Scottish Journal of Political Economy,Vol. 47, Issue 4, pp. 431-455.

Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. London: Tavistock.

Frick, B. (2006). *Football in Germany*. In W.Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the Economics of Sport (pp. 486-496). Cheltenham: Edward Elgar.

Frick, B. & Prinz, J. (2004). *Revenue-Sharing Arrangements and the Survival of Promoted Teams: Empirical Evidence from the Major European Soccer Leagues*. In R.Fort & J. Fizel (Eds.), International Sport Economics Comparisons Westport CT: Praeger Publishers.

Frick, B. & Prinz, J. (2006). *Crisis? What Crisis? Football in Germany.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 1, pp. 60-75.

Gammelsæter, H. (2009). *The Organization of Professional Football in Scandinavia.* Soccer & Society,Vol. 10, Issue 3-4, pp. 305-323.

Gammelsæter, H. & Jakobsen, S. E. (2006). *Organizing between voluntarism and private enterprise in Norwegian professionel football.* Molde: Høgskolen i Molde.

Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2003). *Kampen uten ball: Om pengar, ledelse og identitet i norsk fotball.* (vols. 1) Oslo: Abstrakt Forlag.

Gammelsæter, H. & Senaux, B. (2011). *Perspectives on the Governance of Football Across Europe*. In H.Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective (pp. 1-16). London: Routledge.

Garcia, J. & Rodriguez, P. (2003). *From Sports Clubs to Stock Companies: The Financial Structure of Football in Spain, 1992-2001.* European Sport Management Quarterly,Vol. 3, Issue 4, pp. 253-269.

Gerrard, B. (1999). *Team Sports as a Free-market Commodity.* New Political Economy,Vol. 4, Issue 2, pp. 273-278.

Goddard, J. (2006). *The economics of soccer*. In W.Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the economic of sport (pp. 451-458). Cheltenham: Edward Elgar.

GOG A/S (2005). *GOG A/S: Årsrapport for 2004/05.* Gudme: GOG A/S.

GOG Svendborg TGI A/S (2006). *Aktiekapitaludvidelse: Aktieprospekt 2006 for GOG Svendborg TGI A/S.* Gudme: GOG Svendborg TGI A/S.

Goksøyr, M. & Olstad, F. (2005). *Fra dannelsesobjekt til investeringsobjekt - De norske amatører bliver professionelle*. In J.Magnussen & R. K. Storm (Eds.), Professionel Fodbold (pp. 35-51). Århus: Forlaget Klim.

Gomez, S., Marti, C., & Mollo, C. B. (2011). *Commercialisation and Transformation in Spanish Top Football*. In H.Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective (pp. 182-194). London: Routledge.

Gomulka, S. (1985). *Kornia's Soft Budget Constraint and the Shortage Phenomonon: A Criticism and Restatement.* Economics of Planning,Vol. 19, Issue 1, pp. 1-11.

Götke, P., Havelund, J., & Rasmussen, K. (2005). *Fra Buddha til Beckham: Karisma og suggestion i sport og religion*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Gouguet, J. J. & Primault, D. (2006). *The French exception.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 1, pp. 47-59.

Granovetter, M. (2004). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. In F.Dobbin (Ed.), The New Ecnonomic Sociology (pp. 245-273). Princeton: Princeton University Press.

Grant, W. (2007). *An Analytical Framework for a Political Economy of Football.* British Politics,Vol. 2, Issue 1, pp. 69-90.

Gratton, C. (2000). *The Peculiar Economics of English Professional Football.* Soccer & Society,Vol. 1, Issue 1, pp. 11-28.

Grønkjær, A. & Olsen, D. H. (2007). *Fodbold, fairplay og forretning: Dansk klubfodboldshistorie*. (1 ed.) Århus: TURBINE.

Guttmann, A. (2004). *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. Columbia: Columbia University Press.

Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., & Faccendini, S. (2010). *The governance and regulation of Italian Football.* Soccer & Society,Vol. 11, Issue 4, pp. 373-413.

Hamil, S. & Walters, G. (2010). *Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'.* Soccer & Society,Vol. 11, Issue 4, pp. 354-372.

Hansen, A. D. (2000). *Diskursteori, demokrati og lokaludvalg.* Ph.d.-afhandling Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Hansen, A. D. (2003). *Diskursteori - konstruktivisme og negativitet*. In A.D.Hansen & K. Sehested (Eds.), Konstruktive bidrag: Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab (pp. 35-65). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Hansen, A. D. & Sehested, K. (2003). *Konstruktive bidrag: om teori og metode i konstruktivistisk videnskab*. Roskilde Universitetsforlag.

Hansen, A. Ø. (2010). *A system theoretical perspective on elite sport development: The case of Norway*. In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.), Observing Sport: Modern system theoretical approaches (pp. 217-241). Schorndorf: Hofmann.

Hansen, H. (2005, August 23). Borgmesteren redder Aalborg DH. *Berlingske Tidende*.

Hansen, J. (2006). *Fodbold: En kort verdenshistorie*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Haugen, K. K. & Solberg, H. A. (2010). *The Financial Crisis in European Football: A Game Theoretic Approach.* European Sport Management Quarterly,Vol. 10, Issue 5, pp. 553-567.

Havelund, J., Joern, L., Peitersen, B., & Eichberg, H. (2006). *Undersøgelse af dansk supporterkultur: hovedresultater.* Odense: Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.

Hedal, M. (2006). *Sport på Dansk Tv: En Analyse af samspillet mellem sport og dansk tv 1993 - 2005.* København: Idrættens Analyseinstitut.

Hedal, M. (2008). *Håndbold - Den store mediedarling*. In R.K.Storm (Ed.), Dansk Håndbold - bredde, elite og kommercialiseringens konsekvenser (pp. 171-191). Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

Heinemann, K. (1983). *Grundbog i Idrætssociologi*. Aabybro: Bogforlaget DUO ApS.

Heinilâ, K. (1982). *The Totalization Process in International Sport.* Sportwissenschaft,Vol. 12, Issue 3, pp. 235-253.

Hervik, A., Ohr, F., & Solum, N. (2000). *Tippeligaen 1999. Økonomiske nøkkeltall.* (Rep. No. Arbeidsrapport 0014). Molde: Møre Forskning.

Hirt, E. R., Zillmann, D., Erickson, G. A., & Kennedy, C. (1992). *Costs and Benefits of Allegiance; Changes in Fans' Self-ascribed Competencies after Team Victory Versus Defeat.* Journal of Personality and Social Psychology.,Vol. 63, Issue 5, pp. 724-738.

Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval.* University of Bergen, Bergen.

Hjern, B. & Porter, D. (1983). *Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis*. In B.Holzner (Ed.), Realizing Social Science Knowledge Vienna: Physica-Verlag.

Hjorth, R. L.-N., Agergaard, S., & Ronglan L.T. (2010). *Spillermigration og Talentudvikling : Et komparativt studie af udenlandske spilleres betydning for unge nationale spillere i dansk og norsk damehåndbold.* Copenhagen: Institut for Idræt, Københavns Universitet.

Holton, R. J. (1992). *Economy and Society*. London: Routledge.

Horne, J. (2006). *Sport in consumer culture*. New York: Palgrave Macmillan.

Houlihan, B. & Green, M. (2008). *Comparative Elite Sport Development. Systems, Structures and Public Policy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ibsen, B. (1992). *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*. Copenhagen: Danmarks Højskole for Legemsøvelser/Systime.

Ibsen, B. (2006). *Foreningsidrætten i Danmark: Udvikling og udfordringer.* København: Idrættens Analyseinstitut.

Ibsen, B. & Eichberg, H. (2006). *Dansk idrætspolitik: Mellem frivillighed og statslig styring.* København: Idrættens Analyseinstitut.

Ibsen, B., Hansen, J., & Storm, R. K. (2010). *Elite Sport Development in Denmark*. In B.Houlihan (Ed.), Routledge Handbook on Sport Development (pp. 386-398). London: Routledge.

Ikast Bording Elitehåndbold A/S (2007). *IBEH FIRST NORTH PROSPEKT 2007.* Ikast: Ikast Bording Elitehåndbold A/S.

Ikast/Bording Elitehåndbold A/S (2008). *Ikast/Bording Elite Håndbold A/S: Årsrapport 2007/08.* Ikast: Ikast/Bording Elite Håndbold A/S.

Jeanrenaud, C. & Kesenne, S. (1999). *Competition policy in professional sport: Europe after the Bosman case*. Standaard.

Jensen, P. H. (1996). *Komparative velfærdssystemer: Kvinders reproduktionsstrategier mellem familien, velfærdsstaten og arbejdsmarkedet*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Joern, L. (2006). *Homo Fanaticus: Passionerede fodbold supportere*. Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come.* Educational Researcher,Vol. 33, Issue 7, pp. 14-26.

Jørgensen, J. (2005). *Udviklingen i Superligaens økonomi*. In J.Magnussen & R. K. Storm (Eds.), Professionel fodbold (pp. 17-22). Århus: Forlaget Klim.

Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode.* Samfundslitteratur.

Késenne, S. (1996). *League Management in professional team sports with win maximizing clubs.* European Journal for Sport Management,Vol. 2, Issue 2, pp. 14-22.

Késenne, S. (2006a). *The objective function of a team*. In W.Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the Economics of Sport (pp. 601-609). Cheltenham: Edward Elgar.

Késenne, S. (2006b). *The Win Maximization Model Reconsidered: Flexible Talent Supply and Efficiency Wages.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, pp. 416-427.

KIF Håndbold Elite A/S (2001). *KIF Håndbold Elite A/S: Årsregnskab 2000/01*. Kolding: Kolding Håndbold Elite A/S.

KIF Håndbold Elite A/S (2006). *KIF Håndbold Elite A/S: Årsrapport 2005/06.* Kolding: KIF Håndbold Elite A/S.

KIF Håndbold Elite A/S (2007a). *Introduktion af KIF Håndbold Elite A/S på First North: Prospekt.* Kolding: Kolding Håndbold Elite A/S.

KIF Håndbold Elite A/S (2007b). *KIF Håndbold Elite A/S: Årsrapport 2006/07.* Kolding: Kolding Håndbold Elite A/S.

Kirkegaard, K. L. (2007). *Fra muskelmasse til massebevægelse: Indblik i den kommercielle fitness-sektors historie*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Kirkegaard, K. L. (2012). *Fitnesskultur.dk: Fitness-sektorens historie, de aktive udøvere og breddeidrættens kommercialisering.* Institut for Idræt og Biomekanik: Syddansk Universitet, Ph.d.-afhandling, Odense.

Kjellerup, F. and Bertelsen, T. (1990, March 19). Superligaen. *Berlingske Tidende*.

Kneer, G. & Nassehi, A. (1997). *Niklas Luhmann: Introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzel Forlag.

Knodt, E. M. (1995). *Foreword*. In N.Luhmann (Ed.), Social Systems (pp. ix-xxxvi). Stanford: Stanford University Press.

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2011). *FC Nordsjælland har modtaget støtte gennem attraktiv lejeaftale.* København: Presse meddelelse: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.

Kornai, J. (1979). *Resource-Constrained versus Demand-Constrained Systems.* Econometrica,Vol. 47, Issue 4, pp. 801-819.

Kornai, J. (1980a). *Economics of Shortage: Volume A*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.

Kornai, J. (1980b). *Economics of Shortage: Volume B*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.

Kornai, J. (1980c). *Hard and soft budget constraint.* Acta Oeconomica,Vol. 25, Issue 3-4, pp. 231-245.

Kornai, J. (1985). *Gomulka on the Soft Budget Constraint: A Reply*. Economics of Planning,Vol. 19, Issue 2, pp. 49-56.

Kornai, J. (1986). *The Soft Budget Constraint.* KYKLOS,Vol. 39, Issue 1, pp. 3-30.

Kornai, J. (1992). *The socialist system: The political economy of communism*. Oxford: Oxford University Press.

Kornai, J. (1998). *The Place of the Soft Budget Constraint Syndrome in Economic Theory.* Journal of Comparative Economics,Vol. 26, Issue 1, pp. 11-17.

Kornai, J. (2001). *Hardening the budget constraint: The experience of the post-socialist countries.* European Economic Review,Vol. 45, Issue 9, pp. 1573-1599.

Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (2003). *Understanding the soft budget constraint.* Journal of Economic Literature,Vol. 41, Issue 4, pp. 1095-1136.

Kornai, J. & Matits, Á. (1984). *Softness of the Budget Constraint - An Analysis Relying on Data of Firms.* Acta Oeconomica,Vol. 32, Issue 3-4, pp. 223-249.

Kringstad, M. (2008). *Competitive Balance in Complex Professional Sports Leagues.* PhD Thesis: Leeds University Business School.

Kulturministeriet (2007). *Handlingsplan for at skaffe store idrætsbegivenheder til Danmark.* København: Kulturministeriet.

Kuper, S. & Szymanski, S. (2009). *Soccernomics: Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey --and Even Iraq-- are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. New York: Nation Books.

Kvale, S. (2000). *InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.

Laclau, E. (1990). *New reflections on the Revolution of Our Time*. London: Verso Books.

Lago, U. (2006). *The state of the Italian football industry*. In W.Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the Economics of Sport (pp. 463-473). Cheltenham: Edward Elgar.

Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). *The financial crisis in European football: An introduction.* Journal of Sports Economics,Vol. 7, Issue 1, pp. 3-12.

Larsen, K. (1991, July 21). Kriseligaen. *Det Fri Aktuelt*.

Larsen, K. (2003). *Idrætsdeltagelse og idrætsforbrug i Danmark*. Århus: Forlaget Klim.

Leach, S. A. (2006). *Financial Viability and Competitive Balance in English Football.* Tanaka Business School, Imperial College, University of London, London.

Lee, S. (1999). *The BSkyB Bid for Manchester United plc*. In S.Hamil & J. Michie (Eds.), A Game of Two Halves? The Business of Football (pp. 82-111). Edinburgh: Mainstream Publishing.

Li, D. D. & Liang, M. (1998). *Causes of the Soft Budget Constraint: Evidence on Three Explanations* 1.* Journal of Comparative Economics,Vol. 26, Issue 1, pp. 104-116.

Luhmann, N. (1982). *The Differentiation of Society*. Columbia: Columbia University Press.

Luhmann, N. (1986a). *Love as passion: the Codification of Intimacy*. Standford: Standford University Press.

Luhmann, N. (1986b). *The autopoiesis of social systems*. In F.Geyer & J. Zouwen (Eds.), Sociocybernetic paradoxes: Observation, control and evolution of self-steering systems (pp. 172-192). London: Sage.

Luhmann, N. (1990a). *Essays on Self-Reference*. New York: Columbia University Press.

Luhmann, N. (1990b). *Soziologische Aufklärung 5*. (2 ed.) Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (1990c). *The Cognitive Program of Constructivism and a Reality that Remains Unknown*. In W.Krohn, G. Kuppers, & H. Nowotny (Eds.), Selforganization. Portrait of a Scientific Revolution (pp. 64-85). London: Kluwer Academic Publishers.

Luhmann, N. (1992). *Operational Closure and Structural Coupling: The Differentiation of the Legal System.* Cardozo Law Review,Vol. 13, pp. 1419-1441.

Luhmann, N. (1995a). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.

Luhmann, N. (1995b). *Subjektets nykker og spørgsmålet om mennesket*. In J.C.Jacobsen (Ed.), Autopoiesis II: Udvalgte tekster af Niklas Luhmann (pp. 34-50). København: Politisk revy.

Luhmann, N. (1996). *Membership and Motives in Social Systems.* Systems Research,Vol. 13, Issue 3, pp. 341-348.

Luhmann, N. (1997a). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1997b). *Limits of steering.* Theory, Culture and Society,Vol. 14, pp. 41-58.

Luhmann, N. (1998). *Observations on modernity*. Stanford: Standford University Press.

Luhmann, N. (2000a). *Art as a social system*. Stanford: Stanford University Press.

Luhmann, N. (2000b). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, N. (2000c). *The Reality of Mass Media*. Cambridge: Polity Press.

Luhmann, N. (2002). *Theories of distinction: Redescribing the Descriptions of Modernity*. Stanford: Stanford University Press.

Luhmann, N. (2003). *Organization*. In T.Bakken & T. Hernes (Eds.), Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective (pp. 31-52). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Luhmann, N. (2006). *Samfundets uddannelsessystem*. Hans Reitzels Forlag.

Lund, J. M., Nielsen, A. P., Goldsmchidt, L., Dahl, H., & Martinsen, T. (2005). *Følelsesfabrikken: Oplevelsesøkonomi på dansk*. København: Børsens Forlag.

Madsen, H. (1993). *Brøndbys Bagmænd: Per Bjerregaard og Leif Jensens spil om penge, fodbold og magt*. København: Børsen Bogklub.

Madsen, J. E. (2009). *Moderne slavehandel - unge afrikanske fodboldspillere i Europa: En analyse af handelens mulige konsekvenser for spilleren samt for afrikansk og dansk fodbold.* Forum for Idræt,Vol. 01, pp. 87-105.

March, J. G. & Simon, H. A. (2004). *Form Organizations: Cognitive Limits on Rationality*. In F.Dobbin (Ed.), The new Economic Sociology (pp. 518-532). Princeton: Princeton University Press.

Markham, J. W. & Teplitz, P. V. (1981). *Baseball economics and public policy*. Free Press.

Marris, R. (1964). *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. New York: Basic Books.

Maskin, E. S. (1999). *Recent theoretical work on the soft budget constraint.* American Economic Review,Vol. 89, Issue 2, pp. 421-425.

Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Dordrecht: R. Reidel Publishing Company.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.* The American journal of sociology,Vol. 83, Issue 2, pp. 340-363.

Meyer, J. W. & Scott, W. R. (1992). *Organizational Environments, Ritual and Rationality*. (2 ed.) Saga Publications.

Meyer, M. W. & Zucker, L. G. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage Publications.

Mitchell, J. (2000). *Theories of soft budget constraints and the analysis of banking crises.* Economics of Transition,Vol. 8, Issue 1, pp. 59-100.

Møller, V. (2011). *One step too far – about WADA's whereabouts rule.* International Journal of Sport Policy and Politics,Vol. 3, Issue 2, pp. 175-188.

Morrow, S. (2000). *Football Clubs on the Stock Exchange: An Inappropriate Match?* The Irish Accounting Review,Vol. 7, Issue 2, pp. 61-90.

Morrow, S. (2003). *The peoples game? Football Finance and Society*. Houndmills: PALGRAVE MACMILLAN.

Morrow, S. (2005). *The business of football: Image management in narrative communication*. Edinburgh: The Institute of Chartered Accountants of Scotland.

Morrow, S. (2006). *Impression Management in Football Club Financial Reporting.* International Journal of Sport Finance,Vol. 1, Issue 2, pp. 96-108.

Mortensen, K. S. (2010). *Aktiemarkedets reaktion på frekvente informationer: Et eventstudie af børsnoterede europæiske fodboldklubber.* Speciale School of Economics and Management, Århus.

Mutch, A., Delbridge, R., & Ventresca, M. (2006). *Situating Organizational Action: The relational Sociology of Organizations.* Organization,Vol. 13, Issue 5, pp. 607-625.

Naurright, J. & Ramfjord, J. (2010). *Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League.* Soccer & Society,Vol. 11, Issue 4, pp. 428-441.

Neale, W. C. (1964). *The Peculiar Economics of Professional Sports.* Quarterly Journal of Economics,Vol. 78, Issue 1, pp. 1-14.

Nielsen, K. (2005). *Institutionel teori: En tværfaglig introduktion*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Nielsen, K., Nielsen, A. G., Christensen, S. M., & Storm, R. K. (2002). *Kontraktspillere i fodbold og håndbold: Undersøgelse af sociale, uddannelsesmæssige og sportslige vilkår for danske kontraktspillere 2002.* Roskilde: Roskilde Universitetscenter.

Nixon II, H. L. (1984). *Sport and the American dream*. New York: Leisure Press.

Nixon II, H. L. (2008). *Sport in a Changing World*. Boulder: Paradigm Publishers.

Noll, R. G. (1974). *Attendance and price setting*. In Government and the Sport Business (pp. 115-158). Washington: Brookings Institution.

Nordsjælland Håndbold ApS (2005). *Nordsjælland Håndbold ApS: Årsrapport for 2004/05.* Helsinge: Nordsjælland Håndbold ApS.

Oliver, C. (1991). *Strategic Responses to Institutional Processes.* Acadamy of Management Review,Vol. 16, Issue 1, pp. 145-179.

Østergaard, F. (2005). *Varmt hjerte. Koldt blod: Management i F.C. København og drømmen om Europa*. København: People's Press.

Østergaard, F., Buch, A., Jørgensen, J., Krarup, L., & Riis, B. (2004). *Professionelle sportsvirksomheder: Anbefalinger til god ledelse.* København: Kulturministeriet.

Parken Sport & Entertainment A/S (2001). *Prospekt: PARKEN SPORT & ENTERTAINMENT A/S.* København: Parken Sport og Entertainment A/S.

Parken Sport & Entertainment A/S (2002). *Børsprospekt 2002.* København: Parken Sport & Entertainment A/S.

Parken Sport & Entertainment A/S (2010). *Udbud af op til 7.406.400 stk. nye aktier a nom. DKK 20 til kurs 68 pr. aktie med fortegningsret for Eksisterende Aktionærer i PARKEN Sport & Entertainment A/S i forholdet 1:3.* København: Parken Sport og Entertainment A/S.

Paulsen, M. (2008). *Følelser og organisation*. In J.Tække & M. Paulsen (Eds.), Luhmann og organisation (pp. 83-111). København: Forlaget Unge Pædagoger.

Pedersen, A. R. (1998). *En præsentation af sneboldsmetoden. Kortlægning af beslutningsprocesser i behandling og pleje*. In P.Bogason & E. Sørensen (Eds.), Samfundsforskning Bottom-up: Teori og metode Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Pedersen, D. (2009). *Fodbold Reformen: Overgangen fra amatørisme til professionalisme i dansk fodbold.* Bachelorprojekt Københavns Universitet, København.

Pedersen, L. B., Kiil, A., & Kjær, T. (2011). *Soccer Attendees' Preferences for Facilities at Fionia Park Stadium. An application of the discrete choice experiment.* Journal of Sport Economics,Vol. 12, Issue 2, pp. 179-199.

Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.

Perinbanayagam, R. (2006). *Games and Sport in Everyday Life. Dialogues and Narratives of the Self.* London: Paradigm Publishers.

Perrow, C. (1986). *Economic theories of organization.* Theory and society,Vol. 15, Issue 1, pp. 11-45.

Pestoff, V. A. (1996). *Den tredje sektor og civilsamfundet: Nogle begrebsmæssige overvejelser*. In E.T.Rasmussen & I. K. Nielsen (Eds.), Den tredje sektor under forandring (pp. 17-50). København: Socialforskningsinstituttet.

Pilgaard, M. (2009). *Sport og motion i danskernes hverdag*. (1 ed.) (vols. 1) København: Idrættens Analyseinstitut.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.

Pun, W. C. (1995). *The Kornai Effect and Soft Budget Constraints.* Journal of Comparative Economics,Vol. 21, Issue 3, pp. 326-335.

Qureshi, M. (2006, May 11). Det er stadig sjovt. *B.T.*.

Regeringen (2003). *Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien: 5 nye skridt på vejen. Vækst med vilje.* København: Regeringen.

Reidl, L. & Borggrefe, C. C. K. (2010). *Elite sports versus university studies? Organizational changes and networking as structural solutions to the inclusion problem facing elite student athletes in Germany*. In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.), Observing Sport: Modern system theoretical approaches (pp. 163-196). Schorndorf: Hofmann.

Riedl, L. & Borggrefe, C. C. K. (2010). *Elite sports versus university studies? Organizational changes and networking as structural solutions to the inclusion problem facing elite student athletes in Germany*. In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.), Observing Sport: Modern system theoretical approaches (pp. 163-196). Schorndorf: Hofmann.

Ritzaus Bureau (1998, December 21). Børsen deler Superligaen. *Ritzaus Bureau*.

Ritzaus Bureau (2004, May 18). Aktieudvidelse skal sikre penge til ny GOG-hal. *Ritzaus Bureau*.

Roberts, K. (2004). *The leisure industries*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

Robinson, J. A. & Torvik, R. (2009). *A political economy theory of the soft budget constraint.* European Economic Review,Vol. 53, Issue 7, pp. 786-798.

Roderick, M. (2006). *The work of professional football: A labour of love?* London: Routledge.

Rolland, A. (2008). *Kulturstatistikk, Sektorpolitikk, Samfunnsforståelse.* Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift, Issue 1, pp. 108-135.

Röller, L. H. & Zhang, Z. (2005). *Bundling of social and private goods and the soft budget constraint problem.* Journal of Comparative Economics,Vol. 33, Issue 1, pp. 47-58.

Ronglan, L. T. (2011). *Hvad er idrætssociologi, og hvilke rødder har den?* In L.F.Thing & U. Wagner (Eds.), Grundbog i idrætssociologi (pp. 20-34). København: Munksgaard Danmark.

Rothschild, K. W. (1947). *Price Theory and Oligopol.* Economic Journal,Vol. 57, Issue 227, pp. 299-320.

Rottenberg, S. (1956). *The Baseball Players' Labour Market.* The Journal of Political Economy,Vol. 64, Issue 3, pp. 242-258.

Rottenberg, S. (2000). *Resource Allocation and Income Distribution in Professional Team Sports.* Journal of Sports Economics,Vol. 1, Issue 1, pp. 11-20.

Sandholdt, P. (2009). *Horsens Kommune - Idrætspolitik og magt på lokalt plan*. In B.Ibsen (Ed.), Nye stier i den kommunale idrætspolitik (pp. 31-68). København: Idrættens Analyseinstitut.

Sandvoss, C. (2003). *A game of two halves: football, television, and globalisation*. London: Routledge.

Sandy, R., Sloane, P. J., & Rosentraub, M. S. (2004). *The economics of sport: An international perspective*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Sayer, A. (2000). *Realism and social science*. London: Sage Publications Ltd.

Schimank, U. (1988). *Die Entwicklung des Sports zum gesellschaftlichen Teilsystem*. In Differenzierung und Verselbstandigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme (pp. 181-232). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schmidt, K. M. (1996). *The costs and benefits of privatization: an incomplete contracts approach.* Journal of Law, Economics, and Organization,Vol. 12, Issue 1, pp. 1-24.

Schmidt, L. H. (2000). *Kroppen i focus: et essay om sport*. København: Danmarks Pædagogiske Universitet.

Schmidt, T. (2003, September 23). Vejle Boldklub konkurs…. *Vejle Amts Folkeblad*.

Schuldt, C. (2006). *Luhmann for begyndere*. København: Forlaget Unge Pædagoger.

Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*. Sage Publications, Inc.

Senaux, B. (2011a). *Playing by the Rules... but which ones?* Sport, Business and Management: An International Journal,Vol. 1, Issue 3, pp. 252-266.

Senaux, B. (2011b). *The Regulated Commercialisation of French Football*. In H.Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective (pp. 124-137). London: Routledge.

SIF Fodbold Support A/S (1989). *Børsprospekt 1989.* Silkeborg: SIF Fodbold Support A/S.

Silk, M. (2012). *The Cultural Politics of Post-9/11 American Sport*. New York: Routledge.

Silkeborg IF Invest A/S (2008a). *Fondsbørsmeddelelse nr. 7 / 2008.* Silkeborg: Silkeborg IF Invest A/S.

Silkeborg IF Invest A/S (2008b). *Prospekt til udbud af nye B-aktier i Silkeborg IF Invest A/S.* Silkeborg: Silkeborg IF Invest A/S.

Simon, H. A. (1959). *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science.* The American Economic Review,Vol. 49, Issue 3, pp. 253-283.

Simon, H. A. (1979). *Rational Decision Making in Business Organizations.* American Economic Review,Vol. September, pp. 493-513.

Simon, H. A. (1987). *The New Palgrave: Bounded Rationality*. In J.Eatwell, M. Milgate, & P. Newman (Eds.), Utility and Probability (pp. 15-18). New York: W. W. Norton & Co.

SK Aarhus Elitehåndbold A/S (2008). *SK Aarhus Elitehåndbold A/S: Årsrapport for tiden 01.07.07-30.06.08.* Aarhus: SK Aarhus Elitehåndbold A/S.

Skjern Håndbold A/S (2000). *Skjern Håndbold A/S: Årsberetning og årsregnskab for 1999/2000.* Skjern: Skjern Håndbold A/S.

Skjern Håndbold A/S (2004). *Skjern Håndbold A/S: Årsrapport for 2003/04.* Skjern: Skjern Håndbold A/S.

Skjern Håndbold A/S (2007). *Skjern Håndbold A/S: Årsrapport for 2006/07.* Skjern: Skjern Håndbold A/S.

Skjern Håndbold A/S (2010). *Skjern Håndbold A/S: Årsrapport for 2009/10.* Skjern: Skjern Håndbold A/S.

Skjern Håndbold A/S (2011). *Årsrapport 2010/2011.* Skjern: Skjern Håndbold A/S.

Skov Henriksen, L. (1994). *Det civile samfund: Tilbage til politisk filosofi.* Norsk Statsvietenskabelig Tidsskrift,Vol. 10, Issue 4, pp. 357-374.

Sloane, P. J. (1971). *The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser.* Scottish Journal of Political Economy,Vol. 18, Issue 2, pp. 121-146.

Sloane, P. J. (1980). *Sport in the Market?: The Economic Causes and Consequneces of the 'Packer Revolution'*. London: The Institute of Economic Affairs, Paisley College of Technology.

Sloane, P. J. (2006). *Rottenberg and the economics of sport after 50 years: An evaluation.* Discussion Paper: University of Wales, Swansea; Institute for the Study of Labor,Vol. 2175, pp. 1-23.

Smith, A. & Stewart, B. (1999). *Sport Management. A guide to Professional Practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.

Smith, A. & Stewart, B. (2010). *The special features of sport: A critical revisit.* Sport Management Review,Vol. 13, Issue 1, pp. 1-13.

Solberg, H. A. (2007). *Hvorfor fotballklubber med enorme inntekter likevel går konkurs.* www.sportsanalyse.no.

Solberg, H. A. & Haugen, K. K. (2010). *European club football: Why enormous revenues are not enough?* Sport in Society,Vol. 13, Issue 2, pp. 329-343.

Sønderjysk Elite Sport A/S (2006). *Sønderjysk Elitesport A/S: Årsrapport for 2005/2006.* Haderslev: Sønderjydsk Elitesport A/S.

Spencer-Brown, G. (2008). *Laws of Form*. Leipzig: Bohmeier Verlag.

Sperling, J., Nordskilde, H., & Bergander, E. (2010). *Spillet udenfor banen: Succes og fiasko i dansk fodbold*. København: L&R Business.

Stäheli, U. (1995). *Latent Places of the Political in Luhmann's Systems Theory: Towards a Politics of Deparadoxification.* Essex: Working Papers: Centre for Theoretical Studies in the Humanities and the Social Sciences. University of Essex.

Stäheli, U. (2000). *Writing action: Double contingency and normalization.* Distinktion: Tidsskrift for Samfundsteori,Vol. 1, pp. 39-48.

Statsforvaltningen Syddanmark (2012). *Statsforvaltningen Syddanmarks udtalelse af 10. april 2012 til en kommunalbestyrelse.* Aabenraa: Statsforvaltningen Syddanmark.

Stenner, P. (2004). *Is Autopoietic Systems Theory Alexithymic? Luhmann and the Socio-Psychology of Emotions.* Sociale Systeme,Vol. 10, pp. 159-185.

Stewart, B. & Smith, A. (1999). *The special features of sport.* Annals of Leisure Research,Vol. 2, Issue 1, pp. 87-99.

Stewart, B., Smith, A., & Nicholson, M. (2003). *Sport Consumer Typologies: A Critical Review.* Sport Marketing Quarterly,Vol. 12, Issue 4, pp. 206-216.

Stichweh, R. (1990). *Sport: Ausdifferenzierung, Funktion, Code.* Sportwissenschaft,Vol. 20, Issue 4, pp. 373-389.

Storm, R. K. (2005). *Professionelle udfordringer og eliteloven: Status og perspektiver med fodbold som case*. In J.Magnussen & R. K. Storm (Eds.), Professionel Fodbold (pp. 133-153). Århus: Forlaget Klim.

Storm, R. K. (2007). *Vækst med underskud: Kan man lave forretning ud af en sportsvirksomhed?* Samfundsøkonomen,Vol. Maj 2007, Issue 2, pp. 9-14.

Storm, R. K. (2008a). *Håndboldklubbernes finanshuller og spørgsmålet om profit - på vej mod en sportsøkonomisk model*. In R.K.Storm (Ed.), Dansk håndbold: Bredde, elite og kommercialiseringens konsekvenser (pp. 144-170). Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

Storm, R. K. (2008b). *Mediemiljøer med idræt og sport som primært emneområde*. In R.K.Storm & H. H. Brandt (Eds.), Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi: Mellem forening og forretning. (pp. 219-261). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Storm, R. K. (2008c). *På en bølge af succes*. In R.K.Storm (Ed.), Dansk Håndbold: Bredde, elite og kommercialiseringens konsekvenser (pp. 9-43). Slagelse: Forlaget Bavnebanke.

Storm, R. K. (2008d). *Sport i oplevelsesøkonomien: Vækst eller varm luft?* Samfundsøkonomen, Issue 5, pp. 8-13.

Storm, R. K. (2009a). *Samfundets nye kulturpolitik: Sport i oplevelsesøkonomien.* Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift,Vol. 12, Issue 1, pp. 113-139.

Storm, R. K. (2009b). *Sportsøkonomiens svære vej.* www.idan.dk.

Storm, R. K. (2009c). *The rational emotions of FC København: a lesson on generating profit in professional soccer.* Soccer and Society, 10,Vol. 3, Issue 4, pp. 459-476.

Storm, R. K. (2010a). *From homophonic to polyphonic objectives: European Team Sports Clubs in transformation.* Sports Science Review,Vol. XIX, Issue 5-6, pp. 93-120.

Storm, R. K. (2010b). *Professional Team Sports Clubs and Profits: an Irreconcilable Combination?* In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.), Observing Sport: Modern System Theoretical Approaches (pp. 103-130). Schorndorf: Hofmann Verlag.

Storm, R. K. (2011a). *Kommercialisering og massemedier*. In L.F.Thing & U. Wagner (Eds.), Idrætssociologisk Grundbog (pp. 305-316). København: Munksgaard.

Storm, R. K. (2011b). *Professionelle fodboldklubber i Europa: Bløde budgetrestriktioner i kapitalistiske økonomier?* Samfunnsøkonomen,Vol. 125, Issue 7, pp. 14-24.

Storm, R. K. (2011c). *Winners and Losers in Danish Football: Commercialization and developments in European and Danish first-tier clubs.* Soccer & Society,Vol. 12, Issue 6, pp. 737-753.

Storm, R. K. (2012). *Økonomiske effekter og idrætsbegivenheder: Kan sport give vækst?* Forum for Idræt,Vol. 1, pp. 21-36.

Storm, R. K. & Almlund, U. (2006). *Håndboldøkonomi.dk: Fra forsamlingshus til forretning.* København: Idrættens Analyseinstitut.

Storm, R. K. & Berg, P. U. (2010). *National kompetitiv balance og europæisk succes – uforenelige størrelser?* Samfundsøkonomen,Vol. 6, pp. 10-16.

Storm, R. K. & Brandt, H. H. (2008). *Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi: Mellem forening og forretning*. (vols. 1) København: Forlaget Samfundslitteratur.

Storm, R. K. & Magnussen, J. (2005). *Et sølvbryllup mellem fodbolden og pengene*. In J.Magussen & R. K. Storm (Eds.), Professionel Fodbold (pp. 11-33). Århus: Forlaget Klim.

Storm, R. K., Nielsen, A. G., & Andersen, S. H. (1995). *Citius, fortius, altius: En analyse af kommercialiseringen af dansk idræt.* 1. årsprojekt, Sambas, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Storm, R. K. & Nielsen, K. (2012). *Soft budget constraints in professional football.* European Sport Management Quarterly,Vol. 12, Issue 2, pp. 183-201.

Storm, R. K. & Wagner, U. (2010). *Observing Sport - an introduction*. In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.), Observing Sport: Modern System Theoretical Approaches (pp. 9-31). Schorndorf: Hofmann Verlag.

Sund, B. (2004). *Den professionella idrottens arbetsmarknad - exemplet fotboll*. In I.Broberg (Ed.), Perspektiv på Sport Management Stockholm Idrottsböcker: SISU Idrottsböcker.

Sund, B. (2008). *Fotbollsindustrin*. (vols. 2) Visby: Nomen Förlag.

Szymanski, S. (2001). *Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer.* The Economic Journal,Vol. 111, Issue 469, pp. 69-84.

Szymanski, S. (2003). *The Economic Design of Sporting Contests.* Journal of Economic Literature,Vol. 41, Issue 4, pp. 1137-1187.

Szymanski, S. (2006). *The objective function of a team*. In W.Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the Economics of Sport (pp. 597-609). Cheltenham: Edward Elgar.

Szymanski, S. (2009). The reassuring stability of football capitalism.

Ref Type: Slide

Szymanski, S. (2010). *The Financial Crisis and English Football: The Dog That Will Not Bark.* International Journal of Sport Finance,Vol. 5, Issue 1, pp. 28-40.

Szymanski, S. (2011a). *Football Governance: Written Evidence.* London: House of Commons: Culture, Media and Sport Committee.

Szymanski, S. (2011b). *Sport financing and governance in Europe*. In W.Andreff (Ed.), Contemporary issues in sports economics: participation and professional team sports (pp. 65-79). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Szymanski, S. & Hall, S. (2003). Making money out of football.
Ref Type: Unpublished Work

Szymanski, S. & Kuypers, T. (2000). *Winners and losers: The Business Strategy of Professional Football*. London: Penguin Books.

Szymanski, S. & Smith, R. (1997). *The English Football Industry: profit, performance and industrial structure.* International Review of Applied Economics,Vol. 11, Issue 1, pp. 135-153.

Szymanski, S. & Zimbalist, A. S. (2006). *National Pastime: How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Tække, J. & Paulsen, P. (2008). *Luhmann og organisation*. In J.Tække & M. Paulsen (Eds.), Luhmann og organisation (pp. 11-36). København: Forlaget Unge Pædagoger.

Tangen, J. O. (1997). *Samfunnets idrett: En sosiologisk analyse av idrett som sosialt system, dets evolusjon og funksjon fra arkaisk til moderne tid*. Bø: Høgskolen i Telemark.

Tangen, J. O. (2000). *Sport - A Social System? A Sociological Attempt to Define Sport.* System Mexico,Vol. 1, pp. 72-91.

Tangen, J. O. (2001). Silent Expectations - Silent Knowledge. And the Movements that Connect. A System Theoretical Attampt to Explain the Use and Non-Use of Sports Facilities. In *How Societies Create Movement, Culture and Sport.* Copenhagen: University of Copenhagen.

Tangen, J. O. (2004a). *Embedded expectations, embodied knowledge and the movements that connect: A system theoretical attempt to explain the use and non-use of sport facilities.* International Review for the Sociology of Sport,Vol. 39, Issue 1, pp. 7-25.

Tangen, J. O. (2004b). *Hvordan er idrett mulig? Skisse til en idrettssosiologi*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Tangen, J. O. (2010). *Observing Sport Participation: Some Sociological Remarks on the Inclusion/Exclusion Mechanism in Sport*. In U.Wagner, R. K. Storm, & J. Hoberman (Eds.),

Observing Sport: Modern System Theoretical Approaches (pp. 131-161). Schondorff: Hofmann Verlag.

Thing, L. F. (2011). *Norbert Elias - sport og civilisering*. In L.F.Thing & U. Wagner (Eds.), Grundbog i Idrætssociologi (pp. 35-49). København: Munksgaard.

Thing, L. F. & Ottesen, L. (2010). *The autonomy of sports: negotiating boundaries between sports governance and government policy in the Danish welfare state.* International Journal of Sport Policy,Vol. 2, Issue 2, pp. 223-235.

Thing, L. F. & Wagner, U. (2011). *Sociologi og idrætsvidenskab - hånd i hånd.* In L.F.Thing & U. Wagner (Eds.), Grundbog i idrætssociologi (pp. 10-17). København: Munksgaard Danmark.

Thøgersen, T. B. (2011, November 25). Redningskrans på 95 millioner kroner. *Tipsbladet*.

Thommen, B. & Wettstein, A. (2010). *Culture as the Co-evolution of Psychic and Social Systems: New Perspectives on the Person-Environment Relationship.* Culture and Psychology,Vol. 16, Issue 2, pp. 213-241.

Thurow, L. C. (1987). *Dangerous Currents: The State of Economics*. New York: Random House.

Thye-Petersen, C. & Steenbach, K. (2002). *Spillet om FCK - en beretning om fodbold, forretning og mennesker*. København: JP Bøger.

Thyssen, O. (2000). *Luhmann og sporten.* Distinktion, Issue 1, pp. 49-65.

Thyssen, O. (2008). *Organisationer og funktionssystemer*. In J.Tække & M. Paulsen (Eds.), Luhmann og organisation (pp. 163-193). København: Forlaget Unge Pædagoger.

Tjerbo, T. & Hagen, T. P. (2009). *Deficits, Soft Budget Constaints and Bailouts: Budgeting after the Norwegian Hospital Reform.* Scandinavian Political Studies,Vol. 32, Issue 3, pp. 337-358.

Toft, J. (2008). Fredericia budgetterede til kanten. *Overblik.Nyt fra Idan.*

Troelsen, T. (2005). *Centralisering af dansk fodbold: En statistisk analyse med bud på årsagsforklaringer*. In J.Magnussen & R. Storm (Eds.), Professionel fodbold (pp. 69-86). Århus: Forlaget Klim.

Tsoukas, H. (2000). *False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constrictivism?* Organization,Vol. 7, Issue 3, pp. 531-535.

UEFA (2008). *Benchmarking Report Club Licensing: The European Club Footballing Landscape.* Nyon: UEFA.

UEFA (2009). *The European Club Footballing Landscape: Benchmarking Report 2009 Club Licensing.* Nyon: UEFA.

UEFA (2010). *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2009.* (Rep. No. 3). Nyon: UEFA.

Varela, F. J. (1997). *Patterns of life: Intertwining identity and cognition.* Brain and Cognition,Vol. 34, Issue 1, pp. 72-87.

Varela, F. J., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). *Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model.* Biosystems,Vol. 5, Issue 4, pp. 187-196.

Veblen, T. B. (1909). *The Limitations of Marginal Utility.* Journal of Political Economy,Vol. 17, pp. 235-245.

Vejle Boldklub Elitefodbold A/S (2005). *Prospekt aktieemission 2005: Vejle tilbage til SAS Ligaen.* Vejle: Vejle Boldklub Elitefodbold A/S.

Vejle Boldklub Holding A/S (2008). *Vejle Boldklub Holding A/S: Udbud af nye aktier.* Vejle: Vejle Boldklub Holding A/S.

Viborg F.F.Prof.Fodbold A/S (1999). *Emmission 1999: Viborg F.F. Prof. Fodbold A/S.* Viborg: Viborg F.F. Prof. Fodbold A/S.

Viborg Håndboldklub A/S (1999). *Viborg Håndbold Klub A/S: Børsnotering på Københavns Fondsbørs og udbud af B-aktier.* Viborg: Viborg Håndboldklub A/S.

Viborg Håndboldklub A/S (2008). *Prospekt Viborg Håndboldklub A/S.* Viborg: Viborg Håndboldklub A/S.

Volkmer, V. M. & Borch, C. (2000). *Interview med Dirk Baecker: Spørgsmål til den distinktionsteoretiske vending i systemteorien.* Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory,Vol. 1, Issue 1, pp. 123-131.

Vrooman, J. (2007). *Theory of the beautiful game: The unification of European football.* Scottish Journal of Political Economy,Vol. 54, Issue 3, pp. 314-354.

Wagner, U. (2009a). *The struggle for clean sports: Anti-doping strategies from 1960 to 2009.* PhD Thesis: Department of Exercise and Sport Sciences, University of Copenhagen, Copenhagen.

Wagner, U. (2009b). *The World Anti-Doping Agency: constructing a hybrid organisation in permanent stress (dis-)order?* International Journal of Sport Policy,Vol. 1, Issue 2, pp. 183-200.

Wagner, U. & Storm, R. K. (2013). *Sport as a Communication System*. In P.M.Petersen (Ed.), Routledge Handbook of Sport Communication (pp. 46-55). London: Routledge.

Walters, G. (2007). *Corporate Governance in the Football Industry: A Stakeholder Analysis.* School of Management and Organizational Psychology. Birkbeck. University of London, London.

Walters, G. & Hamil, S. (2008). *Inquiry into English Football and its Governance. Memorandum of Written Evidence.* London: All Party Parliamentary Football Group.

Wann, D. L., Dolan, T., Mcgeorge, K., & Allison, J. (1994). *Relationship Between Spectator Identification and Spectators' Perceptions of Influence, Spectators' Emotions, and Competition Outcome.* Journal of Sport & Exercise Psychology, Issue 16, pp. 347-364.

Wann, D. L., Melnick, M. J., Russell, G. W., & Pease, D. G. (2001). *Sport Fans: The psychology and social impact of spectators*. London: Routledge.

Westerbeek, H. & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Whitney, J. D. (1993). *Bidding till Bankrupt: Destructive Competition in Professional Team Sports.* Economic Inquiry,Vol. 31, Issue 1, pp. 100-115.

Wilkesmann, U. & Blutner, D. (2002). *Going Public: The Organizational Restructuring of German Football Clubs.* Soccer & Society,Vol. 3, Issue 2, pp. 19-37.

Wilkesmann, U., Blutner, D., & Müller, C. (2011). *German Football: Organising for the European Top*. In H.Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), The Organisation of Top Football Across Europe: An Instututional Perspective (pp. 138-153). London: Routledge.

Williamson, O. E. (1963). *Managerial Discretion and Business Behavior.* American Economic Review,Vol. 53, pp. 1032-1057.

Wøllekær, J. (2010). *Tidens krav er sportens krav*. Odense: Byhistorisk Udvalg.

Wooten, M. & Hoffman, A. J. (2008). *Organizational Fields: Past, Present and Future*. In C.Greenwood, R. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), The Sage Handbook of organizational institutionalism (pp. 130-147). London: Sage.

Zimbalist, A. (2002). *Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction.* Journal of Sports Economics,Vol. 3, pp. 111-121.

Zimbalist, A. (2003). *Sport as business.* Oxford Review of Economic Policy,Vol. 19, Issue 4, pp. 503-511.