

# Verdens mest elendige business. Hvorfor fodboldklubber ikke giver (og heller ikke bør give) overskud<sup>1</sup>

Simon Kuper, *Financial Times*

Stefan Szymanski, Professor of Economics, MBA,  
Dean at Cass Business School, London,  
Stefan.Szymanski.1@city.ac.uk

Uanset hvilken målestok der anvendes, er ingen professionel fodboldklub »big business«. Fodbold er ikke kun forretning i småtingsafdelingen. Det er også en dårlig forretning. Dette skyldes delvis, at fodboldklubber kun er i stand til tjene penge på (tilegne sig) en lillebitte andel af vores kærlighed til fodbold, men det hænger også sammen med dårlig ledelse og inkompetent personale. Et godt eksempel på inkompetent ledelse er den hastige og ukvalificerede proces, der gør sig gældende, når en ny træner ansættes. Men fodboldklubber er inkompetente, fordi de kan tillade sig det. De fleste fodboldklubber kører med underskud, men alle overlever, og modsat andre brancher er branchestrukturen stort set uændret år for år. Det er næsten umuligt at køre en klub som en profitabel virksomhed, og klubberne bør droppe fantasiforestillinger om at tjene penge, men dette er ikke ensbetydende med, at de bør fortsætte med så ringe ledelse.

## »Big business«?

Den skotske manufakturhandler, William McGregor, der grundlagde den engelske fodboldliga i 1988, var nok den første, der betegnede fodbold som »big business«. Denne betegnelse er siden blevet til en af spillets helt store klicheer. Fodbold er ikke »big business«. Det er overhovedet ikke business.

Ret få mennesker er bekendt med virksomhe-

den Titanium Metals (TIMET). Den blev grundlagt i 1950 med det primære formål at fremstille titanium til de fly, u-både, raketter og missiler, som USA havde brug for i den kolde krig. I dag er TIMET mest leverandør til rumindustrien. Dette er en aktivitet uden glamour. TIMET er den mindste af de fem hundrede største børsnoterede virksomheder i USA, der udgør S&P 500. Virksomheden havde i 2008 ialt \$1.15 mia. i indtægter, og dets driftsoverskud udgjorde ialt \$220 mio. TIMET er ikke »big business«. Den største virksomhed i S&P 500, oliegi-giganten Exxon, havde til sammenligning i 2008 indtægter, der var fire hundrede gange større.

I sammenligning med enhver fodboldklub er Titanium Metals imidlertid en gigant. Hvert år rangerer konsulentfirmaet Deloitte de rigeste klubber i verden i dets »Soccer Money League«. I 2009 toppede Real Madrid denne pengeliga med indtægter i størrelsesordenen \$475 mio. Det er en net sum, men det er mindre end halvdelen af TIMET's indtægter og mindre end en tusindedel af Exxon's indtægter. Næstbedst i pengeligaen var Manchester United med sølle \$422 mio.

Det skal fremhæves, at pengeligaen rangerer klubberne efter, hvor meget de sælger. Når erhvervsanalytikere vurderer andre virksomheder, fokuserer de normalt på indtjening eller salgsværdi, men ingen af disse metoder kan bruges om fodboldklubber. Af særdeles gode grunde er næsten ingen af dem længere noteret på aktiemarkedet, hvilket gør det vanskeligt at fastslå deres værdi. Vi kan dog med sikkerhed sige, at end ikke Real Madrid eller Manchester United ville komme i nærheden af S&P 500 i henhold til denne målestok, og hvis Deloitte rangerede klubberne efter deres indtjening, ville resultatet blive pinligt. De fleste klubber kører med tab og betaler ingen dividende til deres aktionærer, og mange af de »større« klubber ville endog komme i bunden af listen.

Uanset hvilken målestok der anvendes, er ingen fodboldklub »big business«. Real Madrid og United ser små ud ved siden af Titanium Metals. I 1990'erne havde klubberne i den engelske Premier League i gennemsnit en omsætning på niveau med et britisk supermarked – ikke en kæde af supermarkeder, men et enkelt Tesco supermarked. Det er rigtigt, at fodboldklubber er vokset siden da. I 2008 havde klubberne i Premier League en omsætning på \$150 mio. i gennemsnit, mens omsætningen i det gennemsnitlige Tesco supermarked var \$100 mio. Eftersom Tesco har seks hundrede supermarkeder i Storbritannien, er gennemsnittet for de tyve største dog sandsynligvis fortsat meget større end den gennemsnitlige omsætning i Premier League klubberne.

Det virker umiddelbart malplaceret at betegne fodbold som »small business«. Vi ved jo alle, at fodbold er et mægtigt foretagende. Nogle af de mest berømte personer i verden er fodboldspillere, og de mest sete TV-programmer er til enhver tid den seneste World Cup finale. Ikke desto mindre er fodbold kun business i miniformat. Dette skyldes delvis et tilegnelsesproblem: Fodboldklubber er kun i

stand til tjene penge på (tilegne sig) en lille bitte andel af vores kærlighed til fodbold.

Sæsonkort er godt nok dyre, og fodboldtrøjer sælges til overpris, men det årlige køb af disse ting repræsenterer fodboldfanatismens ekstreme overdrev. De fleste ser ikke fodbold fra et af de ekstremt dyre sæder på stadion, men på TV. Nogle gange er prisen lig med udgiften til abonnementet på en TV-kanal, ofte er »prisen« blot at være nødsaget til at se nogle reklameindslag, eller den svarer til udgiften til et par øl på en pub. Værre er det, at fodbold kun genererer beskeden indkomst fra genudsendelser af kampe og overførsler til DVD.

Derudover er det at se fodbold kun en lille del af fodboldtilhængernes samlede forbrug af fodbold. Der er avisartikler at læse, internetsider at gennemløbe, og en voksende mængde af computerspil at forholde sig til. Dertil kommer al den fodboldsnak, der foregår over spisebordet og på arbejdspladsen. Al denne underholdning bliver muliggjort af fodboldklubber, men klubberne er ude af stand til at tilegne sig en krone af den værdi, vi tillægger dette. Den hollandske landsholdsspiller Demy de Zeeuw har udtrykt det således: »Man klager over, at vi (spillere) tjener for meget, men hele verden tjener penge på vores succes som spillere: Aviser, fjernsyn, virksomheder«. Faktisk tjener resten af verden mere på fodbold, end fodboldindustrien selv gør.

### **En dårlig forretning**

Fodbold er ikke kun forretning i småtingsafdelingen. Det er også en dårlig forretning. Alle der engagerer sig i fodbold finder hurtigt ud af, at ligesom olie er en del af olieindustrien, er dumhed en del af fodboldindustrien. Dette fremstår tydeligt, når fodboldindustrien interagerer med andre brancher. For det meste bliver fodboldindustrien udnyttet, fordi folk fra andre brancher har bedre forståelse for forretning. I 1970'erne plejede de

store klubber at betale firmaer i sportsudstyersbranchen for at forsyne dem med udstyr. Det var indlysende, at det var forbundet med stor reklameværdi for firmaerne, at nogle af Englands bedste spillere løb rundt i deres tøj, men det havde klubberne endnu ikke fundet ud af, så faktisk betalte de sportsudstyersfirmaerne for at få lov til at reklamere for dem.

Ricky George så dette på nært hold. Han arbejdede i begyndelsen af 1970erne som »fodbold PR medarbejder« for Adidas. Det var hans job at repræsentere Adidas over for engelske landsholdsspillere, herunder tidligere verdensmestre som Bobby Moore, Bobby Charlton og Gordon Banks. Der var ikke brug for megen overtalelse for at få dem til at vælge Adidas. De fleste af dem bar jo i forvejen de tre striber uden at få noget for det. George siger: »Det er ganske fascinerende at tænke på, hvordan det foregik dengang sammenlignet med i dag. Der blev ikke indgået store sponsoraftaler. Det hele bestod faktisk i, at vi forærede spillerne deres støvler, men selv dengang gik klubberne i starten af en sæson hen til den lokale sportsforretning og købte 20-30 par støvler, som de så delte ud til spillerne. For et firma som Adidas var det den billigste form for PR, man kunne forestille sig.

Det var først i slutningen af 1980erne, at engelske fodboldklubber fandt ud af, at nogle var villige til at betale for kopier af deres klubtrøjer. Det fik dem til at indse, at der var værdi knyttet til deres udstyr. De var dengang holdt op med at betale sportsudstyersfirmaerne. Nu begyndte de at afkræve dem betaling.

Klubberne opdagede efterhånden flere og flere måder at tjene penge på, men ideerne kom sjældent fra klubberne selv. Det var som regel folk fra andre brancher, som først så indtjeningsmulighederne. Dette er tilfældet, hvad enten der er tale om mærkevarer, fodboldrelaterede spil (»gambling pools«) eller TV. Det var Robert Murdoch, der henvendte

sig til de engelske klubber og foreslog dem at vise kampe på satellit TV, og ikke omvendt. Klubberne ville aldrig have drømt om at foreslå Murdoch det. Faktisk modarbejdede klubberne ofte de nye indbringende arrangementer. Frem til 1982 ville klubberne ikke tillade, at ligakampe blev vist direkte på TV af frygt for, at det ville få deres fans til at blive hjemme. Det tog klubberne et tiår mere at indse, at TV-fremvisning af kampe giver både gratis reklame og større indtægter.

Det tog dem endnu længere at indse, hvor meget retten til at transmittere fodboldkampe er værd for folk som Murdoch. I 1992 betalte han ca. \$115 mio. for TV-rettighederne til den nystartede Premier League for en hel sæson. I dag er beløbet omkring ti gange så stort.

Et andet eksempel er den renovering af engelske stadionanlæg, der skete i begyndelsen af 1990erne. Det var en oplagt forretningsmæssig ide. Tesco tager ikke imod sine kunder i skur, der er bygget i Dronning Victorias tid og har fået lov til at forfalde siden da. De renoverer konstant deres butikker. Omvendt kunne fodboldklubberne ikke forestille sig at bruge penge på deres anlæg, før Taylor-rapporten tvang dem til det. Så renoverede de dem endelig, og bingo: Pludselig steg tilskuertallet.

Dette viser, at fodboldtilskuere agerer ligesom kunder. Det er ikke sådan, at de kun kommer løbende til, når en klub klarer sig godt. Det er snarere sådan, at tilstrømningen afhænger af, hvor populær fodbold er som sådan, og det har vist sig, at dette hurtigt kan stige. Alle klubber vil drage fordel heraf, men især dem der har bygget nye stadionanlæg, som tilskuerene finder behagelige og sikre. Dette forklarer, hvorfor Manchester United, Sunderland og Newcastle var de engelske klubber, hvor tilskuertallet voksede mest i 1990erne.

Dette skete kun, fordi denne gode ide blev presset ned over hovedet på klubberne, lige-

som det har været tilfældet med alle andre indbringende forretningsmodeller, som fodboldindustrien meget sendrægtigt har taget op. Der gik mange år efter at internettet var opstået, før Liverpool fik en hjemmeside, og det er en klub med millioner af fans over hele verden.

### **Hvordan stammen vælger sine høvdinge**

Man kunne opremse en endeløs række af eksempler på fodboldklubbers formørkede adfærd, men lad os i stedet se nærmere på et enkelt eksempel: Valget af deres helt centrale medarbejder, træneren (the manager). Overfloden af »sofaligaer« er en indikation på den udbredte mistanke om, at enhver idiot kan gøre det lige så godt som dem, der faktisk har jobbet. Fodboldtræneres inkompetence kan have at gøre med de ufornuftige og illegale metoder, der anvendes, når de rekrutteres. Fodbold »er en sørgelig business«, siger Björn Johansson, der leder et headhunting firma i Zürich. Ligesom hans kolleger i branchen, er Johansson aldrig blevet konsulteret af fodboldklubber, der søger en ny træner. I stedet vælger en klub typisk at agere, som det neden for er beskrevet.

### *Den ny træner ansættes i en vanvittig hast*

Under en paneldiskussion på International Football Arena konferencen i Zürich i 2006, fortalte Johansson, at søgeprocessen i anden erhvervsvirksomhed normalt varer 4-6 måneder. I en fodboldklub tager det som oftest kun et par dage at finde en ny træner, efter at forøgengeren er blevet fyret. Det er bl.a. fordi, tøven opfattes som udtryk for svag ledelse.

Et sjældent eksempel på en langsom ansættelsesproces førte til det formentlig mest vellykkede valg af træner i løbet af de sidste to årtier: Arsenal's ansættelse af Arsene Wenger i 1996. Wenger arbejdede i Japan og var ikke umiddelbart tilgængelig, men Arsenal ventede på ham, havde »caretaker« managers i flere uger, og blev uundgåeligt anklaget for at være for langsomme. På samme vis blev

Manchester United's formand Martin Edwards hånet for langsommelighed, da han efter en række nederlag afviste at fyre deres manager, Alex Ferguson. Edwards mente, at Ferguson ville blive bedre i det lange løb.

### *Den ny træner interviewes kun overfladisk*

I en »normal« virksomhed vil en kommende chef først skulle udarbejde en forretningsplan, give en præsentation og gennemgå en række interviews. En fodboldklub gør det anderledes. Den ringer til trænerens agents mobiltelefon og tilbyder jobbet.

### *Den ny træner er altid en mand*

Hele branchen diskriminerer illegalt mod kvinder. Den mandlige træner er næsten altid også hvid, har en konservativ frisure, er mellem 35 og 60 år gammel, og er en tidligere professionel spiller. Klubberne ved, at hvis de hyrer en mand med en sådan profil, vil de ikke bagefter blive kritiseret for beslutningen, selv om det går rædsomt galt, fordi de så i givet fald har fejlet på den traditionelle vis.

Der er ingen dokumentation for, at det er en fordel, at en fodboldtræner har været en god spiller (eller er hvid eller har en konservativ fremtoning). Arrigo Sacchi var træner for det fremragende Milan mandskab fra 1987 til 1991. Han kunne ikke selv spille fodbold og sagde: »Man skal ikke nødvendigvis have været en hest for at blive en god jockey«.

Det kræver forskellige kundskaber at henholdsvis spille fodbold og være træner for en fodboldklub. Målt kamp for kamp er Jose Mourinho formentlig den mest succesfulde manager i fodboldhistorien. Da Milans daværende træner Carlo Ancelotti kommenterede Mourinho's beskedne meritter som spiller, svarede portugiseren: »Jeg ser ikke forbindelsen. Min tandlæge er verdens bedste, og han har aldrig har nogen særlig alvorlig tandpine«. På spørgsmålet om, hvorfor mindre succesfulde spillere ofte bliver gode trænere, svarede Mourinho: »Mere tid til at lære.«

Problemet med tidligere professionelle spillere er netop deres erfaring. De var været en del af spillet så længe, at de bare ved, hvordan det skal gøres: Hvordan der skal trænes, hvordan der skal købes spillere, hvordan man skal tale til spillerne. De har ikke brug for at undersøge gyldigheden af deres nedarvede fordomme.

#### *Trænere behøver ikke professionelle kvalifikationer*

Først i 2003 begyndte UEFA at insistere på, at nye trænere i Premier League skulle have bestået det såkaldte »Pro Licence« kursus. I andre engelske ligaer er dette fortsat ikke nødvendigt. Sue Bridgewater fra Warwick Business School har dokumenteret, at trænere med Pro Licence vinder signifikant flere kampe end trænere uden licens. Hun har også vist, at erfarne trænere klarer sig bedre end nybegyndere. Kvalifikationer og erfaringer anses for nyttige i enhver anden erhvervsvirksomhed, men i fodbold forventes det i stedet, at tidligere topspillere umiddelbart vil kunne få det hele til at fungere udelukkende på grundlag af de kvalifikationer, de i sin tid erhvervede sig som spillere.

#### *Den nye træner er ofte underkvalificeret – selv hvis han har kvalifikationer*

Chris Brady er professor i business og underviser i finansiering og regnskab på det nye Pro Licence kursus. Han siger, at hele kurset tager en halv dag. Det er intet under, at engelske trænere er dårlige forvaltere af penge. Der har ingen viden om det. Klubberne er nu holdt op med at lade trænere disponere over deres finanser. I stedet er nu mere kvalificerede ledere, hvilket garanterer en vis stabilitet, eftersom de bliver i klubben længere tid end to år, hvilket er en klubtræners gennemsnitlige ansættelsestid.

#### *Til rådighed her og nu*

En ny træner bliver ansat, enten fordi han er i stand til at starte på jobbet øjeblikkeligt (hvilket ofte skyldes, at han netop er blevet

fyret af en anden klub), eller fordi han har opnået gode resultater i løbet af sin karriere, eller fordi han har haft gode resultater i ugerne lige op til ansættelsen. McClaren blev således kun Englands manager, fordi hans klub, Middlesbrough, nåede frem til UEFA Cup finalen og kæmpede sig fri af nedrykning lige på det tidspunkt, hvor FA traf beslutningen. Da Middlesbrough blev rundbarberet 4-0 i finalen, havde McClaren allerede fået jobbet.

Den periode, han blev vurderet ud fra, var så kort, at udfaldet fremstår som helt tilfældigt. Det samme skete i 1996, hvor de primære kandidater for jobbet som England manager var Bryan Robson, Frank Clark, Gerry Francis, og ham der fik jobbet, Glenn Hoddle. Ingen af disse har i dag job som trænere. Francis og Clark har ikke haft det i årevis. Ingen af dem havde deres seneste job i Premier League, og der er formentlig ingen af dem, der vil komme til at arbejde på så højt niveau igen. De var kun inde i billedet i 1996, fordi de havde opnået gode resultater umiddelbart inden da, og fordi de var englændere, hvilket er et andet illegalt hensyn i ansættelsesprocessen.

#### *Stjernens magt*

En ny træner bliver ikke valgt på grundlag af sine formodede kvalifikationer som træner, men fordi hans navn, fremtoning og PR-værdi forventes at imponere klubbens fans, og spillere samt medierne. Det er grunden til, at ingen klub vil hyre en kvinde. Stupide fans og spillere ville brokke sig, hvis de gjorde. Af samme grund var det modigt af henholdsvis Milan og Arsenal at udpege ukendte kort som Sacchi og Wenger. Arsenal's daværende anfører, Tony Adams, var fra starten skeptisk over for den nyudnævnte træner. I hans selvbiografi erindrer han, at han dengang tænkte »Hvad ved sådan en franskmænd om fodbold? Han har briller og ligner mere en skolelærer.« Det allervigtigste krav til en træner er, at han ser ud som en træner. Fodboldklubber vil langt hellere bruge traditionelle metoder

og vælge inkompetente trænere end at risikere noget ved at vælge en, der ser sær ud.

### **Inkompetent personale**

Den mest åbenlyse årsag til, at fodbold er en så inkompetent business, er, at klubberne har en tendens til at ansætte inkompetent personale. Træneren er kun toppen af isbjerget. Der er tradition for, at fodboldklubber rekrutterer kvinder, fordi de ser godt ud, og rekrutterer mænd, fordi de har spillet fodbold som professionel, eller fordi de en eller andens ven.

Hvis fodboldklubber var interesseret i det, kunne de rekruttere topkvalificeret personale. Professorer på business schools beretter, at mange af deres MBA studerende drømmer om at arbejde for fodboldklubber og er endog villige til at gøre det for en jammelig aflønning. Ofte trygler de klubberne om at lade dem arbejde gratis som kandidater om sommeren. Klubberne vil sjældent have noget med dem at gøre. Hvis man arbejder i en fodboldklub, er det ens mål at blive ved med at gøre det, ikke at blive belært af en eller anden overuddannet ung person, der faktisk ved noget om business.

Dette skyldes delvis, at en stor del af fodboldindustrien med dens traditionelle arbejderklassebaggrund har mistro til uddannelse. En anden grund er, ifølge Emmanuel Hembert fra A.T.Kearney, at mange klubber er domineret af forfængelige ejere/ledere: »Mange af dem har investeret i fodboldklubber af grunde, der har med deres ego at gøre, og det er aldrig godt i business. Med undtagelse af træneren foretrækker de at omgive sig med svage medarbejdere«. Det er historisk kun Manchester United, der har rekrutteret respekterede ledere fra andre brancher (såsom Peter Kenyon fra Umbro), men andre storklubber som Barcelona er nu begyndt at gøre det samme.

Der er en tendens til, at personalet i fodbold-

klubber ikke kun er inkompetent. De er også novicer. Det er de, fordi der er hurtig personaleomsætning. Hver gang klubben får en ny ejer, indsætter han som oftest sine egne kammesjucker. Den afgående stab fortsætter sjældent i en anden klub, da dette opfattes som illoyalt, selv om spillere konstant skifter klub. Resultatet er, at ledere i fodboldklubber altid er nødsaget til at genopfinde den dybe tallerken.

Det bliver ikke bedre af, at medier og fans ofte gør det umuligt for klubberne at træffe fornuftige beslutninger. De presser på, for at klubberne altid skal handle her og nu. Hvis en klub taber tre kampe i træk, begynder tilhængerne at kræve, at klubben fyres træneren eller køber nye spillere. I sin rapport »Playing for Profit« skrev A.T. Kearney: »Forbrugernes aktivisme i denne sektor er ekstrem«. På opfordring af medier og fans træffer fodboldklubber altid finansielt irrationelle beslutninger på et øjeblik. De ville gerne tænke langsigtet, men fordi de er i nyhederne hver eneste dag, ender de med at fokusere på det korte sigt.

### **Mere sikker end Bank of England: Hvorfor fodboldklubber næsten aldrig går fallit**

Da investeringsbanken Lehman Brothers gik ned d. 15. september 2008, kollapsede verdens aktiemarkeder næsten øjeblikkeligt. I løbet af det årti, der gik forud, var der mange, der gav udtryk for bekymringer over fodboldklubbers overlevelseskraft, mens langt færre bekymrede sig over bankernes fortsatte eksistens. Mange af verdens største banker er imidlertid nu forsvundet, og den udbredte opfattelse, at fodboldklubber er i fare for at gå ned, er helt forkert. På trods af inkompetencen i klubbernes ledelse er de nogle af verdens mest stabile virksomheder.

I 1923 bestod den engelske fodboldliga af 88 klubber fordelt på fire divisioner. I sæsonen 2007-2008 eksisterede 85 af disse fortsat (97

procent), og 75 spillede i en af ligaens fire divisioner (85 procent). 48 af klubberne, dvs. mere end halvdelen, spillede ovenikøbet i samme række, som de havde gjort i 1923.

Næsten alle fodboldklubber har altså overlevet depressionen i 1930'erne, 2. Verdenskrig, recessioner, korrupte formænd og elendige trænere. Dette er en helt uset stabilitet. Dette fremstår tydeligt, når man sammenligner med en undersøgelse, som historikeren Les Hannah har lavet. Næsten halvdelen (dvs. 49) af de 100 største britiske virksomheder i 1912 er ophørt med at eksistere. Fem af disse er gået bankerot. Seks er blevet nationaliseret, og 37 er blevet overtaget af andre firmaer.

Det, der gør virksomheder uden for fodboldbranchen så ustabile, er frem for alt konkurrencen. Når et bedre produkt fremkommer, vil de fleste før eller senere vælge dette produkt i stedet. Derfor er normale virksomheder tvunget til konstant at forny sig, hvis de vil overleve. De møder en endeløs række af faldgruber på deres vej: Konkurrenterne forbedrer sig, forbrugernes præferencer ændres, ny teknologi fjerner eksistensgrundlaget for hele brancher, billigere varer enter markedet udefra, der indføres nye statslige reguleringer, recessioner indskrænker efterspørgslen, virksomheder overinvesterer og går ned, eller er bare uheldige.

Alle disse effekter er fodboldklubber immune overfor. En klub, der ikke kan klare sig i konkurrencen, bliver måske rykket ned, men den vil altid kunne overleve på et lavere niveau. Nogle fans mister måske interessen, men klubberne har geografiske rødder. Det kan være, at tilhængerskaren skrumper ind, men den forsvinder aldrig helt. Udenlandske rivaler kan ikke gå ind på markedet og udbyde fodbold til en lavere pris. Fodboldens regelsæt yder beskyttelse gennem forbud mod, at udenlandske konkurrenter indgår i de nationale ligaer. Nationalisering af fodboldindu-

strien er ikke noget, staten indlader sig på. Fodboldklubber overinvesterer ofte. Dette gør indhug i investorernes formuer, men det ødelægger næsten aldrig klubben. En klubs indtægter vil måske falde i en recession, men den kan altid leve videre med en lavere indkomst.

I de fleste brancher vil en dårligt drevet virksomhed gå ned, men det sker næsten aldrig for fodboldklubber. Hele 40 af Englands 92 professionelle klubber blev insolvente og har været i betalingsstandsning i løbet af perioden fra 1992 til maj 2008, men alle indgik aftaler med deres kreditorer (som oftest spillerne og skattemyndighederne) og fortsatte med at eksistere. En undtagelse var Aldershot FC, der blev likvideret i 1992, men tilhængerne startede bagefter en ny klub, der var næsten helt identisk med den foregående. Ingen stor fodboldklub vil kunne gå ned på grund af gældsættelse. Hvis West Ham eller Liverpool gik i betalingsstandsning, ville de med garanti blive genfødt med nye ejere. Uanset hvor meget klubberne sætter til, vil der altid være nogle, der vil redde dem. Dette er et fænomen, der er kendt som »moral hazard«: Når man ved, at man vil blive reddet, uanset hvor mange midler man sætter til, vil man bruge løs. Fodboldklubber er inkompetente, fordi kan tillade sig det. Der var en kort periode i 1990'erne, hvor professionelle investorer opkøbte aktier i fodboldklubber, men de trak sig ud, lige så snart de opdagede, hvilke mekanismer der er på spil i denne sektor.

Efter al sandsynlighed vil end ikke den aktuelle økonomiske krise kunne gøre det af med nogle klubber. Erfaringerne fra tidligere kriser viser, hvor modstandsdygtige de er. Man kunne tro, at den store depression i 1930'erne ville have truet engelske klubber. Depressionen var jo dybest i Nordengland, hvor de fleste professionelle klubber var baseret, og man skulle forvente, at folk ville holde op med at bruge penge på fodboldkampe, når de

ikke længere havde penge til at købe brød for. Tilskuertallet i den engelske fodboldliga faldt ganske vist også med 12 procent fra 1929 til 1931, men i 1932 voksede det igen, selv om den britiske økonomi ikke gjorde det. Fodboldklubberne hjalp også hinanden gennem denne periode. Da Leyton Orient løb ind i problemer i 1931, skrev Arsenal en check på £3450 til dets små naboer, så de kunne overleve krisen. Klubberne ved, at de ikke kan fungere uden deres konkurrenter, så hvis en rival går ned og hjem, er der til forskel fra andre brancher ikke noget at fejre.

Under recessionen i Thatcher-tiden faldt tilskuertallet fra 1979-1980 til 1982-1983 med næsten en fjerdedel. Mange klubber havde problemer, og flere af dem overlevede kun takket være finansiell støtte fra spillerforeningen, men der var ingen, der trak sig fra ligaen.

Som oftest vælger kriseramte klubber at nedskære lønningerne, og rykker ned og konkurrerer på et lavere niveau. Lad os forestille os, at andre virksomheder gjorde ligeså. Det ville for eksempel være tilfældet, hvis Ford kunne fyre sine faglærte arbejdere og i stedet hyre ukvalificeret arbejdskraft til at producere dårligere biler, eller hvis American Airlines kunne erstatte sine piloter med nogle, der ikke var lige så velkvalificerede til at styre flyene. Det ville forbrugerne ikke tillade. I modsætning til virksomheder i de fleste andre brancher overlever fodboldklubber imidlertid, fordi deres kunder holder fast ved dem, uanset forringelse af produktets kvalitet. At kalde dette for loyalitet over for et brand vil være respektløst over for de følelser, der er involveret. Rogan Taylor, der er Liverpool-fan og professor ved Liverpool University har udtrykt det således: »Fodbold er mere end en forretning. Ingen har nogensinde fået deres aske spredt mellem Tesco's hyldeer«.

### **Det er slet ikke forretning**

Andre forretningsfolk giver ofte udtryk for

forbløffelse over, hvor lidt forretningsorienterede fodboldklubber er. Med mellemrum er der nogle, der overtager en klub og lover at køre den »som en forretning«. Alan Sugar, der havde tjent sin formue på computere, blev i 1991 formand for Tottenham Hotspurs. Hans lyse ide var at få klubben til at sætte næring efter tæring. Han holdt mere eller mindre sit ord. I de ti år han var formand, brugte klubben ikke mere, end den tjente, men de fleste fans hadede det. Tottenham vandt i denne periode ikke mere end en enkelt Liga Cup, og for det meste lå klubben midt i ligaen. Indtjeningen var også ringe, hvilket illustrerer et paradoks: Når forretningsfolk forsøger at køre en klub som en forretning, lider ikke kun fodbolden under det, men forretningen gør det også.

Andre forretningsmænd anlægger en anden strategi end Sugar. De antager, at økonomisk overskud uundgåeligt følger efter, hvis de kan få deres klub til at vinde mesterskaber, men også de er forkert på den. Selv de allerbedste klubber genererer sjældent noget overskud. En grafisk oversigt over årlig ligaplacering og profit for alle klubber, der har spillet i Premier League fra 1992-93 til 2006-2007<sup>2</sup> giver flest observationer under nulpunktet på profitaksen, dvs. at der opereres med tab. Derudover er der næsten ingen sammenhæng mellem sportslig placering og økonomisk resultat. Der er tegn på, at nogle få klubber i toppen af tabellen tjener flere penge end resten, men det er også blandt topklubberne, at de helt store tab forekommer. For de fleste engelske klubber er der end ikke nogen sammenhæng mellem ændringer af henholdsvis ligaplacering og profit. I 45 procent af de tilfælde, hvor en klub enten forbedrede eller forringede sin placering, bevægede profitten sig i modsat retning, hvilket er udtryk for, at der praktisk taget slet ikke er nogen korrelation mellem sportslig og økonomisk succes. Det er indlysende, at sejre på banen ikke er vejen til at tjene penge. Det er snarere omvendt: hvis en klub kan finde nye



indtægtskilder, vil dette kunne hjælpe dem til sportslig succes.

Det er faktisk næsten umuligt at køre en klub som en profitabel virksomhed. Det skyldes, at der altid vil findes konkurrerende ejere, som er helt ligeglade med, om der er overskud, og som er villige til at spendere alt, hvad der er nødvendigt for at vinde trofæer. Andre klubejere er tvunget til at gøre ligeså. Hvis en klubejers ikke vil betale store transferbeløb og høje lønninger, vil der altid være andre, der vil, og de vil så få de bedste spillere og de bedste resultater. Konsekvensen er, at den største andel af de indtægter, som fodboldindustrien genererer, bliver overført til spillerne. Man kan i følge A.T. Kearney argumentere for, at fodboldklubber ikke er andet end en mekanisme til at formidle fodboldindustriens indtægter videre til spillerne. »Spillerne har fuld frihed til at flytte«, siger Hembert. »De udgør en nøglefaktor i kampen for sejr og i bestræbelserne på at tilfredsstille tilhængerne, og de har alle agenter, der er gode til at maksimere deres forhandlingsstyrke.«

Det ser ud, som om det er en umulig opgave at tjene penge på en fodboldklub. Man kan argumentere for, at man heller ikke bør prøve på det. Langt de fleste af en klubs kunder (fans), ansatte (spillere og trænere) og endog som oftest også ejere vil sige, at klubberne eksisterer for spille god fodbold og at vinde sejr, ikke for at tjene penge. I en ikke alt for fjern fortid forbød FA klubejere i at profitere af deres investeringer. Traditionelt har klubberne ageret mere som godgørende foretagender end som forretningsvirksomheder. Hvis der trækkes overskud ud af klubben, bliver den unddraget midler, der kunne bruges på holdet.

Klubberne bør droppe fantasiforestillinger om at tjene penge, men dette er ikke ensbetydende med, at de bør fortsætte med så ringe ledelse. Omfanget af de pengestrømme, der

nu er på spil i fodboldindustrien, nødvendiggør en mere forretningsorienteret tilgang.

Fodboldklubber er nødt til at erkende, hvad de er. De bør undlade at tro, at de er som Titanium Metals. De er snarere ligesom museer. De er organisationer, der har til formål at opfylde et samfundsmæssigt behov, og som bør ledes på en måde, så de undgår insolvens. Det lyder som en beskeden målsætning, men det er noget, som de fleste end ikke kan leve op til.

### Noter

1. Artiklen er en forkortet og lettere bearbejdet udgave af kapitel 4 i Kuper, S. og Szymanski, S. (2009): *Soccernomics*. Philadelphia: Nations Books. Artiklen er oversat af Klaus Nielsen.
2. Kuper, S. og Szymanski, S. (2009), *Soccernomics*. Philadelphia: Nation Books, p.93.

### Oversætters kommentar

Stefan Szymanski er en af Europas førende sportsøkonomer. Han har skrevet bogen *Soccernomics* med journalisten Simon Kuper. Bogen er skrevet i en ikke-akademisk stil, uden gængse referencer og citater, og beregnet på et større publikum end normale akademiske publikationer. Når kapitlet er medtaget i denne sammenhæng, skyldes det, at det indholdsmæssigt på udmærket vis formidler en stor del af sportsøkonomiens centrale indsigter om professionelle fodboldklubbers økonomi. Nedenstående liste omfatter et udvalg af Szymanskis akademiske publikationer om fodboldøkonomi.

Klaus Nielsen

### Litteratur

- Garcia-del-Barrio, Pedro og Stefan Szymanski (2009),. »Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer,« *Review of Industrial Organization*, 34(1):, 45-68.
- Hoehn, Thomas og Stefan Szymanski (1999), »The Americanization of European football,« *Economic Policy*, 14(28):, 203-240.
- Szymanski, Stefan og Smith, Ron (1997), »The English Football Industry: Profit, Performance and Industrial Structure,« *International Review of Applied Economics*, 11(1):, 135-53.

Szymanski, Stefan (2003), »The Economic Design of Sporting Contests,« *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137-1187.

Szymanski, Stefan (2007), »The Champions League and the Coase Theorem,« *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 355-373.

Szymanski, Stefan og Stefan Kesenne (2004), »Competitive balance and gate revenue sharing in team sports,« *Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.