



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Fotboll

- krav på förändring

Varför går det inte att tillämpa en traditionell företagsanalys på fotbollsklubbar?

Kandidatuppsats inom Företagsekonomi

Extern redovisning

Vårterminen 2012

Handledare:

Kristina Jonäll

Marina Grahovar

Svetlana Sabelfeld

Författare:

Philip Hallgren 890827

Mattias Hermansson 900428

Rickard Olsson 901127

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga personer som tagit sig tid och ställt upp på en intervju med oss. Tack vare er erfarenhet och kunskap har det blivit möjligt att genomföra denna uppsats. Vi vill givetvis också tacka våra handledare Kristina Jonäll, Marina Grahovar och Svetlana Sabelfeld för ert engagemang och intresse.

Göteborg maj 2011

Philip Hallgren

Mattias Hermansson

Rickard Olsson

Förkortningar och centrala begrepp

~~UEFA - Union of European Football Associations~~

BFN - Bokföringsnämnden

ÅRL - Årsredovisningslagen

SvFF - Svenska fotbollsförbundet

SBC - Soft Budget Constraint

HBC - Hard Budget Constraint

Bosman - Innebär att när kontraktet med en spelare löper ut är han fri att skriva på för vilken klubb han vill utan ersättning till den gamla klubben (Stenfeldt).

Champions League - Detta är den mest prestigefyllda turnering som en europeisk klubb kan vinna. År 1955 startade *UEFA* Europacupen som efter år 1993 kallas *UEFA Champions League*. Hädanefter nämnd *Champions League* (UEFA, 2011a).

Club Financial Control Panel - Införd av *UEFA* vars syfte att uppnå större öppenhet och garantera jämställdhet i europeiska tävlingar via *Financial Fair Play* reglerna. Denna organisation kommer vara avgörande då de ska hjälpa till att bevara en ekonomisk stabilitet inom klubb fotbollen (UEFA, 2009a).

Elitlicens - Svenska fotbollsförbundet införde en elitlicens för att skärpa kvalitetskraven på svenska elitfotbollsklubbars ekonomi eftersom en osund redovisning skulle minska fotbollens trovärdighet (Svenska fotbollsförbundet, 2012b).

Europa League - En turnering för de klubbar som presterat bra i sin inhemska liga men inte tillräckligt bra för *Champions League*. Denna turnerings namn var *UEFA Cup* fram till 2009/2010 då namnet byttes till *UEFA Europa League*. Hädanefter nämnd *Europa League* (UEFA 2012c).

Financial Fair Play - En regel som *UEFA* har infört som ska skydda och vårda europeisk fotboll. Klubbarna måste balansera sina rapporter och det är inte tillåtet att tillbringa mer kapital än sina genererade intäkter (UEFA, 2010a).

Ligor:

Allsvenskan - den svenska högsta ligan.

Barclays Premier League - den engelska högsta ligan, hädanefter nämnd Premier League.

Svenska fotbollsförbund, (SvFF) - Bildades år 1904 och är idag Sveriges största specialidrottsförbund. Deras huvuduppgifter är att främja, administrera och arbeta för en dopingfri fotboll (Fogis, 2011).

Union of European Football Associations, (UEFA) - Detta är Europas fotbollsförbund som bildades år 1954 för att sammanföra, skydda och vårda den europeiska fotbollen. De kan bara agera i enlighet med önskemålen från Europas nationella organisationer och klubbar (UEFA, 2012a).

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning, Kandidatuppsats, VT 12

Författare: Philip Hallgren, Mattias Hermansson, Rickard Olsson

Handledare: Kristina Jonäll, Marina Grahovar, Svetlana Sabelfeld

Titel: Fotboll - krav på förändring

Syftet med rapporten är att försöka genomföra en traditionell företagsanalys på ett antal utvalda fotbollsklubbar från både England och Sverige. Vidare har det också undersökts vilka begränsningar och regler som *UEFAs* regelverk *Financial Fair Play* innehåller och vilka utmaningar implementeringen av detta regelverk kan innebära för klubbarna. Genom fotbollsklubbarnas årsredovisningar samt sex intervjuer har vi kommit fram till att en traditionell företagsanalys, som nyckeltalsanalys inte går att tillämpa på fotbollsklubbar på grund av ägartillskott och Soft Budget Constraint. Fotbollsklubbarna verkar i en hög grad av Soft Budget Constraint då det inte finns några incitament för klubbarna att sköta sin ekonomi. *Financial Fair Play* har instiftats för att förhindra både ägartillskott och stöd från stater i form av skattelättnader. Genom detta vill *UEFA* skapa incitament för fotbollsklubbarna att sköta sin ekonomi. Om *Financial Fair Play* ger önskad effekt kommer en traditionell företagsanalys ge ett bättre svar.

Nyckelord: Fotboll, Financial Fair Play, Soft Budget Constraint, nyckeltal, UEFA, Financial Distress, företagsanalys.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemformulering | 3 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Disposition | 4 |
| 2. Metod | 5 |
| 2.1 Insamling av material | 5 |
| 2.1.1 Intervjuer | 5 |
| 2.2 Val av klubbar | 6 |
| 2.3 Bearbetning och analys | 6 |
| 2.4 Källkritik | 7 |
| 3. Referensram | 8 |
| 3.1 Nyckeltal | 8 |
| 3.1.1 Soliditet..... | 8 |
| 3.1.2 Balanslikviditet..... | 8 |
| 3.1.3 Löner/intäkter | 8 |
| 3.2 Financial Distress | 9 |
| 3.3 Soft Budget Constraint | 9 |
| 3.4 Svenska fotbollsförbundets elitlicens | 9 |
| 3.5 Financial Fair Play | 10 |
| 3.5.1 Licensregler..... | 11 |
| 3.5.2 Syfte och bakgrund..... | 11 |
| 3.5.3 Regelverk..... | 12 |
| 4. Empiri | 15 |
| 4.1 Nyckeltal | 15 |
| 4.1.1 Soliditet..... | 15 |
| 4.1.2 Balanslikviditet..... | 15 |
| 4.1.3 Löner/intäkter | 16 |
| 4.2 Intervjuer med revisorer | 16 |
| 4.2.1 Claes Thimfors, partner och auktoriserad revisor på PwC. | 16 |
| 4.2.2 Berth Hilmersson, partner och auktoriserad revisor på Acrevi..... | 18 |
| 4.2.3 Jan Lundgren, partner och auktoriserad revisor på Ernst & Young | 19 |
| 4.2.4 Erik Gozzi, manager och godkänd revisor på Deloitte. | 21 |
| 4.3 Svenska klubbar | 22 |
| 4.3.1 Kjell Sahlström, ekonomichef på SvFF | 22 |
| 4.4 Engelska klubbar | 23 |
| 4.4.1 Finansiering och övergångssummor | 23 |
| 4.4.3 Ekonomiska förutsättningar | 24 |
| 4.5 Financial Fair Play | 25 |
| 4.5.1 Olof Lundh, chefredaktör på fotbollskanalen..... | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 5. Analys och diskussion | 27 |
| 5.1 Nyckeltalsanalys..... | 27 |
| 5.2 Financial Distress..... | 29 |
| 5.3 Soft Budget Constraint | 29 |
| 5.4 Svensk elitlicens | 30 |
| 5.5 Financial Fair Play | 30 |
| 5.6 Framtidsutsikter | 32 |
| 6. Slutsats och framtida forskning | 33 |
| 6.1 Slutsats..... | 33 |
| 6.2 Fortsatt forskning..... | 33 |
| 7. Källhänvisning | 34 |
| 8. Bilagor | 38 |

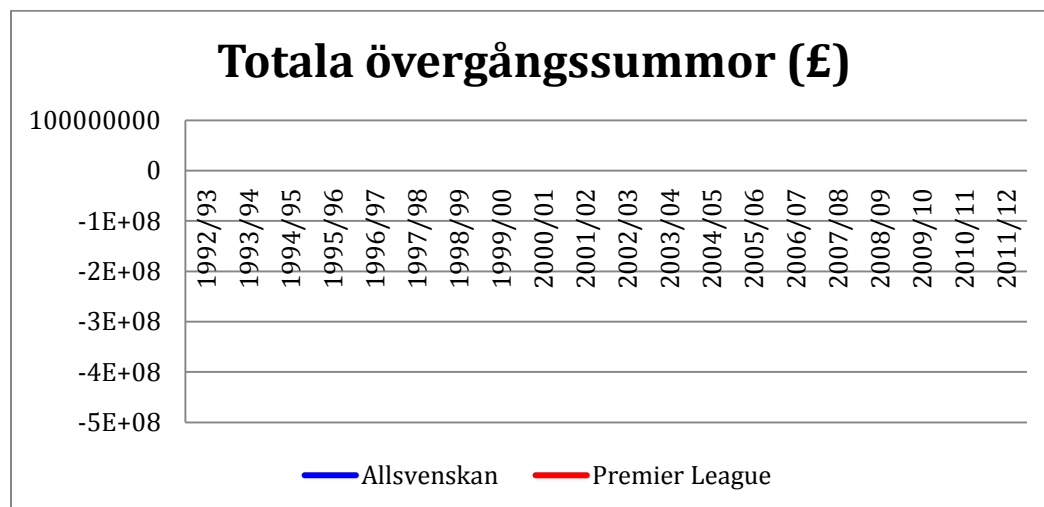
1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras först bakgrunden till den nuvarande situationen som de svenska och engelska fotbollsklubbarna befinner sig i. Denna bakgrund leder fram till en problemformulering som i sin tur genererar frågeställningen för rapporten. Avslutningsvis redogörs en disposition över rapportens innehåll och struktur.

1.1 Bakgrund

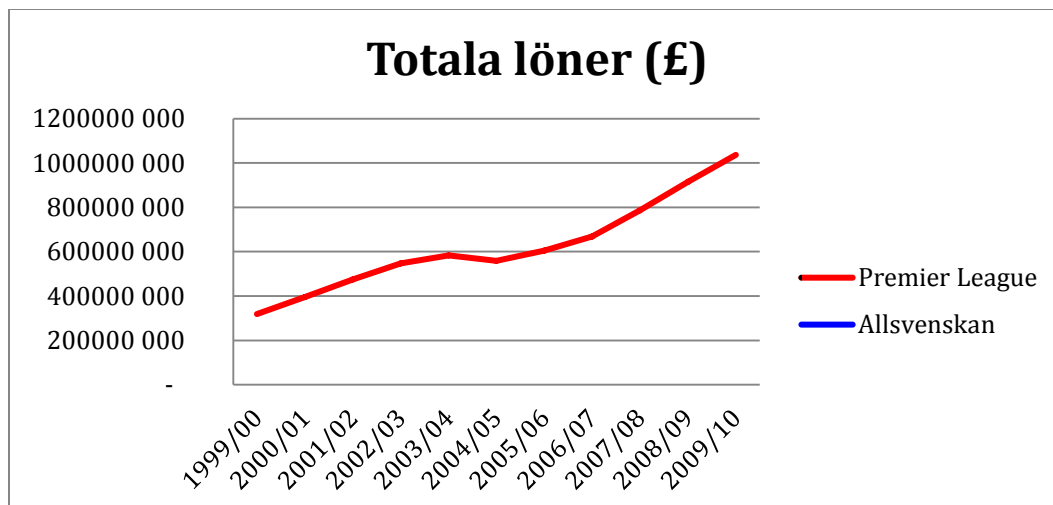
Herrfotbollen har länge varit en välfungerande marknad där klubben med flest supportrar och högst publiksnitt haft de bästa förutsättningarna att lyckas. Dessa klassiska klubbar med hundratusentals supportrar har länge dominerat fotbollen, men under det senaste decenniet har förutsättningarna förändrats. Numera har vissa fotbollsklubbar fått ägare som investerar miljarder för att bygga sitt drömlag. Detta har lett till att lönerna och övergångssummorna ökat markant de senaste åren. Andra klubbar utan ägare som skjuter till pengar har valt att belåna sig kraftigt för att klara den hårda konkurrensen. Detta har lett till att många klubbar försatt sig i en skuldfälla.

Allsvenskan har sedan säsongen 2004/05 haft ett positivt nettoresultat i övergångssummor (Transfermarkt, 2011a). Premier Leagues nettoresultat har blivit sämre och sämre. Sedan början på 2000-talet har det gått helt utför och ligan har aldrig haft ett positivt nettoresultat. Säsongen 2009/10 påverkades även fotbollen av finanskrisen vilket ledde till mindre köp av spelare (Transfermarkt, 2011b).



Figur 1, (Egen bild)

I Premier League har det varit en ständig ökning av lönerna. Lönerna har varje år ökat snabbare än intäkterna (Deloitte, 2011a). De Allsvenska lönerna har haft en stabilare men fortfarande uppåtgående utveckling (Fogis, 2011).



Figur 2, (Egen bild)

Det finns inga incitament i europeisk fotboll för att hålla nere lönerna. Klubbarna jobbar för att maximera nyttan, vilket för fotbollsklubbar innebär maximal sportslig framgång, istället för ekonomisk vinst. Därför har de ökade intäkterna lett till ökade lönekostnader. En aspekt som förändrat marknaden är möjligheten att gå som Bosman. Under 1980-talet till mitten på 1990-talet betalades en övergångssumma för 95 % av alla övergångar. Efter att Bosman möjliggjordes blev siffran betydligt lägre, 80 %. Bosman har lett till att klubbarna valt att skriva längre kontrakt med spelarna, från drygt två till tre år (Frick, B 2007).

Det finns ett antal historiska händelser som bevisar vilken risk det är för fotbollslag att skuldsätta sig mycket. Eftersom en enda placeringsmiss i ligan kan innebära mycket lägre intäkter. Ett sådant exempel är Leeds United som hade sin storhetstid i slutet på 1990-talet och början på 2000-talet, men det oförutsägbara inträffade säsongen 2001/02. De hamnade på femteplats och missade därför att kvalificera sig för *Champions League*. På grund av denna placeringsmiss gick Leeds United miste om stora intäkter. Som en konsekvens av förlorade intäkter tvingades fotbollsklubben sälja några av sina bästa spelare som till exempel Rio Ferdinand, Robbie Fowler och Robbie Keane. Missade intäkter och sålda spelare gjorde att Leeds United tappade konkurrenskraft. Säsongen 2002/03 kom de på femtonde plats och sedan fortsatte fallet säsongen 2003/04 då de åkte ur Premier League. Intäktsförluster ledde till att Leeds United var tvungna att skuldsätta sig, säsong 2003/04 uppgick klubbens skulder till £127,5 miljoner vilket var rekord för en brittisk klubb. För att förhindra konkurs var de tvungna att acceptera skambud på många av sina spelare. Säsongen 2004/05 hade Leeds United endast 4 av 34 spelare kvar som spelade från säsong 2001/02. Det har myntats ett uttryck "Doing a Leeds" som används inom fotbollsvärlden vid liknande incidenter (BBC sport, 2003).

I dagsläget prenumererar inga svenska fotbollsklubbar på titlarna i Allsvenskan. Det har istället varierat kraftigt från år till år (Fotbollshistoria). Sedan början på 2000-talet har det varit totalt nio vinnare av Allsvenskan på tolv säsonger (Worldfootball a). Det finns dock några klubbar som haft storhetstider. IFK Göteborg med europeiska och nationella framgångar på 80-talet och 90-talet. Malmö FF med internationella framgångar på 70-talet (Fotbollshistoria). IFK Norrköping hade sin storhetstid under 1950 och 1960-talet. Även Örgryte IS hade en storhetstid i början på 1900-talet (Worldfootball a). På senare år har Elfsborg IF fått riskkapitalister som storsatsar för

att göra Elfsborg IF till Allsvenska mästare. Med hjälp av dessa pengar har de kunnat locka hem flertalet svenska utlandsproffs (Aktiespararna, 2006). BK Häcken har ännu inte vunnit Allsvenskan (fotbollsallsvenskan).

Liverpool FC, Arsenal FC och Manchester United FC är tre klubbar i England som har dominerat Premier League historisk sett (Worldfootball b). Numera räknas även Manchester City FC och Chelsea FC till de största tack vare givmilda ägartillskott (Daily mail, 2010). På senare tid har även Tottenham Hotspur FC börjat konkurrera med de största klubbarna (Olofsson, C, 2012). Desto fler klubbar som konkurrerar i Premier League desto svårare blir det att vinna och risken att mista stora inkomster för klubbarna ökar (Jönsson, F, 2012). Denna konkurrens har även pressat upp övergångssummor till orimligt höga summor (Fotbollstransfers, 2011).

1.2 Problemformulering

Ekonomi inom fotboll har förändrats avsevärt de senaste åren. Gapet mellan dåliga och bra klubbar blir allt större både ekonomiskt och sportsligt. De stora klubbarna i Europa har oftast höga lån eller finansieras av rika ägare. Ägarna använder fotbollslag som en statussymbol där de vill knyta till sig världens bästa fotbollsspelare för att genererar snabba resultat i form av vunna titlar. Klubbar som finansieras med hjälp av ägartillskott har oftast inga skulder. Andra klubbar får ta stora lån. Detta pressar upp priser för fotbollsspelare som lett till övergångssummor på flera miljarder för en enskild klubb och spelare kan köpas för uppemot en miljard. Denna utveckling har förändrat hela marknaden. Löner till fotbollsspelare uppgår för vissa klubbar till 100 % av de genererade intäkterna. Utöver löner finns kostnader för lagledning, administrativ personal, skatter till staten, drift av arena och träningsanläggning. Många klubbar har svårigheter att betala dessa övriga kostnader. Många klubbar som har höga lån väljer att öka belåningsgraden istället för att amortera skulden. Det har gjort att många klubbars ekonomi är dålig och risken för konkurs är överhängande. Klubbarna kan inte längre satsa långsiktigt om de vill ha en chans att vinna titlar. De tänker kortsiktigt och köper de bästa spelarna och erbjuder dem höga löner för att kunna behålla ett konkurrenskraftigt lag. Ägare till traditionella företag förväntar sig en ekonomisk avkastning och vinst men de flesta ägarna till fotbollsklubbar har satt marknaden ur spel när de inte förväntar sig någon ekonomisk avkastning, utan de förväntar sig en avkastning i form av titlar, som ligatitlar eller *Champions League*. De är beredda att förlora flera miljarder av eget kapital för att vinna dessa titlar. En annan orsak till att marknaden är dysfunktionell är att det saknas incitament att försätta klubbarna i konkurs. *UEFA* kommer med hjälp av de nyinstittade *Financial Fair Play* reglerna försöka förhindra denna ohållbara utveckling. Enligt konceptet kan klubbarna inte upprepat använda mer än sina genererade intäkter och klubbarna är skyldiga att genomföra alla betalningar och åtaganden gentemot anställda (*UEFA*, 2010a).

Frågeställning:

Varför går det inte att tillämpa en traditionell företagsanalys på fotbollsklubbar?

1.3 Syfte

Syftet med rapporten är att försöka genomföra en traditionell företagsanalys på utvalda svenska och engelska fotbollsklubbar samt undersöka vilka utmaningar implementeringen av *Financial Fair Play* reglerna kan generera. Vilka begränsningar detta regelverk, som framtagits av *UEFA*, innehåller kommer också undersökas.

1.4 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I det inledande kapitlet föreligger historik och ekonomisk utvecklingen för fotbollsklubbar. Historiken leder till en problemdiskussion som i sin tur genererar frågeställningen för rapporten. Rapportens syfte presenteras och förklaras också.

Kapitel 2 Metod

Under detta kapitel presenteras de metoder som valts att användas för att besvara frågeställningen. Hur materialet har samlats in, vilka klubbar som valts och redogörelse av källkritik.

Kapitel 3 Referensram

Under detta kapitel presenteras de teoretiska delarna, som krävs för att föra diskussionen vidare och kunna besvara frågeställningen.

Kapitel 4 Empiri

I kapitel fyra finns både genomförda intervjuer och finansiella rapporter. Deloitte Annual Report 2011 och årsredovisningar för klubbarna presenteras. De fotbollsklubbar som tas upp kommer från engelska Premier League och svenska Allsvenskan.

Kapitel 5 Analys och diskussion

I kapitel fem görs försök till en traditionell företagsanalys på de utvalda fotbollsklubbarna i både Sverige och England. Företagsanalysen kommer ske genom att vald teori tillämpas på det empiriskt insamlade materialet.

Kapitel 6 Slutsats och framtida forskning

Slutsatsen diskuterar och besvarar frågeställningen som presenterats. Avslutningsvis ges också förslag till fortsatt forskning.

2. Metod

I kapitlet metod kommer det beskrivas hur insamling av data har skett och hur denna information bearbetats. Hur klubbar valdes, och varför de valts kommer redogöras. Sedan beskrivs det hur insamlat material ska analyseras och avslutningsvis görs källkritik.

2.1 Insamling av material

Insamlandet av data inleds genom att ta fram klubbarnas årsredovisning från år 2011 eftersom information om intäkter, kostnader, soliditet och balanslikviditet ingår i balans- och resultaträkningarna. För att säkerställa ifall nyckeltalen soliditet och balanslikviditet beräknades på samma sätt har dessa nyckeltal räknats ut, med hjälp av resultat- och balansräkning. Om ett nyckeltal finns i årsredovisningen har det ändå räknats ut för att säkerställa att alla nyckeltal beräknats på samma sätt. Vid beräkning av de engelska fotbollsklubbarnas egna kapital har Shareholders' funds använts. De årsredovisningarna som fanns på internet hämtades därifrån och de som inte fanns på internet beställdes i pappersform. Löner/intäkter hämtades från SvFF och Deloitte Annual Report 2011. Vidare valdes relevanta artiklar ut för att få en djupare förståelse i ämnet. Dessa införskaffades genom sökningar i framförallt Business Source Premier. Vanligaste sökorden var Football, Financial Fair Play, UEFA, SBC och Financial Distress. För att försöka undvika vinklad information valdes revisorer och Deloitte Annual Report 2011 som oberoende parter från fotbollsklubbarna.

2.1.1 Intervjuer

I detta avsnitt diskuteras personerna som valdes ut till intervju och varför de blev utvalda. Det har genomförts intervjuer både via telefon och personligt möte. Personligt möte ger ofta en bättre diskussion med djupare och mer detaljerade kommentarer (Denscombe, 2009). Tyvärr kunde inte alla intervjuer ske genom personligt möte på grund av tidsbrist samt långa resvägar. Då valdes telefonintervju framför mejlkontakt på grund av en bättre diskussion och lättare att ställa följdfrågor (Denscombe, 2009). För att få många olika synvinklar på uppsatsens belysta problem valdes intervjuer med flera olika revisorer och andra insatta personer.

Revisorerna som valdes till intervju har erfarenhet vid revision av svenska fotbollslag. Syftet med dessa intervjuer är att skapa en bild hur redovisningen av fotbollsklubbar sker och om den kan förändras vid införandet av *Financial Fair Play*. Berth Hilmersson valdes till intervju eftersom han är revisor för IFK Göteborg, en av de svenska klubbarna som valts att undersökas. Han besitter information och erfarenhet om fotbollsklubbars utveckling. Erik Gozzi är revisor för Djurgårdens IF och valdes inte på grund av klubben han reviderar. Han valdes på grund av sin kunskap inom *Financial Fair Play*, fotboll och revision. Intervjun med Claes Thimfors valdes därför han hade erfarenhet inom revision av fotbollsklubbar sedan tidigare. Jan Lundgren valdes till intervju eftersom han är revisor för IF Elfsborg, en av de svenska klubbarna som valts att undersökas. För att se hur Svenska fotbollsforbundet, (SvFF), ser på ekonomin inom svensk fotboll valdes Kjell Sahlström. Sahlströms position är ekonomichef och anses därför besitta information om svenska klubbars ekonomiska situation. Olof Lundh valdes ut för att förklara skillnader och likheter mellan svenska och engelska fotbollsklubbar och göra antaganden kring vad *Financial Fair Play* kan ge för konsekvenser.

Alla respondenter kontaktades antingen via e-post eller telefon där intervjudatum och mötesplats bestämdes. Alla intervjuer dokumenterades genom bandning och skriftligt. Den skriftliga dokumentationen skedde under intervjun och byggdes på i efterhand med hjälp av bandningen. Frågeställningar till intervjuerna finns i bilaga 1.

För att intervjuerna ska bli så användbara som möjligt transkriberades intervjuerna vilket innebär att de skrivs så ordagrant som möjligt (Kajiser & Öhlander, 1999).

2.2 Val av klubbar

Klubbar från både Sverige och England kommer att analyseras. Tre klubbar från varje land med skilda förutsättningar och bakgrund har valts ut. De tre engelska klubbarna valdes eftersom de passar in i de valda segmenten och kvalificerar sig oftast till *Champions League* eller *Europa League*. Det är i dessa två tävlingar som *Financial Fair Plays* regler kommer gälla. De tre svenska klubbarna valdes eftersom de passade väl in i valda segment. Även möjlighet till intervju med revisor spelade in. Dock inte i hänseendet BK Häcken. Där valet berodde enbart på segment.

Från varje land valdes en klubb som fått större sportslig framgång tack vare tillskott från förmögna ägare. I Sverige är det IF Elfsborg som representerar denna kategori och i England är det Manchester City FC. Från Sverige hade även Djurgården IF passat in i segmentet men eftersom vi lyckades få en personlig intervju med IF Elfsborgs revisor valdes de framför Djurgården IF. Från England finns Chelsea FC som är snarlikt Manchester City FC med stora ägartillskott. Då Chelsea FC årsredovisning inte hittades valdes istället Manchester City FC. En klubb som långsiktigt jobbar med välskött ekonomi i Sverige är BK Häcken och i England Arsenal FC. Det är dessa två klubbar som tydligast arbetar med en välskött ekonomi, det finns inga direkta substitut till dem. Som storklubbar valdes IFK Göteborg i Sverige och i England Tottenham Hotspur FC. I England var Manchester United FC förstavalet men deras årsredovisning var inte tillgänglig. En annan svensk klubb som utmanar om titeln är Malmö FF, men revisorn till IFK Göteborg fanns tillgänglig för intervju. Anledningen till att klubbar med olika ekonomiska situationer från olika länder valdes ut beror på skillnader och likheter. Genom att ta fram skillnader och likheter kan vi dra slutsatser hur *Financial Fair Play* kan komma påverka valda klubbar och länder i framtiden.

| Segment/Land | Sverige | England |
|---|--------------|----------------------|
| Klubb med ägartillskott från rika ägare | IF Elfsborg | Manchester City FC |
| Klubb med välskött ekonomi | BK Häcken | Arsenal FC |
| Klubb som ofta utmanar om ligatiteln | IFK Göteborg | Tottenham Hotspur FC |

Figur 3, (Egen bild)

2.3 Bearbetning och analys

Eftersom lånat kapital har ökat för många klubbar under senare tid är det intressant att se hur ekonomin och betalningsförmågan påverkats. Därför kommer nyckeltalen soliditet, balanslikviditet och löner/intäkter användas. Informationen som behövs för att beräkna soliditet

och balanslikviditet har inhämtats från klubbarnas årsredovisningar. Löner/intäkter har inhämtats genom dokument på SvFF och Deloitte Annual Report 2011. För att se eventuella skillnader och likheter mellan Sverige och England kommer nyckeltalen jämföras länder och segment emellan. Genom dessa nyckeltal analyseras fotbollsklubbarnas betalningsförmåga. Dessa tre nyckeltal tar inte hänsyn till ägartillskott vilket är en nackdel. Det genererar att vissa klubbers betalningsförmåga kan vara starkare än vad nyckeltalen visar eftersom det finns en förmögen ägare som är beredd att betala klubbens kostnader.

Enligt Financial Distress ska de företag som arbetar med hög hävstång uppnå sämre resultat under lågkonjunktur. Det kommer analyseras ifall detta stämmer för fotbollsklubbar. Vissa klubbar använder inte lån utan ägartillskott istället, vilket är viktigt att beakta i analysen.

Skribenterna har valt teorin Soft Budget Constraint, (SBC), för att undersöka om denna teori är applicerbar på den utvalda marknaden. En jämförelse görs mellan fenomenet som uppstår inom fotbollen och det som inträffar i socialistiska länder.

Skribenterna kommer titta på UEFAs nya regelverk *Financial Fair Play* och se ifall reglerna kommer bli en stor utmaning för klubbarna. De tre segmenten kommer jämföras för att se ifall något segment har större svårigheter att uppfylla de nya kraven. Detta kommer göras genom att ta reda på vilka regler och begränsningar som *Financial Fair Play* innehåller. Genom att låta en klubb representera ett segment finns det en risk att den valda klubben inte är representativ det valda segmentet. Anledning till att fler klubbar inte valts är på grund av tidsaspekten och att tillgängligheten av årsredovisningar i viss mån är begränsad. Sex stycken klubbar sågs som rimligt för att kunna göra en djupare analys av klubbarnas ekonomiska situation och betalningsförmåga samt att se vilka utmaningar *Financial Fair Play* kan ge.

För att kunna besvara frågeställningen i rapporten kommer det insamlade materialet från intervjuerna, årsredovisningarna och Deloitte Annual Report 2011 användas som källor. Intervjuerna genomförs för att få svar på hur den svenska marknaden kan komma att påverkas vid införandet av *Financial Fair Play*. Deloitte Annual Report 2011 innehåller information och uttalanden hur engelska fotbollsklubbars situation är.

2.4 Källkritik

Deloitte Annual Report 2011 sammanställs och ges ut av en oberoende part. Man ska se kritiskt på de årsredovisningar som hämtats från klubbarnas hemsidor då de troligtvis vill framställa sig själva på ett positivt sätt. De böcker och teorier som valts ut har granskats av andra forskare innan utgivning. Även UEFAs ramverk *Financial Fair Play* regelverk är underskrivet och därmed granskat av President Michel Platini och Generalsekreterare Gianni Infantino. Revisorerna har tystnadsplikt angående viss information vilket kan påverka analysen. Efter intervjuerna har det genomförts en bedömning om deras uttalanden är rimliga och verkar korrekta. Eftersom de engelska klubbarna inte redovisar det egna kapitalet på samma sätt som de svenska används istället Shareholders' funds vilket kan innebära viss differens. Eftersom vissa aspekter beror på framtiden är det svårt att göra antaganden vilket innebär att vissa kan vara felaktiga. BK Häckens revisor har inte intervjuats eftersom skribenterna inte fick kontakt med honom. Tre olika valutor har använts vilket gör jämförbarheten svårare, men eftersom valutorna har använts vid olika tidpunkter och växelkursen är rörlig valdes valutorna att inte omräknas.

3. Referensram

I referensramen presenteras vald teori som ska användas för att genomföra en företagsanalys på fotbollsklubbarna i rapportens analyskapitel. Först kommer nyckeltal, Soft Budget Constraint och Financial Distress förklaras. Därefter ges en kort sammanfattning av den svenska elitlicensen. Sedan redogörs syftet och bakgrunden till regelverket Financial Fair Play och slutligen presenteras dess regler och begränsningar.

3.1 Nyckeltal

För att få en bild hur ägarstrukturen ser ut används soliditet som ett nyckeltal. En av de största riskerna för fotbollsklubbarna är deras likviditet och därför har balanslikviditet valts som ett nyckeltal. Dessutom presenteras nyckeltalet löner/intäkter. Eftersom fotbollsklubbar till största del har humankapital går det inte att beräkna lager på samma sätt som i traditionella verksamhetsbolag och därför valdes balanslikviditet.

3.1.1 Soliditet

Vid bedömning av långsiktig stabilitet av kapitalstrukturen används soliditet ofta som prestationsmått. Soliditet är ett mått som förklarar hur ägarstrukturen är i en organisation. Vid stor andel främmande kapital blir organisationen mer känslig för räntekostnader och amorteringar. Om konkurrensen och affärsrisken är hög ska en stor andel av kapitalet vara eget kapital. Företagen måste kompensera de växande riskerna med en högre soliditet. Vid en låg soliditet ökar den kortsiktiga känsligheten och företaget kan uppleva svårigheter att fullgöra sina betalningar. Detta leder till att bevakning av likviditetsmättet vid låga soliditetsnivåer blir allt viktigare. Eftersom förluster dras från det egna kapitalet kan soliditet vara ett mått på hur känsligt företaget är. Vid en låg soliditetsnivå behöver förlusten inte vara stor för att det egna kapitalet ska förbrukas, något som kan innebära konkurs för ett företag (Carlsson, M, 2001, s.73-74).

Soliditet = Eget Kapital/Totalt kapital

Soliditet = $\frac{\text{Eget Kapital} + (\text{Obeskattade reserver} * 0,737)}{\text{Totalt kapital}}$
(Om klubben har obeskattade reserver)

3.1.2 Balanslikviditet

Balanslikviditet visar hur god betalningsförmåga företaget har på kort sikt exklusive varulager (FAR Komplet 2010, s.196-197). Medan soliditeten är ett långsiktigt mått på finansiell balans är balanslikviditet ett kortsiktigt mått på företagets finansiella balans. Kvoten för balanslikviditet ska hållas över 1,0 eftersom de kortfristiga skulderna inte bör överstiga omsättningstillgångarna (Carlsson, M, 2001, s.72).

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

3.1.3 Löner/intäkter

Nyckeltalet löner/intäkter används ofta inom fotbollen. UEFA menar att löner/intäkter inte bör vara över 70 % för att lönerna inte ska vara en stor risk för fotbollsklubbarna. Löner/intäkter

förklarar hur stor del av intäkterna som finansierar spelarlönerna. Om nyckeltalet överstiger 70 % kommer klubbarna att börja övervakas av *UEFA* (Deloitte, 2011a).

3.2 Financial Distress

Financial Distress används för att beskriva en situation som ofta uppstår i lågkonjunktur där företaget har ont om likvida medel och svårt att fullfölja sina finansiella åtaganden (Gordon, 1972). Detta är dåligt för företaget eftersom de kan tvingas agera skadligt mot finansiärer, kunder och anställda. Företag med hög hävstång tenderar att tappa marknadsandelar i större grad än konkurrenter med låg hävstång under Financial Distress. Den höga hävstången är vanligast i branscher där endast ett fåtal stora aktörer är dominanta med en majoritet av marknadsandelarna. Företag med en specialiserad produkt är mer sårbara för Financial Distress. Ofta leder Financial Distress till stora förluster men det kan också leda till värdemaximering i vissa fall. Det är viktigt att beakta inträffandet av Financial Distress när företaget väljer sin ultimata kapitalstruktur (Opler & Titman, 1994). Trots ökade intäkter är många av de engelska klubbarnas ekonomi mycket ansträngd, ligan lider av Financial Distress och många klubbar försätts under förvaltning (Storm, R, 2012).

3.3 Soft Budget Constraint

Begreppet SBC uppkom i socialistiska länder och beskriver en situation där staten ingriper och räddar stora olönsamma företag. Motsatsen till SBC är Hard Budget Constraint, (HBC) och är den hårda budgetstyrningen som sker i kapitalistiska ekonomier. SBC förekommer dock inte endast i socialistiska ekonomier. I många europeiska länder förekommer det inom sjukvården och ibland inom bankbranschen. SBC innebär att försäljning och produktionsutgifter inte har en direkt påverkan på företagets fortlevnad. Det går att se SBC och HBC som två motpoler där break-even är beläget mitt emellan (Storm, R, 2012).

Att SBC förekommer inom fotbollen beror på de institutionella mekanismerna och den sociala tillgivenheten. Med de institutionella mekanismerna menas skillnader i intäkter mellan framförallt olika divisioner, som leder till att klubbarna investerar för att undvika degradering. Med den sociala tillgivenheten menas de känslor olika individer har för sin klubb. Det är en del av deras identitet och religion därför förser de klubbarna med olika resurser för att lyckas. En anledning att SBC problemet är stort beror på de rika ägarna som mer än gärna skjuter till pengar om klubbarna får finansiella problem. Detta är en av anledningarna varför få klubbar i England går i konkurs (Storm, R, 2012).

De största problemen med SBC är brister och saknaden av effektivitet. Lösningen för de socialistiska länderna var HBC men för fotbollsklubbarna är lösningen inte lika enkel. Klubbar från olika länder och regioner lever i olika grader av SBC och konkurrerar därför inte på lika villkor. Det europeiska ligasystemet designades för alla ska delta på lika villkor, där det går att avancera i seriesystemet. Detta fungerar inte längre då stora klubbar inte konkurrerar på samma villkor som de mindre på grund av den höga graden av SBC (Storm, R, 2012).

3.4 Svenska fotbollsförbundets elitlicens

För att få delta i Allsvenskan måste fotbollsklubben uppfylla kraven som SvFF ställer i reglementet för elitlicensen. Det finns två stycken kategorier av kriterier som klubbarna måste uppfylla, kategori A och kategori B (Svenska fotbollsförbundet 2012a).

Kategori A innehåller 7 stycken punkter och de är:

- Varje fotbollsklubb måste ha minst en godkänd eller auktoriserad revisor.
- Både räkenskapsår och verksamhetsår ska följa kalenderår.
- Revisorerna och styrelsen måste senast den 16 mars godkänna årsredovisningen.
- Fotbollsklubbarna får inte ha ett negativt eget kapital. Om en klubb har ett negativt eget kapital den 31 december måste de lämna in en handlingsplan till Licensnämnden senast den 31 mars. Handlingsplanen ska innehålla en beskrivning av hur klubben ska eliminera det negativa egna kapitalet innevarande år. Om Licensnämnden bedömer handlingsplaner som orealistisk ska klubben senast den 1 oktober lämna in ett periodiserat bokslut per den 31 augusti. Detta periodiserade bokslut måste vara undertecknat av styrelsen samt minst en godkänd eller auktoriserad revisor.
- De fotbollsklubbar som behöver lämna in ett periodiserat bokslut enligt punkten ovan måste också lämna in en likviditetsplan som visar att de kan fullgöra sina betalningar under det återstående kalenderåret.
- Det får inte finnas några förfallna skulder per den 31 augusti som avser skatter och arbetsgivaravgifter. Vidare får det inte heller finnas några förfallna skulder till SvFF, Specialdisktriktförbunden, annan medlemsförening eller andra klubbar avseende spelarövergångar.
- Senast den 1 oktober måste styrelsen skicka ett undertecknat intyg till Licensnämnden där de beskriver hur de ska fortsatt driva vidare verksamheten.
(Svenska fotbollsförbundet 2012a)

Kategori B innehåller 4 stycken punkter och de är:

- Senast den 15 mars ska klubben hålla sitt årsmöte. Om klubben är ett aktiebolag måste bolagsstämman hållas innan årsmötet.
- SvFF tar årligen fram en särskild blankett avseende det gångna verksamhet- och räkenskapsåret och denna blankett ska finnas SvFF tillhanda senast den 16 mars.
- Senast den 16 mars måste rapportering av verksamheter inom ramen för annan juridisk person finnas SvFF tillhanda.
- Räkenskaperna måste följa en av Förbundsstyrelsen föreskrivna kontoplan.
(Svenska fotbollsförbundet 2012a)

Dessutom innehåller detta reglemente för elitlicensen vilka krav som ställs på säkerhetspersonal, tränarpersonal, administrativ personal, medicinsk undersökning, föreningslokaler samt behöriga organ (Svenska fotbollsförbundet 2012a).

De påföljder som kan ske om en fotbollsklubb inte uppfyller A-kriterierna är att klubben inte erhåller någon licens av Licensnämnden. Om en klubb misslyckas att erhålla denna licens ska de flyttas ner en nivå i seriesystemet. Vid placering på nedflyttningplats ska klubben flyttas ner två nivåer. Ifall en klubb inte uppfyller B-kriterierna kan de få böter på upp till 500 000 kronor (Svenska fotbollsförbundet 2012a).

3.5 Financial Fair Play

UEFAs licens är ett certifikat som alla fotbollsklubbar måste innehava för att delta i *Europa League* och *Champions League*. *Financial Fair Play* kraven måste uppfyllas för att klubben ska erhålla licensen.

3.5.1 Licensregler

Alla klubbar som kvalificerat sig till en av *UEFA*s fotbollsturneringar måste dessutom erhålla en licens för att få delta i detta sportevenemang. Om en fotbollsklubb erhållit licensen kan den senare bli återkallad av licensutgivaren om någon av följande tre punkter inte längre uppfylls. Licensen bör dras tillbaka om fotbollsklubben av någon anledning blir konkursmässig och går i likvidation, men om syftet är att rädda klubben och dess verksamhet bör licensen inte dras tillbaka. En annan anledning när licensen ska dras tillbaka är när fotbollsklubben inte längre uppfyller kraven för licensen. Det tredje alternativet som kan innebära en indragen licens är om fotbollsklubben bryter mot *Financial Fair Play*. När det är planerat att en licens ska dras tillbaka för en fotbollsklubb måste förvaltningen för *UEFA* underrättas (*UEFA*, 2010b, Artikel 14).

För att erhålla *UEFA*s licens måste årliga finansiella rapporter lämnas in. Rapporten måste granskas av en revisor och ska innehålla balansräkning, resultaträkning, rapport av kassaflödet, noter och en verksamhetsberättelse (*UEFA*, 2010b, Artikel 47).

Ingen klubb får ha obetalda övergångssummor den 31 mars som hänförs till övergångar av fotbollsspelare eller administrativ personal som skett innan den 31 december föregående år, detta gäller såväl övergångssummor som utvecklingsbidrag och utbetalningar till anställda, myndigheter och skatter (*UEFA*, 2010b, Artikel 49 och 50). Anställda innefattar professionella fotbollsspelare, administrativ-, teknisk-, medicinsk- personal och säkerhetspersonal. Även en lista över klubbens anställda skall upprättas som bland annat innehåller uppgifter om personens roll i klubben. En revisor skall granska att klubben betalar skatter, sociala avgifter och andra förpliktelser gentemot de anställda (*UEFA*, 2010b, Artikel 50).

En lista över samtliga övergångar ska upprättas av licenstagaren och informationen från denna lista ska även ingå i klubbens balansräkning (*UEFA*, 2010b, Artikel 49).

En skriftlig redogörelse för alla stora ekonomiska transaktioner måste göras (*UEFA*, 2010b, Artikel 51). Licenstagaren måste uppföra en lista för alla framtida ekonomiska transaktioner för att uppvisa klubbens fortlevnadsförmåga. Listan ska innehålla budgeterad vinst och förlust, noter med antaganden som gjorts och budgeterat kassaflöde. Detta ska upprättas minst kvartalsvis och ska upprättas på ett överensstämmande sätt med de årliga finansiella rapporterna (*UEFA*, 2010b, Artikel 52).

3.5.2 Syfte och bakgrund

Konceptet *Financial Fair Play* innehåller följande huvudpunkter:

- Införa mer disciplin och rationalitet i fotbollsklubbarnas ekonomi
- Minska trycket på löner och överföringsarvoden samt begränsa inflationstryckets effekt
- Uppmuntra klubbarna att konkurrera med sina intäkter
- Uppmuntra långsiktiga investeringar inom ungdomssektorn och infrastrukturen
- Skydda den långsiktiga lönsamheten i den europeiska klubb fotbollen
- Se till att klubbarna löser sina skulder i tid

(*UEFA*, 2010a).

Dessa mål återspeglar *UEFAs* skyldighet att beakta villkoren för den europeiska klubb fotbollen. Klubbarnas utgifter för löner och överföringsarvodet överstiger den årliga inflationen vilket oroar *UEFA* (*UEFA*, 2010a).

Under de senaste säsongerna har klubbarna rapporterat upprepade och förvärrade ekonomiska förluster. Den bredare ekonomiska marknaden har skapat svåra marknadsförhållanden för de europeiska klubbarna och detta kan påverka genereringen av inkomster negativt och skapa ytterligare svårigheter med finansiering av tillgångarna. Många klubbar har upplevt en likviditetskris vilket till exempel leder till skatteskulder och försenade betalningar till andra klubbar, anställda och sociala myndigheter (*UEFA*, 2010a).

På begäran av fotbollsvärlden och i samråd med fotbollens andra styrande organ har *UEFA* infört åtgärder för att förverkliga ett långsiktigt tänk hos klubbarna. Detta omfattar en skyldighet för klubbarna, att över en tidsperiod balansera sina rapporter eller jämna ut siffrorna. Enligt konceptet kan klubbarna inte upprepat spendera mer än sina genererade intäkter och klubbarna är skyldiga att genomföra alla betalningar och åtaganden gentemot anställda. Klubbar med högre risk som inte klarar av vissa indikatorer kommer behöva visa detaljerade strategiska planer över sin budget (*UEFA*, 2010a).

Financial Fair Play kommer innebära en flerårig utvärdering och på längre sikt kommer en bredare och jämnare bild över europeisk fotboll infalla. Dessa regler kommer att nå utanför *UEFAs* licensierade kriterier som egentligen innebär att bedöma klubbens ekonomiska situation på kort sikt (*UEFA*, 2010a).

Enligt *UEFAs* generalsekreterare har mer än 650 klubbar över hela Europa undersökts. Det visade sig att 50 % av klubbarna gjorde förlust varje år och att 20 % har gjort stora förluster när de spenderat 120 % av sina intäkter varje år (*UEFA*, 2012b).

Club Financial Control Panel har instiftats för att övervaka och se till att klubbarna följer *Financial Fair Play*. I maj 2010 godkände *UEFAs* exekutivkommitté dessa *Financial Fair Play* regler med stöd av alla aktörer i europeisk fotboll. Åtgärder kommer att genomföras under en treårsperiod, med break-even kontroll som omfattar de räkenskapsår som slutar 2012 och 2013. Skulder till administrativ personal, spelare eller obetalda övergångssummor får inte existera efter sommaren 2011 (*UEFA*, 2010a).

Club Financial Control Panel kommer ge ut vägledning och råd till klubbarna när reglerna offentliggjorts så att klubbarna kan omstrukturera därefter. Införandet av *Financial Fair Play* och dess associerade bestämmelser syftar till att förbättra den finansiella rättvisan i europeiska tävlingar. De vill även stimulera långsiktig investeringsverksamhet inom ungdomars utveckling och fotbollens välfärd. Mer disciplin från klubbarnas ekonomiska investeringar och utgifter är huvudmålet med detta koncept. Alla klubbar kommer att behandlas lika samtidigt som de övergripande målen skall följas och inte kringgås (*UEFA*, 2012b).

3.5.3 Regelverk

Licenshavaren måste samarbeta med licensgivaren och *Club Financial Control Panel* genom respekt för deras önskingar och förfrågningar. Klubbarna måste lämna in all väsentlig

information och relevanta dokument som licensgivaren begär för att övervaka och kunna göra en bedömning (UEFA, 2010b, Artikel 56). *UEFA* har förskrivit sig rättigheter att när som helst utföra en revision av fotbollsklubbarna (UEFA, 2010b, Artikel 71).

Följande klubbar är undantagna break-even kravet. De som har relevanta intäkter eller kostnader som understiger 5€ miljoner året innan regelverket instiftades eller året de upprättades. Årsredovisningar som upprättas i annan valuta än euro skall omräknas till euro enligt Europeiska centralbankens genomsnittskurs (UEFA, 2010b, Artikel 57). De relevanta intäkter och kostnader som ingår i break-even kravet är följande. Relevanta intäkter som tröjförsäljning, sponsorer, biljetter, reklam samt vinst/inkomst vid avyttring av spelare. Relevanta kostnader är löner, anställningsförmåner, övriga rörelsekostnader samt avskrivning/kostnad vid förvärv av spelare (UEFA, 2010b, Artikel 58). Vid förvärv eller försäljning av spelare ska ett antal punkter redovisas. Spelare, datum, klubb, överföringssumma, övriga kostnader samt villkorliga summor som inte betalats. Detta ska uppfyllas senast den 30 juni det år klubben skall delta i *UEFA*s klubb tävling. De ska också bevisa att inga skulder gentemot andra klubbar finns vid detta datum (UEFA, 2010b, Artikel 65). Vid denna period ska klubben även kunna påvisa att skulder gentemot anställda, sociala- eller skattemyndigheter inte finns (UEFA, 2010b, Artikel 66). Break-even punkten måste alltså vara antingen noll eller ett överskott. Ett överskott kan sparas för att jämna ut framtida underskott (UEFA, 2010b, Artikel 60). Det är först till säsong 2014/15 som klubbarna kan bli hindrade att delta i *Champions League* eller *Europa League*.

De markerade fälten i bilden innebär övervakningsperiod, vilket samtidigt innebär en säsong. Vid uppstarten av *Financial Fair Play* kan en högre avvikelser accepteras, 45€ miljoner i förlust på två säsonger till 2014/15 och förluster på 45€ miljoner under tre säsonger till 2015/16. Efter detta får förlusten endast vara 30€ miljoner under tre säsonger för åren 2016/17 till och med 2018/19. Ifall klubben har förlust på 35€ miljoner 2011/12 och 10€ miljoner i förlust 2012/13 kommer de upp i totalt 45€ miljoner vilket är godkänt för spel i *Champions League* och *Europa League* 2014/15. Ifall klubbens förlust är 55€ miljoner 2011/12 och vinst på 10€ miljoner 2012/13 blir klubben inte godkänd eftersom de har överstigit den maximala förlusten på första övervakningsperioden trots att de landar på 45€ miljoner totalt. Klubben får inte förlora mer än 45€ + 5€ = 50€ miljoner per övervakningsperiod trots att de kan påvisa en vinst under de andra

| Monitoring Periods | Football Seasons | | | | | | Max permitted deficit* | license granted for competing in season: |
|--------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|--|
| | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | | |
| 1 | | | | | | | E45m | 2014/15 |
| 2 | | | | | | | E45m | 2015/16 |
| 3 | | | | | | | E30m | 2016/17 |
| 4 | | | | | | | E30m | 2017/18 |
| 5 | | | | | | | E30m | 2018/19 |

* Max deficit is E5m per Monitoring Period if equity not injected into club

www.financialfairplay.co.uk

perioderna som gör att klubben landar inom den tillåtna gränsen i slutändan. En förenkling i denna process innebär att spelare som blivit köpta innan den 1 juni 2010 inte ingår inom *Financial Fair Play* break-even krav (UEFA, 2010b, Artikel 61).

Figur 4, (Thompson, Ed 2011)

Om dessa break-even krav inte fullföljs får *Club Financial Fair Control* skicka vidare ärendet till domstol som kommer vidta följande åtgärder i enlighet med *UEFA* (UEFA, 2010b, Artikel 63).

1. Varning och prickning
 2. Böter
 3. Poängavdrag
 4. Innehållna intäkter från *UEFA* tävlingar
 5. Förbud att registrera nya spelare inför *UEFA* tävlingar
 6. Begränsning av antalet spelare som en klubb kan anmäla till *UEFA* tävlingar
 7. Diskvalificering från en pågående tävling
 8. Uteslutning från framtida tävlingar
- (Thompson, Ed 2011)

Den framtida förbättrade finansiella informationen ska bestå av budgeterad resultaträkning, balansräkning, kassaflöden, noter, risker och antaganden med jämförande siffror. Samt en plan på att följa break-even för de relevanta intäkterna och kostnaderna (UEFA, 2010b, Artikel 64). En licenstagare måste omedelbart meddela licensgivare skriftligt ifall någon av dessa ekonomiska händelser inträffat. Vilken typ av händelse som inträffat ska beskrivas och en uppskattning av dess ekonomiska påverkan (UEFA, 2010b, Artikel 67). Dessa regler undertecknades av President Michel Platini och Generalsekreterare Gianni Infantino den 27 maj 2010 (UEFA, 2010b).

4. Empiri

I detta kapitel presenteras en sammanställning av de intervjuer som genomförts med revisorer, Kjell Sahlström och Olof Lundh. Utöver dessa intervjuer presenteras också övrigt empiriskt material som i stor utsträckning kommer från fotbollsklubbars årsredovisningar och Deloitte Annual Report 2011.

4.1 Nyckeltal

4.1.1 Soliditet

| Sverige | Soliditet för de svenska klubbarna | Soliditet för de engelska klubbarna | England |
|--------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| IF Elfsborg | 13,4 % | 52,56 % | Manchester City FC |
| BK Häcken | 73,36 % | 37,57 % | Arsenal FC |
| IFK Göteborg | 39,17 % | 27,90 % | Tottenham Hotspur FC |

Figur 5, (Egen bild)

I Sverige har BK Häcken den högsta soliditeten, den är nästan det dubbla av IFK Göteborgs och den är mer än fem gånger högre än IF Elfsborgs. Som det tydligt framgår i tabellen ovan, skiljer sig klubbarnas soliditet markant mellan varandra. Av alla valda klubbar finns både den högsta och den lägsta soliditetsnivån i Sverige, vilket innebär att Sverige har den största spridningen på klubbarnas soliditetsnivåer. I England är det Manchester City FC som har den högsta soliditeten. De har ungefär den dubbla storleken jämfört med Tottenham Hotspur FC och ungefär 50 % högre än Arsenal FC. Som det framgår i tabellen ovan, har de engelska klubbarna mer lika soliditetsnivåer än de svenska. Vid jämförelse av de tre olika segmenten mellan länderna framgår det att klubben som kommer från Sverige har högst soliditet i två av de tre segmenten.

4.1.2 Balanslikviditet

| Sverige | Balanslikviditet för de svenska klubbarna | Balanslikviditet för de engelska klubbarna | England |
|--------------|---|--|----------------------|
| IF Elfsborg | 0,8045 | 0,5513 | Manchester City FC |
| BK Häcken | 3,7468 | 1,7120 | Arsenal FC |
| IFK Göteborg | 0,9552 | 0,3404 | Tottenham Hotspur FC |

Figur 6, (Egen bild)

BK Häcken har också den högsta balanslikviditet och IF Elfsborgs balanslikviditet är den lägsta inom Sverige. Det innebär att IF Elfsborg har lägst nivå av båda prestationsmått, IFK Göteborg befinner sig i mitten båda gångerna och BK Häcken har både den högsta soliditet och balanslikviditet. Bland de engelska fotbollsklubbarna är det inte samma klubb som har högst likviditet och högst soliditet. Högsta balanslikviditeten i England har Arsenal FC och Tottenham

Hotspur FC har den lägsta. Jämförs de tre segmenten mellan länderna har de svenska klubbarna högre balanslikviditet i samtliga segment. Totalt har fyra av de sex klubbarna en kvot på balanslikviditet under 1,0.

4.1.3 Löner/intäkter

| Sverige | Löner/intäkter för de svenska klubbarna | Löner/intäkter för de engelska klubbarna | England |
|--------------|---|--|----------------------|
| IF Elfsborg | 62 % | 107 % | Manchester City FC |
| BK Häcken | 33 % | 49 % | Arsenal FC |
| IFK Göteborg | 49 % | 56 % | Tottenham Hotspur FC |

Figur 7, (Egen bild)

Manchester City FC har lönekostnader på £133 miljoner följt av Arsenal FC på £111 miljoner och Tottenham Hotspur FC har £67 miljoner. Nyckeltalet löner/intäkter bör vara över 70 %. I Premier League är genomsnittet 68 %. För Arsenal FC uppgår siffran till 49 %, näst lägst i ligan. Manchester City FC har högst i Premier League, hela 107 % medan Tottenham Hotspur FC har 56 % (Deloitte, 2011a). I Allsvenskan har BK Häcken den lägsta nivån, 33 %, i detta nyckeltal och IF Elfsborgs nivå, 62 %, är nästan den dubbla. IFK Göteborg, vald som storklubb, har nivå mellan de två andra svenska klubbarna och de har 49 % i nyckeltalet löner/intäkter. I Sverige överstiger inte detta nyckeltal 70 % för någon av de valda klubbarna. Genomsnittet för löner/intäkter i Allsvenskan är 55 % (Fogis, 2011). Vid jämförelse av de tre segmenten har de svenska klubbarna en lägre nivå på nyckeltalet i samtliga segment.

4.2 Intervjuer med revisorer

4.2.1 Claes Thimfors, partner och auktoriserad revisor på PwC.

Redovisning

Tidigare revisor för Örgryte IS. Precis som alla andra företag använder fotbollsklubbar de allmänna redovisningsprinciperna Årsredovisningslagen, (ÅRL), och Bokföringsnämnden, (BFN). De måste även följa fotbollsförbundets regler som är en tillämpning av *UEFA*. Det kan bli lite annorlunda redovisning med mycket fokus för klubbarna på värderingsprinciper eftersom köpta spelare tas upp i balansräkningen. Vid införandet av *Financial Fair Play* kan övergångssummor i allmänhet bli lägre vilket kan generera att spelarna i balansräkningen kan bli övervärderade. Om spelaren värvas på tre års kontraktstid bokförs övergångssumman och beloppet periodiseras under dessa tre år. En Bosman övergång är fri att gå själv, i detta fall betalar klubben en sign-on fee bonus till spelaren och denna kostnadsförs direkt. Att göra skillnad på om utbetalningen går till en klubb eller en spelare som *UEFA* gör "går stick i stäv" med allmänna redovisningsprinciper.

Det finns inga specifika redovisningsregler för just fotbollsklubbar i ÅRL och BFN. Det borde inte finnas någon skillnad i de grundläggande principerna men det finns ändå alltid specifika frågor i enskilda branscher som kan skilja sig åt. Det finns exempel på skattefrågor där det finns otydligheter för bland annat övergångssummor. Konsekvenserna blir stora för klubben om de försöker fuska och landar i gråzonen, vilket hindrar klubbarna innan de ens försöker. Det finns

en blandning mellan att tänka företagsekonomiskt och sunt. Många klubbledningar kan sväva iväg i sin ambition och tänka mer på det sportsliga än den ekonomiska biten, vilket leder till att klubbarna ibland vill satsa mer än vad de har råd med. Kostnaderna och intäkterna är en del men likviditetsaspekten är mycket viktigt.

Risken hos klubbarna

Likviditetsfrågan är den “man stupar på”. Man ska ha en verksamhet som är i balans. Att de går med förlust är inget problem så länge man kan täcka upp förlusten med eget kapital. Problemet är ifall man får likviditetsproblem och inte längre kan täcka upp förlusterna. Detta kan inträffa med en klubb som lever på ständiga ägartillskott. Eftersom klubbarna förlitar sig på och är vana vid ägartillskott. När det inte längre skjuts till pengar kan de inte snabbt “anpassa munnen efter plånboken” och får därför likviditetsproblem. Ägartillskottet är annars inget problem för klubbarna förutom att den egna klubben kan gynnas gentemot de andra. En hög soliditet är alltid en trygghet. Det är diskutabelt om det är klokt att på sikt “samla på hög” eller att investera pengarna i verksamheten. Om det går ekonomiskt dåligt för en fotbollsklubb uppstår kontrollbalansfrågor och frågor angående klubbens fortlevnad precis som det gör för andra företag vid liknande situationer. Frågor som kan komma att aktualiseras ytterligare och få mer fokus är om klubben kommer kunna bedriva sin verksamhet i ytterligare 12 månader framöver.

Risken klubbarna tar är stor. Verksamhetsrisken är högre om man jämför med ett etablerat verkstadsföretag men lägre ifall man jämför med ett utvecklingsföretag, men överlag är verksamhetsrisken högre för en fotbollsklubb än ett traditionellt företag. Spelare kan skada sig och ifall de går åker ur serien händer det väldigt mycket med sponsor-, publik- och TV-intäkter. Det är inte givet att man får tillskottet från ägaren när verksamheten börjar gå sämre. När pengarna är slut kan man inte betala sina skulder och då blir läget snabbt akut för fotbollsklubben. Det kommer bli mer rättvist mellan de olika klubbarna när *UEFA* förhindrar ägartillskotten. En stor anledning till varför BK Häcken har mycket eget kapital beror på att de anordnar världens största ungdomsturnering inom fotboll, Gothia Cup.

Financial Fair Play

Om *Financial Fair Play* leder till att övergångssummor sjunker kan det innebära att spelare som är upptagna i balansräkningen är övervärderade. Det nya regelverket innehåller ett sunt tänk och rimliga krav för svenska klubbar. Fotbollsmarknaden har “skenat” och det inte hållbart i längden. Klubbarna förstår nog i längden att det inte är hållbart och tänkt tanken redan innan *Financial Fair Play* införts. I allmänhet när nya redovisningsregelverk tillkommer försöker företag tolka och anpassa sig efter detta nya regelverk. Det finns konsekvenser för verksamheten beroende på vilka nyckeltal de visar och det är möjligt att klubben försöker vara kreativ och se om det finns alternativa redovisningssätt som är korrekta men ger en bättre bild av företaget. *Financial Fair Play* kommer antagligen inte generera någon dramatisk förändring när det gäller övergångssummor och spelarlöner. Stabiliteten kan dock gynnas av tydligare ekonomi, men är tveksam till att fotbollsklubbarna kommer börja tänka mer långsiktigt.

4.2.2 Berth Hilmersson, partner och auktoriserad revisor på Acrevi.

Redovisning

Berth Hilmersson är revisor för IFK Göteborg. På elitnivå borde affärsverksamhet se likadant ut. De vill tillfredsställa sina intressentgrupper som sponsorer och publik. Det är väldigt mycket svängningar när de ständigt är resultatberoende. Åker man ur en serie får man helt andra förutsättningar. Men de har oftast täckt upp dessa händelser i kontrakten med lägre lön för spelare vid nedflyttning eller flytt från klubben. Sedan elitlicensens införande har redovisningen fått en uppryckning och förändrats de senaste åren. Nu är det krav på ett mer omfattande rapportpaket varje år. Där allt från publikintäkter till administrativa kostnader står med. I de offentliga uppgifterna står medelvärden med från alla klubbar i Allsvenskan, men enskilda värden kan man som privatperson inte hitta. Här kan förbundet se hur trenden har utvecklats. Alla klubbar "har bränt sig" ekonomiskt någon gång. Alla får lite hybris och satsar, men sedan går det inte som man hade tänkt sig. Själva redovisningen påverkas inte av ökande ekonomisk marknad utan det är mer öppenheten som har förändrats.

Det är ett antal klubbar som har problem med det kortsiktiga tänkandet. Det är väldigt få klubbar som sparar sig ur kriserna. Det gäller att spelarna levererar annars sitter klubben kvar med spelarens höga lön och får inte sålt dem. Soliditeten för fotbollsklubbar borde vara ganska hög för att kunna stå emot svängningar. Det är i dagsläget många som spelar med för hög risk jämfört med deras soliditet. Sportsligt sett är det dåligt med ägartillskott. Vissa klubbar satsar hårt och då får det kosta vad det vill. Men detta ska de försöka komma åt vid införandet av *Financial Fair Play*. Supportrar gillar inte alltid när ägaren köper ihop en trupp utan hjärta för klubben. Alla klubbar måste följa *UEFA*-reglerna för att få licensen som innehåller både regler för klubben och arenan. I Sverige krävs det även att man uppnår reglerna för elitlicensen.

Risken hos klubbarna

Verksamhetsrisken är väldigt hög för fotbollsklubbar. Många står och faller med ett sportsligt resultat. Dessa stora satsningar kräver att klubben når sportsliga framgångar och får seriepremier. En bra placering och de får vara med och tävla i *Europa League* eller *Champions League*. Sponsorer betalar även mer desto bättre klubben spelar och beroende på vilken division de spelar i. Jämfört med verkstadsindustri eller konsultverksamhet är risken mångdubbelt större i fotbollsbranschen. I de verksamheter där man har väldigt stabil miljö med återkommande kunder och ständigt arbete. Lånar du en massa pengar och räntan sticker iväg står det många fotbollsklubbar dyrt. Svårt att beräkna inflödet av intäkter i klubbarna. Sponsorer kan kännas säkra vid årets början men inte säkert att de ställer upp nästa år ifall det går dåligt. Ekonomiska nyttan är svår att se för sponsorer. Vad exakt får de ut av pengarna de ger. Ofta handlar sponsorpengar lite om intresset för fotbollen. Finansiella risken är rätt hög för du lånar inte pengar för alltid, utan bankerna vill se att klubben levererar vissa nyckeltal som ska uppfyllas. Bankerna är ganska försiktiga i sina engagemang mot klubbarna där de kräver insyn och beslut hur mycket de får låna. En budget som är i rimlig balans. Klubbarna får lite högre ränta eftersom de inte är säkra marknader. Marknaden blir förhoppningsvis lite lugnare när man inte får tillskjuta pengar längre. Pengar kommer inte längre betyda allt. Det kan uppkomma sätt att komma runt detta med sponsoravtal eller längre kontraktstider som garanterar lön under en längre tid.

Financial Fair Play

Sverige spelar inte riktigt i den "divisionen" som *Financial Fair Play* vill åt utan de riktar sig mot rika klubbar som vill vinna till varje pris. Det finns inte riktigt dessa tillskott av rika personer i Sverige fast nyemissioner förekommer. Eftersom vi redan har en elitlicens som "kräver leverans av rätt färg" på siffrorna. Relativt rimliga sponsorkontrakt är de stora inflödena. Svenska redovisningen kommer inte förändras vid införandet av *Financial Fair Play*. Men någon form av kreativitet kommer finnas i samband med sponsorer och ägare. Frågan är ifall *UEFA* vågar klämma till de stora klubbarna i Europa på grund av deras popularitet. Kan bli en negativ spiral ifall de lägger för mycket energi på *UEFA* och *Champions League* istället för de nationella ligorna. Det är rimliga antaganden som *UEFA* har tagit eftersom det är för mycket pengar i sporten. Det finns en hel del supportrar som undrar varför spelarna måste tjäna så mycket. Förr var spelarna inte ekonomiskt oberoende som de är idag. Det måste bli lite balans i detta. Sverige lever under elitlicensen vilket medför att de inte behövt tänka på denna nya regel lika mycket. Det är oftast kompetent folk som sitter i klubbens styrelse som har ansvarsfulla jobb vid sidan om. Men i klubben kan de dra iväg lite och satsa klubbens pengar vilket de troligen inte hade gjort i sitt eget företag. IFK Göteborg har alltid varit politiskt och kommunalt ägt så de har inte riktigt drabbats på samma sätt förutom på 90-talet när de fick lite hybris. En del kommer hitta lösningar till det nya regelverket och "vara med på den fina arenan". På sikt kommer *Financial Fair Play* ge positiva effekter med sundare ekonomi på marknaden. För att jobba upp sig till en storklubb ska det vara på sportsliga grunder. En utveckling där man sakta går upp i serierna och avancerar på sportsliga meriter. Det blir nog lite bättre på sikt men det kommer ta lång tid. Fotbollsklubbars ekonomi styrs till stor del av TV- och reklampengar. Effekterna vid införandet av *Financial Fair Play* kommer bli långsiktigare och stabilare på sikt. Man ska inte bara kunna dyka upp och köpa en trupp som ska konkurrera i toppen. För att komma upp i seriesystemet måste det ske med sunda intäkter och bra spel på planen.

4.2.3 Jan Lundgren, partner och auktoriserad revisor på Ernst & Young.

Redovisning

Jan Lundgren är revisor för Elfsborg. Redovisningen skiljer sig samtidigt som de jobbar mot ÅRL och BFN som alla andra företag. Elitfotbollsklubbar styrs också av *UEFA*s regelverk som stramar åt och harmoniserar alla klubbar i Europa. Något som skiljer sig är hur man hanterar spelarförvärv eftersom detta inte direkt berörs i ÅRL. Kriterier som klubbarna måste uppfylla för att spela i Allsvenskan ingår i elitlicensen. Man får lov att aktivera spelarförvärv som tillgång och skriva av anskaffningsvärdet över kontraktstiden, vilket de flesta klubbarna gör. Klubbarna vill oftast inte kostnadsföra dem direkt. Principiellt är redovisningen samma som för traditionella aktiebolag. De lever inte i någon separat värld utan måste följa de lagar och regler som finns. *UEFA* kommer löpande med nya riktlinjer och direktiv. Till exempel vill *UEFA* ha en speciell resultaträkning och den presenteras oftast i notapparaten. Det finns lite speciella krav på uppställningen med annan rubriksättning men i själva grunden är redovisningen samma. Historiskt sätt har man följt gällande regelverk, men *UEFA* är tuffare och fortsätter att ställa krav på klubbarna. När summorna ökar vid förvärv och lönerna ökar, minskar antalet klubbar som kan konkurrera om de bästa spelarna. Detta innebär att det sannolikt blir färre klubbar som kan vinna de stora titlarna. Om klubben inte får ett bra resultat samtidigt som de satsar stora pengar på spelare kan detta få stora konsekvenser för klubben. Missar en svensk klubb topp 4 placering, missar de chansen till europaspel vilket även påverkar möjligheten till de stora pengarna.

Målbilden måste vara en relativt hög soliditet vilket gör att man klarar av några dåliga år. Vid ekonomiskt dåliga år kan det vara så att företag minskar sin sponsorbudget vilket inte klubbarna kan påverka. Det man kan göra för att öka sin soliditet är att sänka kostnader för löner och spelarförvärv. Frågan är komplex, skall man gasa eller bromsa? Det är svårt att avgöra ifall klubbarna har för låg soliditet eftersom man måste veta bakgrunden till det. Alla kan ha ett dåligt år exempelvis på grund av att en stjärnspelare blir skadad. Det kan bli en negativ spiral som är svår att komma ur.

Konsekvenserna till mycket stora ägartillskott kan bli en "konstlad miljö" som trissar upp köpeskillingen på stjärnspelare. Ifall ägarna drar sig ur är det inte säkert att de kan få sålt spelarna för samma summa som de köpt dem för, eftersom de inte köpte spelarna till ett marknadspris utan ett överpris. Detta kan påverka klubben mycket negativt och kanske själen i klubben.

Det kan finnas klubbar som inte uppnår nuvarande regler men samtidigt blir det inga konsekvenser när de bryter mot dem. Ur svenskt perspektiv är det svårt att se vart förändring i redovisningen kommer ta vägen. Möjligt att de ställer krav på olika nyckeltalsmätt som exempelvis soliditeten. Viktigt att ledningen styr vart klubbarna är på väg.

Risken hos klubbarna

De flesta klubbar i Sverige tror nog inte på spel i *Champions League* men ungefär 6-7 klubbar vill säkert kriga och vara i topp 4 i Allsvenskan och delta i *Europa League*. Svenska klubbar är sannolikt inte lika riskbenägna som många klubbar är i övriga Europa. Där kan skulderna överstiga tillgångarna. Fler nyckelspelare som är viktiga för klubben och svårare att ersätta. I ett verkstadsbolag finns rutiner på ett annat sätt samt lättare att hitta en lämplig ersättare. I klubben är det ett ständigt flöde av spelare som sätter tränaren och ledningen på prov. En anledning till varför man gasar sig ur en kris istället för att bromsa kan bero på att man vill nå toppen där de stora pengarna finns. Vissa Allsvenska klubbar vill försöka driva upp spelare från egen ungdomsverksamhet men kan köpa in visa nyckelspelare.

Likviditetsrisken är en mycket komplex fråga. Hur bra klubbens likviditet är, beror i stor utsträckning på hur duktiga de är på att få in sponsorpengar och hur stor biljettförsäljning klubben har. Bra resultat på plan ger fler besökare men försäljningen kan enkelt påverkas negativt av dåligt väder. Framgångsrika resultat på planen ger också ökad tröjeförsäljning, halsdukar och mössor etcetera.

Det är väldigt olika hur ledningen tänker risk. Alla klubbar tänker olika ifall det är realistiskt att de ska nå toppen. Stor risk kan ge bra avkastning. Ibland måste klubben börja om från grunden och bygga om. Marknaden kommer förändras när man inte längre får skjuta till pengar av den storlek som förekommer i vissa utländska klubbar. Klubbarna kommer bli påverkade av detta. I dagsläget är det en ond spiral där störst plånbok vinner, kanske dock inte på plan alla gånger. Det bidrar inte till någon sund utveckling på sikt. Detta är storföretag och intresset är enormt för dessa fotbollsklubbar.

Financial Fair Play

Ur svenskt perspektiv kommer klubbarna inte påverkas lika hårt av *Financial Fair Play* reglerna utan det är mer i övriga Europa. Vid införandet av *Financial Fair Play* kommer beloppen normaliseras och bli sundare. *UEFA*s nya krav låter rimligt. Man ska klara av sina åtaganden för det gäller överallt annars. Det måste bli jämnare mellan klubbarna i Europa eftersom länderna synes acceptera olika krav i dagsläget. Svårt att se varför dessa klubbar skulle leva i en speciell värld. Dessa klubbar tänker kanske inte på vinst och avkastning som andra företag, men det måste fortfarande vara en rimlig nivå på riskerna. Klubbarna har redan börjat tänka på detta regelverk. Självklart kommer klubbarna titta på vilka regler som gäller och försöka göra det bästa för sin klubb. Det är omöjligt att få med alla konsekvenser i ett regelverk och förutse alla kommande händelser. Det brukar behövas praxis och det kommer antagligen att behövas i detta fall. Men klubbarna kommer ändå ta detta på stort allvar eftersom *UEFA* ska godkänna dem i slutändan. Det verkar bara finnas positiva effekter med *Financial Fair Play*. Regelverket kommer ge stabilare klubbar. Det är möjligt att priserna går ner och även risken går ner. Fler klubbar kan börja köpa bättre spelare till ett bättre pris. Det kommer bli mer stabilt eftersom idag är det rätt riskabelt med en enskild ägare som kan sluta pumpa in pengar när han vill.

4.2.4 Erik Gozzi, manager och godkänd revisor på Deloitte.

Redovisning

Erik Gozzi är revisor för Djurgården IF. Det bör inte finnas några skillnader inom redovisningen mellan klubbar och traditionella företag men det finns några specialfall inom fotbollen. Spelarförvärv får tas upp i balansräkningen. Hur detta görs regleras i elitlicensdokumentet. För övrigt är det samma redovisningsproblematik som det är för alla företag. Från och med att elitlicensen instiftades strukturerade man upp så att alla skulle ha samma typ av redovisning. De klubbar som inte är noterade upprättar bokslutet efter ÅRL och BFN. Det är möjligt att ökade övergångssummor och löner kan påverka redovisningen internationellt, men i Sverige har det snarare gått mot minskade övergångssummor. Inom svensk redovisning värderas en spelare till anskaffningsvärde och skrivs av efter kontraktstiden. Inte till vad spelaren kan generera för intäkter. I framtiden kan det bli önskemål om att kunna skriva upp sin spelartrupp då man vill visa för banker att man har stora tillgångar. Många klubbar omsätter väldigt mycket pengar men har ändå svårt att få ekonomin att gå ihop. Det är en sjuk bransch. Det är bara inom fotbollen det kan gå dåligt ekonomiskt och ändå fortleva. Tack vare ägartillskott kan man driva sin klubb väldigt hårt ekonomiskt men kan då överleva. Men detta kommer numera regleras. Ju högre soliditet en klubb har desto bättre är det. Klubben får inte stanna i Allsvenskan med ett negativt kapital så ju längre ifrån den gränsen man befinner sig desto bättre. Generellt sett har man kommit mycket längre i England där är det mycket mer affärer. I Sverige är klubbarna relativt små.

Risken hos klubbarna

Klubbarna har en hög verksamhetsrisk, en missad *Champions League* plats leder till mycket lägre intäkter. Nästan alla klubbar i England kalkylerar för *Champions League* men alla kvalificerar sig inte och missar därför sin budget. Detta leder till att de klubbar som inte kvalificerar sig får problem ekonomiskt. Fotbollen har mycket högre verksamhetsrisk än till exempel verkstadsindustrin. Inom fotbollen är det en otroligt volatilitet på intäktssidan. Styrelsen fokuserar till 99 % att få ett bra sportsligt resultat. Om det går dåligt ekonomisk är inte lika viktigt. Likviditet är en ständig fråga för fotbollsklubbarna, de är extremt likviditetskänsliga. Det

är väldigt viktigt att få igång biljettförsäljningen tidigt på året. Under Europamästerskap uppehållet dippar likviditeten kraftigt för då har klubbarna inget intäktssflöde men har kvar samma kostnader. Detta är stora bekymmer för klubbarna och det är ofta under den här perioden klubbarna går under. Likviditet och det egna kapitalet är den största risken för klubbarna. I Sverige ser den finansiella situationen allmänt bra ut.

Financial Fair Play

När *Financial Fair Play* reglerna instiftas kommer klubbarna att börja jobba mycket mer med intäktssidan. Manchester City FC har till exempel skrivit på ett nytt sponsoravtal på fyra miljarder, det är ett sätt att hantera det på. Man kommer hitta olika lösningar. Fotbollen är en väldigt osund marknad. Ett sett att få den mer sund är att reglera den. Man kan tycka att det är mycket med *Financial Fair Play* som är bra men det är svårt att veta effekterna av det hela. Många klubbar är väldigt dåligt förbereda på de effekter som de nya reglerna innebär. Klubbarna i England kommer ganska snart att hitta luckor i reglerna. I Sverige påverkas det i mån att elitlicens dokumentet kan komma att uppdateras med *Financial Fair Play* reglerna. I det stora hela kommer de nya reglerna att vara ganska bra för fotbollen. Klubbar som missköter sig kommer inte längre få någon plats i turneringarna. Att bli av med kapitaltillskotten är inte den stora frågan. Det man vill komma åt är de klubbar som inte betalar ut några löner. En effekt som reglerna kan leda till är lägre löner och övergångssummor samt kortare kontrakt då klubbarna helt enkelt inte längre har råd. Och detta är en "ganska bra grej". Reglerna kan även leda till att klubbarna arbetar mer långsiktigt med en stabil förening som utvecklar många egna spelare. Man kommer tjäna både ekonomiskt och resultatmässigt på egenutvecklade spelare. Klubbarna kommer må bättre ekonomiskt och hantera intäktssfluktuationerna bättre. Att ett fåtal klubbar tänker långsiktigt är ett problem. Det är just detta problem som *Financial Fair Play* skall reglera. Ett mått som har stor vikt i *Financial Fair Play* är personalkostnad/omsättning. Detta mått bör vara under 70 % men om det är under 60 % är det en välfungerande klubb. I vissa fall kan det vara över 100 % och de klubbarna kommer att bestraffas när *Financial Fair Play* reglerna börjar gälla. Djurgårdens personalkostnad/omsättning är relativt hög.

4.3 Svenska klubbar

4.3.1 Kjell Sahlström, economichef på SvFF

Den ekonomiska situationen

Det är inget problem att svenska klubbar tänker för kortsiktigt eftersom SvFF införde elitlicensen redan 2001. Långsiktighetstänkandet infördes redan då. Där finns ett krav på att egna kapitalet ska vara noll eller positivt. Det är Sverige, Norge, Tyskland och några andra som har detta krav. Det förekommer några ägartillskott inom svensk fotboll. Ägartillskott är egentligen inte något problem. Men det går alltid att diskutera det sportsliga. Men det kan uppkomma en risk när de blir beroende av ägartillskott varje år. Att klubbarna har stora skulder är inte något problem så länge det egna kapitalet är positivt. Det ser ganska bra ut i svenska klubbar. Eftersom klubbarna i Sverige har krav på eget kapital är de inte lika känsliga så länge de kan anpassa sina kostnader till svängningar. Till exempel var 2010 var ett dåligt år för klubbarna men 2011 var ett bra år. På grund av att de hade eget kapital klarade klubbarna av dessa svängningar. Det finns nog andra klubbar i Europa som får det jobbigare än Sverige ifall intäkterna skulle minska.

Risken hos klubbarna

Risken finns att de svenska klubbarna får mindre betalt för sina spelare när de säljs till utlandet när *Financial Fair Play* börjat gälla. Men så blir det troligtvis inte då spelare från Sverige ofta uppfattas som välutbildade och prisvärda. Sverige befinner sig långt ner i näringskedjan, de levererar spelare till nivå två och inte nivå ett. Ett möjligt scenario är att de stora klubbarna hoppar över nivå två och köper direkt ifrån nivå tre, Sverige. Det behöver alltså inte bara vara negativt.

Financial Fair Play

SvFF har redan börjat kolla på *Financial Fair Play* och de vet vilka regler som gäller. De innebär inte värst mycket eftersom de svenska klubbarna kan uppnå dessa krav. En möjlig fördel för Sverige är att vi har mindre ägartillskott i dagsläget och det kan jämnas ut i Europa med hjälp av dessa regler. Då skulle vår konkurrenskraft stärkas. Det är ganska väl avvägt och rimliga krav som *UEFA* har tagit. Det är nog väldigt mycket politiskt att få detta system att fungera. *UEFA* består av 53 nationsförbund och ligor som ska komma överens. Marknaden kommer anpassa sig. Det som *UEFA* vill komma åt är de stora ägartillskotten ute i Europa, så att fotbollen blir mer sportsligt rättvist där egna meriter ska få fördel. Att marknaden runt fotboll blir mer stabil och långsiktig borde vara rätt riktning. Det är viktigt att fotbollen har gott rykte inför Europeiska unionen för att *UEFA* ska få skapa sina egna regler och inte låta andra organisationer "röra om i fotbollen".

4.4 Engelska klubbar

4.4.1 Finansiering och övergångssummor

Fotbollssupportrar, media och politiker har på senare år börjat bevaka fotbollsklubbars finanser allt hårdare och denna utveckling av hårdare bevakning ser också ut att fortsätta. Ordet "skuld" har blivit ett fullt ord inom fotbollen. Men skuld behöver inte vara något dåligt för fotbollsklubbarna så länge skulderna är kontrollerbara. Klubbarna måste kunna betala tillbaka sina lån med sin befintliga verksamhet. Under säsongen 2009/10 minskade skulderna för ungefär hälften av alla klubbar i Premier League och totalt minskade skulderna med 20 %. Det innebär dock inte nödvändigtvis att fotbollsklubbarna spenderar mindre pengar. Sheikh Mansour har investerat över en halv miljard pund, närmare bestämt £540 miljoner i Manchester City FC. Dessa ägartillskott ses inte som en skuld i Manchester City FCs balansräkning i årsredovisningen för år 2009/10. Dessa ägartillskott har inte bara stärkt deras trupp utan också förbättrat infrastrukturen runt Manchester City FCs fotbollsarena. Trots de stora summor pengar Sheikh Mansour har investerat i Manchester City FC är han inte den ägare som spenderat mest pengar. Den som gett störst ägartillskott är Roman Abramovich som investerat upp mot £800 miljoner i Chelsea FC som han är ägare i. Ytterligare fem klubbar har fått generösa ägartillskott. Även Arsenal FC och Tottenham Hotspur FC är aktiebolag där ägarstrukturen endast är uppdelad på ett fåtal personer. När Arsenal FC flyttade till sin nya arena, Emirates Stadium, rev den gamla arena, Highbury, och det byggdes lägenheter där. Lägenhetsaffären genererade en vinst på £53 miljoner innan skatt och denna vinst användes för att betala tillbaka skulden på den nya arenan. Den här affären har lett till att de endast har kvar en skuld på £162 miljoner trots att den nya arenan, Emirates Stadium, kostade £390 miljoner. Flytten har lett till att Arsenal FC får in matchintäkter på £3,5 miljoner, vilket är tredje mest i världen (Deloitte, 2011a). Tottenham Hotspur FC har totala skulder på £217,702 miljoner (Tottenham Hotspur FC, 2010). Trots att det uppstått svåra förhållanden på kreditmarknaden erbjuds fortfarande fotbollsklubbarna många olika

finansieringsalternativ. Det är många privatpersoner som vill satsa sina egna pengar, men också företag är villiga att ge höga sponsorerbjudanden till klubbarna. Dessa sponsorpengar är ofta inte riskfria intäkter, men ses ofta som en säkerhet för långivarna. Oron som uppstår är att klubbarna blir beroende att spendera morgondagens pengar redan idag, istället för att se detta inlånade kapital för vad det är, - en dyr kortsiktig finansieringslösning. De engelska fotbollsklubbarna som presterar bäst på fotbollsplanen tenderar också vara de mest skuldsatta klubbarna alternativt har de fått störst ägartillskott (Deloitte, 2011a).

De totala övergångssummorna minskade med 20 % till £627 miljoner. Detta beror på att många klubbar förstått att övergångssummorna är lättare att dra ner på än lönerna (Deloitte, 2011a).

4.4.3 Ekonomiska förutsättningar

Trots att Premier League är den liga som omsätter mest i hela världen är den inte lönsam. Sedan starten 1992 har aldrig klubbarna i ligan gemensamt redovisat en vinst före skatt. Klubbarna har endast lyckats överleva tack vare tillskott från ägare och investerare eller ökade lån. Den sammanlagda skulden för engelska fotbollsklubbar har precis passerat £3 miljarder. Den engelska fotbollen är helt beroende av att individuella ägare är villiga att täcka upp de stora förlusterna. Denna situation hade inte accepterats i någon annan bransch (Hamil & Walters, 2010).

Mellan 1992 och 2008 försattes 48 av de 72 största klubbarna någon gång under förvaltning trots att intäkterna under denna period ökade explosionsartat. Om en klubb försätts under förvaltning och sedan vill återfå sin plats i ligan måste de betala sina fotbollsrelaterade skulder, spelarlöner och övergångssummor till andra klubbar. Regeln leder till att skattemyndigheten kommer i andra hand och får därför sällan några pengar. Då ingen myndighet är villig att likvidera en fotbollsklubb, som är en mycket viktig social företeelse i England får de fortsätta sin verksamhet utan att betala sina finansiella åtaganden. Den hårda konkurrensen i ligan skapar en kapprustning där klubben med högst omsättning knyter till sig de bästa spelarna. De med lägre omsättning överspenderar för att vara konkurrenskraftiga. Detta har lett till hög inflation på spelarlöner och övergångssummor. För ägarna kommer den engelska fotbollen vara kroniskt olönsam. Det är istället TV-företagen och spelarna som tjänar pengar (Hamil & Walters, 2010).

Styrelser är mer benägna att överstiga budgeten om de får hjälp när de hamnar i en svår ekonomisk situation. Supportrar och ägare tillåter inte att sin klubb går i konkurs, vilket kan likställas med att stater väldigt sällan låter en stor bank gå i konkurs. Alltså likt en bank kommer konkurs av en fotbollsklubb påverka väldigt många människor. Samhället i stort vill inte heller se fotbollsklubbarna gå i konkurs, de är helt enkelt för stora för att falla. Det finns exempel där regeringar låter klubbarna betala av skatten på över två decennier eller att de till och med betalar skulderna åt dem. I den miljö som klubbarna verkar i är det helt enkelt inte rationellt för klubbarna att sköta sin ekonomi. Staten eller någon investerare löser de finansiella problemen åt dem om de skulle uppkomma. Men det är inte bara de rika investerarna som löser ut klubbarnas skulder, det är även indirekt bankkunderna och skattebetalarna. *Financial Fair Play* reglerna ger möjligheten att skapa en jämnare konkurrenssituation då klubbarna riskerar att uteslutas från de europeiska cuperna om de inte uppfyller break-even kravet (Storm, R, 2012).

4.5 Financial Fair Play

Det är endast ett fåtal klubbar som levererat konstanta och signifikanta vinster. I det hela ökar förlusterna över Europa. De senaste 20 åren har fotbollen sett en rad metoder för att täcka dessa förluster. Den viktigaste punkten i *Financial Fair Play* är break-even kravet. Många tror att införandet av *Financial Fair Play* reglerna, som vill uppmuntra klubbar att balansera deras intäkter och kostnader, kommer rätta till den finansiella situationen. Det var 80 klubbar som deltog i *Champions League* säsongen 2010/11 men endast 20 stycken av dessa klarar i dagsläget av break-even kravet. Det betyder att några europeiska klubbar måste ändra sin affärsmodell för att klara av de nya reglerna. Klubbarna har några år på sig att åstadkomma detta och Jones ser fram emot den framtida processen när dessa regler träder i kraft (Deloitte, 2011a).

4.5.1 Olof Lundh, chefredaktör på fotbollskanalen

Den ekonomiska situationen

Kortsiktighet är ett konstant problem i hela Europa. Man är ute efter att vinna segrar snarare än att göra ett bra ekonomiskt resultat, vilket leder till att man konkurrerar kring samma spelare som bidrar till de stegrande lönerna. Priset på spelare går också upp på grund av konkurrensen. Problemet fanns innan ägartillskott fenomenet uppkom, det har funnits under väldigt lång tid. I takt med att det handlar om mer pengar har även förlusterna ökat. Volatiliteten har ökat. Förr i tiden uppgick skulderna till kanske 50 miljoner och det gick att lösa. Men när det i dagsläget handlar om kanske en halv miljard är det svårare. Man har höga kostnader och kan förlora enormt mycket pengar på kort tid. Det ser olika ut i olika länder, i Sverige har man 51 % regeln vilket innebär att klubben måste äga 51 %. Summorna inom fotbollen har ökat på grund av teknologi förändring. TV-avtalen och byggnationen av arenor i England ledde till bildandet av Premier League. Detta ledde till höjda intäkter. Generellt sett har klubbarna för höga skulder men inte alla. Det är ju beroende på vilka intäkter klubbarna har. Engelska klubbar skuldsätter sig i större grad än de svenska. Svårt att generalisera, alla klubbar är känsliga. Det handlar mer om skuldsättningsgraden och hur mycket skulder de har i förhållande till intäkter. Lönekostnaderna skall inte överstiga mer än 50 % av intäkterna men det finns exempel på klubbar i England som har över 100 %.

Financial Fair Play

En möjlig konsekvens för Sverige är att de kan få mindre betalt för sina spelare då *Financial Fair Play* leder till mindre pengar i omlopp, då svenska klubbar är längre ned i näringskedjan. Men om Sverige får fram en tillräckligt attraktiv talang kommer man givetvis få bra betalt. Både de stora och små fotbollsklubbarna kommer att påverkas av *Financial Fair Play*. Hur klubbarna kommer påverkas beror på vad de är bra på. Vissa är duktiga på att ta fram egna talanger medan vissa är bra på att hålla i pengar. Man kan anta att de klubbar som idag är bra på att hålla i pengar i framtiden kommer klara sig bra till anpassningen av *Financial Fair Play*. De klubbarna kommer bli starkare. I Sverige finns det två scenarios, om det blir mindre pengar och mer fokus på egna talanger blir det en möjlighet för svenska klubbar att närma sig de utländska klubbarna, i och med att vi har 51 % regeln, som stoppar kapital på det sätt som finns i en del utländska länder. Avståndet borde minska, men samtidigt är spelarförsäljning en stor del av svenska klubbars inkomst. Om intäkterna för spelarförsäljningen minskar samtidigt som svenska klubbar får större möjlighet att delta i *Champions League* kan det bli ett nollsummespel. Ifall det är mindre pengar i omsättning kommer det i andra hand mindre pengar till svenska klubbar. Alternativt kommer minskningen i spelarförsäljning bli större än det sportsliga närmandet mot

övriga klubbar i Europa vilket blir negativt för svensk fotboll. Tanken med *Financial Fair Play* är väldigt god men det finns flera reservationspunkter. Till exempel att *UEFA* måste våga genomföra sin regeländring. De måste våga exkludera Manchester City FC om de fortsätter att värva lika hårt och vinner Premier League. Annars kommer inte reglerna få något gensvar. Vill *UEFA* ha ett *Champions League* utan de stora stjärnorna och hur kommer sponsorerna ställa sig till detta? De måste även skaffa ett tillräckligt bra instrument för att granska klubbarna. De måste granska sponsoravtal och liknande. Det är positivt för fotbollen att Abramovitj och Sheikh Mansour har kommit in, de har pumpat in en massa pengar i fotbollen som inte hade funnits där annars. De har visat att det finns en väg att slå sig in bland "the top four" i England. Något som man tidigare inte trodde det var möjligt. Nu är både Manchester City FC och Tottenham Hotspur FCs "där och rör runt". *Financial Fair Play* kommer förhindra den här typen av satsningar. Detta kan leda till att man cementerar den världsordning som existerar. Det blir omöjligt för andra klubbar att slå sig in i Premier League. Det kan bli som en slags stängd liga. Av övergångssummor, löner och kontraktslängd kommer antagligen alla tre att påverkas. Bosmanövergångar kommer att öka och kontraktslängden minska. I och med att Bosman ökar leder detta till mindre spenderade pengar på spelarövergångar. Spelarna blir mindre benägna att skriva långa kontrakt då de vet att klubbarna får svårt att lösa ut dem. *Financial Fair Play* kan leda till högre långsiktighet men det är svårt att veta. Förra året omsatte svenska klubbar en dryg miljard varav 20 % var intäkter från försäljning av spelare till utlandet. Vi har i Sverige sedan tidigare haft en elitlicens som går att likna med *Financial Fair Play*. Sverige har ekonomiskt sett varit lite hårdare styrt än England. Omdiskuterat är de sponsoravtal som finns mellan olika klubbar och företag. Att spelare får till exempel £1 miljon från fotbollsklubben som syns i deras resultaträkning och £3 miljoner från en sponsorintäkt genom reklam. Spelarna bryr sig inte vart pengarna kommer ifrån som de erhåller. Klubbar kommer bli skickliga att hitta den typen av lösningar.

5. Analys och diskussion

Här jämförs och analyseras det insamlade empiriska materialet med den utvalda referensramen i rapporten. Nyckeltal, Financial Distress och Soft Budget Constraint analyseras. Hur Financial Fair Play kan komma förändra marknaden för fotbollsklubbarna tas även upp.

5.1 Nyckeltalsanalys

Eftersom konkurrensen för fotbollsklubbar är mycket hård och riskerna är stora bör de använda en relativt hög soliditetsgrad för att kompensera, samt en rimlig balanslikviditet för att kunna betala de kortfristiga skulderna.

Vid en jämförelse av klubbarna som använder sig av ägartillskott framgår det att IF Elfsborg och Manchester City FC har två vitt skilda soliditetsnivåer. Det beror på att Sheikh Mansour inte belånar klubben utan han täcker upp klubbens förluster med ägartillskott. Vid en första anblick ser Manchester City FCs långsiktiga betalningsförmåga god ut, men detta beror endast på generösa ägartillskott. Om ägartillskott skulle upphöra är risken för konkurs överhängande då klubben anpassat sin ekonomi till ständiga ägartillskott. En jämförelse av dessa två klubbers soliditetsmått ger inte någon ytterligare förståelse för vilken av klubbarna som har den bästa långsiktiga betalningsförmågan. Balanslikviditet ger ett mer enhetligt svar, då både IF Elfsborg och Manchester City FC har en relativt dålig betalningsförmåga på kort sikt. Enligt litteraturen ska företag med en balanslikviditet under 1,0 ha svårt att fortleva. Klubbarna visar dock inga tecken på insolvens, alltså behöver dålig balanslikviditet inte betyda försämrad betalningsförmåga i deras fall. Trots denna relativt låga betalningsförmåga har de i dagsläget inga problem att genomföra sina kortsiktiga eller långsiktiga betalningsåtaganden. Detta går emot den valda litteratur och det visar att en traditionell företagsanalys inte går att applicera på fotbollsklubbar. Manchester City FC uppfyller inte de rekommendationer som finns för nyckeltalet löner/intäkter vilket borde innebära att de inte kan betala ut alla sina löner. De har hittills inte påvisat några problem med att fullgöra sina utbetalningar av löner vilket enligt litteraturen inte borde vara möjligt. Dessutom har de genomfört detta under en längre tid. IF Elfsborg uppfyller rekommendationen för detta nyckeltal alltså har de inga problem att betala ut lönerna. Vid jämförandet av nyckeltalet borde deras möjlighet att betala ut löner vara annorlunda men i verkligheten är de inte det. Eftersom lönerna till spelarna kommer i första hand har *Financial Fair Play* fört in att lönerna till all personal ska vara jämlik. Enligt nyckeltalen har IF Elfsborg bättre betalningsförmåga på kort sikt medan Manchester City FC har bättre på lång sikt. I verkligheten är det dock annorlunda, så länge Sheikh Mansour fortsätter ge ägartillskott i samma nivå som tidigare har troligtvis Manchester City FC den bästa betalningsförmågan inom branschen. Skulle han dock bestämma sig för att inte ge mer ägartillskott skulle deras betalningsförmåga snabbt bli bland de sämsta inom branschen. Det innebär att deras risk är mycket hög, högre än IF Elfsborg.

Vid jämförelse av BK Häckens och Arsenal FCs soliditet har BK Häcken en betydligt högre soliditetsnivå. Det beror dels på att de anordnar Gothia Cup varje år som genererar stora vinster. En anledning varför Arsenal FCs soliditet är mindre kan bero på att de äger sin arena, något som BK Häcken inte gör. Eftersom de äger sin arena får de högre tillgångar vilket minskar soliditetsnivån. Om Häcken BK hade ägt sin arena hade de haft en lägre soliditet, men exakt vilken nivå skulle bero på arenans kostnad. Arsenal FC bostadsaffär har varit en bidragande

orsak till den relativt höga soliditeten. Soliditetsnivåerna för dessa två klubbar visar på god betalningsförmåga på lång sikt vilket speglar företagens ekonomiska situation. Dessa två klubbar har överlägset högst balanslikviditet av de sex valda klubbarna. Balanslikviditet är fotbollsklubbarnas största risk. Både BK Häcken och Arsenal FC uppfyller *UEFA*s rekommendation på nyckeltalet löner/intäkter med god marginal. Båda klubbarnas affärer utöver den traditionella fotbollen har gett dem bättre ekonomi och betalningsförmåga. Detta segment är mest likt ett traditionellt företag eftersom deras styrelse har en liten tanke på att gå med vinst istället för att bara satsa alla pengar på dyra spelarlöner och spelarövergångar. Det innebär att nyckeltalsanalysen på både BK Häcken och Arsenal FC berättar mycket mer om företagets betalningsförmåga än exempelvis Manchester City FCs.

I segmentet titelutmanare har IFK Göteborg både en högre soliditet och en högre balanslikviditet än Tottenham Hotspur FC. Betalningsförmågan på kort sikt för IFK Göteborg är relativt god men Tottenham Hotspur FC är på gränsen till kris. På lång sikt har IFK Göteborg en god betalningsförmåga medan Tottenham Hotspur FC har en relativt dålig. Toppklubbarna har stort fokus vid sportslig framgång och fokuserar på konkurrenskraft istället för god betalningsförmåga. Många spelarförvärv som genomförs, sker med hjälp av inlånat kapital. Dessa övergångar sänker klubbens soliditet. En trolig förklaring varför Tottenham Hotspur FC har sämre betalningsförmåga än IFK Göteborg beror på fler ägartillskott i engelska klubbar. Tottenham Hotspur FC måste därför satsa mer pengar på sin verksamhet för att nå sportsliga framgångar. Dessutom spelar Tottenham Hotspur FC på en annan nivå vilket innebär att deras övergångssummor och lönenivåer är betydligt högre. Även om intäkterna också är betydligt högre, är de inte tillräckligt höga. Vid beräkning av nyckeltalet löner/intäkter uppfyller båda klubbarna *UEFA*s rekommendation. Hittills har Tottenham Hotspur FC inte haft problem med att betala ut löner men med tanke på deras soliditet och balanslikviditet finns det inte utrymme för missade intäkter innan klubben får problem. Tottenham Hotspur FC har likviditetsproblem och borde enligt litteraturen vara i konkurs, något som de inte begärts i.

Alla intervjuade revisorer var eniga att en hög verksamhetsrisk inom fotboll måste kompenseras med en relativt hög soliditet för att klara av svängningar på marknaden. Publik och sponsorer är inga säkra intäktskällor eftersom de kan försvinna ifall klubben spelar dåligt eller åker ner en division. Även en missad placering som skulle gett kvalificering till *Champions League* eller *Europa League* innebär stora missade intäkter. Intäkter som klubbarna ofta redan budgeterat att de ska få in. Klubbens kostnader kan bli för höga i förhållande till klubbens intäkter, när de inte uppnår den budgeterade intäkten. Trots att vissa klubbar har en relativt låg soliditet har de valda klubbarna inte visat några svårigheter att genomföra sina långsiktiga betalningar. De flesta intervjuade revisorer anser att balanslikviditet är det viktigaste nyckeltalet att kontrollera. Likviditeten kan innebära skillnad mellan fortlevnad och konkurs för fotbollsklubbarna. Litteraturen lyfter fram, som tidigare nämnt, att en likviditet under 1,0 inte bör användas på grund av risken för konkurs. Trots att fyra av sex klubbar inte uppfyller detta prestationsmål har samtliga klubbar genomfört sina betalningar utan påvisade problem eller konkurshot. Enligt litteraturen ska detta inte vara möjligt vilket visar att fotbollsklubbarna inte fungerar likadant som traditionella företag.

Överlag har England sämre betalningsförmåga både på lång och kort sikt jämfört med Sverige. Alltså är risken större för de engelska klubbarna. Arsenal FC och BK Häcken skiljer sig åt men

det är inom detta segment man enklast kan ses likheter mot traditionella företag. De drivs med en tanke på ekonomisk vinst vilket leder till att de har svårare att vinna titlar än klubbar från andra segment. Klubbar som får ägartillskott tillhör det segmentet som säger minst om företagets betalningsförmåga. Framförallt i England är den största anledningen att en företagsanalys inte fungerar på grund av ägartillskott. Majoriteten av de valda klubbarna borde vara hotade av konkurs eller redan gått i konkurs enligt litteraturen. Men detta inträffar inte och vad beror de på. Överlag ser intressenter inte fotbollen som en traditionell affärsverksamhet utan ett fritidsintresse och statussymbol. För fotbollsklubbarna är aktieägarna inte största intressenten som i traditionella företag utan den viktigaste intressentgruppen är supportrarna. Därför är det viktigt att uppnå supportrarnas, ibland orimliga, krav för att inte tappa intäkter i form av mindre biljettförsäljning, tröjförsäljning och sponsorer. Detta kan vara en ledande anledning för klubbarna att satsa sitt kapital på bättre spelare vilket ökar tröjförsäljning och tillgodoser supportrarnas krav. Det leder till att klubbarna satsar enorma summor för att rädda en klubb från konkurs vilket i andra hand ger klubbarna dåliga incitament att hålla i pengarna. Men ifall Manchester City FC eller andra klubbar med förmögna ägare inte hade satsat deras kapital på marknaden hade till exempel Arsenal FC inte fått ett överpris på sålda spelare som ger deras klubb ett bra ekonomiskt resultat.

5.2 Financial Distress

Fotbollen lider allvarligt av Financial Distress och genererar årligen stora förluster. Klubbar med hög hävstång, tvärtemot teori, visar inga tecken på förlorade marknadsandelar under lågkonjunktur. Istället är det en sällan undantagen regel att de klubbar med hög hävstång presterar bäst. En möjlig orsak är den hårda konkurrens som förekommer inom fotbollen, en konkurrens som gör att alla intäkter måste investeras i verksamheten. En anledning till att samma effekter inte går att tyda hos fotbollsklubbarna som hos traditionella företag är att de inte skär ned i verksamheten utan de ökar snarare investeringstakten för att vända en nedgående trenden.

Den ultimata kapitalstrukturen kan mycket väl vara en kraftig belåning för fotbollsklubbar. Den kraftiga belåningen är inte alltid ekonomisk försvarbar då risken är mycket stor och fortlevnaden kan inte säkerställas. Dock är det svårare att göra en degradering försvarbar, speciellt med tanke på att supportrarna är den största intressentgruppen, inte aktieägarna. Framförallt med tanke att samhället i övrigt saknar incitament att försätta klubbarna i konkurs. Trots att branschen lider allvarligt från Financial Distress finns det de som anpassat sig till den kaosartade miljön och värdemaximerat. BK Häcken och Arsenal FC klarar både sina finansiella åtaganden och genererar en vinst på samma gång som de uppfyller supportrarnas sportsliga krav.

5.3 Soft Budget Constraint

Att SBC förekommer inom fotbollen beror på att det inte finns incitament att försätta fotbollsklubbar i konkurs. Fotbollsklubbarna påverkar många människor liksom banker. För många individer är fotbollsklubben de sympatiserar med en del av deras identitet. Klubbarna är helt enkelt för stor del i samhället för att gå i konkurs. Det leder till att både förmögna och mindre förmögna individer är beredda att ge resurser till klubben. Regeringsmyndigheter som skattemyndigheten är ofta inte villiga att driva in sina pengar, om det skulle kunna leda till insolvens för klubben. Eftersom klubbarna hittills oftast har räddats av staten eller ägare när de befunnit sig i ekonomiska svårigheter finns det ingen anledning för fotbollsklubbarna att sköta sin ekonomi. Det är alltså inte rationellt för klubbarna att sköta sin ekonomi utan de satsar istället

alla intäkter på kärnverksamheten för att vara konkurrenskraftiga. Fotbollsklubbarna tar större risk då sannolikheten för degradering på grund av sportsligt resultat är mycket högre än degradering på grund av misskött ekonomi. Fotbollsklubbarna sköter sin ekonomi på ett vårdslöst sätt. Om de fattar ett dåligt ekonomiskt beslut får de inga konsekvenser då klubbarna verkar i en hög grad av SBC. Detta leder till att klubbarna fortsätter med sitt vårdslösa beteende. Det är framförallt denna situation som satt marknadens grundprinciper ur spel. De nya *Financial Fair Play* reglerna kommer innebära att fotbollsklubbarna kommer förflytta sig från SBC till break-even som är beläget mellan SBC och HBC. *UEFA* skapar därav ett incitament för klubbarna att sköta sin ekonomi och ta bort detta vårdslösa beteende.

SBC behöver inte vara negativt för fotbollsklubbar, även om de är kostsamt för regeringar eller rika ägare att ge ägartillskott för att täcka förlusterna kan det bli ännu dyrare att låta klubben gå i konkurs. Stora arenor kan sluta användas när klubben inte har råd att utnyttja den. Det leder till att de finansiärer som lånat ut pengar till att bygga arenan också förlorar pengar. Branscher som verkar i SBC lider ofta av dålig effektivitet i kärnverksamheten. I utförandet av kärnverksamheten påverkas inte fotbollsklubbar av SBC men många klubbar har blivit sämre att arbeta med intäktssidan och kostnadseffektivisering. Fotbollsklubbar går alltså mot teorin SBC att spelarna borde få sämre moral och prestera sämre eftersom klubbarna har en dålig ekonomi men detta sker inte i dagsläget.

5.4 Svensk elitlicens

Eftersom den svenska elitlicensen har varit implementerad i över 10 år har de svenska klubbarna redan börjat anpassa sig till en stabilare ekonomi. Till exempel får de svenska klubbarna inte ha ett negativt eget kapital. Sahlström menar att detta krav hjälper klubbarna vid fluktuationer i ekonomin. Elitlicensen har tvingat klubbarna att ha bättre kontroll på sina finansiella åtaganden, exempelvis lån. Lundh påpekar att det finns stora likheter mellan elitlicensen och *Financial Fair Play* men det finns också skillnader. En skillnad är att den svenska elitlicensen inte behandlar ägartillskott och *Financial Fair Play* förbjuder inte negativt eget kapital. På grund av denna elitlicens kommer troligtvis inte de svenska klubbarna ha lika svårt att anpassa sig till *Financial Fair Play* som de engelska klubbarna. De kommer dessutom kunna gynnas sportsligt eftersom England och Sverige kommer ha liknande förutsättningar och ekonomiska krav i framtiden.

Utöver ÅRL och BFN måste revisorer till fotbollsklubbar även anpassa sig efter licenskraven från *UEFA*. Licenskraven tar exempelvis upp spelarförvärv, Bosman och sign-on fee eftersom de inte beskrivs i ÅRL eller BFN. Det ursprungliga licensdokumentet från *UEFA* ställer krav på de europeiska klubbarna. Dessa krav har inte varit lika hårda som det svenska elitlicensdokumentet men kommer numera att skärpas med hjälp av *Financial Fair Play*. Det innebär att Sverige och England inte har konkurrerat på samma villkor under det senaste decenniet. De tidigare två licenskraven blir nu tre där *Financial Fair Plays* syfte kommer innebära ett mer långsiktigt och sundare tänk vilket samtliga intervjuade revisor instämmer med.

5.5 Financial Fair Play

De intervjuade personerna anser att huvudpunkterna i *Financial Fair Play* är rimliga. De engelska klubbarna har aldrig gått med vinst före skatt och på senare år har dessa ekonomiska förluster förvärrats. På grund av detta har många fotbollsklubbar upplevt en likviditetskris. Enligt revisorerna är likviditeten ett stort problem för klubbarna då intäkterna fluktuerar kraftigt. *UEFA*

har ingen regel som förhindrar krisen runt likviditeten, som revisorerna anser vara den största risken, trots att deras ursprungliga licenskrav ska till stor del behandla den ekonomiska situationen på kort sikt. *Financial Fair Play* kommer behandla ekonomin på längre sikt, alltså kvarstår det kortsiktiga problemet. *UEFA* och revisorerna har olika uppfattningar kring likviditetsrisken, då *Financial Fair Play* främst reglerar långsiktiga förpliktelser och åtagandena. Det finns inga regleringar kring bibehållande av likvida medel. Det återstår att se om *UEFA* missat denna risk som revisorerna uppfattat.

Tidigare har klubbar i Europa haft valet att antingen kostnadsföra eller ta upp en köpt spelare som en tillgång. Vid införandet av *Financial Fair Play* måste alla köpta spelare placeras som en tillgång där avskrivningsperioden ska vara densamma som längden på deras kontrakt. *UEFA* vill införa en hållbar och jämn situation för klubbarna. Att kostnadsföra ett spelarköp kan jämföras med operationell leasing vilket inte syns i balansräkningen, alltså ser nyckeltalen bättre ut. Att ta upp en köpt spelare som en tillgång kan jämföras med finansiell leasing vilket syns i balansräkningen och påverkar nyckeltalen negativt. Det pågår en diskussion i dagsläget att all leasing skall tas upp i balansräkningen, en möjlig anledning varför *UEFA* valt att göra denna förändring är att de influerats av denna debatt. Vid ett misslyckande att kvalificera sig till *Champions League* fanns möjligheten att klubbarna skulle välja att bryta mot reglerna och därigenom rusta upp truppen till nästkommande säsong, men eftersom regelverket går tillbaka i tiden är detta inte möjligt. Genom att klubben behöver skriva av kontraktet, påverkas balansräkningen i exempelvis åtta år istället för tre år om kontraktstiden är på fem år. Det innebär att en klubb påverkas längre av spelartransaktionerna när de behöver skriva av dem på kontraktstiden. Samtidigt blir inte förlusterna lika stora det första året som de hade blivit om spelarköpet hade kostnadsförts direkt.

Spelarkontrakt har i snitt en löptid på tre år. Anledningen varför *UEFA* valt att införa *Financial Fair Play* reglerna tre år efter de offentliggjordes är att klubbarna ska hinna anpassa sig. Om *Financial Fair Play* inte hade slussats in på tre år utan börjat gälla direkt hade det lett till att klubbarna behövt bryta kontrakt med personal. En sådan uppsägning av personal hade skapat osäkerhet och ostabilitet inom branschen. Det vill *UEFA* undvika eftersom deras syfte är att främja fotboll. *UEFA* stramar successivt åt kraven vilket leder till att klubbarna måste tänka mer långsiktigt. De intervjuade personerna anser att det mer långsiktiga förhållningssättet är en bra idé. När tillförseln av ägarkapital begränsas kommer fotbollen bli mer sportslig där ett jämnare seriesystem byggs upp. Det går inte att bli en toppklubb på en säsong när ägartillskotten förbjuds utan det kommer krävas sportsliga framgångar under flera år för att nå dit.

Tidigare har *UEFA* upplevt problem angående påföljder för klubbar som bryter mot deras regler och föreskrifter. Nu har åtta kriterier har arbetats fram som successivt ökar i bestraffningsskalan. Det finns dock tveksamheter till att *UEFA* kommer våga genomföra dessa påföljder. Är *UEFA* villiga att anordna *Champions League* utan de största klubbarna och stjärnorna. *Financial Fair Play* kommer troligtvis generera att övergångssummor och löner blir lägre. Dessutom finns det en chans att kontraktstiden blir kortare.

Den viktigaste punkten i *Financial Fair Play* är break-even kravet vilket endast 25 % av klubbarna som deltog i *Champions League* säsongen 2010/11 uppfyllde. Det innebär att en stor majoritet av dessa klubbar kommer behöva ändra sitt beteende. Det kommer påverka hela

marknadens beteende. De som spenderar mest tillhör toppklubbarna i *Champions League*. Troligtvis tillhör dessa klubbar de 75 % som inte uppfyller break-even kravet. Denna förändring kan visa sig vara svår att genomföra eftersom klubbens intressenter fortfarande förväntar sig samma framgång som tidigare. Dock kan marknadsförhållandena förbättras som i dagsläget är väldigt utsatta för konkurrens. Den hårda konkurrensen är en anledning till de dåliga ekonomiska resultaten. Det finns fotbollsklubbar som valt, trots den höga graden av SBC, att sköta sin ekonomi. Det är lättare att se en koppling till traditionell företagsanalys på dessa klubbar, men det är endast ett fåtal som väljer att sköta sin ekonomi.

5.6 Framtidsutsikter

I allmänhet försöker traditionella företag anpassa sig till nya regler och revisorerna tror att fotbollsklubbarna kommer agera likartat. Men det kommer alltid finnas någon som försöker kringgå reglerna genom att vara kreativa med sina nyckeltal. Konsekvensen att bryta mot dessa regler är stora vilket bör betyda att merparten av klubbarna inte kommer försöka bryta mot dem, men de engelska klubbarna kommer antagligen försöka hitta kryphål i regelverket.

De svenska fotbollsklubbarna kommer inte uppleva samma problem att anpassa sig till det nya regelverket *Financial Fair Play* som de engelska eftersom den svenska elitlicensen varit instiftad i cirka tio år, därför har klubbarna redan anpassat sin ekonomi. Dock behöver IF Elfsborg och IFK Göteborg vara observanta med sin likviditet eftersom den risken är mest påtaglig. I England behöver också Tottenham Hotspur FC vara observanta med sin likviditet då den i dagsläget är låg. Det är viktigt för klubbarna att inte enbart fokusera på att uppfylla *Financial Fair Play* reglerna då likviditetsrisken inte regleras. Lagstiftarna har helt bortsett från detta trots att revisorerna påpekar att det är den största risken. Vi hade gärna sett att *Financial Fair Play* även reglerat bibehållande av likvida medel.

Störst utmaning står Manchester City FC inför eftersom de var den enda klubben som inte uppfyllde målet på 70 % i nyckeltalet löner/intäkter, det nyckeltal som bäst avspeglar klubbens finansiella ställning. För att anpassa sig måste de sänka sina löner alternativt höja sina intäkter när finansieringsalternativet ägartillskott förbjuds. Både Arsenal FC och BK Häcken har skött sin ekonomi på ett långsiktigt sätt under en längre tid, alltså står de inte inför samma utmaning som många andra klubbar gör.

6. Slutsats och framtida forskning

Frågeställningen i uppsatsen besvaras genom en diskussion kring problemformuleringen. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt forskning inom detta område.

6.1 Slutsats

En traditionell företagsanalys är svår att applicera på fotbollsklubbar då det inte finns någon strävan att uppnå goda finansiella resultat som vinst eller avkastning. Då klubbar med ekonomiska problem ofta räddas av ägartillskott och skattelättnader försätts marknaden ur spel på samma sätt som sker i socialistiska ekonomier. Det finns helt enkelt ingen anledning för klubbarna att sköta sin ekonomi då de missgynnas sportsligt gentemot de som investerar allt i kärnverksamheten. Klubbarna kan ses som ekonomiskt oberoende på grund av miljön de verkar i.

Trots svårigheter kring val av nyckeltal vid utförandet av företagsanalysen ger det fotbollsrelaterade talet löner/intäkter en rättvisande bild då klubbarna med en välskött ekonomi visade bra siffror medan de missköta klubbarna visade dåliga siffror. Detta var inte fallet med de övriga nyckeltalen som inte lyckades visa företagets verkliga finansiella prestationer. Anledningen till att de traditionella nyckeltalen blir oanvändbara beror på ägartillskott och SBC. Dessutom ser ägarstrukturen annorlunda ut för de olika länderna och klubbarna vilket innebär att soliditeten och balanslikviditeten blir ännu svårare att jämföra. Klubbarnas dåliga balanslikviditet och höga likviditetsrisk borde innebära konkurs för vissa klubbar, men på grund av SBC har det inte inträffat.

Financial Fair Play kommer inte påverka de svenska fotbollsklubbarna i samma utsträckning som de engelska eftersom den svenska elitlicensen innehåller hårdare krav, dock inte begränsningar av ägartillskott. *UEFA*s nya regelverk kommer framförallt påverka de engelska klubbar med förmögna ägare som tidigare gett stora ägartillskott. Syftet med *Financial Fair Play* är att flytta alla fotbollsklubbar från SBC till break-even för att säkerställa klubbarnas fortlevnad. Klubbarna står idag inför en utmaning som de aldrig tidigare upplevt. Vi ser det som troligt att klubbarna som tidigare sköt sin ekonomi kommer att gynnas av det nya regelverket medan klubbarna som lever på ägartillskott kommer få svårt att anpassa sig. Om *Financial Fair Play* reglerna fungerar kommer det i framtiden vara möjligt att genomföra en traditionell företagsanalys.

6.2 Fortsatt forskning

- Om *Financial Fair Play* ger positiva eller negativa effekter för fotbollsklubbarna? Effekterna syns om tidigast tre till fem år.
- Hur påverkades övergångssummor, löner och kontraktstider vid införandet av *Financial Fair Play*?
- Kommer man efter införandet av *Financial Fair Play* kunna göra en företagsanalys på fotbollsklubbarna? Kommer klubbarna verka i en miljö som är mer lik de traditionella företagen?

7. Källhänvisning

Litteratur

Carlson, Mikael (2001). *Att arbeta med företagsanalys*. 5., [rev.] uppl. Malmö: Liber ekonomi

Deloitte (2011a). *Annual Review of Football Finance*. London: Sports Business Group

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Kajiser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur

Svenska fotbollsförbundet 2012a *Reglemente för Elitlicensen med Anvisningar*.

Svenska fotbollsförbundet 2012b, *Anvisningar elitlicensens ekonomikriterier*.

Internet

Aktiespararna (2006-05-25) *Riskkapitalister avgör dagens fotbollsmatcher*. Hämtad från Aktiespararna <www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Riskkapitalister-avgor-dagens-fotbollsmatcher/> den 2012-05-07

BBC sport. (2003-10-28). *Leeds losses: facts and figures*. Hämtat från BBC: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/l/leeds_united/3216919.stm> den 2012-04-10

Daily mail. (2010-10-07). *Manchester City back on top of the table as owner Sheikh Mansour heads football's rich list*. Hämtad från Daily mail: <www.dailymail.co.uk/sport/football/article-1318115/Manchester-City-owner-Sheikh-Mansour-tops-footballs-rich-list.html> den 2012-04-20

Fogis. (2011). *Fotbollens ekonomi - dokument*. Hämtad från fogis: <<http://fogis.se/ekonomi>> den 2012-05-13

Fogis. *Om SvFF*. Hämtad från Fogis: <<http://fogis.se/om-svff/i>> den 2012-05-24

Fotbollsallsvenskan. *Allsvenska vinnare genom tiderna*. Hämtad från Fotbollsallsvenskan <<http://fotbollsallsvenskan.se/allsvenska-vinnare.asp>> den 2012-05-21

Fotbollshistoria. *Vilka är och har varit allsvenskans storlag?*. Hämtat från Fotbollshistoria: <<http://fotbollshistoria.se/allsvenskan.html>> den 2012-04-20

Fotbollstransfers. (2011-09-01). *Klubbarna i Premier League köpte för 5 miljarder* Hämtad från fotbollstransfers: <www.fotbollstransfers.com/site/news/12096.html> den 2012-04-23

Jönsson, Fredrik. (2012-04-09). *Newcastle sätter press på storlagen om CL-plats*. Hämtat från Aftonbladet:

<www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/internationell/england/article14651332.ab> den 2012-04-25.

Olofsson, Christopher. (2012-05-21). *Säsongen som varit*. Hämtad från Svenskafans: <www.svenskafans.com/england/tottenham/Sasongen-som-varit-445437.aspx> den 2012-05-21

Stenfeldt, Cars. *Jean-Marc Bosman har revolutionerat fotbollen*. Hämtad från Svensk Elitfotboll <www.svenskelitfotboll.se/sefaktuellt/bosman_sep.htm> den 2012-04-14

Thompson, Ed. (2011). *Financial Fair Play Explained* Hämtad från Financial Fair Play: <www.financialfairplay.co.uk/financial-fair-play-explained.php> den 2012-04-25

Transfermarkt. (2011a). *Transfer revenues and expenditures*. Hämtad från Transfermarkt: <www.transfermarkt.co.uk/en/allsvenskan/transfers-saisons/wettbewerb_SE1.html> den 2012-05-15

Transfermarkt. (2011b). *Transfer revenues and expenditures*. Hämtad från Transfermarkt: <www.transfermarkt.co.uk/en/premier-league/transfers-saisons/wettbewerb_GB1.html> den 2012-05-15

UEFA. (2009a-11-13). (Uppdaterad 2012-04-13) *Club Financial Control Panel meets*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/clublicensing/news/newsid=919302.html> den 2012-04-05

UEFA. (2010a-01-04). *Financial Fair Play*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html> den 2012-04-02

UEFA. (2010b-05-10). *UEFA Club licensing and Financial Fair Play Regulations*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/12/1500912_DOWNLOAD.pdf> den 2012-04-12

UEFA. (2011a-06-06). *Football's premier club competition*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefachampionsleague/history/index.html> den 2012-04-05

UEFA. (2012a-01-28). *About UEFA*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/history/index.html> den 2012-04-05

UEFA. (2012b-05-27). *Financial fair play protects football's stability*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefa/aboutuefa/organisation/executivecommittee/news/newsid%3D1493180.html> den 2012-04-03

UEFA. (2012c). *New format provides fresh impetus*. Hämtad från UEFA: <www.uefa.com/uefaeuropaleague/history/index.html> den 2012-05-14

Worldfootball a. *Allsvenskan - List of winners*. Hämtat från Worldfootball: <www.worldfootball.net/sieger/swe-allsvenskan/> den 2012-04-20

Worldfootball b. *Premier League - List of winners*. Hämtat från Worldfootball: <www.worldfootball.net/sieger/eng-premier-league/> den 2012-04-20

Artikel

Frick, Bend (2007). *The Football Players' Labor Market: Empirical Evidence From The Major European Leagues*. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 54, No. 3, July 2007

Gordon, M. J (1971). *Towards a Theory of Financial Distress*. *Journal of Finance*, Vol. 26 Issue 2, p347-356

Hamil, Sean & Walters, Geoff (2010). *Financial performance in English professional football: 'an inconvenient truth'*. *Soccer & Society*, 11:4, 354-372

Opler, C Tim & Titman, Sheridan (1994). *Financial Distress and Corporate Performance*. *The Journal of Finance*, Vol 49, No. 3 July 1994

Storm, Rasmus K (2012). *The need for regulating professional soccer in Europe: A soft budget constraint approach argument*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 21 - 38

Årsredovisningar

Arsenal FCs årsredovisning 2011

BK Häckens årsredovisning 2011

IF Elfsborgs årsredovisning 2011

IFK Göteborgs årsredovisning 2011

Manchester City FCs årsredovisning 2011

Tottenham Hotspur FCs årsredovisning 2011

Intervjuer

Berth Hilmersson, auktoriserad revisor och partner på Acrevi Revision, personlig intervju måndagen den 7:e maj på Acrevis kontor i Göteborg.

Claes Thimfors, auktoriserad revisor och partner på PwC, personlig intervju onsdagen den 2:e maj på PwCs huvudkontor i Göteborg.

Erik Gozzi, godkänd revisor och manager på Deloitte, telefonintervju torsdagen den 3: maj.

Jan Lundgren, auktoriserad revisor och partner på Ernst & Young, personlig intervju torsdagen den 3:e maj på Ernst & Youngs kontor i Borås.

Kjell Sahlström, ekonomichef på SvFF, telefonintervju fredagen den 4:e maj.

Olof Lundh, chefredaktör på fotbollskanalen.se, telefonintervju onsdagen den 2:e maj.

Figurer

Figur 1: Egen bild, information hämtad från:

Transfermarkt. (2011a). *Transfer revenues and expenditures*. Hämtad från Transfermarkt: <www.transfermarkt.co.uk/en/allsvenskan/transfers-saisons/wettbewerb_SE1.html> den 2012-05-15

Transfermarkt. (2011b). *Transfer revenues and expenditures*. Hämtad från Transfermarkt <http://www.transfermarkt.co.uk/en/premier-league/transfers-saisons/wettbewerb_GB1.html> den 2012-05-15

Figur 2: Egen bild, information hämtad från:

Deloitte (2011a). *Annual Review of Football Finance*. London: Sports Business Group

Fogis. (2011). *Fotbollens ekonomi - dokument*. Hämtad från Fogis: <<http://fogis.se/ekonomi>> den 2012-05-13

Figur 3: Egen bild

Figur 4: Thompson, Ed. (2011). *Financial Fair Play Explained* Hämtad från Financial Fair Play: <www.financialfairplay.co.uk/financial-fair-play-explained.php> den 2012-04-25

Figur 5: Egen bild, för uträkning se bilaga 2

Figur 6: Egen bild, för uträkning se bilaga 2

Figur 7: Egen bild, information hämtad från:

Deloitte (2011a). *Annual Review of Football Finance*. London: Sports Business Group

Fogis. (2011). *Fotbollens ekonomi - dokument*. Hämtad från Fogis: <<http://fogis.se/ekonomi>> den 2012-05-13

8. Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor till revisorer

Ekonomi

Skiljer sig redovisningen mellan företag och fotbollsklubbar?

Har klubbarna historiskt sett redovisat liknande?

Påverkas redovisningen av en ökande ekonomisk marknad? (ökade övergångssummor och höjda löner)

Vissa klubbar har högre genererade kostnader än intäkter. Finns det ett problem att klubbarna tänker för kortsiktigt?

Anser du att fotbollsklubbar bör arbeta med en hög eller låg soliditet?

Är ägartillskott ett problem?

Risk

Bedömer du att fotbollsklubbar har en hög verksamhetsrisk?

Är risken större än andra branscher? Exempelvis jämfört med verkstadsindustri eller konsultverksamhet.

Med höga lån och osäkra inkomster, är likviditetsrisken större för fotbollslag än företag?

Hur ser fotbollsklubbarnas finansiella risk ut?

Hur kommer marknaden att förändras när man inte längre får skjuta till pengar?

Financial Fair Play

Kommer Financial Fair Play leda till några förändringar i redovisningen?

Är det rimliga krav som UEFA tagit?

När började klubbarna tänka på denna regel?

Kommer klubbarna anpassa sig till detta regelverk eller kommer de försöka kringgå dem?

Anser du att Financial Fair Play ger positiva eller negativa effekter på marknaden?

Hur tror du fotbollsmarknaden kommer agera?

Blir det mer stabilt och långsiktig vid införandet av dessa regler?

Intervjufrågor till SvFF

Ekonomi

Vissa klubbar har högre genererade kostnader än intäkter. Finns det ett problem att klubbarna tänker för kortsiktigt?

Förekommer det ägartillskott inom svenskfotboll?

Är ägartillskott ett problem?

Hur ser du på att många klubbar har stora skulder?

Hur känsliga är de svenska klubbarna? Hur kommer Allsvenskan att påverkas av minskade intäkter?

Risk

Finns det någon risk att svenska klubbar får mindre pengar för sin spelarförsäljning när det inte längre kommer att skjutas till pengar på marknaden?

Tror du att många svenska klubbar kan få ekonomiska problem efter detta? Eller att det kan gynna dem?

Financial Fair Play

Har ni inom SvFF påbörjat förändringar?

Anser du att Financial Fair Play ger positiva eller negativa effekter på marknaden?

Är det rimliga krav som UEFA tagit?

Hur tror du fotbollsmarknaden kommer agera?

Hur mycket påverkar det svensk fotboll jämfört med engelsk?

Tror du att svensk fotboll kommer ha större möjlighet att lyckas i Europa med Financial Fair Play?

Blir det mer stabilt och långsiktig vid införandet av dessa regler?

Intervjufrågor till Olof Lundh

Ekonomi

Vissa klubbar har högre genererade kostnader än intäkter. Finns det ett problem att klubbarna tänker för kortsiktigt?

Är ägartillskott ett problem?

Hur ser du på att många klubbar har stora skulder?

Hur känsliga är de svenska/engelska klubbarnas för minskade intäkter?

Risk

Finns det någon risk att svenska klubbar får mindre pengar för sin spelarförsäljning när det inte längre kommer att skjutas till pengar på marknaden?

Tror du att många svenska klubbar kan få ekonomiska problem efter detta? Eller att det kan gynna dem?

Financial Fair Play

Anser du att Financial Fair Play ger positiva eller negativa effekter på marknaden?

Är det rimliga krav som UEFA tagit?

Har ägartillskott orsakat detta beslut eller är det marknaden över lag?

Hur tror du fotbollsmarknaden kommer agera?

Blir det mer stabilt och långsiktig vid införandet av dessa regler?

Hur mycket påverkar det svensk fotboll jämfört med engelsk?

Vilka länder kommer påverkas hårdast av dessa regler?

Tror du att svensk fotboll kommer ha större möjlighet att lyckas i Europa med Financial Fair Play?

Bilaga 2

Beräkning av soliditet:

IF Elfsborg

Eget Kapital/Totalt kapital $\Rightarrow 29310/218746 = 13,40 \%$

(IF Elfsborg, 2011)

BK Häcken

Eget Kapital+(Obeskattade reserver*0,737)/Totalt kapital $\Rightarrow 45151+(2809*0,737)/64361 = 73,36$ %

(BK Häcken, 2011)

IFK Göteborg

Eget Kapital/Totalt kapital $\Rightarrow 31267/79807 = 39,17$ %

(IFK Göteborg, 2011)

Manchester City FC

Eget Kapital/Totalt kapital $\Rightarrow 272,860/519,116 = 52,56$ %

(Manchester City FC, 2011)

Arsenal FC

Eget Kapital/Totalt kapital $\Rightarrow 267,955/713,245 = 37,57$ %

(Arsenal FC, 2011)

Tottenham Hotspur FC

Eget Kapital/Totalt kapital $\Rightarrow 81,483/291,968 = 27,90$ %

(Tottenham Hotspur FC, 2011)

Beräkning av balanslikviditet

IF Elfsborg

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 24430/30366 = 0,8045$

(IF Elfsborg, 2011)

BK Häcken

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 61452/16401 = 3,7468$

(BK Häcken, 2011)

IFK Göteborg

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 25920/27135 = 0,9552$

(IFK Göteborg, 2011)

Manchester City FC

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 73,294/132,948 = 0,5513$

(Manchester City FC, 2011)

Arsenal FC

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 224,452/131,104 = 1,7120$

(Arsenal FC, 2011)

Tottenham Hotspur FC

Omsättningstillgångar/Kortfristiga skulder = Balanslikviditet $\Rightarrow 40,454/118,834 = 0,3404$

(Tottenham Hotspur FC, 2011)