

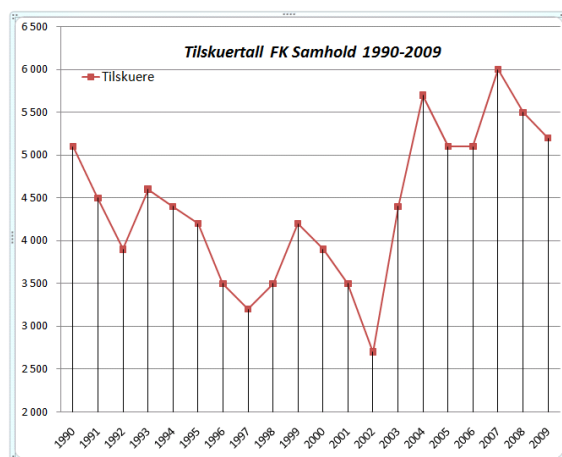
Et case presenteres først og deretter spørsmål. Opplysningene knyttet til FK Samhold har ikke rot i virkeligheten, men er tatt med i caset av pedagogiske hensyn.

FK Samhold – mellom barken og veden

FK Samhold ble etablert i 1912 i det som da var en nordnorsk småby. By og fotballklubb har vokst hånd i hånd, og nå er de begge av middels norsk størrelse. FK Samhold har spilt på øverste nivå i mer enn 20 år. Spillerne som sørget for opprykk aller første gang, var nesten bare lokale gutter. I 1991 ble det slutt med amatørspillere i FK Samhold, og klubben ble profesjonell på linje med de andre norske toppklubbene. Etter hvert har klubben sett seg nødt til å kjøpe stadig flere sørnorske og utenlandske spillere for å kunne hevde seg sportslig i toppdivisjonen.

Tilskuertall de siste 20 åra

FK Samhold har en kjerne med trofaste supportere, men sammenligna med oppslutninga til sørnorske klubber er det ikke så mye å skryte av. Til tross for at folketallet i byen har steget med mer enn 30% siden 1990, er tilskuertallet omtrent det samme nå som da (se under).



Klubbens nære økonomiske historie

Klubben har slitt økonomisk de siste åra, bare avbrutt av noen få enkeltår da overskudd på spillersalg har gitt blå tall på bunnlinja. Under vises resultatregnskapet for de siste 4 åra.

Resultatregnskap FK Samhold - alle tall i 1 000 kr				
	2 006	2 007	2 008	2 009
Driftsinntekter	48 200	65 000	68 000	70 000
Aktivitetskostnader	9 400	10 500	12 000	12 400
Lønnskostnader	15 300	20 400	28 900	34 000
Avskrivninger	5 600	6 200	7 000	6 800
Andre driftskostnader	28 100	27 100	34 300	33 000
Driftsresultat	-10 200	800	-14 200	-16 200
Netto finansposter	-2 000	-3 100	-4 600	-5 000
Ordinært resultat	-12 200	-2 300	-18 800	-21 200

Klubben har en gammel stadion og kan ikke tilby like god komfort til sitt publikum som sine sørnorske rivaler. Billettprisene er li-kevel de samme. Det at fotballsesongen starter i mars og slutter i desember, kan gjøre det til en kald fornøyelse å gå på kamp i sesongskuldre-ne. Alle kampene kan dessuten sees behagelig og billig på TV hjemme i egen stue.

En heftig diskusjon om strategiske valg

Siddy Ramp, lagets suverent best betalte spiller og håndplukket fra Tyskland, er ganske amper der han taktfast skrider mot kontoret til økonomisjef Tom Kassa – lønna er ikke utbetalt som avtalt denne måneden heller. I det han skal gripe sin høyre neve rundt dørhåndtaket, hører han den kraftige røsten til sportsdirektør Pangi Nota inne på kontoret. Siddy bråstopper.

”Hvem hadde trodd før sesongstart at FK Samhold skulle toppe tabellen etter halvspilt serie? Og det til tross for at vårt lønnsbudsjettet knapt er halvparten av det til RKB, klubben som har abonnert på seriegullet i Norge de siste 20-åra. Vi må smi nå mens jernet er varmt og styrke stallen i overgangsvinduet til sommeren. ’It is now or never!’ Jeg tror ikke du skjønner hvor mange ’søte’ som ligger og venter på oss der ute i Europa til neste år hvis vi klarer å kvalifisere oss”, nærmest fnyser han til Tom Kassa på sin karakteristiske dialekt (1 søt tilsvarer her 1 million kroner).

Tom Kassa er blårød i fjeset av forargelse. Nysatt for bare 3 måneder siden, og med mer enn 20 års erfaring fra tradisjonell næringsvirksomhet, er han fast bestemt på å få kontroll med de løpske lønnskostnadene i klubben. Han klasker halvårsregnskapet i bordet til Pangina, og utbryter: ”ser du tallet nederst på arket her? Det er digert, og med et stort minus foran. Vet du hva dette kan bety for klubben? Skifetretten neste! Vi må selge spillere i neste vindu, ikke kjøpe nye. Og først ut er luksusdivaen vår, Siddy Ramp. Blir vi kvitt lønna hans, kan vi ha finansiert hele ungdomssatsinga vår flere år framover. Her ligger nøkkelen til en bærekraftig utvikling for klubben vår.”

”Nei, det er dette som er regnskapet vårt snerer Pangina, og klasker lokalavisa i fanget til Tom Kassa med tabellen brettet ut i stort format. Og du snakker om bærekraft, du som er født og oppvokst i snøhaugene her oppe. Bærekraft ligger i en ny lukket stadion der publikum slipper å stikke midtveis i 2. omgang for å unngå frostskafer. Suksess er ikke noe man sparer seg til, men noe man investerer seg til. Vi har en unik merkevare, og det er mange som ønsker å bidra til ei ny storstue – bank, kraftlag, kommune, og ikke minst vår ’onkel’ sørp.”

”Hør nå her”, roper Tom Kassa, ”vi har nettopp hatt en emisjon der hver eneste krone gikk med til å betale for gammel moro. Og så snakker du om en ny stadion til flere hundre millioner kroner – høres ut som økonomisk selvmord for meg!”

”Tom, du er skuggeredd, det er det du er – du ser bare truslene du”, repliserer Pangina. ”Jeg snakker om framtida jeg, og da må vi fokusere på mulighetene.”

Siddy Ramp har hørt mer enn nok allerede. Han har mistet motivasjonen helt til å snakke om lønna si. Det må da for f** finnes bedre klubber på kloden enn dette her, tenker han og rusler tankefull tilbake til Penthousen sin i sentrum av byen.

Spørsmål til caset

Vi ønsker ikke lange utredninger, men korte presise svar. Alle spørsmålene er vektet likt. Lykke til :-)

1 Strategiske beslutninger

- Hva kjennetegner strategiske beslutninger?
- Hvilke strategiske beslutninger tas opp i diskusjonen mellom Pangina og Tom Kassa? Begrunn svaret ditt.

2 Strategiske formål

- Hva er det mest sentrale strategiske formålet til en kommersiell bedrift?
- Drøft valgene Pangina og Tom Kassa mener er riktige for FK Samhold med bakgrunn i det strategiske formålet til en fotballklubb.

3 Nøkkeldrivere

- Hvilket verktøy er vanlig å bruke i strategifaget for å avdekke nøkkeldrivere.
- Redegjør kort for dette verktøyet.
- Hva tror du er inntektsdriveren til en fotballklubb? Hvorfor?

4 Konkurransanalyse

- Redegjør kort for Michael Porters 5-krefter.
- Drøft årsaken til at lønninger er kostnadsdriveren i en fotballklubb med utgangspunkt i 5-krefter teorien?

5 Bedriftskultur

- Hva legger du i kulturbegrepet?
- Kan diskusjonen mellom Pangina og Tom Kassa beskrives som en kulturkollisjon? Eventuelt, hvorfor?

6 Strategiske muligheter og trusler

- Hva menes med strategiske muligheter og trusler?
- Hvilke muligheter og trusler synes du FK Samhold bør ta hensyn til? Begrunn svaret ditt.