

# **En kartläggning av en sportmanagers uppgifter**

Kim Syrjänen

<b>EXAMENSARBETE</b>	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3269
Författare:	Kim Syrjänen
Arbetets namn:	En kartläggning av en sportmanagers uppgifter
Handledare:	Peter Mildén
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Finanskrisen som började år 2007 ändrade på flera marknader. Flertal företag gjorde konkurs, många banker fick stora problem, tusentals människor måste avgå från sina arbetsplatser och alla onödiga kostnader skars bort. Samma orsak gjorde det svårare på sportbranschen. Flera företag som använt sponsring som marknadsföringskanal avslutade samarbeten för att spara pengar. För sportmanagementbranschen blev detta en utmaning vilket ökade på behovet sportmanagers. Syftet med arbetet har varit att göra en kartläggning över hur sportmanagementbranschen fungerar i Finland och att undersöka vilka skillnader då man jämför sportmanagement i individuella- och lagsporter. Att få en insikt på hur branschens framtid kommer att se ut är också en viktig del av arbetet. Arbetet är delat upp i tre delar, teorin, empirin och resultaten.</p> <p>I teoriavsnittet behandlas allmän information om sportmanagement som yrke. Hur yrket ändrats under åren, sportmanagers uppgifter, egenskaper och färdigheter för att kunna fungera som sportmanager. Teorin går ut på att ta upp intressanta saker man behöver veta gällande yrket och kartlägger hur managent fungerar ute på världen.</p> <p>Den andra delen av arbetet är den empiriska delen. Empiriska delen går ut på intervjuer gjorda med tre toppidrottare i Finland och en toppmanager. Den teoretiska delen testas i den empiriska delen och ger mycket intressant information både av idrottare och managers.</p> <p>I den sista delen finns resultaten mellan den teoretiska och den empiriska delen. Teorin testades i intervjuerna och de viktigaste resultaten kan läsas i den sista delen av arbetet.</p>	
Nyckelord:	Sportmanagement, Sportmanager, Agent,
Sidantal:	69
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

<b>DEGREE THESIS</b>	
Arcada	
Degree Programme:	Business administration
Identification number:	3269
Author:	Kim Syrjänen
Title:	A study of a sportsmanagers tasks
Supervisor:	Peter Mildén
Commissioned by:	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>When the financial crisis began in 2007 many markets changed dramatically. A lot of companies went bankrupt, many banks got big issues, and thousands of people were sacked as most of the companies minimized their expenses. The same reason made it even harder on the sport branch. Many companies that had used sport sponsorship as a part of their marketing strategy terminated the cooperation just to save money. For the branch of sports management this became a challenge which increased the quantity of sport managers. The purpose of this thesis degree is to make a study of how the sport management branch in Finland works and to research the differences in the managers' work in individual and team sports. The future of the branch also looks very interesting. The thesis degree will be divided into three main parts, the theoretic part, the empirical part and the part with the results.</p> <p>The theoretical part treats common information of sport management as a career. How the business has changed during the years, the tasks of a sport manager, the needed characteristics when working as sport manager. The theory part includes interesting tasks you need to know about the business and clears how the management branch works around the world.</p> <p>The last part of the study is the one with the results. The differences and the similarities of the theoretical and the empirical part. The theory was tested in interviews with both top athletes and a top manager and the conclusion is in the last part of the thesis.</p>	
Keywords:	Sport management, sport manager, sport agent
Number of pages:	69
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# Innehåll

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1.	PROBLEMMOMRÅDE.....	7
1.2.	SYFTE.....	8
1.3.	METOD.....	8
1.4.	AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5.	BEGREPPSDEFINITION .....	9
<b>2</b>	<b>ALLMÄNT OM SPORTMANAGEMENT.....</b>	<b>11</b>
2.1.	SPORTMANAGEMENT OCH SPORTMANAGER .....	11
<b>3</b>	<b>HISTORIA OM SPORTMANAGEMENT .....</b>	<b>12</b>
3.1.	SPORTMANAGER YRKETS EVOLUTION .....	12
3.2.	SAMMANFATTNING PÅ UTVECKLINGEN AV SPORTSMANAGEMENT .....	15
<b>4</b>	<b>SPORT MANAGER.....</b>	<b>16</b>
4.1.	VAD ÄR EN SPORTMANAGER .....	16
4.2.	SPORTMANAGER ELLER SPORTAGENT?.....	18
<b>5</b>	<b>ATT REPRESENTERA EN IDROTTARE SOM SPORTMANAGER.....</b>	<b>19</b>
5.1.	FÖRHANDLANDE AV IDROTTARENS KONTRAKT .....	20
5.2.	IDROTTARENS MARKNADSFÖRING OCH IMAGE .....	21
5.3.	IDROTTARENS EKONOMI OCH JURIDIK .....	21
5.4.	MEDIA.....	23
5.5.	SAMARBETSSTADIerna ÖVER TIDEN.....	24
5.6.	MANAGERN SOM STÖDPERSON.....	29
<b>6</b>	<b>SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING.....</b>	<b>29</b>
6.1.	MANAGERNS ERSÄTTNING I INDIVIDUELLA SPORTER .....	30
6.2.	AGENTENS ERSÄTTNING I LAGSPORTER.....	30
<b>7</b>	<b>ATT ETABLERA SIG SOM SPORTMANAGER .....</b>	<b>32</b>
7.1.	VAD ÄR ETT NÄTVERK?.....	32
7.2.	VIKTIGA FÄRDIGHETER SOM SPORTMANAGER .....	33
7.3.	KONTRAKTET MELLAN MANAGERN OCH IDROTTAREN .....	34
7.4.	SUOMEN URHEILUMANAGERIT RY .....	34
<b>8</b>	<b>SPORTMANAGEMENTFÖRETAG .....</b>	<b>35</b>
8.1.	SPORTMARKNADSFÖRINGS MIX.....	35
<b>9</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>41</b>
9.1.	INTERVJUGUIDE FÖR MANAGER/AGENT.....	43

9.2.	INTERVJUGUIDE FÖR IDROTTARE.....	45
<b>10</b>	<b>VAD ÄR SPORTMANAGEMENT I PRAKTIKEN? .....</b>	<b>46</b>
10.1.	SPORTMANAGEMENT OCH SPORTMANAGER .....	46
<b>11</b>	<b>BRANSCHENS FÖRÄNDRINGAR UNDER ÅREN.....</b>	<b>46</b>
11.1.	BRANSCHENS FRAMTID .....	47
<b>12</b>	<b>SPORTMANAGERNS/AGENTENS UPPGIFTER.....</b>	<b>48</b>
12.1.	INDIVIDUELLA OCH LAGSPORTER .....	48
<b>13</b>	<b>ATT REPRESENTERA EN IDROTTARE SOM SPORTMANAGER? .....</b>	<b>49</b>
13.1.	KONTRAKTFÖRHANDLINGAR .....	49
13.2.	IDROTTARENS MARKNADSFÖRING OCH IMAGE .....	49
13.3.	IDROTTARENS EKONOMI OCH JURIDIK .....	50
13.4.	MEDIA.....	51
13.5.	STADIERNA I SAMARBETET.....	52
13.6.	STÖDPERSON .....	53
<b>14</b>	<b>SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING.....</b>	<b>54</b>
14.1.	SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING I GOLF .....	54
14.2.	SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING I ISHOCKEY.....	55
14.3.	SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING I ALPIN SKIDÅKNING .....	55
<b>15</b>	<b>HUR ETABLERAS SIG I PRAKTIKEN.....</b>	<b>56</b>
15.1.	VAD ÄR ETT NÄTVERK I PRAKTIKEN? .....	56
15.2.	VIKTIGA FÄRDIGHETER BEHÖVS SOM SPORTMANAGER.....	57
15.3.	KONTRAKT MELLAN SPORTMANAGERN OCH IDROTTAREN .....	57
<b>16</b>	<b>RESULTAT OCH DISKUSSION.....</b>	<b>59</b>
16.1.	SPORTMANAGEMENT OCH SPORTMANAGER .....	60
16.2.	BRANSCHENS FÖRÄNDRINGAR .....	61
16.3.	ATT REPRESENTERA EN IDROTTARE .....	61
16.4.	MARKNADSFÖRING OCH IMAGE .....	62
16.5.	JURIDIK OCH EKONOMI.....	62
16.6.	ERSÄTTNING .....	63
16.7.	NÄTVERK .....	63
16.8.	ATT ETABLERAS SIG SOM SPORTMANAGER .....	64
16.9.	STADIERNA I SAMARBETET.....	64
<b>17</b>	<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>65</b>
	<b>KÄLLOR.....</b>	<b>67</b>
	<b>FIGURER.....</b>	<b>68</b>

## **FÖRORD**

Jag vill speciellt tacka proffsidrottarna Sean Bergenheim, Mikko Ilonen och Marcus Sandell för att de ställt upp och hjälpt mig i frågor gällande sportmanagement. Ett stort tack även till Markus Lehto som i intervjun mycket öppet berättade allmänt om branschen och hur hans företag fungerar och tänker. Jag vill också tacka Peter Mildén som hjälpt mig mycket under projektets gång gällande handledningen och strukturen i arbetet.

# 1 INLEDNING

Jag har valt som examensarbete att göra en kartläggning av vad sportmanagement i Finland är. Arbetet går ut på att jämföra teorin om sportmanagement med det som proffs inom branschen tänker och gör. Arbetet kan delas upp i tre delar, teorin, empirin och resultaten. I teoridelen berättar jag allmänt om branschen. I den empiriska delen gör jag intervjuer där teorin testas med proffsmanagers och proffsidrottare. I den sista delen går jag igenom resultaten och drar slutsatser mellan teorin och praktiken. Teorin och de olika frågorna gällande sportmanagement testades med proffsidrottare i olika sportgrenar. I sportgrenarna jag valde ville jag ha med en helt individuell sport, en lagsport där agenten sköter den individuella idrottarens ärenden och en individuell sport där managern sköter den individuella idrottarens ärenden men där förbundet är starkt med. Den första grenen jag tar upp är golf och den faller i kategorin individuell idrottsgren. Den andra sporten är ishockey där man spelar i lag men varje spelare behöver en agent som sköter spelarens kontrakt och andra viktiga saker. Den tredje sporten är alpin skidåkning där själva åket sker individuellt men man har en individuell manager och förbundet är kraftigt med i flera frågor. Målet är att få en bred insikt i hur branschen är uppbyggd, hur de olika grenarna skiljer sig från varandra, jämföra idrottarnas och managerns tankar och ge en bild av hur branschen kommer att ändra inom de närmaste åren.

## 1.1. Problemområde

Då finanskrisen bröt ut 2007 började både företag och privatpersoner fundera allt mer på hur de skulle få sin ekonomi att hållas så sund som möjligt. Onödiga kostnader skars bort, en massa människor avskedades och stora företag gjorde konkurs. Det drabbade också sportbranschen hårt. Det som varit sponsring eller goodwill tog i flera fall slut, många långa samarbeten avslutades och både idrottarna och tävlingsarrangörerna fick arbeta mycket hårdare för att få ihop budgeten. Sponsring inom sport är något som ändrats mycket under de senaste åren. Förr har sponsring varit på sätt och vis goodwill från företagets sida, avtalen har ofta gjorts pga. verkställande direktörens eller någon annans intressen och det minimala företagen fått ut ur samarbetet har varit lite positiv

publicitet eftersom de stöder idrott. I dagens läge vill företagen ha något konkret av sina idrottare medan idrottaren vill ha ett stabilt samarbete. Därför finns managern till som skall se till att idrottaren får den ekonomiska nyttan av det som görs och samtidigt borde managern se till att samarbetet fortsätter vilket betyder att idrottaren måste fungera på ett bra sätt.

Eftersom det blivit svårare för proffsidrottarna att hitta samarbetspartners har managerns uppgifter blivit viktigare, det är sällan en proffsidrottare klarar sig utan manager. De frågeställningar som undersökningsresultaten förväntas besvara är ”Hur har sportmanagement ändrats under åren och hur ser framtiden ut?”, ”Vilka är sportmanagerns uppgifter? ”Vad innebär det att representera en idrottare?”, ”Vilken är sportmanagerns ersättning?” och ”Hur etablera sig som sportmanager?”

## **1.2. Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att göra en kartläggning över hur sportmanagementbranschen fungerar i Finland och att undersöka vilka skillnader det finns mellan individuella- och lagsporter och få en insikt i hur branschens framtid kommer att se ut. Dessutom kommer jag att gå igenom de viktigaste färdigheterna som krävs av den person som vill börja som sportmanager. I den empiriska delen intervjuar jag både idrottare och managers för att kunna jämföra teorin och empirin. Jag är personligt mycket intresserad av sport och sportmanagementbranschen, vilket gör det mycket intressant att göra en kartläggning gällande detta. Jag hoppas i framtiden kunna få nytta av vad jag lärt mig under detta arbete.

## **1.3. Metod**

Jag har valt att göra en empirisk undersökning. Denna undersökning består av en teoridel och en empiridel. Teorin baserar sig på information ur böcker och testas sedan i empiridelen med hjälp av intervjuer av personer inom branschen. Till slut jämförs de erhållna resultaten med teorin.



## **1.4. Avgränsningar**

Jag har valt att avgränsa mitt arbete till endast idrott. Jag kommer inte att ta upp något om agentens uppgifter när det gäller t.ex. skådespelare och andra artister. Jag avgränsar arbetet även så att jag endast tar upp idrottare på proffsnivå. Flera företag inom branschen ordnar evenemang och för dem kan det vara en stor inkomstkälla vid sidan av själva managerarbetet, men eftersom evenemang inte är något en manager är tvungen att sköta, jag avlämnar även bort det från mitt arbete. Jag begränsar även min undersökning till finska idrottare och managers.

## **1.5. Begreppsdefinition**

Inom sportmanagement finns en hel del termer som begrepp som är viktiga. Här nedan introduceras dessa begrepp kort:

### **1.5.1. Sponsring**

Enligt Svenska akademins ordlista definieras ordet sponsor på följande sätt. ”person eller företag som ger ekonomiskt stöd i utbyte mot reklaminsatser”. Av Cornwell m.fl (2005) definieras ”sponsring” som att ett företag betalar en summa till en rättighet (ofta inom sport, underhållning eller välgörenhet) för att i utbyte få kommersialisera på potentialen av att associeras med denna rättighet. Vidare definieras sponsring som en möjlig men inte nödvändig, del av Event Marketing.”(Willför 2008)

### **1.5.2. Outsourcing**

Outsourcing är en synonym till utlokalisering. Det betyder att man låter någon annan sköta om en viss del av ens business, och betalar denna tredje part för servicen. Inom sportsmanagement är det ofta ekonomiska samt juridiska uppgifter som outsourcas.

### **1.5.3. Agent**

Agent kallas en person som sköter om den enskilda idrottarens ärenden i lagsporter.

### **1.5.4. Manager**

Manager kallas en person som sköter om idrottarens ärenden i individuella sporter.

## 2 ALLMÄNT OM SPORTMANAGEMENT

För att ge läsaren en insikt i vilken typ av jobb det är frågan om, kommer jag i detta kapitel att i korthet gå igenom definitioner på vad sportmanagement är och vad en sportmanager gör.

### 2.1. Sportmanagement och Sportmanager

Det finns flera definitioner på vad sportmanagement är. Dessa förklaras här nedan på olika sätt av människor som är kända inom branschen.

“Sport management är en term som numera finns i svenska akademins ordlista, där den betyder organisera, leda, handha.” Ordet manager finns även med i samma ordlista och förklaras som “ekonomisk turnéledare för yrkesidrottsmän el. artister mm. impressario” (Broberg, Bäckström, 2004:9)

Proffsidrottsbranschen skapar tävlingar och evenemang var idrottare tävlar individuellt eller i lag och det betalas för deras prestationer. Tävlingarna och evenemangen är live dvs. de inkluderar en betalande publik och är sponsorerade av en professionell liga eller professionell tour. Den professionella sportindustrin omsätter miljarder dollar varje år. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:205)

Sportmanagementundersökningar innehåller många olika områden: arrangemangsteori, arrangemangsbeteende, strategi, finans/ekonomi, marknadsföring och sponsring, lag, etik, politik, ledarskap och utbildning bara för att nämna några. (Parent & Slack 2007:1)

Eftersom det finns så många definitioner som de finns managers tar jag nedan upp två olika definitioner på vad en sportmanager är.

”En sportmanager ses vanligen som en person som sköter om idrottarens sponsringssamarbeten och media publicitet och möjligtvis andra ärenden också. En

manager kan också fungera som idrottarens tävlingsmanager och då är uppgiften att förmedla idrottaren till olika tävlingar.” ( Huippu-Urheilija hemsida 1, 2010)

”En sportmanager arbetar med en idrottare eller med ett lag för att skapa möjligheter för idrottaren att kunna satsa på karriären och ge de bästa möjliga tränings- och tävlingsmöjligheterna med ett fungerande team samt att hålla idrottaren motiverad.” (Job Profiles hemsida 2010)

Trots att det finns flera olika definitioner på sportmanagement, och att dessa skiljer sig till viss mån från varandra kan man säga att de flesta ser på sportmanagement som att sköta en idrottarens ärenden. Nästa stycke behandlar hur sportsmanagement som yrke har utvecklats över tiden. För att få en bild på hur branschens framtid ser ut är det bra och känna till historien.

### **3 HISTORIA OM SPORTMANAGEMENT**

Sportmanagement branschen har utvecklats under årens lopp. I detta kapitel går jag igenom historien gällande sportmanagement för att sedan i den empiriska delen kunna klargöra hur branschen ändrats under idrottarnas och managerns tid samt ge läsaren en insikt på hur branschens framtid ser ut.

#### **3.1. Sportmanager yrkets evolution**

Sport management sägs ha uppkommit år 1925 då teaterpromotorn C.C Pyle förhandlade ett avtal mellan den amerikanska fotbollspelaren George Halas och hans klubb Chicago Bears. Kontraktet gick ut på att Halas skulle få 3000\$ per match och dessutom ett avtal värt 300 000\$ för filmrättigheter. Några år senare konsulterade New York Yankees spelaren George Herman ”Babe” Ruth sportserietecknaren Christy Walsh som sin ekonomiska handledare. Ända fram till 1970 talet var det mycket sällsynt att ha agenter eftersom lagen ofta tackade nej till att förhandla med agenter. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:235)

Under 1960-talet var agenterna inte ännu speciellt populära. Ett beskrivande exempel på dåtida synen på sportmanagement är fallet med Jim Ringo. År 1964 tog Green Day Packers spelaren Jim Ringo sin ekonomiska rådgivare med på kontraktsförhandlingarna med den legendariska tränaren och klubbchefen Vince Lombardi. Lombardi avlägsnade sig från förhandlingarna för några minuter och då han kom tillbaka meddelade han Rigos agent att han förhandlar med fel lag eftersom Ringo under dessa få minuter blivit såld till Philadelphia. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:234)

Ringo hade alltså under den lilla stunden han satt tillsammans med sin ekonomiska rådgivare i vänterummet blivit såld till Philadelphia eftersom Lombardi inte ville förhandla med en agent eller en ekonomisk rådgivare.

I slutet av 1970-talet började de flesta lag förstå agenternas roll inom proffsidrott, detta av dessa fem orsaker; spelarförbundens evolution, reservsystemet, spelarnas behov av ekonomiska råd, utvecklingen av tävlande ligor och ökande möjligheter till extra avtal. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:235)

I jämförelse med t.ex. USA kom management till Finland mycket senare. Då idrotten blivit mer professionell och proffsaktig i Finland har det samtidigt hämtat med sig en kår bestående av managers. De första idrottsmanagers i Finland började sin verksamhet på 1980-talet. Eftersom managers varit oorganiserade och sportmanagementstransaktioner varit vilda och utan stadgar har det varit svårt att hitta en passlig och ansedd roll för managern i idrottarens team. (Huippu-Urheilija hemsida 1, 2010)

I följande underkapitel kapitel tar jag upp de steg som visar hur sportmanagement fått sin början, vad som inverkat på att det blivit populärt och orsakerna till att grunden ser ut som den ser idag.

### **3.1.1. Spelarförbundens evolution**

Den största orsaken till spelarförbundens evolution var ”free-agency”, som öppnades för sportagenter år 1975. ”Free-agency” innebar att då spelarens kontrakt tog slut hade

han/hon möjlighet att flytta till vilket lag som helst. Detta gjorde det möjligt för agenterna att förhandla om bättre kontrakt och gjorde lagen tvungna att erbjuda de bästa spelarna bättre kontrakt för att få dem att hållas kvar i laget. Spelarförbunden representerade också spelarna i möjliga konflikter mellan agenten och laget vilket var något exceptionellt och nytt. Sportförbunden bestämde också om minimilöner som alla spelare inom en liga måste få. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:237)

### **3.1.2. Reserv systemet**

Reservsystemet tillämpades i baseballigan MLB och gick ut på att det fanns en lista som cirkulerade. På listan fanns namnen på de spelarna som lagen ville behålla och därtill fanns ett muntligt gentlemenavtal enligt vilket man lovade att inte erbjuda kontrakt till andra lags spelare som fanns på listan.

Efter 1976 utmanades reservsystemet inte minst av baseballagenten Jerry Kapstein som representerade 60 spelare. Kapstein spelade emot ägarna till lagen genom att låta alla ge bud på hans spelare och med hjälp av det höjdes spelarnas löner men å andra sidan också spelarnas krav på agenten. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:238)

### **3.1.3. Spelarnas behov av ekonomiska råd**

Då spelarnas löner höjdes blev skatteplanering, ekonomiplanering och andra former av råd livsviktiga för spelarnas ekonomiska framgång. Agenterna hjälpte idrottarna i förhandlingarna gällande kontraktet, skattelättnader och inkomster efter karriären.

Agenterna förhandlar tiotals kontrakt varje år men eftersom idrottarna möjligtvis behöver förhandla om kontrakt bara en gång var det skäl att anlita en agent. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:238)

### **3.1.4. Utvecklingen av tävlande ligor**

Mellan 1960- och 1980-talen utvecklades flera nya ligor som tävlade med dem som funnits förr. AFL för amerikansk fotboll, ABA i korgboll, WHA i ishockey och USFL i amerikansk fotboll erbjöd högre löner vilket medförde att det utnyttjades i kontraktsförhandlingarna. Agenterna spelade en stor roll då de försökte lokalisera

intresset för sina spelare i de nya ligorna. Detta är en viktig orsak till att proffsidrotten blivit ett fenomen under dessa årtionden. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:239)

### **3.1.5. Ökade möjligheter till extra påskrifter**

Då proffsidrotten växte och började visas på TV runt om i landet (USA) och dess underhållningsvärde höjdes sågs det som en möjlighet av idrottarna att öka sina inkomster genom att göra reklam för olika produkter. Martin Blackman var pionjären här då han för sina ex-proffsidrottare förhandlade en möjlighet att spela huvudrollen i Miller Lite's TV reklamer. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:239)

”Nuförtiden anställer flera toppidrottare sportmarknadsföringsexperter för att hjälpa dem skapa en image, marknadsföra den under karriären för att sedan kunna utnyttja den då karriären tar slut.” (Masterlexis, Barr, Hums 2009:239)

Vi kan se flera världsberömda idrottsmän och -kvinnor i filmer, TV intervjuprogram, realitet- TV program såsom ”Dansa med stjärnorna” och dessutom finns det idrottare som påbörjat en framgångsrik musikkariär. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:239)

## **3.2. Sammanfattning på utvecklingen av sportsmanagement**

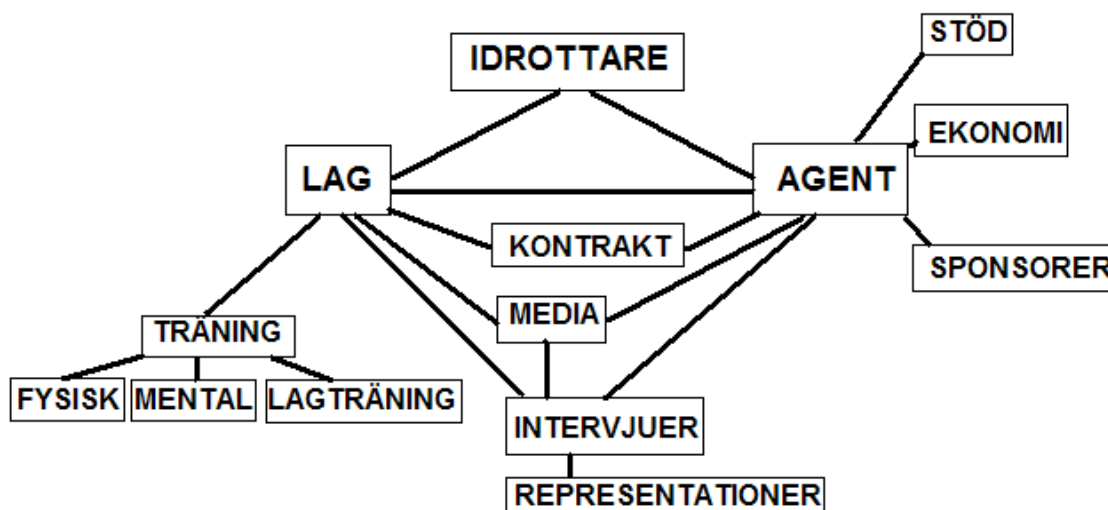
Som man kan se har flera orsaker inverkat på att branschen vuxit och både agenter och managers blivit mer eftertraktade. Allting började med att enskilda idrottare skaffade sig en manager för att få mera lön för vad de håller på med och idag kan vi se toppidrottare och före detta idrottare som tävlar i TV program med miljontals tittare.

## 4 SPORT MANAGER

”En sportmanager ses vanligen som en person som sköter om idrottarens sponsringssamarbete, publicitet i media och möjligtvis också andra saker. En manager kan också fungera som idrottarens tävlingsmanager och då är uppgiften att förmedla idrottaren till olika tävlingar.” (Huippu Urheilija 1 hemsida, 2010)

### 4.1. Vad är en sportmanager

Eftersom allmänheten inte har en aning om vad allt som hör till en sportmanagers uppgifter eller hur en idrottarens nätverk har jag ritat en skiss för både individuella idrottare och lagidrottare.

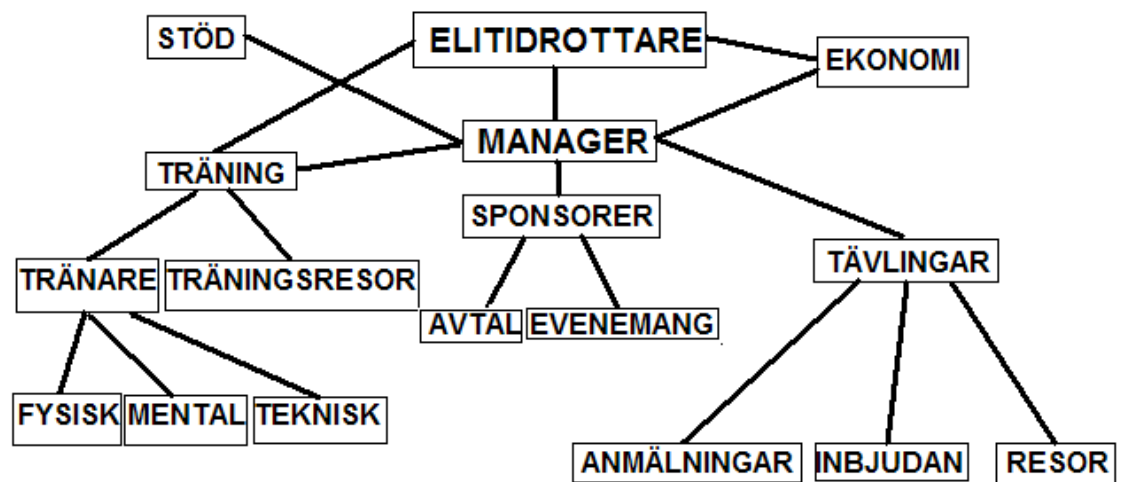


Figur 1 : en lagidrottarens nätverk

I denna figur har jag illustrerat min uppfattning om hur regelverket för en professionell idrottare i lagsporter fungerar. Som huvudkontakter har idrottaren sitt lag och sin agent. Laget sköter om all träning för spelaren, dessutom representerar spelaren laget och sig själv i media genom att ge intervjuer och dylikt. På högra sidan av bilden finns agenten



vars viktigaste uppgifter är att förhandla om kontrakt tillsammans med laget och fungera som stöd för idrottaren. Ekonomin kommer in vid sidan om, då kontraktet är gjort och det kommer in pengar och det skall avgöras hur de skall placeras. Detta kan också ofta vara "outsourcat" (utlokaliserat) . Ifall idrottaren har individuella sponsorer sköts de allt som oftast via agenten medan kontakten till media och intervjuerna också kan skötas direkt av idrottaren, laget eller agenten.



Figur 2: en idrottares nätverk i individuella idrottsgrenar

På bilden finns en professionell individuell idrottares nätverk och hur jag föreställer mig att de olika elementen är kopplade till varandra.

Idrottaren finns högst upp och han har sin manager och någon som sköter om hans ekonomi. Idealsituationen är att han inte behöver fundera på något annat än att spela och träna bra och managern och ekonomiavdelningen sköter om resten av de dagliga rutinerna. Det är viktigt att man har någon som sköter om idrottarens ekonomi eftersom karriären inte är oändlig och det kommer både upp- och nerförsbackar då man antingen tjänar bra eller dåligt. Managern sköter om allt runt själva idrottsgrenen, ser till att anmälningarna till tävlingarna sköts, hotellen bokas, att idrottaren får den träning han behöver och såklart alla sponsoravtal vilket gör det möjligt att fungera som elitidrottare.

#### **4.1.1. En sportmanagers arbetsuppgifter**

En manager måste ha en bred kunskap gällande investeringar, business förvaltning, finansiella riskanalyser och trenderna inom idrottarens gren. Att vara medveten om trenderna och ändringarna på marknaden är livsviktiga för en sportmanager. En manager behöver utmärkta sociala- och förhandlingskunskaper eftersom motivationen testas under de långa timmarna kring förhandlingsbordet där det prutas och föreslås mycket. Managern är i ständig kontakt med idrottaren och samarbetspartnern under förhandlingarna och brukar ha flera förhandlingar på bordet samtidigt . Därför är det viktigt att kunna sköta flera arbetsuppgifter samtidigt.

Det ordinarie arbetet inkluderar bl.a. följande punkter.

- Träffar med idrottaren, tränare, ägare och samarbetspartners. Ett evigt nätverkande är grundläggande för managers karriär.
- Uppgörande av kontrakt, överenskommelse om förhandlingar och rådgivning till idrottaren om de bästa kort- och långsiktiga finansiella nyttor.
- Att ge idrottaren fullständiga analyser på olika kontrakt eller samarbetsavtal och att känna till de ekonomiska trenderna är mycket viktigt.
- Resande till olika platser för att representera idrottaren i förhandlingar
- Rekrytera och marknadsföra sina tjänster till andra idrottare i olika sporter eller till organisationer för att öka på mängden klienter.
- Fakturera och samla procentuella andelar som finns i kontraktet mellan managern och den individuella idrottaren. (Job Profiles 2 hemsida, 2010)

#### **4.2. Sportmanager eller sportagent?**

Det kan i vissa fall vara aningen oklart vad skillnaden mellan Manager och Agent är. Förklaringen är dock enkel; i individuella sporter kallas personen som utövar yrket manager medan samma person i lagsporter kallas agent. I följande två underkapitel förklaras skillnaderna mellan managers och agents uppgifter, samt beskrivs hur annorlunda det kan vara att jobba för än lagidrottare än för än individuell idrottare.

#### **4.2.1.           Manager för idrottare i individuella sporter**

En sportmanager jobbar för att marknadsföra en idrottare eller produkter som är relaterade till idrottaren för att vara promotor för idrottarens karriär inom hans eller hennes idrottsgren. Detta betyder att managern är ansvarig för kontakter med ägare, samarbetspartners, tränare och andra personer som hör till den individuella idrottarens team. En stor del av managerns dagar spenderas inom managerns eller idrottarens nätverk. Managern talar ofta med professionella personer inom branschen för att vara medveten om sådana trender inom branschen som kan inverka på besluten som manager rekommenderar för idrottaren. ( Job Profiles 2 hemsida, 2010)

#### **4.2.2.           Agent för idrottare i lagsporter**

I både lag- och individuella sporter jobbar agenten med att förhandla kontrakt som medför största nytta för idrottaren. Detta betyder högre lön, större provisioner eller andra fördelar ifall lönen blir mindre. Sportmanagern rekommenderar för idrottaren det alternativ som är det bästa. Han är tvungen att tänka på både de lång- och kortsiktiga fördelarna av varje avtal. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:242)

## **5 ATT REPRESENTERA EN IDROTTARE SOM SPORTMANAGER**

I detta kapitel tar jag allmänt upp managerns uppgifter, oberoende av om han fungerar som manager för idrottare i individuella sporter eller som agent för idrottare i lagsporter. Orsaken till detta är att ifall man är på toppnivå i en lagsport så kommer alla dessa delar av managerns uppgifter upp på sätt eller annat.

Att representera en idrottare i en individuell sport skiljer sig mycket från att representera en idrottare i en lagsport. En stor del av vad idrottaren tjänar är beroende på hur han klarar sig i tävlingarna, hur stor startpeng han får och förmågan att främja och marknadsföra sin image. Därför spenderar en individuell agent ofta mycket tid med idrottaren och reser ofta tillsammans så att idrottaren skall kunna vara fokuserad på att

vinna och inte behöva fundera på dagliga distraktioner. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:242)

”Som exempel kan man ta Ivan Lendls agent Jerry Solomon från ProServ. Solomon var Lendls agent i sju år och under dessa år representerade han Lendl nästan 24 timmar i dygnet och sju dagar per vecka. Detta kan kosta mycket för en persons sociala liv säger Solomon, men poängterar att det ofta är det enda sättet man kan behålla en idrottare. När Solomon slutade som Lendls agent bytte Lendl genast sin agentbyrå från ProServ till IMG.” (Masterlexis, Barr, Hums 2009:242)

Till managerns uppgifter hör också andra saker såsom att se till att ekonomin sköts bra, att juridiken är under kontroll, att idrottarens team fungerar professionellt och att kontakterna till media är bra.

## **5.1. Förhandlande av idrottarens kontrakt**

De förhandlingar managern för är beroende på om idrottaren är med i en individuell eller lagsport. Det spelar också en stor roll om förhandlingarna gäller att delta i en tävling, någon sorts uppvisning eller om det är fråga om ett långtidskontrakt.

”Då managern förhandlar ett kontrakt för en individuell idrottare måste han känna till sporten, reglerna, reglemente och grenens struktur. ” (Masterlexis, Barr, Hums 2009:249)

”Då det förhandlas ett kontrakt för en idrottare i en lagsport måste agenten veta idrottarens värde, veta allmänt om grenen och ligans kollektivavtal och hur ett standardkontrakt ser ut. Nedan finns några exempel på vad som kan förhandlas”

- Bonus: skriva kontrakt, anmäla sig (träningsläger), antal publik, incitament
- Inkomst efter att idrottaren slutat karriären
- Garanterad inkomst (ifall idrottarens karriär tar slut snabbare än tänkt)
- Plats i laget (kan garanteras i kontraktet att man med säkerhet är med)

Efter att kontraktet är gjort fortsätter agentens uppgifter. Agenten måste sköta

kontraktet. Det innebär att följa med att kontraktet följs av bägge parter. Och ifall de inte följs, måste saken tas upp och beslutas vad som görs. Då problem uppstår är det agentens sak att se till att de sköts på ett sätt som är bra för idrottaren. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:249)

## **5.2. Idrottarens marknadsföring och image**

Managern borde bygga upp en plan på hur man kommer att marknadsföra den individuella idrottaren och hans/hennes ambitioner och långsiktiga mål. Samtidigt borde managern tänka på att idrottaren kanske är intressant endast en kort tid och därför försöka få ut maximal synlighet både under och efter karriären. Reglemente gällande marknadsföring finns då det gäller lagsporter och man måste använda sunt förnuft då det gäller t.ex. reklam för tobaks- eller alkoholprodukter. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:251)

## **5.3. Idrottarens ekonomi och juridik**

”I takt med ökad professionalism inom idrotten ökar kraven på idrottsledarnas kunskaper om ekonomi” (Broberg, Bäckström, Fahlström, Gunnarson m.fl. 2004 sid 188)

”Idrottarens karaktär av utövare som professionella och amatörer samt icke-utövare, s.k. administratörer, innebär särskilda utmaningar för de inblandade”

”Idrottsstjärnor såsom t.ex. Pernilla Wiberg vill planera för sin framtid och under sin korta aktiva bana spara pengar för att senare kunna leva på sina samlade intäkter. Det svenska skattesystemet underlättar inte en enkel planering för dessa idrottare. Många svenska idrottsstjärnor har därför valt att bosätta sig utomlands av ekonomiska skäl.” (Broberg, m.fl. 2004:288)

För att ge en bild på hur stora pengar som rör sig inom toppidrotten ger jag här några exempel.

- Medellönen per spelare per år i NBA (korgbollsligan i Nordamerika på högsta nivå) är nu över 4 miljoner dollar per år.
- Tio år långa kontraktet baseballstjärnspelaren Alex Rodriguez skrev på år 2000 ger honom en medellön på mer än 20 miljoner dollar per år.
- NFL:s (Amerikansk-fotboll liga i USA) nuvarande TV- kontrakt är värt ca 3 miljarder dollar per år eller ungefär 100 miljoner dollar per lag per år (Masterlexis, Barr, Hums 2009:60)
- Golf världsettan Tiger Woods beräknas tjäna ca 110 miljoner dollar per år, av dessa miljoner kommer endast ca 10% från prispengar medan resten betalas av sponsorer eller som startpeng till olika tävlingar. (Tiger Woods på Wikipedia 2010)

Under en idrottares karriär tjänar han/hon en hel del pengar och det är viktigt att kunna investera dem på ett klokt sätt. Outsourcing är ett alternativ som betyder att man inte själv sköter om investeringarna utan köper tjänsten av någon annan som sköter om ekonomin för idrottaren

En agent behöver kunskaper i juridik för att kunna hjälpa idrottaren så mycket som möjligt. Juridisk hjälp behövs bl.a. då det förhandlas om kontrakt eller planerna efter karriären.

”Då spelarnas löner höjdes blev skatteplanering, ekonomiplanering och andra former av råd livsviktiga för spelarnas ekonomiska framgång. Agenterna hjälpte idrottarna i förhandlingarna gällande kontraktet, skattelättnader och inkomster efter karriären.” (Masterlexis, Barr, Hums 2009:239)

Juridiska kunskaper kan även behövas ifall idrottaren gjort bort sig och hamnar inför rätten. Konflikter är ett problem för sig, för det mesta rör det sig om idrottsliga frågor utan beröring med de av statsmakterna fastställda regelsystem. I vissa fall korsar normsystemen varandra och då uppstår problem. (Broberg, m.fl 2004:228)

”En idrottsutövare kan t.ex. för en och samma gärning bli föremål för sanktioner omedelbart i anslutning till en tävling och därefter i idrottsadministrativ ordning. Saken kan ge vidare anledning till en föreningssanktion och föranleda en bestraffning enligt riksförbundets bestraffningsregler samt slutligen komma under såväl straffrättslig som civilrättslig prövning vid allmän domstol (den s.k. kvintus-effekten). (Broberg, m.fl. 2004:228)

”Finns det en särskild idrottsjuridisk disciplin? Svaret är både ja och nej. Det finns inte någon allmängiltig definition av begreppet idrottsjuridik, men det finns ett ganska komplext regelverk som är specifikt idrottsligt (Broberg, Bäckström, Fahlström, Gunnarson m fl 2004:226)

Med idrottsrelaterad juridik menas allmän lagstiftning när den tillämpas i en idrottslig miljö, medan idrottsjuridiken i sin tur kan delas in enligt följande:

- idrottens interna normsystem
- lagstiftning som särskilt riktar sig mot idrotten
- domstolsavgöranden om idrottslig verksamhet (prejudikat)”

Om man lämnar den internationella kopplingen består idrottens interna normsystem av följande huvuddelar:

- föreningsrätt (avseende idrottsföreningar)
- tävlingsregler
- bestraffningsregler
- regler för civilrättslig tvistelösning

Nästan alla slags juridik finns med i proffsidrott, men de mest rådande delar av juridik kommer upp gällande kontrakt, arbete, intellektuell egendom och förtroendefrågor. (Broberg m.fl. 2004:227)

## **5.4. Media**

I boken ”Principles and practice of sportmanagement” skrivs det om massmedia och dess roll för både enskilda idrottare och lag. Eftersom medias roll vuxit oerhört mycket under de senaste åren har det också blivit viktigare för lag och idrottare att se till att de kommer upp där de skall. De fyra olika typer av media ser till att de både skrivs och hörs om idrottare var de än är. Tryckmedia, television, radio och Internet har gjort det viktigare för idrottarna och synas och det är också orsaken varför idrottarna förbättrar sina kunskaper genom media träning. Det är viktigt att välja rätt media för de olika utlåtanden idrottaren ger eftersom det är dyrt att göra reklam och man trots det vill ha publicitet. Den elektroniska media-televisionen, radion och digitala dator teknologin har förvandlat sportindustrin och dess relation till publiken.” (Masterlexis, Barr, Hums

## **5.5. Samarbetsstadierna över tiden**

Customer relationship management är en stor del av branschen och det gäller både förhållandet mellan managern, idrottaren och sponsorerna eller samarbetspartners. Bilden är hämtad från boken ”International Marketing and Purchasing of Industrial Goods” men modifierad för att passa bättre in i sportmanagerbranschen.

Bilden på nästa sida berättar om de olika stadierna i samarbetet mellan idrottaren/managern och samarbetspartners eller sponsorer. Bilden har olika stadium var det förklaras hur samarbetet uppskattas, hur det värdesätts och hurdant förtroendet är.



<b>De olika stadierna i samarbetet mellan managern/idrottaren och samarbetspartnern</b>				
<b>1. Före samarbetet</b>	<b>2. I början av samarbete</b>	<b>3. Utvecklingsstadiet</b>	<b>4. Långtidsarbete</b>	<b>5. Slutet på samarbetet</b>
Uppskattning av nya samarbetets värde	Forhandlingar om samarbetets form	Kontraktets underreckning	Djupare samarbete	Fortsätta eller avsluta samarbetet
Värdering inleds med hjälp av:	Erfarenhet			
· särskilda delar av nuvarande samarbetet	· Låg	· Ökad	· Hög	
· evaluering av nuvarande samarbeten	<b>Osäkerhet</b>			
· insatserna för att börja samarbetet	· Hög	· Minskad	· Minimal	Omfattande samarbete
· övrig intressant information				
· allmänna policy beslut				
<b>Värderingen baserar sig på :</b>	<b>Distans</b>			
· erfarenhet med nuvarande kunder	· Lång	· Minskad	· Minimal	
	<b>Anförtroende</b>			Samarbetet baserar sig på
· osäkerhet om potentialen med samarbetet	· Nuvarande - Låg	· Nuvarande - Ökad	· Nuvarande - Maximal	ett långt förhållande
· distansen med den möjliga nya kunden	· Uppfattas - Låg	· Uppfattas - visas genom anpassningarna	· Uppfattas - Minimal	
<b>Anförtroende</b>				
	<b>Anpassning</b>			
· Inget	· Beroende på tiden som lagts ner för samarbetet	· Höjs både formellt och informellt och samarbetet blir effektivare	· Omfattande Anpassningar	

Figur 3: Samarbetstadierna mellan managern/idrottaren och samarbetspartnern

Bilden visar hur samarbetet utvecklas i de olika stadierna och vilka de centrala punkterna för en managers och samarbetspartners samarbete är samt hur det utvecklas genom tiden.

### **5.5.1. Stadiet före samarbetet**

Före samarbetet är första stadiet. Under dessa omständigheter kan valet att evaluera en potentiell ny samarbetspartner vara ett speciellt viktigt val för ett långvarigt samarbete. Det finns exempel på företag såsom Sprinter som började utvärdera andra samarbetspartners eftersom säljaren hade kommit med en massiv prissökning. Andra orsaker kan vara nya produkter, djupare samarbete, billigare eller snabbare transporter etc. I detta stadium evalueras tre faktorer: erfarenhet, osäkerhet och distans.

Erfarenheter av samarbete försöker man evaluera för att få veta om hur företaget fungerar och för att minska på osäkerheten. Osäkerheten är en del som alltid finns i början av samarbetet då det gäller förmåner eller möjliga kostnader. I ett företag kan det vara viktigt att säljaren kan anpassa sina produkter till köparen. Distansen igen har olika aspekter såsom social distans, kulturell distans, tids- och geografisk distans. (Håkansson 1982:291)

Allt detta går mycket logiskt in i samarbetet mellan managern, idrottaren och samarbetspartnern eller sponsorn.

### **5.5.2. Stadiet i början av samarbetet**

I detta stadium är säljaren i kontakt med köparen för att förhandla eller utveckla en specifikation för köp av kapitalvaror. Till detta stadium kan även höra leveranser av testprodukter. Eftersom detta stadium ligger i början av samarbetet har både köparen och säljaren lite erfarenhet av varandra.

De har bara en begränsad aning om vad den andra parten kräver av dem även om de hoppas på att få så mycket som möjligt ut av samarbetet. Osäkerheten är hög eftersom satsningar görs men man ännu inte är säker på hur mycket man får ut av samarbetet och då man inte vet hur relationen kommer att utvecklas.

Distansen kommer att uppfattas som lång ännu i detta stadium eftersom möjligheten att minska distansen varit liten pga. den korta tiden samarbetet fungerat. Hur stor distansen är beroende på hur köparens och säljarens motiv möts. Skillnader finns ifall köparen är oerfaren då det gäller produkterna eller teknologin i bägge företagen. (Håkansson 1982:293)

Den erfarenhet jag själv har då det gäller distans mellan säljares och köpares motiv kommer från arbetsplatsen där jag jobbar, Amersports. Vi ser till att våra återförsäljare får kunskap om själva produkten, hur de kan sälja den på ett lätt sätt och plattformar som hjälper dem vid själva försäljningstillfället.

Tidsuppfattningen är viktig i detta stadium. Köparen och säljaren måste tala samma språk dvs. köparen måste se till att betalningarna sköts under den givna tiden medan säljaren måste se till att leveranserna kommer då de skall.

Bägge samarbetsparterna måste vara medvetna om riskerna som finns och kommer att ha lite eller inget bevis alls att bedöma sin samarbetsparts anpassning till relationen.

Förtroendet uppfattas i detta stadium som relativt litet av både köparen och säljaren, men båda parterna ser möjligheterna till ett framgångsrikt samarbete. . (Håkansson 1982:293)

### **5.5.3. Utvecklingsstadiet**

I detta stadium börjar relationen bli djupare, samarbetet blir kontinuerligt och köpen blir flera. I marknadssammanhang betyder detta mycket och en möjlighet att ändra på produkten att passa köparen kommer också i vissa fall i fråga. Inom sportmanagement kan man tänka att utvecklingsstadiet är det som kommer att avgöra hurdant samarbetet blir, långt och fungerande, hur mycket känslor finns med och hur mycket får köparen och säljaren ut av just detta avtal. Då erfarenheten ökar blir också kunskapen om den andra parten större och då kan man bättre förstå den andra partens normer och värderingar.

Osäkerheten som funnits hos båda parterna minskar tack vare erfarenheten. Särskilt förbättras anpassningen som i sin tur leder till att kostnaderna blir klarare för bägge parten. Det leder till att man lättare kommer att kunna avgöra om anpassningen möter de egna behoven. Distansen blir kortare hela tiden då man börjar veta mer om

människorna man är i kontakt med och det skapar förtroende som igen direkt är i samband med distansen.

Då samarbetet redan finns och är djupt beror förtroendet mer på att evaluera relationen. Relationen spelar stor roll då det gäller parternas uppfattningar om sitt engagemang för dess utveckling. Det kan förbättras med att ha bättre pris eller t.ex. mer insatser i marknadsföringen. Förtroendet höjs både formellt och informellt och samarbetet blir bättre i detta stadium.

Samarbetet mellan idrottaren, managern och samarbetspartnern beror mycket på detta stadium. Då samarbetet blir djupare och det börjar komma både känslor och relationer med ökar effektivitet vilket i sin tur leder till att det blir svårare att avsluta avtalet. (Håkansson 1982:294)

#### **5.5.4. Långtidssamarbete**

Långtidssamarbete karaktäriseras av bägge parternas ömsesidiga betydelse för varandra. Samarbetet har uppnåtts under en lång period av outhärlighet och av mängder av leveranser . Bägge parterna är beroende av varandra så mycket att den ena parten kanske inte skulle kunna fortsätta utan den andra. Det kan ses som en risk, men å andra sidan kan det lika väl ses som en styrka då man kan vara säker på att ifall man själv sköter sig så bra som möjligt kommer samarbetet att fortsätta. Tiden det tar att uppnå detta kan vara mycket olika beroende på vilken bransch man är i och personerna som sköter om avtalet. Det sägs att det är omöjligt att nå ett sådant samarbete på kort tid och t.ex. Unifix har ett samarbete med en engelsk kund som varat i över 20 år.

Erfarenheten som kommit under dessa år gör det mycket lättare för företagen att samarbeta och i de bästa fallen behöver man inte fundera på om leveranserna kommer i tid, om priserna är det rätta och flera andra saker. Erfarenheten finns och man litar på den andra parten så mycket att samarbete löper bättre. Unifix som jag tog upp redan tidigare kan börja konstruera en maskin värd £100,000 bara på basen av en muntlig beställning. Osäkerheten är minimal i detta samarbete, paradoxalt nog så kan detta skapa problem. Då det uppstår för mycket rutiner kan det hända att dessa rutiner inte mera ger mervärde för bägge parten så som det har gjort tidigare. (Håkansson 1982:297)

### **5.5.5. Slutet av samarbetet**

Det sista steget nås då marknaden varit stabil och samarbetet fungerande i en lång tid. I detta skede är det logiskt att fundera på metoder som kan göra samarbetet bättre för bägge parterna. Dessa avtal genomgås inte endast ur en ekonomisk synvinkel utan ofta funderas det mer på det ”rätta sättet att göra business”. Ifall båda parterna ser nyttan stor i att fortsätta samarbetet så görs det men oftast med förändringar som borde hjälpa båda. Men å andra sidan ifall företagen inte ser nyttan som speciellt stor, avslutas samarbetet ofta i detta skede och parterna söker ofta nya samarbetspartners. (Håkansson 1982:300)

### **5.6. Managern som stödperson**

Behovet på stödperson är beroende av både idrottarens och managerns karaktär. En del idrottare behöver stödpersoner mer än andra. Det inkluderar olika ansvarsområden t.ex. om spelaren byter klubb, kan det betyda att managern hjälper till med att hitta en passlig lägenhet, hjälpa till med inredningen, köpandet av bil och hjälpa människorna omkring idrottaren vid behov.” (Masterlexis, Barr, Hums 2009:258)

## **6 SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING**

”Ersättningen agenter får för sitt jobb varierar mycket för att den är beroende av marknaden och associationernas gränser. Det finns fyra modeller som ersättningen baserar sig på, engångsprovisioner, procentuell andel av kompensationen, timlön eller procentuell avgift och timlön.”( Masterlexis, Barr, Hums 2009:246)

Engångsprovisionen baserar sig på ett avtal som görs mellan klienten och agenten före agenten börjar sköta om klientens saker

Procentuell andel av kompensationen är den mest vanliga uppläggningsen även om den är kritiserad för att vara inflationistisk. Ändå försvarar agenten Leigh Steinberg med att säga att detta sätt är det bästa eftersom det bildas en personlig relation mellan klienten

och agenten. Till denna modell hör inte endast förhandlingarna utan allt jobb angående provisionen och kontrakten ingår. Det negativa med procentuella andelen är att det inte finns någon garanti för att agenten får ihop den förväntade summan även om en del av den kommer i hans egen ficka.

Den tredje modellen går ut på ersättning för varje arbetstimme. Detta alternativ är inte så vanligt, eftersom agenten och klienten oftast vill ha en personlig relation. För flera idrottare kan detta sätt vara det billigaste. Om man räknar med att timkostnaden är 150 \$ och det tar 40 timmar för agenten att förhandla kontraktet, om agenten förhandlar ett kontrakt värt 1miljon dollar och man räknar med att agenten i annat fall skulle få 4 % av kontraktets hela värde betyder det att avtalet som varit baserat på timlön kostar 18000\$ medan den procentuella andelen skulle stiga till 40000\$. Detta sätt kan vara problematiskt eftersom det inte alltid är lätt att säga när det har att göra med kontraktet och när inte. Skall alla telefonsamtal och möten räknas som timlön eller skall de ingå i kontraktet?

Den fjärde metoden går ut på ersättning för varje arbetstimme och en procentuell andel av compensationen. Detta sätt är bra eftersom man kan vara säker på att agenten jobbar så hårt han kan för kontraktet eftersom ju mer pengar det kommer in och ju mer han arbetar desto mer får han själv. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:246-247)

## **6.1. Managers ersättning i individuella sporter**

Eftersom ersättningen för managers i individuella sporter är så nära managers lön är det mycket svårt att hitta teori om den procentuella andelen. En intelligent gissning är att den procentuella andelen ligger mellan 20-30%.

## **6.2. Agentens ersättning i lagsporter**

Professionella lag har begränsade lönebudgeter att använda på spelare och de är beroende av lagets inkomster. Lagen måste göra svåra beslut om vilka spelare de tänker hålla och vilka som får gå, vilka unga spelare som väljs och vilka äldre spelare som köps. (Parent & Slack 2007:5)

Agenterna är i stor roll i dessa situationer och deras ersättning står i kontraktet. I lagsporter är den vanliga procentuella andelen 3-5%. ( Become a sports agent hemsida 2010)

I tabellen nedanför kan man ser hur de största stjärnorna tjänar och hur stor agentens lön är gällande dessa spelarna, dessa spelare spelar i de största ligorna i USA.

<b>Idrottsgren och Liga</b>	<b>Idrottarens lön</b>	<b>Agentens lön</b>
<b>Baseball (MLB)</b>	\$20,000,000	\$600,000
<b>Korgboll (NBA)</b>	\$25,000,000	\$750,000
<b>Amerikansk Fotboll (NFL)</b>	\$18,000,000	\$540,000
<b>Ishockey (NHL)</b>	\$10,000,000	\$300,000

*Figur 4:Agentens ersättning i förhållande till de största stjärnornas lön*

I både amerikansk fotboll och korgboll finns det ett tak på hur stor procentuell andel agenten får ta. I NFL där det spelas Amerikansk fotboll är taket 3 % medan taket i NBA dvs. korgbollsligan är satt till 4%. ( Sportagent blog hemsida 2010)

Nedan finns en tabell på medellönen i samma ligor som just togs upp vilket visar att det spelar mycket stor roll ifall du är agent för en toppidrottsman eller en vanlig spelare på högsta nivån i dessa ligor.

Idrottsgren och Liga	Idrottarens lön	Agentens lön
Baseball (MLB)	\$2,800,000	\$84,000
Korgboll (NBA)	\$4,200,000	\$126,000
Amerikansk Forboll (NFL)	\$1,700,000	\$51,000
Ishockey (NHL)	\$1,800,000	\$54,000

*Figur 5: agentens ersättning i förhållande til spelarnas medellön*

## 7 ATT ETABLERA SIG SOM SPORTMANAGER

Då man börjar som sportmanager är det flera saker man måste tänka på och det finns vissa färdigheter man måste ha.

### 7.1. Vad är ett nätverk?

Nätverk tas upp i flera olika sammanhang och den bästa definitionen på vad ett nätverk är hittade jag i boken *International Perspectives on the Management of Sport*.

I stort sett betyder nätverk ett nät av relationer, kedjor, sammankopplingar eller band som förbinder ihop människor, platser och andra saker. Att känna de rätta människorna eller att med hjälp av nätverk nå målet är inte den enda vanliga förklaringen vad nätverk är. Från ett annat perspektiv har ordet nätverk blivit en trendig del av språket som beskrivs som anpassning inom organisationer för att forma internationella nätverk för att hållas konkurrenskraftiga inom dagens business marknad.

I dagens samhälle är det så gott som omöjligt att låta bli och höra talas om nätverk eller nätverkande oberoende är du forskare, praktikant eller kund då det gäller organisationer. (Parent&Slack2007:64)



### **7.1.1. Hur bygger man upp ett nätverk**

Eftersom nätverkets viktighet inte går att förneka är det nödvändigt att veta hur man bygger upp ett fungerande nätverk för sig.

Networking är relationer mellan människor. Det är värdefullt att ha ett nätverk med olika människor eftersom det idag är mycket viktigt med förtroende och det bestämmer till slut en hel del. Skapandet av relevanta relationer är verklig networking. Både för idrottaren och managern är byggandet av nätverket viktigt. Under åren som proffs eller inom elitidrottskretsarna har de möjligheter att träffa intressanta människor. En idrottare som använder dessa relationer på rätt sätt bygger upp ett nätverk för sig själv med tanke på sin framtid efter att idrottskarriären tagit slut. (Huippu-Urheilija hemsida 2, 2010)

Genom att vara aktiv och i växelverkan lära sig känna människor i olika intressentgrupper för han vidare en positiv bild. Människorna är intresserade av idrottare, speciellt deras psyke och allt som finns bakom tränandet och tävlandet.

Det som är väsentligt i networking är att alla som hör till nätverket får en känsla av att de får något mervärde av att höra till nätverket. Annars är det inte lönsamt att höra till nätverket för den enskilda människan. Det enkla tankesättet i networking är att ett plus ett är mer än två.” (Huippu-Urheilija hemsida 2, 2010)

## **7.2. Viktiga färdigheter som sportmanager**

Det finns inga direkta krav på skolning etc. för att man skall kunna fungera som en manager. Det finns jurister, redovisare och andra ekonomiska rådgivare som fungerar som managers. Det viktiga är inte att man har en viss skolning, men det är viktigt att man har någon slags skolning. En manager måste ha en bred kunskap gällande idrott och ett allmänt vetande om sportbusiness och de ekonomiska möjligheterna och hoten. (Masterlexis, Barr, Hums 2009, sid 258)

”Agenter jobbar med en unik kundkrets. Å ena sidan avtalar de med idrottare som förtjänar miljoner. Å andra sidan avtalar de också med underhållsbesättning som endast förtjänar minimilön. Sportagenten måste kunna reagera lämpligt med olika valkretsar.”

”Utan skickliga färdigheter med människor, är sportagenten dömd att misslyckas”

”Att lära sig att behandla alla människor rättvist, etiskt och med respekt är väsentligt för en sportagents framgång”. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:31)

### **7.3. Kontraktet mellan managern och idrottaren**

Då managern och idrottaren förhandlar om kontraktet är det flera saker som måste bestämmas. Allting gällande ersättning, kontraktets längd, rättigheter och skyldigheter, bägge parter uppgifter och klausuler gällande avslutandet av kontraktet måste vara solklart för båda parterna. Därför tas det alltid två kopior av avtalet en för idrottaren och en för managern. Att få information i teorin gällande avtalet är oerhört svårt eftersom avtalet mellan parterna är hemligt. Trots avtalets hemlighet kommer jag i den empiriska delen att ta upp de väsentliga delarna i ett kontrakt.

### **7.4. Suomen Urheilumanagerit Ry**

Suomen Urheilumanagerit Ry grundades 15.12.2009.

Föreningens mål är att utveckla arbetet runt idrottarna till mer professionellt, främja idrottarnas helhetsvälmående och göra det bästa för idrotten och fungera som managers, agents och andra idrottares kontaktnätverk.

I Finland agerar ungefär 40-50 sportmanagers eller förvaltare. I individuella sporter är det speciellt stor brist på managers. En modern manager är en viktig del av idrottarens bakgrund, behärskar sponsringssamarbeten och mediakontakter och förstår sig dessutom på idrottarnas karriär och framtidsplanerings helhet. Varje samarbete är ändå unikt och beror på kontraktet mellan idrottaren och managern.

Sportmanagerverksamheten är en tydligt växande business vars affärsverksamhetsområde utvecklas och söker en position inom det finska elitidrottssystemet. Suomen Urheilumanagerit Ry vill skapa klara regler och en etisk kod för managementbranschen. Det behövs också up-to-date skolning för managers som skapar intresse och managers som tror på egenföretagande.

Suomen Urheilumanagerit ry strävar till ett bra samarbete med alla officiella organisationer på branschen bl.a. Undervisningsministeriet, Finlands Olympiska kommitté, Finlands Paralympiakommitté, SLU, Nuori Suomi, förbunden samt tränarna och idrottarnas egna organisationer. ( SLU hemsida 2010)

## **8 SPORTMANAGEMENTFÖRETAG**

Flera managementföretag har startat sin verksamhet med att fungera som managers för idrottare men utvidgat sin verksamhet att även täcka sportmarknadsföring och ordnandet av olika evenemang. De har ständigt fortsatt att utvidga uppgifterna så att de möter behoven inom branschen.

Ett av de första företagen som grundades var IMG som började sin verksamhet på 1960-talet då företagets grundare Mark McCormack började representera den professionelle golfspelaren Arnold Palmer, strax efter blev golfproffsen Jack Nicklaus och Gary Player hans kunder och några år senare började samarbetet med tennisspelaren Rod Laver. McCormack ledde företaget i över 40 år och gjorde företaget till det största på marknaden. I idag är företagets kompetensområden följande:

- Medieproduktion och distribution över flera mediaformer
- Skapande av evenemang, förvaltning och försäljning av sponsring
- Klientrepresentation och varumärkesmanagement
- Sponsring och mediekonsultering
- Konsumentproduktlicensiering
- Träning av idrottare (IMG hemsida 2010)

Då man läser denna lista märker man att företaget verkligen utvidgat sin verksamhet häftigt då det i början endast gick ut på att sköta om idrottare och deras avtal.

### **8.1. Sportmarknadsförings mix**

Marknadsförings mix är mycket viktigt oberoende vad man håller på med gällande marknadsföring, nedanför tar jag upp hur de fyra P:na fungerar inom denna bransch.

Marknadsförings mix hänvisar inom sport till kontrollerade variabler som är till för att tillfredställa en speciell grupp. Marketing mix är alltså receptet som behövs för att kunna göra en lyckad kampanj. Kotler har beskrivit detta med de fyra P:na och även i sport sammanhang är de oerhört viktiga, de fyra P:na kommer från pris, plats, produkt och påverkan. Om man jämför med andra branscher finns det i sport marknadsföring aspekter som är man måste vara medveten om när man bygger upp marknadsförings mixet. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:48)

<b>Sport marknadsföring</b>	<b>Traditionell marknadsföring</b>
I flera fall måste sport organisationer samtidig sammarbeta och tävla med varandra	Framgången är ofta beroende av att vara bättre än opponenterna och vinna "tävlingen"
Pga. egna erfarenheter och informationen man har betraktar sig kunden som en expert.	Få användare ser sig själv som experter och anlitar därför lättare professionella för att få information och hjälp.
Konsumentens behov bestämmer efterfrågan till stort sett.	Konsumentens efterfrågan är lättare att förutspå eftersom produkten är den samma.
Produkterna är alltid immateriella, subjektiva och starkt experimentella.	När en kund köper en ny skjorta är den alltid materiell, man kan känna på den och se hur den ser ut och den används i flera olika tillfällen.
Sport produkten är samtidigt producerad och använd, den kan inte inventeras.	Vanliga produkter kan inventeras, har en hållbarhet och kan fyllas på.
Idrott är generellt offentligt konsumerat och kundtillfredsställelsen påverkas alltid av vad andra tycker	Även om andra människor kan njuta av att köpa en bil, beror njutning eller tillfredsställelse hos köparen inte på vad andra tycker
Produkter inom sport är inkonsekvent och oförutsägbar.	Inkonsekvent och oförutsägbar ses som oacceptabelt, ifall en bil skulle gå framåt när man har backen i skulle kunden vara rasande.
Sportmarknadsföraren har liten eller mycket lite kontroll på sin produkt och begränsad kontroll gällande produkt utveckling.	Marknadsföraren för vanliga produkter jobbar med produktutveckling och design för att få produkten och sälja bättre.
Sport har en allomfattande verkan och rör alla elementer i livet.	Endast religion och politik rör lika många människor som idrott och de fungerar inte som produkter eller tjänster.

Figur 6: Sportmarknadsföringsmix

### 8.1.1. Produkt

I jämförelse med vanlig marknadsföring skiljer sig produkten en hel del. Produkten som

säljs kan vara en match, service gällande idrott, t.ex. en konditionssal eller marknadsföring av själva idrottaren. När det är frågan om en sport med åskådare är själva kärnprodukten själva tävlingen. I en golftävling är produkten därmed idrottarna dvs. golfspelarna som tävlar på banan. Publiken och tv-tittarna kan inte uppleva eller röra själva idrottaren men kan sätta sig själva i situationen. Eftersom vad som helst kan hända och ingen kan veta vem som kommer att vinna är detta ett utmärkt tillfälle för promotorn att sälja evenemanget och för managern att sälja sina idrottare i samband med evenemanget. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:48)

### **8.1.2. Pris**

Precis som med vilken produkt som helst, har både idrottarna och evenemangen ett pris. Inom sportindustrin måste allting ha ett pris, det kan gälla biljetter, medlemskap, tv-kanaler, VIP-paket till evenemang, webbsidor etc. För företag som håller på med sportmanagement kommer dessa i spel då det gäller priset för evenemang och då finns det ofta två olika pris. Det ena är priset för att få vara med på själva evenemangen, dvs. biljetten åskådarna köper, medan det andra är kostnaderna på själva evenemanget som i sin tur innefattar allting som köps under evenemanget. På samma sätt fungerar det för idrottarna som gör evenemanget till en tävling. De får en summa som startpeng för att delta i tävlingen och den andra summan i detta fall är vinstpengarna som de tävlar om. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:49)

### **8.1.3. Plats**

En vanlig produkt görs på en fabrik varifrån den transporteras vidare till en plats var kunderna har möjlighet att köpa produkten. Ifall produkten inte säljs idag sparas den och säljs imorgon. Inom sportmanagement fungerar det inte på det sättet. Platsen där produkten görs är också platsen där den används. Efter att tävlingen är slut kan man inte sälja biljetterna. Det skulle låta komiskt om någon erbjöd sig att sälja biljetter till gårdagens match. Därför måste man på denna bransch sälja biljetter i ett tidigt skede för att vara säker på att det finns publik och inkomster. Då det gäller enskilda idrottare och försäljningen av dem eller deras tjänster dvs. reklamer måste man redan i ett tidigt skede börja sälja dem för att idrottaren skall ha möjlighet att tävla för fullt. Platsen här kan man se som utrymmet där sponsorn kommer, men också ser man det som tiden då

sponsorns namn syns i TV eller då idrottaren gör sitt jobb. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:50)

#### **8.1.4. Påverkan**

Påverkan eller promotion kan ofta göras på flera olika sätt. Att göra reklam, personlig försäljning, publicitet eller sales promotion. Det finns inte ett rätt sätt att göra det men ofta görs det reklam om själva tävlingen. Vi kan se Chicago White Sox försöka påverka människorna med att hårt göra reklam om att New York Yankees spelar mot dem, just det hämtar åskådare när lag eller individuella idrottare tävlar mot varandra och även om matchen är hård mellan dessa så vinner båda på det att man främjar bägge två. (Masterlexis, Barr, Hums 2009:50)

Nedan finns en tabell på de viktigaste punkterna från teorin, dessa punkter är viktiga och kommer att testas med idrottarna i den empiriska delen.

<b>Teori</b>	
Manager är personen som sköter om idrottarens kontrakt och media publicitet	
Idrottarnas behov har ändrat på branschen under åren	
En manager måste ha en bred kunskap gällande investeringar, business förvaltning, finansiella riskanalyser och trenderna inom idrottarens gren	
Managern jobbar för att marknadsföra idrottaren eller produkterna som är relaterade till idrottaren	
Agenten förhandlar kontrakten och ger råd om vilket kontrakt skulle vara bäst just då	
I individuella sporter måste managern känna till sporten, reglerna, reglemente och grenens struktur	
I lagsporter måste managern veta idrottarens värde, veta allmänt om grenen, känna till kollektivavtalet och veta hur standardkontraktet ser ut	
Managern borde bygga upp en plan om hur idrottaren skall marknadsföras	
Idrottarens inkomster kan vara stora och managern bör veta hur inkomsterna skall placeras eller besluta om det skall outsourcas	

*Figur 7: ett sammandrag på de väsentliga punkterna i teorin*

<b>Teori</b>	
Managers/Agentens kunskaper i juridik är viktiga	
Det finns 5 olika stadien i samarbetet	
Engångsprovision, procentuell andel, timlön och timlön+procentuell andel är sätten managers ersättning kan debiteras	
Managers ersättning i individuella idrottares kontrakt är mellan 20 och 30%.	
Agentens ersättning i lagidrottarens kontrakt är 3-5%	
Nätverk betyder ett nät av relationer, kedjor, sammankopplingar och band som binder ihop människor och platser.	
Det väsentliga i att bygga upp ett nätverk är att alla som hör till det har en känsla att de får något ut av det.	
För att bli en manager måste man ha en bred kunskap gällande idrott och allmänt vetande om sporten dess möjligheter och hot.	
Företagen inom branschen gör annat också än bara själva managerarbetet.	

*Figur 8: ett sammandrag på de väsentliga punkterna i teorin*



# EMPIRISK UNDERSÖKNING

## 9 INLEDNING

Den empiriska delen av arbetet baserar sig på fyra olika intervjuer. Både proffsidrottare och managers har intervjuats för att jämföra teorin som funnits i böcker med den uppfattning dagens idrottsproffs har om sportsmanagement. Proffsidrottarna jag intervjuat är ishockeyspelaren Sean Bergenheim, alpina skidåkaren Marcus Sandell och golfproffset Mikko Ilonen. Den professionella agenten jag intervjuat heter Markus Lehto.

Sean Bergenheim är född 1984 och spelar idag i NHL för Tampa Bay Lightning. Han blev vald till NHL då han var 18år gammal med nummer 22 (rankad 22 bäst i världen i sin ålder) av New York Islanders var han spelade 5år tills han sommaren 2010 bytte lag till Tampa Bay Lightning. Bergenheim har spelat i världsmästerskapstävlingar tre gånger och varje gång har han hämtat med sig en medalj hem.

Marcus Sandell är född 1987 och tävlar i alpina världcupen. Sandells huvudgrenar är slalom och storslalom och han har hört till det finska landslaget sedan 2003. Som Sandells bästa resultat räknas silvermedaljen i junior världsmästerskapstävlingarna 2007 i Österrike och den 8 placeringen i världscupsdeltävlingen i Bormio 2008.

Mikko Ilonen är född 1979 och spelar golf på Europatouren. Ilonen hörde som ung till landslaget i golf och vann år 2000 British Amateur som klassas som den näst största amatörtävlingen i världen. Ilonen blev proffs år 2001 och har sedan dess spelat på Europatouren var han gjorde sin bästa säsong 2007 då han vann två deltävlingar, en i Singapore och en i Sverige. År 2010 spelade Ilonen mycket bra och säkrade i god tid sin spelrätt på Europatouren för säsong 2011.

Markus Lehto är en föredetta ishockeyspelare som är född 1962. Under sin karriär spelade Lehto som back både i Finland och Sverige. Att Lehto var med i Olympiska spelen 1984 i Sarajevo och i världsmästerskapstävlingarna 1985 kan räknas till Lehtos bästa meriter. Efter sin spelarkarriär grundade Lehto tillsammans med Bill Zito

företaget ACME world sports och fungerar idag som professionell agent för ungefär 100 idrottare.

Jag har valt dessa personer för att få en bred bild av managementbranschen i Finland och för att kunna jämföra hur teorin fungerar i praktiken och vilka skillnader de olika sportgrenarna har gällande managern och hans uppgifter. Intervjuerna har jag gjort så att jag personligen kontaktat dessa herrar och bestämt en tid då jag fått intervjua dem. Intervjuerna har jag bandat för att under intervjun till 100% kunna lyssna på vad den intervjuade säger och ha möjligheten att ställa frågor jag kommer på under intervjun. Det skulle inte lyckas ifall jag var tvungen att skriva ner svaren samtidigt som jag lyssnar. Före intervjuerna har jag öppnat min frågeguide och bestämt vilka frågor jag kommer att ställa. Det har varit nyttigt då man vet vilka svar man är ute efter från var och en. Det är dock alltid så att de blir tal om andra intressanta saker som inte direkt hör till frågan men kanske ger en bredare bild gällande någon annan fråga. Det jag velat ha svar på av alla är hur länge de haft en manager, vilka delar managern sköter, managers ersättning, hur branschen förändrats och vilka förändringar idrottaren hoppas på i framtiden, hur ekonomin sköts, ifall idrottaren skulle klara sig utan manager och vad både idrottarna och managern tycker om att bygga en image om sig för att få ett större marknadsvärde.

## 9.1. INTERVJUGUIDE FÖR MANAGER/AGENT

**Namn**

**Arbetsplats**

**Idrottare**

**Arbetat som manager:**

1. Hur definierar du sportmanagement?
2. Hur har branschen ändrat sig under åren du fungerat som sportmanager?
3. Man repräsenterar flera idrottare men tex Jerry Solomon från proserv sägs ha varit Ivan Lendls manager 24/7 för att han skulle kunna satsa på tennis spelandet. Var tycker du gränser går för hur många idrottares saker man kan sköta?
4. Då du funderar från det när du har börjat som manager, hur har du byggt upp ett nätverk och hur sköter du om det?
5. Finns de speciella färdigheter man måste ha för att kunna sköta ett brett o fungerande nätverk?
6. Ersättningen i procent brukar ligga någonstans mellan 20-30% per samarbetspartner, på vilket sätt bestämmer du hur stor andel du kommer att ta? Och hur stor är den inom din gren?
7. Vilket är det bästa sortens kontrakt för idrottare i din gren? Procentuell, timlön eller timlön+procent? Varför och när lönar det sig att ha en annan?
8. Median spelar stor roll för idrottare och deras synlighet, sköts samarbetet med median via dig eller direkt med idrottaren?
9. Juridik är viktigt då det gäller att spara pengar för framtiden och för det måste man veta mycket om ekonomin, sköter ni om idrottarens juridiska och ekonomiska frågor eller outsourcas de och varför?
10. Hur bestämmer du för idrottaren vilka sponsorer är passliga och vilka inte, alla inkomster är ju egentligen bra men man vill ju ofta få ut något annat från avtalet än bara pengarna. Skillnaden mellan sponsring och goodwill.
11. Då ett företag kontaktar dig och vill börja sponsra någon av dina idrottare, hur bestämmer du vem ifall de inte har någon speciell de vill?
12. De goda och de dåliga sidorna med att vara manager?

13. På vilket sätt scoutar du idrottaren som du tänker ta till din byrå? Via andra idrottare? Det är ju ofta mycket annat som också är viktigt än bara idrottskunskunskerna?
14. Har många idrottare egna företag som de säljer sina reklamer via? I alpin verkar det vanligt men hur är det i din gren?
15. CRM är viktigt både mellan managern, idrottaren och sponsoren. Samarbetet måste vara djupt för bägge parten men är det din sak att sköta om att sponsoren träffar idrottaren eller är det idrottarens sak? Vilket sätt är de bästa enligt dig att sköta om CRM?
16. Vilka är de viktigaste resurserna för en sport manager, och hurdana människor tror du kan klara sig inom branschen?
17. Hur ser branschens framtid ut och på vilket sätt tror du den kommer förändras inom 10 år?
18. För hurdana personer rekommenderar du branschen?

## 9.2. INTERVJUGUIDE FÖR IDROTTARE

**Namn:**

**Arbetsplats:**

**Idrottare:**

**Datum:**

1. Du är proffs inom Alpinskiåkning/Golf/Ishockey, hur viktigt anser du det vara att ha en agent som sköter om dina saker och vilka alla delar sköts av agenten? Kontrakt, sponsorer, träningsresor, tränare, tävlingar?
2. Hur har ditt samarbete med managern fungera, har det varit problem? Hurdana ?
3. Baserar sig din agents/managers lön på en del av kontraktet, timlön, timlön+procent, inkomster? Och hur stor andel tar managern?
4. Vilka individuella sponsorer har du?
5. Sköter du själv om dessa samarbeten eller sköts de via din agent?
6. Hur har agent/manager branschen ändrats inom dina år som proffs?
7. Vilket mervärde ger manager/agenten dig?
8. För att kunna garantera en bra framtid måste du fundera på karriären efter idrotten, hjälper din manager dig med det eller använder du utomstående hjälp? hurdan och varför?
9. Vilka egenskaper kräver du av din manager och vad skulle du själv vilja ha mer av som du inte har?
10. Du har antagligen ett brett nätverk med både samarbetspartners, managern, tränaren etc. Hur fungerar det? Vem är högst i rang ifall saker går på varandra?

## **10 VAD ÄR SPORTMANAGEMENT I PRAKTIKEN?**

I följande avsnitt går jag i korthet igenom idrottarnas och managerns tankar gällande termen sportmanagement och sportmanagers.

### **10.1. Sportmanagement och Sportmanager**

Beroende på idrottsgren har sportmanagement olika betydelser. Ishockeyproffset Sean Bergenheim ser skillnader redan i sin egen situation. Bergenheim tycker att man måste ha en insikt på både lag och på den individuella sidan. För honom har det mycket och göra med hur laget sköts, att köpa och sälja spelare, göra kontrakt och allt det hela men på den individuella sidan kommer det också till att sköta idrottaren och hans karriär för att inte glömma sponsorerna och helheten.

Golfproffs Mikko Ilonen har också en bred bild på vad sportmanagement är. Enligt Ilonen är det i flera fall en manager eller ett managerföretag som sköter samarbetsavtal och gör endast det och sedan har man andra människor runt dig som sköter andra saker. Sedan finns det också företag som sköter hela paketet. ”Själv är jag i en situation där jag outsourcat en del tjänster även om managern skulle sköta dem men det skulle ju såklart kosta och då skulle det finnas flera mellanhänder” säger Ilonen.

## **11 BRANSCHENS FÖRÄNDRINGAR UNDER ÅREN**

Ishockeyagenten Markus Lehto säger att branschen förändrats mycket under hans tid. ”Ifrån slutet av 1980-talet till börjar av 90-talet fanns det inte europeiska agenter, här var man ungefär tio år efter Nordamerika. Då förhandlade man själv sina kontrakt medan 90% av dagens spelare har en agent, vilket betyder att det hela branschen blivit mycket mer professionell. Annars också uppskattas agenten mycket högre”. Förr var du endast agent eller manager medan du idag fungerar som en förvaltare för idrottarens ärenden och som det lyssnas på. Knappast hade de finländska tennisspelarna eller simmaren Jani Sievinen någon manager, men ju större de ekonomiska resurserna blir

desto viktigare blir det att ha en agent/manager säger Lehto. En del kan tänka att vi är maskarna som suger ut pengarna från lagen men när jag själv spelade hockey var lönerna ungefär 10 % av vad de är idag men ungefär lika stora var biljettinkomsterna. Lika mycket folk går de på matcherna i dagen läge. Då gick inte pengarna riktigt till rätt personer.

Med andra ord menar Lehto att agentens roll är stor för att idrottarna skall få den ekonomiska ersättningen de är värda eftersom riskerna för att bli skadad finns och möjligheterna att studera vid sidan om idrottande är mycket små.

Ilonen säger att branschen ändrats under hans år på det sättet att i dagens läge är managern tvungen att göra mycket mer jobb än för t.ex. 7 år sedan. ”År 2003 var det så att klubbtilverkarna slängde pengar till nästan vem som helst men idag måste man seriöst förhandla en hel del om flera saker. Pengsnörena har spänts. Sportyard har som företag vuxit en hel del under åren. Man har varit tvungen att bli mer professionell. Mera ser man inte managern bära någon spelares klubbor såsom förr.”

## **11.1. Branschens framtid**

Bergenheim berättar att inom ishockey tror han inte att branschen kommer att förändras så mycket inom de nästa 10 åren, han tycker att agenter kommer alltid att behövas eftersom det är lättare för agenten att vara i kontakt med lagledarna eller verkställande direktören.

När jag ställde Markus Lehto samma fråga märkte man klart skillnaden på vad idrottaren och vad själva agenten tycker. Lehto berättar att han inte ser stora skillnader på själva branschen i framtiden men tillägger att det i Europa säkert kommer att komma något sorts register som berättar vem är agent för vem. Just nu är det mycket oreglerat, det kan komma fem människor som alla säger att de är agent för en och samma idrottare. Med andra ord tror Lehto att sportsmanagement yrket kommer att utvecklas på en mer allmän nivå. Han förutspår mera regler, vilket kan tyda på att det ser ut som om konkurrensen håller på att öka och att det därför krävs mera organiserad verksamhet bland förbunden.

Ilonen hoppas på att samarbetet skulle följa ett schema, det är lätt att fungera som manager för en idrottare som klarar sig bra men tillägger att det alltid borde finnas en plan då kanske spelet inte går lika bra. Det skulle ge kontinuitet och hjälpa idrottaren att satsa på det han kan bästa. Någon sorts portal var man lätt kan följa med sina egna saker skulle vara bra eftersom det ibland känns dumt att ringa mitt i natten till någon och fråga på vilket hotell man skall bo.

Sandell berättar att han skulle vilja att utbudet på sakkunniga managers skulle bli bredare vilket skulle göra det lättare för yngre idrottare att hitta en manager redan som ung, nu är det lätt att hitta manager om du är på en viss nivå men svårt om du är under den. Managern borde vara professionell för att kunna göra bra kontrakt från idrottarens synvinkel.

## **12 SPORTMANAGERNES/AGENTENS UPPGIFTER**

Då branschens förändringar och framtid är klara är det viktigt att vad agentens och managers uppgifter i praktiken går ut på och vilka skillnaderna är beroende på idrottsgren.

### **12.1. Individuella och lagsporter**

Mikko Ilonen berättar att managerföretaget Sportyard sköter om alla de vardagliga sakerna i hans liv som han själv lätt skulle glömma. Till det räknar han tävlingsanmälningarna, hotellbokningarna och till en viss del resandet. Han får all information per e-post eller som textmeddelande, vem som kommer efter honom från flygfältet, när flygen går, vilket hotell etc.

Då det gäller sponsoravtal berättar Ilonen att han har rätt att göra avtal själv om han vill och att han ibland kan göra små avtal själv men då det gäller sponsorer som syns när han spelar så är managern alltid med. Då måste man få förhandlat alla små saker i skick. Då det är frågan om hans tränare sköter hans själv om detta. Informering och pressen sköts både av honom själv och Sportyard, då söks det nytta för båda, det är viktigt att



idrottaren syns i media fastän han har en sämre period på gång för då finns hans namn redan i människornas minne när det börjar gå bättre avslutar Ilonen.

## **13 ATT REPRESENTERA EN IDROTTARE SOM SPORTMANAGER?**

I detta kapitel tar jag upp de väsentliga uppgifterna en manager har.

Lehto berättar att i grund och botten är agentens uppgift att fungera som spelarens representant och övervaka spelarens förmåner och då det gäller proffsidrott så skall man kunna få en ekonomisk ersättning av det idrottsliga resultatet. Målet är att få ett så bra kontrakt som möjligt i rätt situation, det ekonomiskt största kontraktet är inte alltid det bästa. Att sköta om ett stöd nätverket, fungera som kontraktförhandlare och i vissa fall att fungera som en reserv gudfader.

### **13.1. Kontraktförhandlingar**

Då det gäller kontraktförhandlingar är det viktigaste egenskaperna att bry sig om idrottaren, veta mycket om idrottsgrenen, känna människorna inom sportgrenen och veta de ekonomiska möjligheterna inom branschen. Man måste veta sina spelares värde och ha en bred uppfattning om arbetsrätten och kontrakträtten berättar Lehto. De viktigaste personliga egenskaperna uppfattar Lehto som lojalitet mot sina kunder, målmedvetenhet och att vara social.

### **13.2. Idrottarens marknadsföring och image**

Inom individuell idrott är det viktigare att man marknadsför sig själv än i t.ex. ishockey. Lehto har nog hört att idrottare använder sig av människor som bygger upp en image för dem men ser inte det som så viktigt i lagsporter men fortsätter och säger att de ju nog är möjligt att ändra på image och man kan vara favoritsvärsonen eller endast en vanlig ishockeyspelare.

Sandell i sin tur ser det viktig att ha en speciell image och att man måste fundera på hurudan image man vill ha för att kunna kontrollera vad som händer i media. För honom är det viktigaste att ha en positiv image. Sandell berättar också att de funderade förra året om man skulle göra en stor grej av olyckan han var med i och följt med hur han återhämtar sig från den. Det blev ändå inte av eftersom han inte ville vara ”killen som återhämtade sig från smällen”.

Ilonen berättar att om man är en riktigt stor stjärna kan man göra en image till sig själv, men tycker att det inte är så smart eftersom man då på sätt eller annat ger en falsk bild av sig själv. Han säger att det beror mycket på hurdan publicitet man vill ha, om man vill vara idrottaren som syns i nöjesnyheterna och då kanske bygga en speciell image till sig själv men poängterar att han själv endast kommenterar frågor gällande golf och att han haft lyckan i att aldrig behövt synas i nöjesnyheterna. Ilonen menar att det är bra att lära sig om hur media fungerar genom mediaskolningar eftersom media ofta försöker lura idrottaren att svara på saker han inte vill.

### **13.3. Idrottarens ekonomi och juridik**

Då Bergenheim haft Octagon Hockey som agent har han outsourcat sin ekonomi till en del av agentbyrån, han har använt sig av Octagon Financial Services som svarar för investeringar, försäkringar och också dagliga sysslor såsom att köpa bil eller hyra hus. Bergenheim säger att han har haft mycket kontakt med dem under hela sin karriär, säkert mera än med sin ishockey agent.

Ilonen berättar att han också har människor som sköter om hans ekonomi med fullmakt och att de gjort systemet sådant att han själv kan satsa pengar på något om han vill, men att ekonomin huvudsakligen är outsourcad. Han tillägger att han själv satsat pengar på en del saker som han aldrig vet om han kommer att få något tillbaka på, men säger att han tänkt på det så att det är en så liten summa för honom att det inte spelar stor roll om han förlorar pengarna, det kan gälla evenemang, projekt etc.

Då det gäller att hjälpa idrottaren har man stor nytta av företagsekonomi men man skall inte glömma den juridiska sidan. Den är viktig när man förhandlar kontrakt och då måste man veta om både kollektivavtal och kontraktsrätt. Lehto tycker också att

studeranden som studerat ekonomi har ett annat sätt att se på saker än personer som studerat juridik. När det gäller PR kommer företagsekonomi n främst, men också då måste man ha ett visst rättsligt kunnande.

Bergenheim instämmer och säger att juridiken är mycket viktig för en agent, kollektivavtalen och de olika klausulerna i kontrakten är oerhört viktiga för att en agent skall kunna göra sitt jobb på bästa möjliga sätt.

### **13.4. Media**

I ishockey spelar media en stor roll för laget men inte nödvändigtvis för den enskilda idrottaren. Bergenheim berättar att under säsongen efter och före matcher eller då någonting hänt, sköts allt via laget men tillägger att just nu då han är utan kontrakt och det skall förhandlas ett nytt, kan det hända att det är någonting man vill att laget skall se och då kontaktar agenten media.

## 13.5. Stadierna i samarbetet

De olika stadierna i samarbetet mellan idrottaren/managern och samarbetspartnern				
1. Före samarbetet	2. I början av samarbete	3. Utvecklingsstadiet	4. Långtidssamarbete	5. Slutet på samarbetet
Uppskattning av nya samarbets värde	Förhandlingar om samarbets form	Kontraktets underreckning	Djupare samarbete	Fortsätta eller avsluta samarbetet
Värdering inleds med hjälp av:	Erfarenhet	Ökad	Hög	
· särskilda delar av nuvarande samarbetet	· Låg			
· evaluering av nuvarande samarbeten	Osäkerhet	· Minskad	· Minimal	
· insatserna för att börja samarbetet	· Hög			
· övrig intressant information				Omfattande samarbete
· allmänna policy beslut				
Värderingen baserar sig på :	Distans			
· erfarenhet med nuvarande kunder	· Lång	· Minskad	· Minimal	
· osäkerhet om potentialen med samarbetet	Anförtroende	· Nuvarande - Ökad	· Nuvarande - Maximal	Samarbetet baserar sig på ett långt förhållande
· distansen med den möjliga nya kunden	· Uppfattas - Låg	· Uppfattas - visas genom anpassningarna	· Uppfattas - Minimal	
Anförtroende				
· Inget	Anpassning			
	· Berörande på tiden som läggs ner för samarbetet	· Hög både formellt och informellt och samarbetet blir effektivare	· Omfattande anpassningar	
Sponsor X		Carrera	Atomic	Ex-Sponsor 1
		Leki	FIMI	Ex-Sponsor 2
			Audi	
			Fonecta	
			Puma	
			Halti	

Figur 9: Samarbeten hos Marcus Sandell

Figuren testades med alpin skidåkaren Marcus Sandell och han berättade om relationerna till sina samarbetspartners.

Före samarbetet – Sponsor X – Har ett lag med en viss mängd idrottare och vi har funderat på att jag skulle kunna höra dit nästa år, det skulle kunna vara något slags drickflask- deal eller något liknande men detta är nu i stadiet före samarbete då man förhandlar och försöker hitta en bra lösning på hurdant samarbete kan bli. Precis som i figuren är samarbetet ännu långt ifrån potentialen den kan nå och distansen lång eftersom det inte egentligen ännu finns något samarbete.

I början av samarbetet har jag inga speciella sponsorer, jag har haft många så länge och de nya som kommit har varit via bekanta på företagen och då tycker jag inte att man är på samma sätt i början av samarbetet.

Utvecklingsstadiet - Carrera – Det här samarbetet kommer i utvecklingsstadiet, det är ett nytt kontrakt men eftersom jag från förut kände människor där så har det genast blivit djupare än vad det normalt skulle vara i början av samarbetet. Distansen är nog rejält mindre än i första stadiet och jag tror att inom alpina kretserna så är distansen i alla fall bland hårdvarumärken sällan så lång som inom andra grenar.

Långtidssamarbete, Atomic-FIM,Audi,Puma – Dessa samarbetsförhållanden har funnits länge och är mycket djupa alla, det mailväxlas och rings och jag har lätt att ha kontakt med dem. Distansen är kort och tröskeln låg vad än det gäller.

Slutet på samarbete – Ex-Sponsorer 1&2- Hade ett kontrakt med sponsor 1 som länge ansåg att de inte skulle vara intresserade av att fortsätta och då bytte jag till ett tävlande märke, men under förhandlingarna med det nya märket meddelade ex-sponsor 1 att de skulle vara intresserade att fortsätta samarbetet men då hade jag redan börjat förhandlat med nya sponsore och tyckte att det var för sent. Det här är lite fifty-fifty att fastän man inte ser att man får någon stor nytta av samarbetet så kan det bra hända att ingendera parten vill sluta, eftersom man inte vill att idrottaren övergår till någon konkurrent.

## **13.6. Stödperson**

Agenten fungerar som en stödperson som sköter om både kontrakten och sponsoravtal. Ifall man inte spelar så bra så fungerar agenten som ett terapeutiskt stöd. Agenten måste

vara där för sin idrottare och lugna ner när det går dålig och som en extra stödperson. En bra agent är inte bara en person som gör eller diskuterar bra kontrakt utan också en person som finns där för sin idrottare ”no matter what” som har hänt, avslutar Bergenheim.

Ilonen berättar att det är viktigt att managern är en extra stödperson som hela tiden vet vad som är på gång. Han ser den personliga kontakten mycket viktig och vill ha en manager som man kan diskutera vad som helst med. Det kan betyda att managern säger att Ilonen skall sköta sakerna hemma först i skick och först sedan fundera på träning och tävlandet.

## **14 SPORTMANAGERNS ERSÄTTNING**

I detta kapitel går jag i korthet igenom hur mycket managern förtjänar och vad ersättningen beror på i de olika idrottsgrenarna.

### **14.1. Sportmanagers ersättning i Golf**

Mikko Ilonen berättar att hans manager tar ungefär 20% av summan i sponsoravtalen och att han dessutom betalar en årlig avgift som borde täcka alla extra kostnader som uppstår under årets lopp. ”I kontrakten finns det skillnader men vanligen tar inte managern något ur prispengarna. Om min manager fått ett erbjudande av någon som vill ha mig att spela i Indonesien och jag får en viss summa för att vara med i startfältet så får han en procentuell andel av startpengen. När jag började som proffs betalade jag till min manager en del av prispengarna eftersom jag spelade alla mina tävlingar med sk. Wild-Cards som managern hade fixat, hans uppgift var att fixa mig med i tävlingarna och därför betalade jag några procent”

Ilonen berättar också att han inte hört att det skulle finnas managers inom golf som tar timlön och att det i golf ofta är ett mer kamratligt förhållande mellan managern och spelaren.

## 14.2. Sportmanagerns ersättning i Ishockey

Lehto berättar att den procentuella ersättningen i ishockey är mellan 3 och 8 procent, ett företag som tar 8% erbjuder då alla tjänster. ”Vi har en standard procentuell andel och den är den samma för alla spelare. Man måste dock ha lite spelöga i dessa situationer, om en ung spelare förtjänar 10 000€ per år så måste man se det som en långtidssatsning. I sådana fall fakturerar vi inte en procentuell andel fastän det står på kontraktet att vi har rätten att göra det, då ser mitt företag det som satsning på lång tid som nog betalar sig tillbaka under åren och det är säkert en orsak varför vi har en bra grupp med både yngre, medelålders och äldre spelare.

Bergenheim har alltid haft en fast procentsats som varit mellan 3 och 4%. Han skulle inte under några omständigheter rekommendera timlön eftersom det kan komma tider då han inte behöver sin agent alls under hela året men nästa år kan vara annorlunda och han kan behöva agenten extra mycket och tror inte att samarbetet blir på samma sätt djupt ifall man måste tänka att det alltid kostar då man talar med agenten.

Lehto är av samma åsikt som Bergenheim gällande timlönen.

” Jag ser den procentuella andelen som den bästa. Om man börjar ta timlön så är det inte samma sak. Många sådana som endast förhandlar kontraktet kan ta timlön men vad gör du ifall du har Kimmo Timonen som kan betala timlönen 10 000€ och en junior som inte ens får det på hela året bredvid varandra, jag ser nog den procentuella andelen som det enda rätta alternativet”

## 14.3. Sportmanagerns ersättning i Alpin skidåkning

Sandell berättar att hans managers andel baserar sig på en procentuell andel som står i kontraktet, de har tillsammans gjort upp ett kontrakt där det fastställts att det enda managern inte får någon del av är tävlingsinkomster. Eftersom Sandell har två managers delas den procentuella andelen mellan dem och baserar sig på mängden jobb var och en gjort under förhandlingarna. Den procentuella andelen är ca 25%.

## **15 HUR ETABLERAS SIG I PRAKTIKEN**

Uppgifterna är nu klara och ersättningen likaså och nu gäller det för den kommande managern att veta hur han/hon i praktiken skall etablera sig. Flera saker som är mycket viktiga tas upp i följande kapitel.

### **15.1. Vad är ett nätverk i praktiken?**

Lehto berättar hans nätverk består av scouter (människor som försöker hitta nya talanger), verkställande direktörer och hockeymännskor. Nätverket består av människorna man har kontakt med eller kan ha kontakt med. Med dessa människor blir det diskuterat en hel del och såklart försöker man i smyg få in egna ärenden eller egna spelare med i diskussionen. En mycket viktig sak det lönar sig att komma ihåg då man är agent är att det blir mycket rest. Lehto försöker träffa sina spelare och människor i nätverket minst en gång per säsong vilket gör att han är på resa 200-250 dagar per år.

#### **15.1.1. Hur bygger man upp ett nätverk i praktiken?**

Lehto tycker att nätverken byggs upp av sig själva, då man reser mycket och känner många människor så utvidgas nätverket hela tiden. Flera tränare har han lärt att känna då han tog topptränarexamen. Han har följt med en massa juniorturneringar och lärt känna lagens chefer och scouter som är i samma kretsar och såklart finns det i kretserna spelare som han spelat tillsammans med i tiderna.

Han berättar också att han haft lyckan att se flera av sina spelare klara sig bra och blivit draftade till NHL. Det har nog en viss inverkan när en 17-årig spelare kommer med sina föräldrar hit och du berättar om dina spelare och deras historia. Då får junioren och hans föräldrar genast en känsla av att den här agenten har sett allt mellan A och Ö och att det kanske inte är endast skicklig marknadsföring som ligger bakom samarbetet.

Ilonen poängterar att man fungerar som ett team tillsammans med sitt nätverk. Han säger att han måste kunna prioritera vad som är viktigast, att träna tillsammans med tränaren, att äta middag med sponsorerna eller gå på disko med sin manager. I dessa fall går nog oftast träningen först, sedan sponsorerna och till sist diskot. Han berättar också



att det görs upp en ram tillsammans med samarbetspartners eller sponsorer och att det ibland kommer upp evenemang man kan delta i utan större satsningar, i sista hand är det ändå han själv som beslutar vad han gör.

Sandell berättar att då man bygger upp ett nätverk är det viktigt för en manager att vara social och kunna hantera människor, hålla uppe kontakten så att den inte försvinner.

## **15.2. Viktiga färdigheter behövs som Sportmanager**

Ilonen tycker att man som manager måste vara på sätt och vis självisk, man måste kunna köra sin egen sak på ett stiligt sätt men vara extremt hård då man vet att de man gör är rätt.

”I kontraktförhandlingar har Johan varit hård och vetat mitt värde. För mig är det extremt viktigt att managern vet vad som händer och att han kan ge råd ifall de behövs. Ifall du har problem hemma så kan managern säga att sköt dem först och först sedan spelet. En personlig kontakt är mycket viktigt för annars blir vi för robotaktiga.”

Lehto tycker de viktigaste färdigheterna är att bry sig om idrottaren, ha en djup insikt i grenen och människorna inom den och en juridisk kännedom om arbetsrätt och kontraktsrätt. Dessutom menar han att man i alla fall till en del måste vara social, målmedveten och lojal mot sina kunder.

”Alexander Ovechkin ( världens bästa ishockeyspelare just nu) sade att han byter agent och att hans mamma sköter om det. Vem som helst kan vara en så stor stjärnas agent i det skedet. Men sen finns det ju naturligtvis de spelarna som inte är allra mest eftersökta på marknaden och då måste man vara social och en bra marknadsförare som känner sina spelare och ishockey som idrott. Dessutom är språkkunskap viktigt.”

## **15.3. Kontrakt mellan sportmanagern och idrottaren**

Ett kontrakt som görs mellan sportmanagern och idrottaren är alltid bara mellan dem två. Jag frågade en elitidrottare om hans kontrakt och han var inte villig att visa det men berättade att de flesta kontrakt mellan idrottaren och sportmanagern har några punkter som bas. Kontrakten är vanligtvis några sidor långa och det innehåller flera olika

punkter och klausuler. Det innehåller sakägarnas namn och namnunderskrift. Annat som också tas upp är idrottarens rättigheter, skyldigheter, kontraktets längd, allmänt om kontraktet och ersättningen. Mycket vanligt är det också att det finns regler om hur och varför kontraktet kan avslutas, en klausul om skadeståndersättnings och i dagens läge mycket viktigt en klausul var det står om ärligt spel dvs. att man inte får använda doping eller fuska på annat sätt. Sedan brukar det finnas en rubrik var det står annat och där kan man ändra på saker och ting t.ex. vem har rätt till idrottarens bilder, ersättningen om idrottaren själv hittar sponsorer etc.( Idrottare X)

## 16 RESULTAT OCH DISKUSSION

I resultat delen jämför jag likheterna och olikheterna mellan teorin och empirin. Nedanför finns en tabell med påståenden från teorin och svar hur de intervjuade ser på saken. Under den finns det underrubriker med de viktigaste punkterna i resultatdelen.

Teori	Empiri
Manager är personen som sköter om idrottarens kontrakt och media publicitet	Managern sköter om det som idrottaren vill att managern skall sköta
Idrottarnas behov har ändrat på branschen under åren	Pga. Den ekonomiska situationen har branschen ändrats till mer professionell
En manager måste ha en bred kunskap gällande investeringar, business förvaltning, finansiella riskanalyser och trenderna inom idrottarens gren	Managern måste känna till trenderna gällande idrottarens gren och ekonomiskt vetande gällande sponsorerna men ekonomin kan också outsourcas
Managern jobbar för att marknadsföra idrottaren eller produkterna som är relaterade till idrottaren	Managern fungerar som idrottarens representant och övervakar idrottarens förmåner
Agenten förhandlar kontraktet och ger råd om vilket kontrakt skulle vara bäst just då	Agenten sköter förhandlingarna och ger råd om vilket kontrakt är det bästa i den situationen
I individuella sporter måste managern känna till sporten, reglerna, reglemente och grenens struktur	I individuella sporter måste managern känna till sporten, reglerna, reglemente och grenens struktur
I lagsporter måste managern veta idrottarens värde, veta allmänt om grenen, känna till kollektivavtalet och veta hur standardkontraktet ser ut	Viktigast är att bry sig om idrottaren, veta idrottarens värde och de ekonomiska möjligheterna samt känna till kontrakträtten och arbetsrätten
Managern borde bygga upp en plan om hur idrottaren skall marknadsföras	Idrottaren bestämmer hurdan image han vill ha för att vara ett passligt sponsoreringsobjekt.
Idrottarens inkomster kan vara stora och managern bör veta hur inkomsterna skall placeras eller besluta om det skall outsourcas	Idrottarna tycker det är bra om idrottaren kan få ekonomisk hjälp av sin manager men det är vanligt att ha outsourcat det helt och hållet.

Figur 10: Teori jämfört med empiri 1

Teori	Empiri
Managers/Agentens kunskaper i juridik är viktiga	Man måste ha ett visst rättsligt kunnande gällande kollektivavtalet och kontrakträtt.
Det finns 5 olika stadien i samarbetet	Sandell har endast 4 olika stadien.
Engångsprovision, procentuell andel, timlön och timlön+procentuell andel är sätten managers ersättning kan debiteras	Både idrottarna och managers anser att det ända rätta sättet att debitera är den procentuella andelen.
Managers ersättning i individuella idrottares kontrakt är mellan 20 och 30%.	Den procentuella andelen för managern är ca 20-25%.
Agentens ersättning i lagidrottarens kontrakt är 3-5%	Agentens ersättning i lagidrottarens kontrakt är 3-8%
Nätverk betyder ett nät av relationer, kedjor, sammankopplingar och band som binder ihop människor och platser.	Nätverk är något som byggs upp av sig själv då man jobbar eller känner människor inom en viss bransch.
Det väsentliga i att bygga upp ett nätverk är att alla som hör till det har en känsla att de får något ut av det.	Om man är social och öppen och hanterar sina saker på ett vettigt sätt byggs nätverket upp av sig själv.
För att bli en manager måste man ha en bred kunskap gällande idrott och allmänt vetande om sporten dess möjligheter och hot.	Man måste vara målmedveten och intresserad av sport och sin kund och veta sina kunders värde
Företagen inom branschen gör annat också än bara själva managerarbetet.	För idrottarna är managerarbetet det viktigaste och det behövs nya kunniga managers till Finland.

Figur 11: Teori jämfört med empiri 2

## 16.1. Sportmanagement och sportmanager

I teorin finns det flera olika definitioner på vad sportmanagement är. De vanligaste beskrivningarna är att leda, handha eller att ordna ett evenemang. Idrottarna ser till viss mån sportmanagement på samma sätt men tycker att det är mycket mer än endast att

köpa och sälja spelare eller i individuella sporter att göra kontrakt och se till att få ihop en tillräckligt stor budget. Enligt de intervjuade betyder sportmanagement att se till att helheten fungerar.

Manager beskrivs som personen som sköter om marknadsföringen, media publiciteten och kontrakten för idrottaren. Alla de intervjuade är överens om att managerns uppgifter är mycket bredare än just det, det beror på relationerna mellan managern och idrottaren men då samarbetet fungerar som det skall kontaktar idrottaren managern vid minsta lilla problem och det löses tillsammans, det kan gälla vad som helst från personliga problem till ekonomiska frågor och allt runtomkring idrottarens liv.

## **16.2. Branschens förändringar**

Under åren har branschen ändrats på grund av olika orsaker. Det har haft och göra med ekonomin, publiciteten, åskådarmängden etc. I början fick idrottarna inte den ekonomiska nyttan som de var värda men då vetandet ökat och idrottarna och managers har blivit mer professionella har den ekonomiska nyttan också ökat och idrottarna har börjat få vad det är värda.

De intervjuade är av samma åsikt och berättar att man redan under deras år har märkt förändringar inom branschen. I början av 2000-talet kunde det vara lättare att få kontrakt och företagen använde inte idrottarna nära på lika mycket i sin marknadsföring som i dagens läge. Nu måste idrottarna hjälpa till deras sponsorer mera men å andra sidan är den ekonomiska nyttan större då managers och agenter också är professionella på sin bransch.

## **16.3. Att representera en idrottare**

Att representera en idrottare betyder enligt teorin att man skall marknadsföra idrottaren och främja hans image för att han skall kunna göra det han kan bäst och få ihop prispengar, det sägs också att en stor del av hans inkomster kommer från tävlingspriserna. Idrottarna är av den åsikten att managerns uppgift är att sköta om

vardagliga saker som gör att idrottaren kan satsa för fullt på idrotten. De intervjuade ser också det som viktigt att få ihop en budget som räcker hela året eftersom de kan komma år då prispengarna är minimala.

Både teorin och praktiken fungerar på samma sätt då det gäller kontraktförhandlingar. Agentens/managers uppgift är att föreslå det kontraktet som han tror ger idrottaren den största nyttan. Det ekonomisk bästa alternativet är inte alltid det bästa för idrottaren och agenten/managern måste vara långsynt och fundera på framtiden. Såklart måste de ekonomiska skälen också vara i skick men ordspråket ”ett steg bakåt och två framåt” fungerar här mycket bra.

#### **16.4. Marknadsföring och image**

Teorin tog upp marknadsföringen och imagebyggandet som managers uppgift, det stor att managern gör en plan för hur idrottaren skall marknadsföra sig själv och möjligtvis anställer en människa som hjälper till att bygga ett image. De intervjuade var av annan åsikt, de tyckte att det kan vara bra att bygga ett image för att förstärka självkänslan men de ansåg det negativt i det långa loppet eftersom man inte då kunde vara sig själv vilket märks i intervjuerna.

#### **16.5. Juridik och ekonomi**

Teorin tog upp juridiken och ekonomiskötandet som managers uppgift. Böckerna menade att det är viktigt att man är insatt på ekonomin och hur pengarna skall placeras och att man måste ha rättsligt vetande för att känna till rättigheter och skyldigheter. Idrottarna i Finland såg juridiken som viktig till en del, den ansåg att man måste veta en hel del om kontrakt och kollektivavtal. Ekonomin hade idrottarna outsourcat och tyckte inte att det är managers uppgift men att det är bra att man vid behov kan få hjälp i dessa frågor.

## 16.6. Ersättning

Det finns 4 olika typer av ersättning, engångsprovision, procentuell andel, timlön och timlön+procentuell andel. Teorin menade att alla har både bra och dåliga sidor men idrottarna var alla av samma åsikt att det ända rätta sättet i deras grenar är den procentuella andelen. I lagsporter sades den procentuella andelen vara 3-5% medan Lehto berättade att den kan vara 3-8% beroende på vad allt som hör till detta. En gissning var att managerns ersättning i individuella sporter är 20-30% av kontrakten visade sig vara lite mer än verkligheten. Idrottarna i individuella sporter berättade att de är mellan 20-25%.

## 16.7. Nätverk

Nätverk kan definieras på flera olika sätt. ”Nätverk betyder ett nät av relationer, kedjor, sammankopplingar och band som binder ihop människor och platser.”

Då man jämför teorin med intervjuerna märker man att nätverk i praktiken är mera flummigt än vad definitionen menar. Nätverk i praktiken visade sig vara något som byggs upp av sig själv under åren som man har lätt att hålla kontakten uppe med. Människorna på branschen och idrottarna hör till managerns nätverk och det är viktigt att det talas mycket gällande sportbranschen för att veta det väsentliga.

Teorin menar att det är viktigt att alla som hör till nätverket anser att de får något och ger något speciellt till nätverket. Först då blir nätverket fungerande och ger människorna i nätverket mervärde. Det är säkert sant till en viss mån. I intervjuerna kom det dock fram att människorna som är i t.ex. ishockeyagentens nätverk automatiskt hör till människorna som både ger något till och får något från gruppen. Det ansågs att nätverket byggs upp av sig själv med tiden och då man är social och öppen gör det lättare att höra till en grupp. Man kan vara en manager för de bästa idrottarna utan att vara social och öppen men då det gäller idrottare som kanske inte är de bästa i världen hjälper det mycket att vara en social och öppen människa som kommer överrens med alla.

## 16.8. Att etablera sig som sportmanager

Företagen inom branschen gör ofta flera andra saker än att endast vara manager för idrottaren. Teorin berättar om IMG som världens största management företag. De ordnar evenemang och tävlingar och har t.om. en egen tv kanal. Branschen i Finland är ännu så liten att det finns få sportmanagers och företag inom branschen. Idrottarna vill ha en personlig kontakt med sin manager vilket var orsaken till att de gärna skulle se mera unga jobba på branschen. Ett bra samarbete är personligt och det blir lätt så att managern och idrottaren är bra vänner vid sidan om själva arbetet. I teorin berättas det också om hur viktigt det är att man måste vara intresserad av sport och känna till sina idrottares värde. De intervjuade instämmer dessa teorem men tillägger att en manager måste vara målmedveten, alltid ha ett svar och till en viss grad hård för att inte göra dåliga kontrakt för idrottaren.

## 16.9. Stadierna i samarbetet

Den teoretiska figuren testades med Marcus Sandell som trots sin unga ålder har en hel del sponsorer och samarbeten. Sandell var av den åsikten att han hade samarbeten i de flesta stadium. Det fanns samarbeten som de förhandlades och där var idrottaren/manageren och samarbetspartnern inte ännu i sådan kontakt som de kommer att vara i framtiden Det andra stadiet saknades vilket tyder på att Sandell tar samarbeten på allvar och hittar snabbt en bra samvaro med sponsoren. De nyaste sponsorerna hade hoppas över det andra stadiet och fanns nu i utvecklingsstadiet var kontakten börjar bli djupare och distansen kortare.

Det samarbetsstadiet Sandell hade flest samarbetspartners i var långtidssamarbetsstadiet. Det visar att Sandell har det lätt att fungera med olika företag och att kontakten snabbt uppnår en nivå som är tillfredställande för bägge parten. Sandell berättar att han inte har aktiva sponsorer i det sista stadiet men menar att de två sponsorer var avtalet inte mera finns kan lätt läggas i detta stadie. Då jag analyserar dessa svar blir det klart att företagen litar på att de kommer att ha nytta av att sponsorer Sandell och att han som ung idrottare inte ännu nått sin bästa nivå. Figuren skulle



antagligen se helt annan om den gjorde för juniorer eller för idrottare som inom kort kommer att avsluta sin karriär.

## 17 AVSLUTNING

Då jag började med examensarbetet var jag mycket intresserad av sportmanagement. Flera av mina vänner är elitidrottare och jag hade redan i en längre tid haft en tanke att jag skulle vara intresserad att fungera som manager för idrottare. När jag fick chansen att göra skriva mitt examensarbete om något jag är mycket intresserad fick jag inspiration att göra arbetet så att jag själv lär mig så mycket som möjligt. Det var en win-win situation för mig, jag skulle lära mig mycket och arbetet skulle bli intressant. Början var dock inte lätt, jag hade problem att hitta böcker som skulle hjälpa mig med teorin och eftersom jag jobbade fulltid vid sidan om studierna tog det en tid förran jag kom igång.

Tillsammans med min handledare på Arcada funderade vi flera gånger på vilket sätt arbetet skulle byggas upp för att det varken skulle bli för kort eller för omfattande. Till slut hittade vi den gyllene mittvägen vilket betydde att jag endast jämför branschen i Finland och att undersökningen avgränsas till tre idrottsgrenar. Jag ville ha med i arbetet en lagsport var agenten sköter den individuella idrottarens ärenden, en individuell sport var managern sköter individuella idrottarens ärenden och en individuell sport var managern sköter den individuella idrottarens ärenden men förbundet är starkt med. Ishockey valde jag som lagsport pga. stort intresse, som individuell sport valde jag golf eftersom jag själv tävlar på FM-nivå och den bästa sportgrenen jag kom på var förbundet är starkt med var alpin skidåkning.

Redan i början hade jag rätt klart vilka idrottare och vilken agent jag vill intervjua och det gällde bara att få teoridelen klar för att veta tillräckligt då intervjuerna sker. Teoridelen tog en lång tid men efter att jag hittade passliga böcker fick jag projektet i gång och efter det var det en njutning att göra projektet.

Intervjuerna var mycket intressanta, det kändes mycket bra att de människor jag i början hade planerat att intervjua var mer än villiga att ställa upp för min intervju. I

intervjuerna fick man märka tydliga skillnader på hur de olika grenarna påverkar behovet på managern och managerns uppgifter. Det andra jag ansåg värdefullt i intervjuerna var hur öppet de intervjuade talade saker gällande sitt yrke. Man skulle kunna tänka sig att de inte vill berätta mig om sina personliga saker men där hade jag fel. Såklart hade jag gjort frågor som gav lätta svar också men en del mycket intressanta diskussioner öppnades vilket gjorde min bild om branschen mycket bredare.

De frågeställningar som jag förväntade mina undersökningsresultat besvara var "Hur har sportmanagement ändrats under åren och hur ser framtiden ut?", "Vilka är sportmanagerns uppgifter?", "Vad innebär det att representera en idrottare?", "Vilken är managerns ersättning?" och "Hur etablera sig som sportmanager?".

Till alla dessa fick jag svar vilket gör att jag är nöjd med mitt examensarbete. Nu måste jag bara fundera på några saker och svara mig själv på frågan: "Vill jag bli en sportmanager?".

# KÄLLOR

## Muntliga Källor:

Christel Willför	2008
Sean Bergenheim	16.5.2010
Markus Lehto	18.5.2010
Mikko Ilonen	27.5.2010
Marcus Sandell	20.11.2010
Idrottare X	22.11.2010

## Skriftliga källor:

Amis John, Cornwell Bettina. *Global Sport Sponsorship*, 2005, ISSN:1741-0916

Broberg, Bäckström, Fahlström, Gunnarson m fl. *Perspektiv på Sport Management* 2004

Håkansson Håkan, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, 1982, ISBN: 0-471-27987-0

Masterlexis Lisa.P, Barr Carol.A, Hums Mary.A. *Principles and Practice of Sport Management* 2009, ISBN 13: 978-0-7637-4958-3

Parent Milena.M & Slack Trevor. *International Perspectives on the Management of Sport*, 2007, ISBN: 978-0-7506-8237-4

## Elektroniska källor:

*Huippu-Urheilija.1, 2010.[www] hämtad 4.4.2010.*  
<http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/manageriyhteistyö/>

*Huippu-Urheilija.2, 2010.[www] hämtad 11.5.2010.*  
<http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/verkottuminen/>

*Job Profiles 1 , 2010.[www] hämtad 12.11.2010.*  
<http://www.jobprofiles.org/artsportsmgr.htm>

*Job Profiles 1 , 2010.[www] hämtad 12.11.2010.*  
<http://www.jobprofiles.org/artsportsagent.htm>

*Wikipedia Tiger Woods, 2010.[www] hämtad 5.5.2010.*  
([http://en.wikipedia.org/wiki/Tiger\\_Woods](http://en.wikipedia.org/wiki/Tiger_Woods))

*Become a sports agent, 2010.[www] hämtad 4.5.2010.*  
<http://www.become-a-sports-agent.com/salary.asp>

*Sports Agent Blog 2010.[www] hämtad 11.5.2010.*  
<http://www.sportsagentblog.com/2006/05/03/what-are-the-fee-regulations-in-major-us->

sports/

*SLU, 2010.[www] hämtad 10.11.2010.*

<http://www.slu.fi/?x13001=1831762>

*IMG World, 2010.[www] hämtad 15.11.2010.*

<http://www.imgworld.com>

## **Figurer**

Figur 1: Lagidrottarens nätverk – ritad, sid.17

Figur 2: Den enskilda idrottarens nätverk - ritad själv, sid 18

Figur 3: Stadierna i samarbetet – International marketing of purchased goods 1982:290, sid 26

Figur 4: Agentens lön i förhållande till spelaren med högsta lön, sid 32

*[www], hämtad 4.5.2010*

<http://www.become-a-sports-agent.com/salary.asp>

Figur 5: Agentens lön i förhållande till spelaren med medellön , sid 33

*[www] hämtad 4.5.2010*

<http://www.become-a-sports-agent.com/salary.asp>

Figur 6: Sport marketing mix – Principles and practice of sportmanagement 2009:48, sid 37

Figur 7: De viktigaste punkterna i teorin, del 1, sid 40

Figur 8: De viktigaste punkterna i teorin, del 2, sid 41

Figur 9 – Stadierna i Samarbete – Marcus Sandell, sid 52

Figur 10 – Teorin jämfört med empirin, del 1, sid 59

Figur 11 – Teorin jämfört med empirin, del 2, sid 60

