

Heildarstefna Real Madrid undir stjórn Florentino Perez
Fjárhagslegur og knattspyrnutengdur árangur

Nebojsa Kospenda

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Ásta Dís Óladóttir, lektor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2017

Heildarstefna Real Madrid undir stjórn Florentino Perez:
Fjárhagslegur og knattspyrnutengdur árangur

Ritgerð þessi er 6 eininga lokaverkefni til BS-prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2017 Nebojsa Kospenda

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2017

Formáli

Ritgerð þessi er 6 eininga (ETCS) lokaverkefni til BSc prófs í viðskiptafræði með áherslu á stjórnun á Félagsvísindasvið Háskóla Íslands. Markmið verkefnisins er að skoða hvort knattspyrnufélög á 21. öld ættu að styðjast við stefnumótandi áætlunargerð í rekstri sínum og við gerð framtíðarstefnu. Athyglinni verður beint sérstaklega að rekstri og heildarstefnu eins verðmætasta knattspyrnufélags nútímans, Real Madrid.

Leiðbeinandi ritgerðarinnar var Ásta Dís Óladóttir, lektor við Háskóla Íslands, og ég þakka henni fyrir auðfengna aðstoð og góða leiðsögn. Einnig vil ég þakka Aldísi Evu Friðriksdóttur fyrir að hafa verið mér til halds og traust þegar þörfin var sem mest. Að lokum vil ég þakka Guðrúnu Lilju Rúnarsdóttur fyrir prófarkalesturinn.

Útdráttur

Í þessari ritgerð er greint frá heildarstefnu knattspyrnufélagsins Real Madrid undir stjórn Florentino Perez þar sem leitast verður eftir því að svara spurningunni: eiga knattspyrnufélög að styðjast við stefnumótandi áætlunargerð á 21. öldinni? Real Madrid var stofnað árið 1902 en Perez var forseti félagsins á árunum 2000 – 2006 og tók aftur við stjórn árið 2009 og situr enn við. Perez innleiddi nýja stefnu þegar hann tók fyrst við forsetaembættinu og setti sér tvö markmið: að ná fjárhagslegum stöðugleika og knattspyrnulegum árangri. Ný heildarstefna Perez einkenndist af íþrótta-, félagslegri og markaðsstefnu. Perez tókst að ná markmiðum sínum. Undir hans stjórn jukust heildartekjur Real Madrid töluvert og náði Perez að koma félaginu úr skuldum sem ógnuðu tilvist þess. Real Madrid náði einnig góðum árangri á knattspyrnuvellinum og vann spænsku úrvalsdeildina nokkrum sinnum sem og meistaradeildina. Perez hélt því uppi hefð Real Madrid að ganga vel á vellinum. Í ljósi góðs árangurs Real Madrid eftir innleiðingu nýrrar heildarstefnu gæti verið arðbært og árangursríkt fyrir knattspyrnufélög á 21. öldinni að styðjast við stefnumótandi áætlunargerð.

Efnisyfirlit

Formáli.....	3
Útdráttur.....	4
Efnisyfirlit.....	5
Myndaskrá.....	6
1 Inngangur.....	7
2 Stefnumótandi áætlunargerð.....	9
3 Breytingar á rekstri knattspyrnufélaga	13
4 Tekjur knattspyrnufélaga	15
4.1 Miðasölutekjur	15
4.2 Tekjur vegna sýningarréttar.....	15
4.3 Auglýsinga- og markaðstekjur	15
5 Real Madrid	17
5.1 Knattspyrnuleikvangar	17
5.2 Árangur.....	18
5.3 Knattspyrnuleikmenn	18
5.4 Stuðningsmenn	19
6 Tilkoma Florentino Perez	21
6.1 Rekstur knattspyrnufélagsins	22
6.2 Heildarstefnan og langtímamarkmiðin.....	22
6.2.1 Íþróttastefna	22
6.2.2 Félagsleg stefna.....	22
6.2.3 Markaðsstefna	23
7 Fjárhagsleg niðurstaða	26
7.1 Endurtekinn leikur.....	26
8 Knattspyrnutengdur árangur	28
9 Lokaorð.....	29
Heimildaskrá	31

Myndaskrá

Mynd 1. Líkan stefnumótandi áætlunargerðar (David, 2011).....	9
Mynd 2. Markaðsstefna (Callejo og Forcadell, 2006).....	23

1 Inngangur

Knattspyrna hefur frá upphafi heillað mannkynið með einfaldleika sínum og hefur íþróttin reynst hið mesta skemmtanagildi fyrir almúgann. Knattspyrnufélög voru áður fyrr ávalt rekin sem áhugamannafélög en þar urðu söguleg þáttaskil eftir leik á milli tveggja enskra knattspyrnufélaga, Preston North End og Upton Park, en umræddur leikur átti sér stað árið 1884 í Lundúnum. Einungis ári síðar varð knattspyrna formlega að löggildri starfstétt, sem gerði það að verkum að áhugamannafélög hurfu á brott í auknum mæli (Tongue, 2016). Rekstur knattspyrnufélaga tók nýja stefnu þegar þau fóru að vera rekin sem hefðbundin fyrirtæki. Ákvörðunartaka meðal stjórnenda öðlaðist þar með mikilvægara gildi þegar kom að rekstri knattspyrnufélaga og gátu skynsamar ákvarðanir veitt knattspyrnufélögum samkeppnisforskot. Samkvæmt fræðunum eru fyrirtæki sem styðjast við stefnumótandi áætlunargerð við ákvörðunartöku bæði arðbærari og árangursríkari (David, 2011).

Knattspyrna hefur frá bernsku verið áhugasvið höfundar og því var reynt að finna nálgun sem tengdi knattspyrnu við viðskiptafræði. Þar með var ákveðið að skoða eitt verðmætasta knattspyrnufélag heimsins, Real Madrid, þar sem rýnt verður í rekstrarþróun klúbbsins, alla umgjörð og heildarstefnu knattspyrnufélagsins. Þrátt fyrir að Real Madrid sé nú eitt verðmætasta knattspyrnufélag heims var tilvist og framtíð þess hangandi á bláþræði. Við upphaf 21. aldar var félagið stórskuldugt auk þess ríkti mikil ólga innan stjórnarinnar (Callejo og Forcadell, 2006).

Meginmarkmið þessarar ritgerðar er að rýna yfir afraksturinn sem hlaut við innleiðingu nýrrar heildarstefnu með tilkomu athafnamannsins Florentino Perez til knattspyrnufélagsins Real Madrid. Leitast verður við að svara rannsóknarspurningunni: Ættu knattspyrnufélög að styðjast við stefnumótandi áætlunargerð á 21. öld?

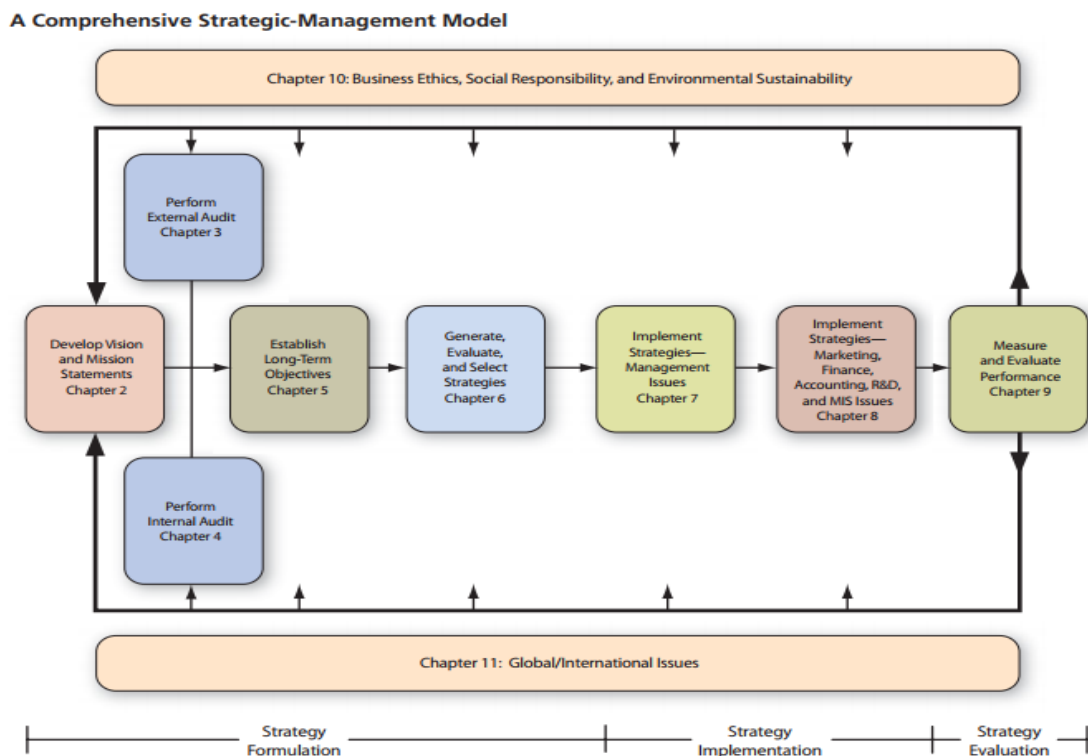
Uppbygging ritgerðarinnar hefst með því að skoða fræðilega nálgun stefnumótandi áætlunargerðar til þess að útskýra ferilinn við myndun heildarstefnu. Notast verður við fjárhagsskýrslur sem útskýra tekjumyndun knattspyrnufélaga ásamt því að fara yfir þá fjóra þætti sem rekstur knattspyrnufélaga byggir starfsemi sína á. Þessir þættir eru: knattspyrnuleikvangur, árangur, knattspyrnuleikmenn og stuðningsmenn. Farið verður yfir rekstur, umgjörð og tekjur eins sigursælasta knattspyrnufélags heims, Real Madrid, með hliðsjón af heildarstefnu þess undir leiðsögn Florentino Perez. Að

lokum verður afrakstur við innleiðingu heildarstefnunnar skoðaður út frá tveimur þáttum en þeir eru: fjárhagslegur og knattspyrnutengdur árangur.

2 Stefnumótandi áætlunargerð

Stefnumótandi áætlunargerð (e. strategic planning) er ákveðinn ferill sem skilgreindur er sem list eða vísindi og felst í því að skapa heildarstefnu hjá fyrirtæki (David, 2011). Upphaf ferilsins hefst með mótun (e. formulating) heildarstefnu (David, 2011). Þegar því skrefi hefur verið lokið og heildarstefnan ákveðin tekur við næsta skref innan ferilsins, innleiðingin (e. implementing) eða framkvæmdin sjálf (David, 2011). Að innleiðingu lokinni tekur við síðasti þátturinn sem felst í því að meta (e. evaluating) afraksturinn (David, 2011).

Til þess að öðlast skýrari mynd af því hvernig heildarstefna verður til og hvað ákveðin skref innan ferilsins hafa í för með sér, verður rýnt í þrjú þrep innan stefnumótandi áætlunargerðar: að móta, innleiða og meta. Stuðst verður við líkan sem Fred R. David setti fram til aðstoðar við gerð stefnumótandi áætlunargerðar (e. The Strategic-Management Model) (David, 2011). Líkaninu má lýsa með myndrænum hætti, sbr. mynd 1.



Mynd 1. Líkan stefnumótandi áætlunargerðar (David, 2011).

Þegar fyrirtæki setja sér langtíamarkmið varðandi framtíðina þurfa þau að taka mið af fjórum þáttum: heildarsýn, verkefni, ytri og innri greining (David, 2011).

Peter Drucker, sem hlotið hefur viðurnefnið „faðir nútíma stjórnunarháttanna“ telur að fyrsta skrefið innan stefnumótandi áætlunargerðar sé falið í því að þróa bæði heildarsýn (e. vision) og í kjölfarið verkefni (e. mission) (David, 2011). Það er gert til að fyrirtæki geri sér frekari grein fyrir tilvistargrundvelli sínum og í hverju aðgreining þeirra felst í samanburði við sambærileg fyrirtæki (David, 2011). Ytri (e. external) greiningin snýst um tækifæri og áhættur en fyrirtæki hafa takmörkuð áhrif á þessa liði því þeir tilheyra yfirleitt fjærumhverfinu (David, 2011). Innri (e. internal) greiningin snýst hins vegar um styrkleika og veikleika innan fyrirtækisins og tilheyrir það nærumhverfinu (David, 2011). Með gerð langtímamarkmiða eru fyrirtæki að leitast eftir að bæta og viðhalda styrkleikum ásamt því að reyna að lágmarka þá veikleika sem eru til staðar (David, 2011). Margir kostir fylgja innleiðingu langtímamarkmiða: leiðin að velgengni verður skýrari, auðveldara verður að forgangsraða, það dregur úr óvissu og betri nýting verður á auðlindum fyrirtækisins (David, 2011).

Þegar langtímamarkmiðin hafa verið ákveðin þarf að koma á laggirnar heildarstefnu. Algengt þykir að fyrirtæki samtvinni nokkrar stefnur til að búa til eina heildarstefnu, það fer þó ýmist eftir starfsvettvangi þess fyrirtækis sem um ræðir og markmiðum þess (David, 2011). Dr. Fred R. David fjallar meðal annars um þrjár stefnur sem höfundur, þessara ritgerðar, telur ákveðinn hluti af heildarstefnu knattspyrnufélagsins Real Madrid (David, 2011). Stefnurnar þrjár eru: markaðssókn, markaðsþróun og bein samþætting. Markaðssókn (e. market penetration) snýst um að auka markaðshlutfall á núverandi vörum og þjónustu á sama markaði með aukinni markaðsherferð (David, 2011). Markaðsþróun (e. market development) felst í því að fara með núverandi vöru eða þjónustu á vannýttar slóðir, oftast er um þróunarlönd eða lönd í mikilli uppsiglingu að ræða (David, 2011). Bein samþætting (e. forward integration) vísar í að öðlast aukna stjórn á dreifiliðum og söluaðilum. Markmiðið er að fyrirtæki geti þá veitt viðskiptavinum þjónustu ásamt því að selja varning á beinan hátt eins og til dæmis gegnum netmiðla (David, 2011).

Þegar heildarstefnan hefur verið valin, með hliðsjón af langtímamarkmiðunum, er fyrsta þrepinu innan stefnumótandi áætlunargerðar lokið og er fyrirtækjum kleift að takast á við næsta skrefið í ferlinu, innleiðingu heildarstefnunnar (David, 2011).

Við innleiðinguna eiga raunverulegar breytingar sér stað og hér reynist þekking og kunnátta hjá stjórnendum einkum áhrifarík (David, 2011). Við innleiðingu er

mikilvægt fyrir stjórnendur að geta byggt upp gott samstarf milli allra hagnýtra deilda, sviða og millistjórnenda sem eru starfandi innan raða fyrirtækisins (David, 2011).

Þar með er öðru þrepi innan stefnumótandi áætlunargerðar lokið og við tekur síðasta þrep ferilsins, að skoða og meta afraksturinn af innleiðingu heildarstefnunnar. Það sem gerir síðasta þrepið hins vegar margslungið felst í því að heildarstefnan, sem upprunalega var lögð til, hefur þróast stöðugt eftir því sem tíminn hefur liðið. Þar með er hún ekki endilega sú sama og gert var upprunarlega ráð fyrir (David, 2011). Það kemur til vegna þess að heildarstefnan þarf stöðugt að vera endurskoðuð og uppfærð á ný sökum breytinga sem eiga sér stað ýmist í nær- eða fjærumhverfinu, eða jafnvel bæði í nær- og fjærumhverfinu (David, 2011).

Því er nauðsynlegt að stjórnendur séu stöðugt að endurskoða, meta og hafi gott yfirlit yfir heildarstefnuna til að draga úr líkum á að kerfisbundin mistök eigi sér stað (David, 2011). Flestir stjórnendur eru sammála um að síðasta þrepið í stefnumótandi áætlunargerð sé einfaldlega nauðsynlegt fyrir tilvist fyrirtækja, því með eftirfylgni á heildarstefnunni geta leiðtogar komið auga á möguleg vandamál og dregið úr eða fyrirbyggt þau áður en það verður um seinan (David, 2011).

Stefnumótandi áætlunargerð er því í rauninni hjálpartæki fyrir fyrirtæki til þess að ná því sem flest fyrirtæki sækjast eftir, að öðlast og viðhalda samkeppnisforskoti (David, 2011). Samkeppnisforskot geta fyrirtæki öðlast með því að innleiða virðisaukandi aðferð sem önnur fyrirtæki eru ekki að styðjast við (Barney, 1991). Það að meta árangur heildarstefnunnar gefur í rauninni til kynna afar einfalda og skýra mynd af því hversu vel fyrirtæki hefur staðið sig (David, 2011). Rannsóknir hafa sýnt fram á að þau fyrirtæki sem styðjast við stefnumótandi áætlunargerð eru bæði árangursríkari og arðbærari en önnur fyrirtæki (David, 2011). Lykillinn að skilvirkri stefnumótandi áætlunargerð felst í því að skipuleggja og endurskoða heildarstefnuna reglulega frekar en að fylgja einungis eftir upprunalegri og óbreyttri heildarstefnu (David, 2011).

Stefnumótandi áætlunargerð er því í rauninni lifandi ferill eða hringrás sem stöðugt getur tekið á sig nýja mynd vegna breytinga af völdum atburða. Heildarstefna fyrirtækja þarf því að vera uppfærð reglulega til þess að auka líkurnar á því að fyrirtæki geti uppfyllt langtíamarkmið sín hverju sinni.

Knattspyrna er íþrótt sem mannkynið hefur í gegnum tíðina iðkað sér til skemmtunar en íþróttin sjálf hefur nánast haldist óbreytt frá sínum upprunalegum rótum, að reglugerð undanskilinni. Undanfarna áratugi hefur hins vegar umgjörð varðandi

rekstur knattspyrnufélaga tekið á sig nýja birtingarmynd en upphafið af þessum breytingum kom til eftir að knattspyrna hafði verið samþykkt sem löggild starfstétt.

3 Breytingar á rekstri knattspyrnufélaga

Knattspyrna, betur þekkt sem fótbolli meðal almennings, hefur frá upphafi verið gríðarlega mikilvægur hluti af sögu mannkynsins en líkt og flest annað hefur íþróttin þróast í tímans rás. Íslenska heitið yfir íþróttinni kom ekki til sögunnar fyrr en árið 1912 þar sem þáverandi heiti íþróttarinnar, fótbolli, þótti ekki nægilega fínt og varð nýyrði greinarinnar að knattspyrnu (Víðir og Sigurður, 1997).

Egypski sagnfræðingurinn Julíus Pollux lýsti knattspyrnu á þann hátt að: „leikmönnum var skipt í tvö lið sem léku hvort gegn öðru, en takmark leiksins var að knýja knöttinn yfir tvær línur sitt á hvorum enda leikvangsins“ (Víðir og Sigurður, 1997). Þrátt fyrir heillandi hugmyndafræði knattspyrnunnar kom fyrsta knattspyrnufélagið ekki til sögunar fyrr en árið 1857, þegar hið sögurfræga knattspyrnulið frá Sheffieldborg var stofnað og fékk heitið Sheffield FC (Röskva og ÚÁ, 2002).

Það tíðkaðist ekki hér áður fyrr að geiðslur og umbun fyrir iðkun knattspyrnu væri hluti af starfsemi eða rekstri knattspyrnufélaga, enda þótti slíkt ekki við hæfi sökum þess að íþróttin var stunduð sem áhugamál (Tongue, 2016). Upphafið af breytingunni yfir í atvinnumennsku átti sér stað árið 1884 í Lundúnum þegar leikur, sem haldinn var á vegum enska knattspyrnusambandsins, fór fram á milli Preston North End og Upton Park. Eftir leik þessara liða kvartaði Upton Park til enska knattspyrnusambandsins á þeim forsendum að lið andstæðinganna væri í rauninni ekki áhugamannafélag, heldur hálfgerð atvinnumannafélag. Þáverandi þjálfari Preston, William Sudell, viðurkenndi að knattspyrnumennirnir hefðu fengið greiðslur og umbun fyrir iðkun þeirra. Félagið hefði ákveðið að gera það til þess að laða til sín betri leikmenn. William taldi þó að félagið bryti ekki í bága við reglugerð enska knattspyrnusambandsins og máli sínu til varnar sagði hann að slíkt tíðkaðist innan íþróttarinnar. Enska knattspyrnusambandið þvertók fyrir staðhæfingu Williams og í kjölfarið var liði Preston vikið úr keppninni (Tongue, 2016). Leikurinn átti eftir að draga dilk á eftir sér því einungis ári síðar kom yfirlýsing frá enska knattspyrnusambandinu sem var svo hljóðandi: „það er í hag knattspyrnusambandsins að löggilda starfstétt knattspyrnumanna en aðeins undir ákveðnum takmörkunum“ (Tongue, 2016).

Fjárhagslegur styrkur varð þar með eitt af undirstöðuatriðum fyrir starfsemi knattspyrnufélaga. Með fjárhagslegan sterkan bakgrunn varð knattspyrnufélögum kleift að stuðla að betri rekstrarafkomu, aukinni verðmætasköpun og auknum knattspyrnutengdum árangri (Tongue, 2016). Umbreyting varð þar með á

rekstrargrundvelli knattspyrnufélaga sem leiddi til þess að hefðbundin áhugamannaknattspyrnufélög hurfu á brott í auknum mæli og við tóku knattspyrnufélög sem voru rekin eins og hálfgerð fyrirtæki

Ráðgjafafyrirtækið Deloitte hefur síðastliðin tuttugu ár fylgst með þróun ríkustu knattspyrnufélaga heims og birtir fyrirtækið árlega skýrslu þar sem skoðað er sú þróun sem hefur átt sér stað innan starfstétt knattspyrnunnar (Deloitte, 2017).

4 Tekjur knattspyrnufélaga

Deloitte Football Money League er talin vera ein áreiðanlegasta skýrsla sem gefin er út ár hvert af ráðgjafafyrirtækinu Deloitte. Skýrslan gefur til kynna fjárhagslega framvindu tuttugu auðugustu knattspyrnufélaga í heiminum. Skýrslan er byggð á traustum heimildum; ársreikningum knattspyrnufélaga eða upplýsingum frá tengdum aðilum innan raða knattspyrnufélaganna. Mælieiningarnar sem ráðgjafafyrirtækið styðst við þegar kemur að gerð skýrslanna flokkast undir þrjá meginflokka en þeir eru eftirfarandi: miðasölutekjur, tekjur vegna sýningarréttar og auglýsinga- og markaðstekjur (Deloitte, 2017).

4.1 Miðasölutekjur

Miðasölutekjur (e. matchday revenue) gefa til kynna þær tekjur sem fást þegar áhugamenn um knattleik eða stuðningsmenn kaupa miða á keppnisviðburði milli tveggja knattspyrnufélaga (Deloitte, 2017).

Aukin aðsókn og vilji túrista til að upplifa andrúmsloftið á keppnisleikjum hefur gert það að verkum að eftirspurn eftir miðum hefur aukist til muna, á meðan takmarkað framboð er til staðar.

4.2 Tekjur vegna sýningarréttar

Tekjur vegna sýningarréttar (e. broadcast rights revenue) eru þær tekjur sem knattspyrnufélög fá fyrir beinar útsendingar af íþróttaviðburðum í deildar-, útsláttar- eða bikarkeppni (Deloitte, 2017).

4.3 Auglýsinga- og markaðstekjur

Auglýsinga- og markaðstekjur (e. commercial revenue) eru tekjur sem koma meðal annars í formi styrktarsamninga, sölu á varningi knattspyrnufélaga eða tekna sem hljóttast af auglýsingaherferðum (Deloitte, 2017).

Aukið áhorf og meiri þátttaka stuðningsmanna á samfélagsmiðlum hefur leitt til þess að knattspyrnufélög sjá tækifæri í því að framleiða og selja vörur og markaðssetja þær með því að tengja þær við atvinnumenn innan greinarinnar (Schweizer og Dietl, 2015). Hefðbundin fyrirtæki eru í auknum mæli farin að leitast eftir því að koma á laggirnar samstarfi við knattspyrnufélög og er það gert til að fyrirtæki geti komið vörumerki sínu á framfæri á alþjóðlegum vettvangi. Samstarfið þarf þó að vera skynsamlegt, arðbært og hentugt fyrir báða aðila til að samningar náist í höfn. Ákvarðanir sem báðir rekstraraðilar

styðjast við eru meðal annars saga þeirra, mælikvarði á alþjóðlegum grundvelli eða sá árangur sem félögin hafa afrekað.

Real Madrid er eitt verðmætasta knattspyrnufélag heims og verður saga þess rakin í næsta kafla þar sem tekið verður mið af tekjuliðunum þremur úr Deloitte skýrslunni og hvernig atburðir innan félagsins tengjast þeim (Deloitte, 2017).

5 Real Madrid

Juan Padrós er einkum þýðingarmikið nafn innan knattspyrnunnar en hann var einn helsti áhrifavaldur þegar kom að stofnun eins af fornfrægustu knattspyrnufélögum heims frá upphafi og varð fyrsta heiti þess Madrid Football Club (Real Madrid, e.d.-a).

Madrid Football Club var stofnað árið 1902 en átti þó ekki eftir að halda upprunalegu heiti sínu lengi (Riordan og Arnaud, 1998). Átján árum eftir stofnun þess var tekin ákvörðun um að breyta nafninu í Real Madrid Football Club. Ákvörðun þessi byggðist á því að þáverandi konungur Spánar bauð knattspyrnufélaginu að bæta orðinu Real við heiti félagsins. Með því að samþykkja boðið myndi knattspyrnufélagið öðlast konunglegt gildi sem það gerði að lokum (Carlin, 2004).

Rýnt verður í fjóra þætti sem hafa verið mikilvægir fyrir rekstur knattspyrnufélagsins frá stofnun þess og hvernig þeir hafa þróast með tímanum en þættirnir eru eftirfarandi: knattspyrnuleikvangar, árangur, stuðningsmenn og knattspyrnuleikmenn.

5.1 Knattspyrnuleikvangar

Uppbygging knattspyrnuleikvangs gefur ákveðnar vísbendingar um heildarstefnu, framtíðarhorfur og rekstur knattspyrnufélaga. Miðasölutekjur hafa ávallt verið ein af mikilvægustu tekjulindum íþróttafélaga (Irwin, Sutton og McCarthy, 2008). Hér áður fyrr fengust aðeins beinar tekjur frá knattspyrnuleikvöngum gegnum miðasölu á leiki, slík er þó ekki raunin lengur. Knattspyrnuleikvangar eru meðal annars farnir að bjóða uppá fjölbreytta þjónustu líkt og veitingaaðstöðu, skoðunarferðir um knattspyrnuleikvanginn, íþróttaverslanir ásamt fleiri þáttum sem eru starfandi allan ársins hring (Real Madrid, e.d.-b).

Til þess að styrkja fjárhagslega stöðu knattspyrnufélagsins og koma til móts við stuðningsmenn sá félagið sig knúið til þess að byggja sinn fyrsta knattspyrnuleikvang (Real Madrid, e.d.-c). Leikvangurinn var vígður árið 1912 og hlaut nafnið Campo de O'Donnell en hann gat numið allt að 5000 áhorfendur (Soccermaniak, e.d.).

Knattspyrnumaðurinn fyrrverandi, Santiago Bernabéu, tók við sem forseti félagsins árið 1943. Santiago var stórhuga er varðar framtíð félagsins en hann hafði lengi dreymt um að byggja stóran og stæðilegan knattspyrnuleikvang. Hann var ekki lengi að innleiða draum sinn því einungis fjórum árum síðar var nýr knattspyrnuleikvangur vígður og hlaut leikvangurinn nafnið The New Chamartín Stadium (Real Madrid, e.d.-d). Árið 1955 var

komið að nafnaskiptum á heimaleikvangi liðsins en nýja heiti leikvangsins varð Santiago Bernabéu Stadium (Real Madrid, e.d.-e).

Real Madrid leikur ennþá heimaleiki liðsins á Santiago Bernabéu og hefur aðsókn stuðningsmanna liðsins undanfarin ár verið framúrskarandi. Tímabilið 2016/17 sóttu að meðaltali 71.280 manns heimaleiki liðsins (Deloitte, 2017).

5.2 Árangur

Þegar kemur að knattspyrnufélögum er árangur fortíðarinnar mikilvægur þáttur af núverandi starfsemi þess. Knattspyrnufélög með árangursríka fortíð eru undantekningarlaust kleift að laða til sín fleiri stuðningsmenn, betri leikmenn og efnameiri styrktaraðila. Árangur hefur þar með veruleg áhrif á verðmætasköpun knattspyrnufélaga.

Þeir titlar sem gefa spænskum knattspyrnufélögum mestu tekjurnar og alþjóðlega viðurkenningu hljóttast annars vegar frá spænsku úrvaldsdeildinni og hins vegar deildar- og útsláttarkeppni bestu knattspyrnufélaga Evrópu, meistaradeildin (Sangma, 2015).

Real Madrid setti mark sitt á spænska knattspyrnu árið 1905 þegar liðið vann sinn fyrsta titil á Spáni (Real Madrid, e.d.-a). Spænska úrvaldsdeildin var formlega stofnuð árið 1929 og hefur einungis níu knattspyrnufélögum tekist að fara með sigur af hólmi í þeirri keppni. Real Madrid er það knattspyrnufélag sem hefur unnið deildina hvað oftast allra liða á Spáni eða samtals 33 sinnum (Kalumba, 2017).

Meistaradeildin var formlega stofnuð árið 1955 en fyrirkomulag og heiti keppinnar hefur breyst þó nokkrum sinnum (UEFA, e.d.-a). Real Madrid hefur unnið meistaradeildina oftast allra knattspyrnufélaga en félagið hefur spilað samtals 15 úrslitaleiki og unnið 12 þeirra (FIFA, 2017).

Fyrsti titillinn var merki um það sem koma skyldi en síðan þá hefur félagið unnið samtals 112 bikara á æviskeiði sínu (Real Madrid, e.d.-f).

5.3 Knattspyrnuleikmenn

Starfsemi knattspyrnufélaga hefur alltaf byggst á knattspyrnuleikmönnum en hlutverk þeirra hefur breyst og þróast í tímans rás. Þróun og tæknivæðing síðustu ára hefur skapað nýjar leiðir fyrir knattspyrnufélög til að styrkja sig fjárhagslega. Þegar knattspyrnufélög eru með framúrskarandi leikmenn innanborðs sem einnig eru viðkunnanlegir, vinsælir eða góðar fyrirmyndir eykur það verðmætasköpun félagsins á mismunandi vettvangi.

Samningsstaða knattspyrnufélaga styrkist töluvert sem gerir þeim kleift að semja um betri og hagstæðari kjör við ýmist styrktar- eða samstarfsaðila.

Þegar kemur að knattspyrnuleikmanni sem hefur styrkt vörumerki félagsins og náð framúrskarandi árangri kemur núverandi ofurstjarna liðsins, Cristiano Ronaldo, upp í hugann. Cristiano Ronaldo varð dýrasti leikmaður sögunnar þegar félagsskipti hans frá Manchester United yfir til Real Madrid urðu að veruleika árið 2009 en síðarnefnda félagið greiddi samtals 95 milljónir evra fyrir þjónustu leikmannsins (García, 2011).

Íþróttamenn eru í auknum mæli farnir að hafa meiri áhrif á lífstíl, ákvarðanir og skoðanir stuðningsmanna með tilkomu samfélagsmiðlanna. Leikmönnum er kleift að vera í beinu sambandi við stuðningsmenn, koma skilaboðum á framfæri og veita innsýn í daglegt líf þeirra með einföldum hætti. Ronaldo var til að mynda fyrsti íþróttáfreksmaðurinn í heiminum til að fá fleiri en 200 milljónir fylgjenda (Badenhausen, 2016).

Þar sem hann var besti leikmaður heims á þeim tíma og einn áhrifamesti einstaklingur samfélagsmiðlanna, var fjárfesting Real Madrid að vissu leyti skiljanleg, ef tekið er mið af þeim hæfileikum og tækifærum sem voru til staðar fyrir markaðsstarf félagsins (FIFA, e.d.).

5.4 Stuðningsmenn

Leikvangur, árangur og knattspyrnuleikmenn eru mikilvægir hlutar af rekstri knattspyrnufélaga en félög þurfa einnig að sinna einum af sínum mikilvægustu bakhjörllum, stuðningsmönnum. Síðan knattspyrna varð að löggildri starfstétt hafa stuðningmenn verið eitt af grundvallaratriðum verðamætasköpunar og því eru stuðningsmenn mikilvægir fyrir rekstur knattspyrnufélaga (Banerjee, 2011).

Með komu samfélags- og samskiptamiðla hafa samskiptin milli viðskiptavina og fyrirtækja gjörbreyst. Fyrir tilkomu samfélags- og samskiptamiðla fólst hin hefðbunda nálgun hjá fyrirtækjum í því að byggja upp sambönd með markaðsstarfsemi (e. marketing activities) og var rödd viðskiptavina nánast haldið í skefjum. Nú til dags eru fyrirtæki hins vegar farin að veita viðskiptavinum aukna þátttöku í því sem fyrirtæki taka sér fyrir hendur og veita þau viðskiptavinum aukna rödd þegar kemur að öllu viðtengdu fyrirtækinu (Jahn og Kunz, 2012).

Skoðað verður hvað tilkoma eins áhrifamesta einstaklings í sögu knattspyrnufélagsins Real Madrid, Florentino Perez, hafði í för með sér. Florentino beið erfitt verkefni sem

krafðist þess að hann þurfti að synda á móti straumnum við komu sína til félagsins og leiðin að velsæld ekki sjálfgefin. Hvernig skyldi honum vegna í einu af erfiðustu störfum íþróttageirans og hver yrði afraksturinn við innleiðingu nýrrar heildarstefnu?

6 Tilkoma Florentino Perez

Florentino Perez er nafn sem flestir innan raða knattspyrnunnar og íþróttá almennt ættu að vera kunnugt um enda innleiddi hann byltingarkennda heildarstefnu sem efldi starfsemi og rekstur íþróttafélaga víðast hvar. Áhrifin sem innleiðing heildarstefnunnar hafði í för með sér hafa verið rannsökuð og í kjölfarið verið kennd sem raundæmi um árangursríka stefnumótun (Callejo og Forcadell, 2006).

Fyrsta þátttaka Perez til kosninga sem frambjóðanda til forseta Real Madrid var við upphaf aldamóta 21. aldar. Perez gerði sér lítið fyrir og fór með sigur af hólmi úr þeirri kosningu (Callejo og Forcadell, 2006). Það sem tryggði Perez sigur var hið óhefðbundna viðhorf hans á rekstri knattspyrnufélaga. Hann taldi að nútíma knattspyrnufélög þyrftu að hafa faglega stjórn sem tæki ákvarðanir sínar með huganum en ekki hjartanu (Callejo og Forcadell, 2006).

Ekki var allt sem sýnist við fyrstu sýn sem ætla mætti frá einu af verðmætustu knattspyrnufélögum heimsins. Félagið var stórskuldugt en áætlað var að skuldir félagsins numu um 288,5 milljónir dollara og ofan á það ríkti mikil ólga innan stjórnarinnar (Callejo og Forcadell, 2006). Perez þurfti því að hreinsa til eftir forvera sína sem höfðu haft gríðarleg neikvæð áhrif á rekstur Real Madrid og settu einfaldlega tilvist knattspyrnufélagsins í hættu (Callejo og Forcadell, 2006). Perez tilkynnti að hann hygðist losa sig við skuldir félagsins og skila inn hagnaði, þó það yrði á kostnað knattspyrnutengds árangurs (Callejo og Forcadell, 2006).

José Ángel Sanchez, samstarfsmaður Perez, taldi að Real Madrid gæti viðhaldið þeirri ímynd sem félagið hafði öðlast meðal almennings þrátt fyrir að félagið myndi ekki takast að ná ásættanlegum knattspyrnutengdum árangri á komandi árum. Sér til rökstuðnings vitnaði hann í raundæmi úr annarri íþróttagrein: „Ferrari fór í gegnum 21 ár án þess að sigra heimsmeistaramótið í Formúlu en þrátt fyrir það hélt almenningur áfram að líta á ítalska bílaframleiðandann sem heimsins merkilegasta bílamerki“ (Callejo og Forcadell, 2006).

Hvernig hugðist Florentino Perez ná að rétta úr kútnum fyrir Real Madrid? Félagið hafði fyrir hans valdatíð vissulega náð góðum knattspyrnulegum árangri en það á kostnað skuldsetningu félagsins og því þurfti nauðsynlega að breyta.

6.1 Rekstur knattspyrnufélagsins

Rekstur knattspyrnufélagsins byggðist aðallega upp á tveimur rekstrarformum sem er hefðbundna leiðin (e. traditional business) og nýting vörumerkis (e. brand-related business). Hefðbundna leiðin samanstendur af tveimur þáttum. Fyrri þátturinn eru tekjur af miðasölu en erfitt er að hafa áhrif á þann þátt til skemmri tíma sökum þess að framboð af sætum getur verið takmarkað. Seinni þátturinn eru tekjur vegna sýningarréttar frá leikjum liðsins. Nýting vörumerkis er, líkt og nafnið gefur til kynna, leið fyrir knattspyrnufélög að stuðla að auknum tekjum með skilvirkari nýtingu á vörumerki sínu (Callejo og Forcadell, 2006).

Nýting vörumerkisins átti eftir að öðlast töluvert meira vægi innan nýju heildarstefnunnar. Ákvörðunin átti eftir að gjörbreyta rekstarafkomu og fjárhagsstöðu knattspyrnufélagsins til frambúðar. Til að skilja hvernig ákvörðunin gjörbreytti rekstri knattspyrnufélagsins er nauðsynlegt að líta yfir heildarstefnuna sem ný stjórn Perez innleiddi hjá félaginu.

6.2 Heildarstefnan og langtímamarkmiðin

Ný heildarstefna félagsins var byggð á þremur meginstólpum en þeir samanstóðu af íþrótt-, félagslegri- og markaðsstefnu knattspyrnufélagsins (Callejo og Forcadell, 2006). Stólparnir stuðluðu að langtímamarkmiðum félagsins sem voru í megindráttum tvö, fjárhagslegur stöðugleiki og árangur frá knattspyrnulegu sjónarhorni (Callejo og Forcadell, 2006).

Við gerð heildarstefnunnar var tekið mið af því að fjárhagslegur stöðugleiki væri grundvöllur að velgengni og án stöðugleikans yrði ekki hægt að gera tilkall til knattspyrnulegs árangurs (Callejo og Forcadell, 2006).

6.2.1 Íþróttastefna

Íþróttastefna (e. sporting strategy) snýst um leikmannamál og skiptist hún í tvo undirliði. Fyrri liðurinn felst í því að fá bestu leikmenn heims og einstaklinga með veruleg fjölmiðlaáhrif til liðs við knattspyrnufélagið. Seinni liðurinn snýst um að styðja við og hjálpa ungum leikmönnum sem koma upp úr unglिंगastarfi (Callejo og Forcadell, 2006).

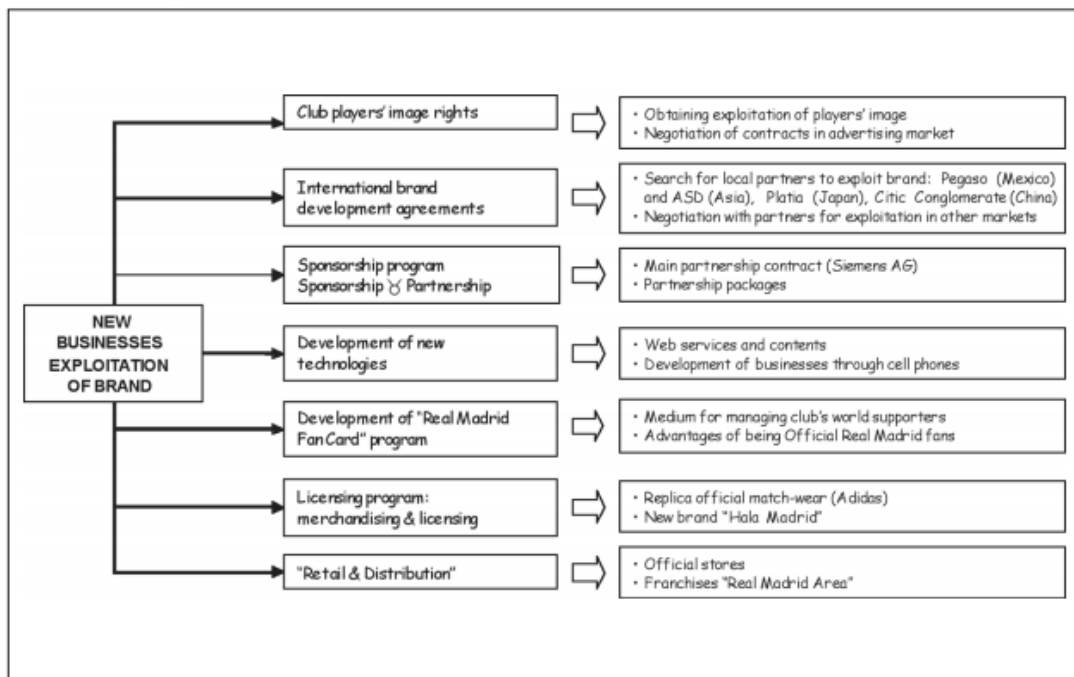
6.2.2 Félagsleg stefna

Félagsleg stefna (e. social strategy) snýst um heildarímynd félagsins en sá liður skiptist í þrjú undirliði. Fyrsti liðurinn stuðlar að þátttöku stuðningsmanna sem hluta af félaginu en

Það er gert með því að veita algjört gagnsæi og stuðla þannig að auknu trausti í báðar áttir. Annar liðurinn snýst um að félagið leggi sitt af mörkum til góðgerðarmála og skuldbindi sig gagnvart samfélaginu. Það er gert til þess að skapa jákvætt viðhorf meðal almennings til knattspyrnufélagsins og stykja ímynd þess. Þriðji liðurinn miðar að því að draga úr ofbeldi meðal áhorfenda, slíkt á ekki heima innan knattspyrnunnar hvorki á vellinum né í stúkunni (Callejo og Forcadell, 2006).

6.2.3 Markaðsstefna

Markaðsstefna (e. marketing strategy) knattspyrnufélagsins var einn mikilvægasti þáttur nýrrar heildarstefnu þess en rík áhersla var lögð á nýtingu vörumerkis og að breyta stuðningsmönnum í viðskiptavini sem kaupa þjónustu eða varning félagsins. Real Madrid taldi vörumerki sitt vera sína verðmætustu eign og bestu leiðina til að styrkja rekstur félagsins til framtíðar (Callejo og Forcadell, 2006). Markaðstefnunni má lýsa með myndrænum hætti, sbr. mynd 2.



Mynd 2. Markaðsstefna (Callejo og Forcadell, 2006).

Real Madrid er talið vera frumkvöðull þegar kemur að nýtingu auglýsingaréttar (e. players image rights) knattspyrnuleikmanna sinna (Callejo og Forcadell, 2006). Félagið tók upp á því að semja um ákveðið hlutfall af auglýsingatekjum sem leikmenn hlutu fyrir störf sín utan vallar og þannig varð félaginu kleift að fjármagna að hluta til kaup á leikmönnum (Callejo og Forcadell, 2006).

Alþjóðlegir samningar í vörumerkjaþróun (e. international brand development agreements) eru liður í því að innleiða vörumerki félagsins á alþjóðlegum vettvangi (Callejo og Forcadell, 2006). Viðskiptaþróunarhópur sem settur var saman hafði það markmið að byggja upp alþjóðlegt samstarf. Með alþjóðlegu samstarfi gat félagið höfðað nánar til stuðningsmanna í þróunarlöndum. Það var innleitt með gerð einkaréttarsamninga sem veitti fyrirtækjum allskonar forréttindi, líkt og aðgengi að sjónvarpsrás knattspyrnufélagsins (Callejo og Forcadell, 2006).

Hvað varðar samstarf vörumerkja (e. sponsorship brand) vildi knattspyrnufélagið semja við leiðandi fyrirtæki í mismunandi geirum sem veita átti samlegðaráhrif og viðbótargildi fyrir báða aðila (Callejo og Forcadell, 2006). Til að mynda veitti samningur sem gerður var við þýskt fjarskiptafyrirtæki, Siemens IC Mobile, knattspyrnufélaginu aðgang að tækniþekkingu þeirra, gegn því að auglýsa vörumerki fjarskiptafyrirtækisins á keppnisbúningum félagsins (Callejo og Forcadell, 2006).

Þróun nýrrar tækni (e. development of new technologies) er mikilvægur liður fyrir knattspyrnufélög því það veitir félaginu nýjar leiðir við nýtingu vörumerkisins (Callejo og Forcadell, 2006). Með notkun tæknilegra aðferða hannaði félagið heimasíðu sem gerði stuðningsmönnum kleift að hafa samband án frekari hindrana, veitti stuðningsmönnum áreiðanlegar fréttir auk þess sem félagið gat selt vörur sínar á vefnum (Callejo og Forcadell, 2006).

Félagið hannaði kerfi sem veitti stuðningsmönnum kort með ýmsum forréttindum en markmið þess var að auka tryggð meðal stuðningsmanna (e. development of fancard program). Stuðningsmenn sem voru formlegir handhafar kortsins gátu sagt með stolti að þeir væru sannir stuðningsmenn (Callejo og Forcadell, 2006).

Bein sala á varningi (e. direct sales of products), hvort sem það var á keppnisbúningi eða öðrum vörum á vegum félagsins, var sá liður innan markaðsstefnunnar sem einna mest var lagt upp með í nýju heildarstefnunni (Callejo og Forcadell, 2006). Söluaukning jókst um 35% á keppnisbúningum félagsins einungis einu ári eftir innleiðingu heildarstefnunnar sem gerði Real Madrid kleift að endursemjja um hagstæðari samninga við íþróttafyrirtæki (Callejo og Forcadell, 2006).

Dreifing og markaðssetning (e. distribution and commercialization) höfðar til úthýsingar og sérleyfa þegar kemur að aðferðum við að selja varning knattspyrnufélagsins (Callejo og Forcadell, 2006). Fjölga átti verslunum alþjóðlega sem myndi gera það að verkum að Real Madrid gæti fjölgað leiðum til að selja vörur. Með þessum aðferðum er hægt að

auðvelda dreifileiðir fyrir kaupendur, höfða til víðari hóps stuðningsmanna og sporna við dýrum sendingarkostnaði (Callejo og Forcadell, 2006). Félagið hefur til að mynda fengið yfir fimmtán hundruð beiðnir um að opna verslanir með varningi félagsins víðast hvar um heiminn (Callejo og Forcadell, 2006).

Þegar allt kemur til alls er hvorki hægt að tryggja né gera fastar ráðstafanir fyrir því að heildarstefna verði árangursrík. Þrátt fyrir að skipuleggja allt í þaula og fara yfir hvert smáatriði er möguleikinn alltaf til staðar að áætlun fari einfaldlega úrskeiðis. Florentino Perez hafði innleitt nýja heildarstefnu með háleit markmið og spurningin var hvernig henni myndi vegna. Átti afrakstur heildarstefnunnar eftir að uppfylla markmiðin sem hann hafði sett sér þegar hann bauð sig fram til forseta félagsins eða átti frumraun hans eftir að verða ein af þeim sem fór einfaldlega úrskeiðis?

7 Fjárhagsleg niðurstaða

Afrakstur heildarstefnunnar undir fyrstu stjórnunartíð Florentino Perez átti eftir að vera einstaklega vel heppnuð frumraun, út frá fjárhagslegu sjónarmiði.

Tekjur knattspyrnufélagsins hlutust frá rekstrarskilyrðunum tveimur, hefðbundnu leiðinni og nýtingu vörumerkis, en skoðað verður út frá þessum þáttum hvernig fjárhagsleg staða knattspyrnufélagsins átti eftir að þróast (Callejo og Forcadell, 2006). Hefðbundna leiðin samanstendur af miðasölutekjum og tekjum vegna sýningarréttar. Miðasölutekjurnar voru samtals 22,3 milljónir á meðan tekjur vegna sýningarréttar voru samtals 30,1 milljónir evra. Heildarupphæðin frá hefðbundnu leiðinni fór úr 99,3 í 151,7 milljónir evra sem gera aukningu samtals 52,4 milljónir evra (Callejo og Forcadell, 2006). Nýting vörumerkis var það rekstrarskilyrði sem reyndist vera hvalreki félagsins en það skapaði grundvöll að sterkum fjárhagslegum stöðugleika. Heildarupphæðin frá nýtingu vörumerkis fór úr 38,6 í 124 milljónir evra sem gera aukningu samtals 85,4 milljónir evra (Callejo og Forcadell, 2006).

Innleiðing nýju stefnunnar gerði það að verkum að heildartekjur félagsins jukust um 137,8 milljónir á fimm árum og urðu heildartekjur Real Madrid í árslok 2005 samtals 275,7 milljónir evra (Callejo og Forcadell, 2006). Florentino Perez hafði tekist að uppfylla annað af helstu markmiðum sínum, að losa sig alfarið við skuldsetningu félagsins (Callejo og Forcadell, 2006).

Var fjárhagslegur árangur Florentino hluti af sjálfstöku, sökum efnahagslegs uppgangs, eða var eitthvað utan hans valdsviðs sem gerði það að verkum að félagið náði þessum framúrskarandi árangri?

7.1 Endurtekinn leikur

Eftir sex ára dvöl hjá Real Madrid ákvað Perez sjálfviljugur að stíga til hliðar árið 2006 (Real Madrid, e.d.-g). Endurkynni hans við félagið urðu þó einungis þremur árum síðar þegar Perez var endurkjörinn forseti Real Madrid (Real Madrid, e.d.-g). Það að sigra forsetakosningar tvisvar gefur til kynna hversu vel liðinn Perez var meðal þeirra sem koma að ákvörðunartöku fyrir hönd knattspyrnufélagsins. Það skyldi engan undra að hann skyldi verða endurkjörinn enda hafði hann sinnt embættinu framúrskarandi vel á sinni fyrstu stjórnunartíð.

Miðasölutekjur og tekjur vegna sýningarréttar félagsins fóru úr 262,2 yfir í 356,7 milljónir sem er aukning um 94,5 milljónir evra (Deloitte, 2010; Deloitte, 2017). Nýting

vörumerkisins, markaðstekjurnar, fóru úr 139,2 yfir í 263,4 milljónir sem veitti félaginu 124,2 milljónir evra sem er aukning um 89,2% (Deloitte, 2010; Deloitte, 2017).

Það er því óhætt að álykta að ekki hafi verið um einskæra tilviljun eða um sjálfstöku að ræða þegar kom að því að styrkja fjárhag knattspyrnufélagsins undir leiðsögn Florentino Perez. Áherslur heildarstefnunnar á hans fyrstu stjórnartíð með aukinni áherslu á markaðsetningu reyndist afar skynsöm ákvörðun fyrir félagið og nýttist því á báðum stjórnartíðum hans. Florentino Perez taldi frá upphafi að með fjárhagslegum stöðugleika væri hægt að gera tilkall til knattspyrnutengds árangurs, sem var hitt stóra markmiðið hans.

Lesendum verður látið eftir að meta hvort Perez tókst að efna síðara loforð sitt, enda um huglægt mat að ákveða hvað telst árangursríkt.

8 Knattspyrnutengdur árangur

Juan Padros hafði komið á laggirnar knattspyrnufélagi sem þreifst á því að ná knattspyrnutengdum árangri. Óskrifuð hefð myndaðist með tímanum hjá félaginu er varðar árangur en það hefur verið undirstaða og tilvistargrundvöllur þess. Perez gerði sér fullkomlega grein fyrir þeim tilvistargrundvelli og að aðlögun að fornum hefðum yrði að vera innleidd, einfallega til þess að hann gæti viðhaldið embættisstöðu sem forseti Real Madrid (Callejo og Forcadell, 2006).

Þetta markmið vildi hann efna nánast skilyrðislaust undir öllum kringumstæðum þar sem árangur hafði verið einn helsti drifkraftur félagsins frá stofnun þess. Markmiðið fólst í því að ná knattspyrnutengdum árangri en það án þess að setja tilvist félagsins í hættu, með skuldsetningu.

Árangur Real Madrid var á tvo vegu en það er annars vegar heima fyrir og hins vegar á alþjóðlegum vettvangi. Heima fyrir gerði félagið sér lítið fyrir og urðu sigurvegarar spænsku úrvaldsdeildarinnar fimm sinnum, en þeir lentu samtals átta sinnum í öðru sæti (LaLiga, e.d.). Þegar kom að alþjóðlegum vettvangi, nánar tiltekið meistaradeildinni, átti félagið eftir að ná árangri sem erfitt yrði að leika eftir. Real Madrid sigraði keppnina þrisvar, sem er oftar en mörg lið sem hafa tekið þátt í keppninni frá stofnun hennar, og því var þetta einkar glæstur árangur hjá knattspyrnufélaginu (UEFA, e.d.-b).

Það er óhætt að segja að afraksturinn frá heildarstefnu Floretino Perez átti eftir að fara fram úr björtustu vonum stuðningsmanna. Þrátt fyrir stórar yfirlýsingar fyrir forsetakosningar átti hann eftir að efna bæði loforð sín og það á tveimur mismunandi tímabilum í þokkabót.

9 Lokaorð

Ritgerðin skoðar eitt verðmætasta knattspyrnufélag heims, Real Madrid, þróun þess í rekstri, umgjörð og stjórnun sem og heildarstefnu félagsins sem Florentino Perez innleiddi. En hver var afraksturinn af þessari stefnu Perez og væri skynsamlegt fyrir knattspyrnufélög á 21. öld að styðjast við stefnumótandi áætlunargerð?

Florentino Perez varð forseti félagsins í byrjun 21. aldar. Hann hafði óhefðbundið viðhorf og vildi reka knattspyrnufélög eins og fyrirtæki en það hafði ekki tíðkast áður. Hann innleiddi nýja heildarstefnu sem hann byggði á þremur stólpum, íþrótta-, félagslegri- og markaðsstefnu knattspyrnufélagsins. Langtímamarkmið félagsins voru fjárhagslegur stöðugleiki og góður knattspyrnulegur árangur. Fjárhagslegur stöðugleiki var talinn vera grundvöllur árangurs í íþróttinni. Fjárhagslegur styrkur virðist einnig vera eitt af undirstöðuatriðum fyrir starfsemi knattspyrnufélaga og er þannig hægt að stuðla að betri rekstrarafkomu, aukinni verðmætasköpun og auknum knattspyrnutengdum árangri. Helstu leiðir knattspyrnufélaga til að afla tekna er með miðasölutekjum, útsendingatekjum og auglýsinga- og markaðstekjum.

Eftir innleiðingu nýju stefnunnar jukust miðasölutekjur, nýting vörumerkis gaf meiri tekjur en áður sem og heildartekjur félagsins jukust. Árangur félagsins varð einnig góður á knattspyrnuvellinum og tókst því Perez að halda í hefð góðrar velgengni félgsins.

Svo virðist sem að stefnubreyting Florentino Perez hafi verið til góðs fyrir félagið á öllum sviðum. Hann lagði upp með tvennskonar markmið og náði að uppfylla þau bæði, sér og félaginu til sóma. Einkum áhugavert verður að skoða hvernig félaginu mun vegna þegar Florentino ákveður fyrir fullt og allt að setjast í helgan stein. Eitt er þó víst að félagið er vel í stakk búið til að takast á við ókomna framtíð. Perez hefur styrkt fjárhagslega hlið félagsins til muna sem gerir félaginu kleift að öðlast samkeppnisforskot, sem nýtist því meðal annars til þess að ná enn frekari árangri inná knattspyrnuvellinum.

Markaðsetning vörumerkis og verðmætasköpun fyrirtækis virðast vera mikilvæg ferli til að afla tekna en með auknum teknum er hægt að kaupa betri leikmenn, byggja stærri leikvanga, auka áhorf og kaup á öðrum varningi. Þetta er sérstaklega markvert eftir komu samfélagsmiðlanna en Real Madrid hefur tileinkað sér færni við að nýta frægð og frama leikmanna til að afla tekna og auka árangur, bæði á vellinum og utan hans.

Af þessu má ætla að knattspyrnufélög á 21. öldinni gætu notið góðs af því að þróa heildarstefnur sem byggist á íþrótta-, félags- og markaðsstefnu með fjárhagslegan

stöðugleika sem grundvöll fyrir knattspyrnulegum árangri. Mikilvægt er að ferlið sé lifandi og taki breytingum sem eru viðeigandi miðað við stefnu og gengi félagsins hverju sinni. Miðað við kvika umhverfið sem fyrirtæki eru starfandi innan nú til dags þar sem aðlögun að markaði og þörfum neytanda er í fyrirrúmi myndi stefnumótandi áætlunargerð hjálpa fyrirtækjum að gera sér grein á því sem er að eiga sér stað á markaðinum þar sem heildarstefna þarf reglulega að vera uppfærð.

Einungis var um 6 eininga verkefni að ræða og gafst því ekki færi á að skoða vel smáatriði í heildarstefnu Real Madrid. Í framtíðinni gæti verið áhugavert að skoða heildarstefnu annarra erlendra knattspyrnufélaga og bera saman við stefnu Real Madrid til að leita eftir bæði eftir bæði sameiginlegum og ólíkum þáttum. Þetta gæti gefið til kynna fleiri þætti sem vert er að fylgja eftir þegar gerðar eru stefnumótandi áætlunargerðir fyrir knattspyrnufélög.

Heimildaskrá

- Badenhausen, K. (2016, 23. febrúar). Cristiano Ronaldo is first athlete with 200 million social media followers. Sótt af <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/02/23/cristiano-ronaldo-is-the-first-athlete-with-200-million-social-media-followers/#645343481426>
- Banerjee, D. (2011, 16. apríl). The Economics of Club Football: Importance of Global Fan Support. *Sportkeeds.com*. Sótt af <https://www.sportskeeda.com/football/the-economics-of-club-football-importance-of-global-fan-support>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/215258436?accountid=28822>
- Callejo, M. B. og Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 51-64, <https://doi.org/10.1002/joe.20121>
- Carlin, J. (2004). *White Angels: Beckham, the Real Madrid, and the new football*. New York: Bloomsbury.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: concept and cases* (13. útgáfa). New Jersey: Pearson Education.
- Deloitte. (2010). *Spanish Masters: Football Money League*. Sótt af <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2010.pdf>
- Deloitte. (2017, janúar). Deloitte Football Money League 2017. Sótt af <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
- FIFA. (2017, 5. júní). European kings Real Madrid make history again. Sótt af <http://www.fifa.com/clubworldcup/news/y=2017/m=6/news=european-kings-real-madrid-make-history-again-2892994.html>
- FIFA. (e.d.). The Best FIFA Football Awards. Sótt af <http://www.fifa.com/the-best-fifa-football-awards/history/>
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4, 284-299, <https://doi.org/10.1123/ijsc.4.3.284>

- Irwin, R. L., Sutton, W. A., & McCarthy, M. (2008). *Sport promotion and sales management* (2. útgáfa). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jahn, B. og Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344-361, <https://doi.org/10.1108/09564231211248444>
- Kalumba, V. (2017, 22. maí). Spanish La Liga winners list: Past all time winners 1903-2017. *sillyseason.com*. Sótt af <http://sillyseason.com/football/spanish-la-liga-past-winners-1929-2016-82304/>
- Korzynski, P. og Paniagua, J. (2016). Score a tweet and post a goal: Social media recipes for sports stars. *Business Horizons*, 59(2), 185-192, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.002>
- LaLiga. (e.d.). Historical Stats. Sótt af <http://www.laliga.es/en/statistics-historical/standings/>
- Real Madrid. (e.d.-a). 1902-1910. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/football/1900-1910-juan-padros-and-julian-palacios-found-madrid>
- Real Madrid. (e.d.-b). Stadium. Sótt af <http://www.realmadrid.com/estadio-santiago-bernabeu>
- Real Madrid. (e.d.-c). 1911-1920. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/football/1911-1920-madrid-comes-together-and-receives-the-title-of-real>
- Real Madrid. (e.d.-d). The Birth of Santiago Bernabéu. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/history/santiago-bernabeu-stadium/birth-of-santiago-bernabeu>
- Real Madrid. (e.d.-e). Santiago Bernabéu. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/presidents/santiago-bernabeu>
- Real Madrid. (e.d.-f). Football honours. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/honours/football>
- Real Madrid. (e.d.-g). Florentino Perez 2009-. Sótt af <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/history/presidents/florentino-perez>
- Riordan, J. og Arnaud, P. (1998). *Sport and International Politics: The impact of fascism and communism on sport*. New York: Routledge.

- Röskva Vigfúsdóttir og UÁ. (2002, 20. nóvember). Hvert er elsta knattspyrnufélag í heimi? *Vísindavefurinn*. Sótt af <http://visindavefur.is/svar.php?id=2882>
- Sangma, J. (2015, 3. nóvember). Which football tournament has the highest prize money? *sportskeeda.com*. Sótt af <https://www.sportskeeda.com/football/which-football-tournament-highest-prize-money>
- Schweizer, N. og Dietl, H. (2015). Brand management throughout professional athletes' careers. *IUP Journal of Brand Management*, 12(4), 39-57. Sótt af <https://search.proquest.com/docview/1758645285?accountid=28822>
- Soccermaniak. (e.d.). Real Madrid Stadium. Sótt af <http://www.soccermaniak.com/real-madrid-stadium.html>
- Tongue, S. (2016). *Turf Wars: A History of London Football*. Durrington: Pitch Publishing.
- UEFA. (e.d.-a). History. Sótt af <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/history/background/index.html>
- UEFA. (e.d.-b). European Cup roll of honour. Sótt af [http://www.uefa.com/uefac\(hampionsleague/history/champions/index.html](http://www.uefa.com/uefac(hampionsleague/history/champions/index.html)
- Víðir Sigurðsson og Sigurður Á. Friðþjófsson. (1997). *Knattspyrna í heild öld*. Reykjavík: Knattspyrnusamband Íslands.