



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Ekonomiska och sportsliga målsättningar

En studie av elitidrottsföreningars styrning

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Studier i ekonomistyrning

Vårterminen 2008

Handledare: Peter Beusch

Författare: Fredrik Landelius 790318
Simon Lennermo 850606

Tack!

Vi vill tacka vår handledare Peter Beusch på Handelshögskolan i Göteborg som gett oss kontinuerliga råd och tips under uppsatsskrivandet. Dessa råd har fört arbetet framåt då nya infallsvinklar har diskuterats.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledningsgrupp som löpande har gjort minioptioneringar på vår studie.

Slutligen vill vi även tacka alla intervjurespondenter som tagit sig tid till oss. Utan Er medverkan hade denna uppsats aldrig blivit verklighet.

Göteborg, maj 2008

Fredrik Landelius

Simon Lennermo

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, studier i ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2008

Författare: : Fredrik Landelius och Simon Lennermo

Handledare: Peter Beusch

Titel: Ekonomiska och sportsliga målsättningar – En studie av elitidrottsföreningars styrning.

Bakgrund och problem: Elitidrotten i Sverige har på senare år inom främst fotboll och ishockey blivit en miljardindustri. Föreningarna liknar allt mer affärsdrivande företag där allt större fokus läggs mot ekonomin. Det sportsliga är dock kärnverksamheten och ett problem som uppstår vid styrningen är att elitidrottsföreningarna måste beakta både ekonomiska och sportsliga mål för att nå framgång.

Syfte: Syftet med denna studie är att identifiera och förstå hur ekonomiska och sportsliga målsättningar kombineras i elitidrottsföreningar för att nå ett helhetsresultat. Dessutom är ett syfte att undersöka hur man kan föra ihop dessa målsättningar för att öka effektiviteten i målstyrningen.

Avgränsningar: Uppsatsen har fokuserat på elitidrottsklubbar i Sverige inom fotboll och ishockey. Vidare är studien baserad på herridrott samt att uppsatsen är inriktad mot en strategisk nivå, nämligen ledningen.

Metod: Studien grundar sig på åtta kvalitativa intervjuer med ledningspersoner ifrån sex olika elitidrottsföreningar för att skildra hur ekonomiska och sportsliga målsättningar kombineras. Det empiriska materialet har främst analyserats utifrån existerande teorier om kort och lång målformulering för att kunna dra slutsatser angående elitidrottsföreningarnas målkongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål.

Resultat och slutsatser: Uppsatsens resultat visar att de sportsliga målen är primära och de ekonomiska målen är sekundära i en elitidrottsförening, där målkongruensen mellan dessa är tämligen svag. Finansiella resurser används som medel för att uppnå de sportsliga målen. Föreningarna börjar likna affärsdrivande företag i tankesättet, men det kvarstår en del arbete att tydliggöra och bryta ner målsättningarna i verksamheten. Det råder en personalbrist vilket leder till att ledningen inte hinner utveckla arbetet. Klubbarna ska inte sträva efter perfekt målkongruens. När det sportsliga går bra ska det ekonomisk följa efter, men sportsliga motgångar ska inte behöva leda till ekonomiska motgångar.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att detaljundersöka gränsöverskridande styrverktyg och uppföljningsmetoder för det ekonomiska och sportsliga. Klubbarna behöver mer konkreta verktyg som nyckeltal där påverkan/orsaksförhållanden berörs, vilket är ett fortsatt studieområde.

Nyckelord: Målkongruens, ekonomiska och sportsliga mål, elitidrottsförening

Abstract

Examinations paper in business economics and management, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, Bachelor thesis, spring term 2008.

Authors: Fredrik Landelius and Simon Lennermo

Tutor: Peter Beusch

Title: Business and sporting aims – a study of professional sports club’s management control.

Background and research problem: Professional sports in Sweden have become an industry with an annual turnover of more than a billion Swedish Kronor concerning both ice hockey and soccer. The sports clubs are starting to resemble corporative businesses where focus is shifting from the core sport towards the business aspect of running a sports club. The sporting aspect is still the major centre of attention. However, the shift towards the business aspect gives rise to a problem concerning the ambiguity of combining both ordinary business aims with sporting aims.

Purpose: The purpose of this thesis is to identify and understand how professional sports clubs combine business and sporting aims to reach a satisfying overall result. In addition, the purpose includes understanding how these different aim can be better combined to achieve an overall rise in effectiveness in the clubs management.

Delimitations: The thesis treats professional soccer and ice hockey clubs in Sweden. The study is based on men’s sports and focuses on a strategic level, the top management.

Method: The thesis is founded on eight qualitative interviews, concerning how business and sporting aims are combined, with top managers from six different professional sports clubs. The empirical data have been analysed with regard to existing theories about short- and long term management control to be able to draw conclusions on the subject of congruity between business and sporting aims.

Results and conclusions: The thesis concludes that the sporting aim weighs more heavily than the business aim in a professional sports club and the congruity between the two is weak. Financial resources are used as a mean to achieve the sporting aims. The clubs are starting to resemble business corporations in the way they act but considerable work must be done in order to clearly define the organisation’s aims. There is a lack of administrative staff which has the effect that the top management must see to the daily routine work instead of leading the organisation. The clubs should not attempt to reach a perfect congruity between sports and business. Sporting achievements should have a positive effect on the business aspect. However, bad sporting results should not imply bad overall results.

Further studies: A detailed understanding of cross border control and result tools between the sporting and business aspect would be an interesting area of study. The clubs are in need of more tangible tools, like key performance indicators concerning cause-and-effect relationships between the different aspects of a sports club.

Keywords: Congruity, business and sporting aims, professional sports clubs.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Tidigare studier	4
1.6 Disposition	4
Kapitel 2 Metod	6
2.1 Val av metod	6
2.2 Undersökningsansats	6
2.2.1 Val av organisationer	7
2.2.2 Val av respondenter	7
2.3 Datainsamling och bearbetning	8
2.3.1 Primärdata	8
2.3.2 Sekundärdata	8
2.3.3 Intervjumetod	8
2.4 Generaliserbarhet	9
2.5 Studiens trovärdighet	9
2.5.1 Validitet	9
2.5.2 Reliabilitet	10
Kapitel 3 Teoretisk referensram	12
3.1 Ekonomiska och sportsliga mål genomsyrar hela föreningen	12
3.2 Ekonomiska och sportsliga förutsättningar	12
3.2.1 Definition av elitidrottsförening	13
3.3 Långsiktiga mål och planering i en elitidrottsförening	15
3.4 Målstyrning med elitidrottsföreningens ambivalenta målsättningar	18
3.4.1 Målkongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål	20
3.4.2 Effektiva ekonomiska och sportsliga mål	21
3.4.3 Processen vid skapandet av mål	23
3.5 Elitidrottsföreningars strategier för tillväxt	23
3.5.1 Effektiv strategi	25
3.5.2 Uppföljning och resultat	25
Kapitel 4 Empiri	29
4.1 Introduktion till empirin	29
4.2 Kombinationen av ekonomi och sport	30
4.3 Effektivare styrning med ekonomiska och sportsliga mål	36
4.4 Avslutande diskussion av empirin	39
Kapitel 5 Analys	41
5.1 Kombinationen av ekonomi och sport	41
5.2 Effektivare styrning med ekonomiska och sportsliga mål	44
Kapitel 6 Slutsats	49
6.1 Slutsats	49
6.1.1 Förslag på ytterligare studier	50
Referenslista	51
Bilaga 1 Intervjuunderlag	54
Bilaga 2 Ishockeyseriesystemet	56
Bilaga 3 Fotbollssystemet	57

Figurförteckning

Figur 1: Illustration av författarnas antagande om hur elitidrottsföreningarnas förutsättningar för framgång ser ut	3
Figur 2: Illustration av författarnas antagande om hur elitidrottsföreningarnas arbete med långsiktiga målsättningar kan sammanföras	3
Figur 3: Illustration av författarnas antagande om hur en elitidrottsförenings målsättningar genomsyrar hela organisationen	4, 12, 29
Figur 4: Illustration av olika faktorerers inverkan på arbetet med långsiktiga målsättningar. ...	15
Figur 5: Illustration av graden av kongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål i en elitidrottsförening	20
Figur 6: Illustration av balansen mellan motiverande och uppnåbara mål	22
Figur 7: Illustration av tillväxtmöjligheter	24
Figur 8: Skillnader i respondenternas fokus mellan kort och långt tidsperspektiv	32
Figur 9: Kartläggning av respondenternas nuvarande strategier för tillväxt	34
Figur 10: Kartläggning av respondenternas önskade framtida strategier för tillväxt	38
Figur 11: Illustration av det faktiska förhållandet mellan ekonomiska och sportsliga mål samt den faktiska relationen mellan kommersiellt och ideellt	40
Figur 12: Illustration av ett framtida önskat stadium av förhållandet mellan ekonomi och sport	40
Figur 13: Kartläggning av vilka tillväxtstrategier elitidrottsföreningarna strävar mot	47
Tabell 1: Sammanställning av respondenternas tillfredställelse med sina egna målsättningar	46

Ordlista

Allsvenskan	Högsta serien i svensk herrfotboll
Champions Hockey League	Europeisk ishockeyliga för nationella mästarlag
Champions League	Högsta europeiska fotbollsturneringen för nationella topplag
Elitserien	Högsta serien i svensk herrishockey
Fans	Sportintresserade, utövare under elitnivå, TV-tittare, åskådare och så vidare
Förening	Alla bolagsformer, koncerner och så vidare
HockeyAllsvenskan	Näst högsta serien i svensk herrishockey
Kvalserien	Kval för att delta i Elitserien kommande säsong
NHL	National Hockey League, nordamerikanska ishockeyligan
RF	Riksidrottsförbundet
SF	Specialidrottsförbund
SIF	Svenska Ishockeyförbundet
SM-guld	Synonymt med att vara svensk mästare
SuperEttan	Näst högsta serien i svensk herrfotboll
SvFF	Svenska Fotbollsförbundet
Uefacupen	Näst högsta europeiska fotbollsturneringen för nationella topplag



Kapitel 1 Inledning

Utvecklingen av elitidrottsföreningar har gått otroligt snabbt de senaste åren där föreningarna har startat vandra ifrån den traditionella ideella verksamheten till att mer och mer efterlikna ett kommersiellt företag. Tillväxten gör det intressant att undersöka hur elitidrottsföreningarna hanterar den ekonomiska utvecklingen tillsammans med den sportsliga kärnverksamheten. Vart detta kommer att sluta i framtiden är svårt att sia om, men en bra början är att förstå historien.

1.1 Bakgrund

Elitidrotten i Sverige har på senare år blivit en miljardindustri inom både ishockey och fotboll. Allsvenskan i fotboll omsatte för första gången över en miljard svenska kronor säsongen 2007¹. Samtidigt omsatte Elitserien i ishockey drygt en miljard svenska kronor säsongen 2006/2007². Man kan konstatera att elitidrotten i Sverige rör sig med mer och mer pengar, framförallt har det skett en lavinartad ökning under 2000-talet.

När det gäller den svenska elitishockeyn har tio av tolv klubbar byggt egna³ arenor under 2000-talet. Detta är en investering i snitt runt 140 miljoner kronor⁴ som inbringar mer pengar än bara biljettintäkter. Arenorna är toppmoderna med restauranger, konferensmöjligheter och inbokade konserter. Ingen kan väl ha missat att till exempel melodifestivalen ofta sänds ifrån en ishockeyarena under sina deltävlingar. Färjestads BK var den första klubben att bygga en egen arena. Säsongen 97/98 omsatte de 39 miljoner, 2001 stod arenan klar och förra säsongen omsatte klubben 128 miljoner⁵. Färjestad som i nuläget står inför ytterligare en stor investering i ett hälsocenter i angränsning till sin arena spås bli första svenska elitklubb att omsätta över 200 miljoner innevarande säsong⁶. Jakten på intäkter kryper även mer och mer in i det sportsliga. I årets ishockeyslutspele har hemmalaget i varje match en nettointäkt på 600 000-750 000 kronor⁷. Med en möjlighet till tolv hemmamatcher under ett slutspel är det mycket pengar som står på spel. Vidare kan man undersöka spelarnas löneutveckling. För ca 25 år sedan tjänade en ishockeyspelare i Elitserien runt 5000 kronor i månaden, vilket i 2008 års penningvärde motsvarar cirka 15 000 kronor. I dagens Elitserie ligger genomsnittslönen på 100 000 kronor med toplöner runt 300 000 kronor⁸. För att återigen ta Färjestads BK som exempel, hade de förra året högre lönekostnader än de hade total omsättning för tio år sedan.

Rörande den allsvenska fotbollen har även här skett en betydande ökning av pengar i rörelse. På de senaste tio åren har de allsvenska föreningarna mer än fördubblat sin omsättning⁹. Även om det finns en större spridning av ekonomiska resultat i elitfotbollen än i elitishockey var det endast en förening i Allsvenskan som förra året inte hade ett positivt resultat, nämligen Halmstad BK. Två föreningar (AIK och IFK Göteborg) omsatte förra året mer än 100 miljoner kronor och ytterligare tre föreningar (Elfsborg, Djurgården och Malmö FF) beräknas passera den gränsen under innevarande säsong¹⁰.

Det finns också en stark trend emot bolagisering inom elitfotbollen. En bredare trend än inom ishockeyn där man framförallt har satsat på fastighets/arenabolag. Redan 1998 genomförde Riksidrottsförbundet en utredning om bolagisering¹¹, denna utredning visade på att aktiebolaget är den mest lämpliga bolagsformen att bedriva elitidrottsverksamhet genom. De svenska elitfotbollsklubbarna har genomfört en stor andel bolagiseringar på olika nivåer. Exempelvis bedriver AIK, Djurgården IF och Hammarby IF hela sina verksamheter som aktiebolag medan IFK Göteborg och Helsingborgs IF har bolagiserat sina marknadsinriktade verksamhetsområden. De har alltså bolag som sköter reklam, sponsring och



souvenirförsäljning. Ytterligare exempel på bolagiseringens spridning är IF Elfsborg som har ett dedikerat arenabolag, vilket är ett helägt eller delägt bolag av föreningen som driver och sköter elitlagets hemmaarena¹². Intressant är att Svenska Fotbollsförbundet drar slutsatsen att de föreningar som gått mot en bolagisering av verksamheten faktiskt har nått bättre sportsliga resultat. Bolagiseringen kan öka förutsättningarna för sportsliga framgångar¹³.

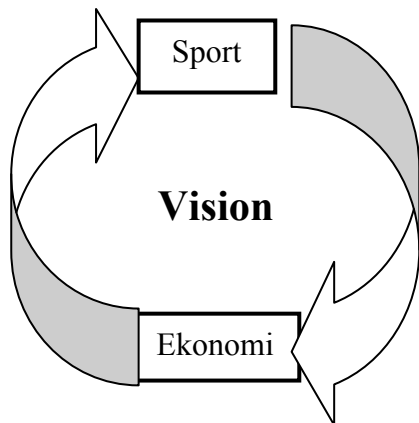
Den europeiska fotbollen kan ses som en indikator på vart svensk fotboll är på väg. I Europa har fotbollen länge varit en gigantisk karusell av pengar. Exempelvis började för elva år sedan konsultfirman Deloitte att ge ut sin årliga sammanställning av Europas rikaste fotbollsklubbar, ”Fotball Money League”¹⁴. Bara den sortens uppmärksamhet tyder på en ökad betydelse för idrotten på det ekonomiska planet. Årets sammanställning visar att Sverige ligger långt efter de stora fotbollsnationerna, exempelvis omsätter spanska Real Madrid ensamt tre gånger så mycket som hela Allsvenskan. Vidare kan man läsa att de 20 rikaste klubbarna ökade sina inkomster med 11 % förra året och inget tyder på att utvecklingen håller på att mattas av. Av intresse är också att när sammanställningen första gången publicerades fanns det endast en klubb, Manchester United, med inkomster över 100 miljoner euro. Idag finns det 18 klubbar över den gränsen¹⁵.

I Europa kan man se ett antal tydliga riktlinjer för hur klubbarna drar in pengar. Först och främst är arenor av betydelse, både England och Tyskland har tagit ett skutt upp på sammanställningen, Fotball Money League, efter ett stort antal nybyggnationer i samband med EM 1996 respektive VM 2006¹⁶. Framförallt i England är biljettpriserna relativt höga och de engelska klubbarna har nästan hälften av sina inkomster ifrån biljettförsäljningen. Det kan jämföras med Italien där klubbarnas inkomster till stor del kan härledas ifrån TV-avtal och Spanien där stora delar av inkomsterna grundas i souvenirförsäljning.¹⁷ Deloitte's sammanställning konstaterar att de tio rikaste klubbarna även är de mest framgångsrika. De har dominerat både sina respektive ligor och även de europeiska cuperna med Champions League i spetsen.

Tillbaka i Sverige kan man mer allmänt konstatera att idrotten är en stor faktor i samhället. Riksidrottsförbundet har nästan tredubblat sin omsättning de senaste tio åren enligt den sammanställning de själva sätter ihop varje år¹⁸. Denna sammanställning säger även att totalt ca tre miljoner åskådare såg en fotbolls- eller ishockeymatch under 2006, att dessa två sporter visades under 600 timmar i TV (SVT1, TV3, TV4 och kanal 5). Värt att notera är de mängder med betalportkanaler som finns att tillgå exkluderats i sammanställningen. Utveckling mot en större och större ekonomisk aspekt av elitidrotten har givetvis inte gått de nationella förbunden förbi. Under början av 2000-talet har både Svenska Fotbollsförbundet och Svenska Ishockeyförbundet upprättat ett reglemente som ställer krav på klubbarnas ekonomiska skötsel¹⁹, ²⁰. Förbunden kräver att elitklubbarna ska uppfylla vissa krav på redovisning, ekonomiskt resultat, ungdomsverksamhet för fortlevnad och en viss standard på arena. Uppfyllandet av dessa krav ger klubben en elitlicens och därmed tillåtelse att ingå i de högre serierna. Nekandet av elitlicens innebär automatisk nerflyttning i seriesystemet. Det är krav som i allra högsta grad visar hur viktigt förbunden ser på att klubbarna ska ha kontroll över sin ekonomi. En icke förnyad elitlicens blir katastrofal för klubbarna som då står med höga kostnader för exempelvis löner och drift men kraftigt minskade inkomster ifrån publik, TV-avtal och sponsring.

1.2 Problemdiskussion

Författarnas antagande om en elitidrottsförenings verklighet sammanfattas i figur 1. Klubbarna befinner sig i en situation där framgång föder framgång och där det är ett krav att



Figur 1: Illustration av författarnas antagande om hur elitidrottsföreningarnas förutsättningar för framgång ser ut.

lyckas med både det sportsliga och det ekonomiska för att nå framgång i helheten. Ett gott sportligt resultat ger större ekonomiska förutsättningar vilket i sin tur gynnar möjligheterna för sportslig framgång. Denna cirkel drivs av föreningens vision och långsiktiga målsättning. Det måste stå klart vad man vill för att kunna arbeta mot något. Visionen är alltså motorn eller navet i denna cirkel.

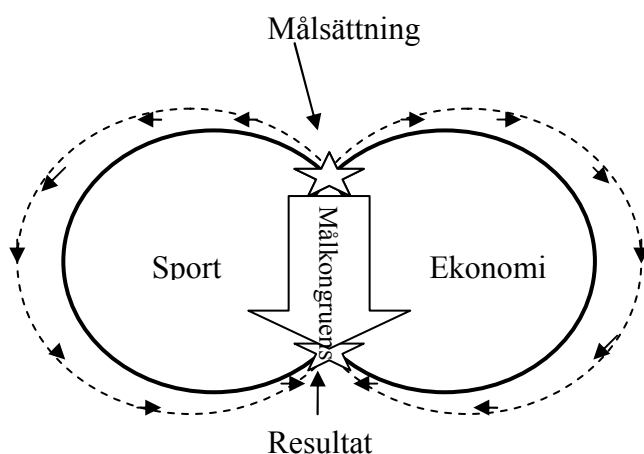
Denna cirkel av att elitidrottsföreningarna måste lyckas med både det sportsliga och det ekonomiska för att föreningen i stort ska lyckas leder oss till att undra över hur man egentligen styr en organisation med två olika sorters målsättningar. Det finns en mängd avvägningar mellan det sportsliga och det ekonomiska, de bästa spelarna mot de högsta lönerna, mycket publik mot för låga biljettpriser och så vidare. Hur styr man en organisation med olika och ibland motstridiga målsättningar?

Problemformulering

- Hur kombineras ekonomiska och sportsliga målsättningar för att maximera styrningens effektivitet?
- Om det visar sig att styrningen inte kombineras på ett tillfredställande sätt, varför är det då så och hur kan styrningen bli effektivare?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera hur sportsliga och ekonomiska målsättningar kombineras för att nå ett helhetsresultat. Vidare vill författarna undersöka hur man kan föra ihop de två målsättningarna för att minska merarbetet och skapa en enda styrningsprocess ifrån målsättning till resultat. Figuren beskriver hur de ekonomiska och de sportsliga



målsättningarna tar varsin väg mot resultatet där syftet är att identifiera överensstämmelsen och balansen mellan ekonomiska och sportsliga målsättningar, det vill säga målkongruensen.

Figur 2: Illustration av författarnas antagande om hur elitidrottsföreningarnas arbete med långsiktiga målsättningar kan sammanföras.

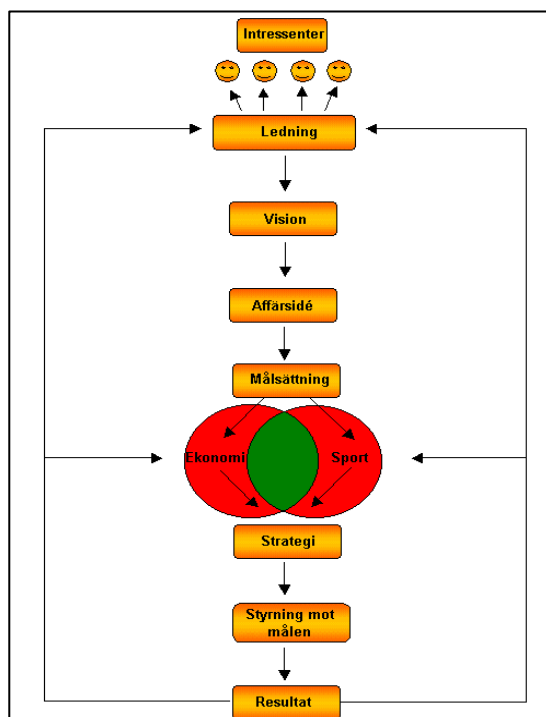
1.4 Avgränsningar

Författarna har valt att studera elitidrottsklubbar inom svensk ishockey och fotboll. Detta för att dessa två sporter är framstående i Sverige. Fotboll är överläggt mest populär med flest utövare och klubbar²¹ medan ishockeyn står långt fram i utvecklingen mot ett mer ekonomiskt tänkande med bolagiseringar och egenägda arenor²². Vidare är studien baserad på herridrott eftersom den kommersiella utvecklingen är mer omfattande där. Samtidigt har författarna valt att avgränsa studien inom varje organisation till att endast fokusera på där författarna antar att målsättningarna kan gå isär. Tanken är alltså att titta på kopplingen mellan dels det ekonomiska och sportsliga och urskilja hur ledningen kombinerar dessa

1.5 Tidigare studier

Det finns tidigare gjorda studier inom ämnet ekonomistyrning hos idrottsföreningar. De flesta av dessa berör denna uppsats fokus ytligt men inte tillfredställande. Närmast kommer en D-uppsats ifrån Linköpings Universitet²³ men trots en ansats som liknar denna utmynnar den i uppställandet av ett Balanced Scorecard för ishockeyföreningen Linköping HC. En annan uppsats, ifrån Högskolan i Jönköping, lägger fram en tes om behovet ekonomistyrning grundat på organisationens storlek²⁴. Ytterligare uppsatser inom ämnet berör utövarnas uppfattning av föreningens ekonomistyrning²⁵, hur fotbollsklubbar använder sig av ekonomistyrning²⁶, hur sportklubbar investerar för att nå sportsliga framgångar²⁷ och slutligen hur strategibegreppet tillämpas inom idrottsklubbar²⁸. Alla dessa uppsatser nämner konflikten mellan ekonomiska mål och sportsliga mål men ingen av dem har satt detta som fokus, vilket denna uppsats ska göra. Författarna anser att det är ett område som inte studerats grundligt och är därmed relevant för denna uppsats och eventuellt ytterligare studier.

1.6 Disposition



Kapitel 1 (Inledning) tar upp bakgrundsfakta samt problemdiskussionen som mynnar ut i problemfrågorna som studien ska ge svar på.

Kapitel 2 (Metod) ger läsaren information hur studien genomförts där författarna presenterar metodvägvalen och motiverar varför dessa gjordes. Detta för att läsaren ska kunna bedöma uppsatsen kritiskt och bedöma validiteten och reliabiliteten.

Kapitel 3 (Teoretisk referensram) beskriver elitidrottsföreningens ekonomiska och sportsliga teoretiska förutsättningar. Vidare följer kapitlet strukturen i figur 3 där författarna redogör hur varje delprocess har en korrelation till varandra. Varje del beskrivs för att ge underlag till att förstå problemet med målkongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål som påverkar föreningarnas målstyrning.

Figur 3: Illustration av författarnas antagande om hur en elitidrottsföreningens målsättningar genomsyrar hela organisationen.



Kapitel 4 (Empiri) presenterar hur studieobjekten ser på verkligheten där avsnittet är indelat utefter problemfrågorna för att läsaren enkelt ska kunna koppla respondenternas syn på problemen.

Kapitel 5 (Analys) granskar studiens empiri där författarna diskuterar och analyserar denna med stöd utifrån den teoretiska referensramen. Varje problemfråga utreds var för sig där strukturen i avsnitten följer figur 3.

Kapitel 6 (Slutsats) är det avslutande kapitlet i uppsatsen där författarna redogör vilket resultat studien kommit fram till. Syftet och problemfrågorna besvaras.

¹ Svensk miljard småpotatis i Europa (2008)

² Omnell (2007)

³ Mer eller mindre, de exakta ägarförhållandena varierar mellan klubbarna. Allt ifrån helägda till samägande med andra bolag alternativt med kommunen.

⁴ Wettergrund (2006)

⁵ Omnell (2007)

⁶ Lövgren (2008)

⁷ Ibid.

⁸ Omnell (2007)

⁹ Svenska Fotbollsförbundet^I

¹⁰ Petersen (2007).

¹¹ Riksidrottsförbundet^I

¹² Svenska Fotbollsförbundet^I

¹³ Ibid.

¹⁴ Jones (2008)

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Pengarna rullar in (2008)

¹⁷ Svensk miljard småpotatis i Europa (2008)

¹⁸ Riksidrottsförbundet^{II}

¹⁹ Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^I

²⁰ Svenska Fotbollsförbundet^{II}

²¹ Riksidrottsförbundet^{II}

²² Wettergrund (2006)

²³ Helber & Jensen (2004)

²⁴ Lofthammar & Åberg (2006)

²⁵ Lönnerö (2005)

²⁶ Kavin & Loogna (2006)

²⁷ Eliacik m. fl. (2007)

²⁸ Andrén & Lyyski (2006)



Kapitel 2 Metod

I metodkapitlet kommer läsaren att erhålla information om hur författarna arbetade fram studien. I avsnittet kommer författarna att förklara och motivera varför studien är uppbyggd som den är, där tanken är att ge en korrekt bild av tillvägagångssättet för att läsaren ska kunna dra egna slutsatser angående studiens trovärdighet.

2.1 Val av metod

Utförandet av en studie kan genomföras på två olika tillvägagångssätt, nämligen kvantitativ och kvalitativ metod, där de båda undersökningsmetoderna skiljer sig åt.²⁹ Kvantitativ metod används med fördel när större datamängder av mått och siffror ska ligga till grund för en statistisk analys, där forskare vill få fram orsakssamband som sedermera kan användas och appliceras på studieobjekten som forskarna vill uttala sig om. Metoden för insamlingen anses vara formell och strukturerad då forskningsprocessen sker stegvis där varje del är väl definierad och avskilda från varandra. Enkäter med förutbestämda frågor är ett inslag som lämpligen kan användas vid ett kvantitativt angreppssätt.

Den kvalitativa metoden används för att försöka skapa en helhetsbild av studieobjekten och kan med fördel användas när syftet är att undersöka icke mätbar information. Stort fokus är att förstå innebörden av en företeelse eller en upplevelse.³⁰ Information införskaffas med fördel av intervjuer där flexibilitet, enligt modellen, innebär att frågor kan ändras eller läggas till under undersökningens gång samtidigt som svarsalternativen inte är givna i förväg. Signifikativt för metoden är närheten mellan forskaren och studieobjektet, där forskaren ska försöka förstå och begripa verkligheten utifrån studieobjektets synvinkel.³¹

I denna studie utgår författarna utifrån den kvalitativa metoden eftersom syftet med studien är att skapa en förståelse för hur kombinationen mellan ekonomiska och sportsliga mål gestaltar sig i en elitidrottsförening och hur detta påverkar effektiviteten av ekonomistyrningen. Författarna är mer intresserade av att få ett holistiskt perspektiv av processen samt förstå innebörden av dess styrning, därav är en kvalitativ metod att föredra. Problemfrågorna i studien är svåra att kvantifiera med siffror samtidigt som författarna ämnar få en mer djupgående bild av studieobjekten. Detta eftersom det finns tämligen lite forskning inom området.

Denna studie använder främst ett deduktivt angreppssätt, vilket innebär att empirin kommer att testas och undersökas utifrån existerande teorier, som presenteras i kapitel tre.³² Vidare bestämmer teorierna vilken information som är relevant att samla in samt att analysen baseras på att tolka, förstå och relatera empirin till befintliga teorier. Eftersom tidigare forskning inom området är begränsad medför det att studien även tillämpar ett induktivt angreppssätt, dock i mindre utsträckning. Detta innebär att nya teorier formas med empirin som underlag.³³

2.2 Undersökningsansats

Denna studie använder fallstudier som vetenskaplig metod då de lämpar sig för att svara på frågor som hur och varför. Fallstudien ger möjligheter att koncentrera studien på ett fåtal företeelser för att belysa samspelet mellan relevanta faktorer för att förklara situationen.³⁴ Detta torde vara lämpligt då studien ska besvara hur ekonomiska och sportsliga mål kombineras för att maximera styrningen och förstå varför kombinationen ser ut som den gör.



Författarna ser det som primärt att därmed skapa en närhet till studieobjekten, därav är en fallstudie att föredra.

2.2.1 Val av organisationer

Studien är inriktad mot elitidrottsföreningar i Sverige av den anledningen att dessa torde ha pluralistiska målsättningar i form av ekonomiska och sportsliga mål, vilket gör det intressant att undersöka hur dessa ambivalenta mål gestaltar sig inom denna bransch. Elitidrottsföreningar har, enligt ovan i avsnittet bakgrund, växt i omsättning och verksamheterna liknar mer affärsdrivande enheter. Detta leder till att ämnet är intressant att studera och undersöka om den ekonomiska uppmärksamheten i elitidrottsföreningarna följer den ekonomiska utvecklingen.

För att få en representativ bild av verkligheten är studieobjekten valda utifrån sporter som omsätter mycket pengar, därav är fokus på denna studie fotboll och ishockey. Organisationerna inom dessa sporter är utvalda utefter vilken division dessa klubbar idag befinner sig i, där sökta studieobjekt antingen ska befinna sig i högsta eller näst högsta divisionen, enligt studiens definition av elitidrottsförening, som återfinns i kapitel tre. Utifrån detta togs en första kontakt med 17 föreningar (tio fotbollsföreningar och sju ishockeyföreningar) spridda över hela Sverige, för att undersöka intresset från klubbarna. Utefter intresset från klubbarnas sida blev det slutgiltiga urvalet sex organisationer, varav fyra är ishockeyföreningar och två är fotbollsföreningar. Valet av att studera sex stycken organisationer berodde på att författarna ämnade göra en djupgående studie av de valda elitidrottsföreningarna. För att öka förståelsen samt vidga synen kring ämnet och problemet var det önskvärt att undersöka fler än en organisation. På grund av studiens begränsade omfattning i tid anser författarna att fler än sex elitidrottsföreningar skulle leda till mer generella antaganden och den djupgående förståelsen skulle ta skada.

2.2.2 Val av respondenter

Enligt avgränsningarna har författarna valt att inrikta studien mot toppskiktet i organisationerna då det är där styrningen utvecklas. Författarna valde att intervjua respondenter med chefsbefattning, antingen klubbdirektör, ekonomichef, och/eller sportchef eftersom det var intressant för studien att undersöka toppen av ledningen och hur målstrategierna utbreder sig i verksamheten hos de ledande personerna. Tidigare forskning är mer övergripande och inte inriktad mot någon specifik del av organisationen, vilket är en anledning till att författarnas avsikt att fördjupa kunskapen om målstrategierna i toppen av organisationen.

Klubbdirektören kan anses ha samma funktion som en VD i ett företag och ska ha övergripande ansvar och god insikt i verksamheten. Uppfattningen är att en klubbdirektör ska samordna och delegera arbetet, vilket gör det intressant att undersöka vilka signaler klubbdirektören skickar till övrig personal. Studien ska undersöka hur ekonomiska och sportsliga målsättningar kombineras, därav var det högst intressant att välja respondenter som utarbetar och har ansvar för det ekonomiska såväl som det sportsliga i verksamheten. Därför valde författarna att även intervjua respondenter med ansvar för ekonomi och sportverksamheten för att få en förståelse för hur arbetet leder fram till en gemensam strategi för elitidrottsföreningen.



Totalt har åtta respondenter intervjuats i sex olika elitidrottsföreningar där fem kan klassificeras som klubbdirektörer, fyra med ansvar mot ekonomi och två med ansvar mot sport. Ett par av respondenterna har alltså dubbla ansvarsroller.

2.3 Datainsamling och bearbetning

Data kan kategoriseras som primärdata och sekundärdata, som förklaras nedan. Under datainsamlingen kunde författarna konstatera att det inte fanns tillräckligt med data för att kunna fullborda uppsatsen enbart på sekundärdata. Denna studie baseras således på både primärdata och sekundärdata.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är egeninsamlad data som är insamlad för studiens ändamål. Primärdata är positivt då data är anpassad till studien och centralt för att kunna skapa en djupare förståelse kring ämnet eftersom tidigare forskning är begränsad.³⁵ Primärdata i denna studie är inhämtad i form av intervjuer med studieobjekten. Primärdata kan även samlas in genom enkäter men författarna anser att intervjuer passar bättre till studiens problem och syfte av den anledning att omfattande djupa frågor är aktuella att få svar på samtidigt som förståelsen för verksamheten ökar vid närheten med en intervju. Detta är faktorer som är svåra att uppnå med enkäter.³⁶

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som finns tillgänglig sedan tidigare där ändamålet med informationen inte är direkt ämnat för denna studie, men som fungerar att använda och applicera på studien.³⁷ Sekundärdata i denna studie har används till att beskriva teorier och ta del av historisk information om såväl sportbranschen generellt men mer specifikt fotbolls- och ishockeybranschen. Insamlandet av sekundärdata har skett genom litteratursökning i bibliotekskatalogerna, Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA, Göteborg Stadsbibliotek, Libris, Chalmers bibliotekskatalog Chans. Även tidigare forskning har sökts genom bibliotekskatalogerna och via uppsatser.se, gupea.ub.se och scholar.google.com. Studieobjektens hemsidor har används för att hämta verksamhetsberättelser samt få en övergripande bild av elitidrottsföreningen. Statistik och rapporter är också hämtade ifrån de olika idrottsförbundens hemsidor, där data främst kommer ifrån Riksidrottsförbundet³⁸, Svenska Fotbollsförbundet³⁹ och Svenska Ishockeyförbundet⁴⁰. Även årliga rapporter från Deloitte⁴¹ angående sport och affärer inhämtades. Databaser för att söka forskningsartiklar och matnyttig data som författarna använde är Affärsdata, Business Source Premier, Informaworld och Emerald Insight. Sökord som främst användes för att söka i databaserna är: elitserien, allsvenskan, omsättning, arena, ekonomi, vision, affärsidé samt deras engelska motsvarigheter

2.3.3 Intervjumetod

Primärdata är inhämtad genom personliga intervjuer och telefonintervjuer för att skapa en närhet till studieobjektet och varje enskild respondent. Personliga intervjuer har genomförts med tre respondenter, medan fem respondenter intervjuades med telefonintervjuer.⁴² Problemfrågan i studien grundar sig på hur ekonomiska och sportliga målsättningar kombineras för att maximera styrningen. Underliggande att undersöka i frågan är om det existerar någon målkonflikt mellan dessa båda områden. Av den anledningen utfördes intervjuerna med respektive respondent enskilt för att kunna jämföra svaren från intervjuobjekten för att kunna dra djupare analyser om styrningen utan att respondenterna påverkat varandra i svaren.



Semistrukturerade intervjuer har använts i denna studie vilket innebär att teman och frågor är bestämda i förväg. Det väsentliga är dock inte att alla frågor kommer i ordningsföljd utan respondenten ska få möjlighet att utveckla sitt resonemang samt att det är lättare att ställa följdfrågor och fördjupa samtalet i teman som respondenten brinner för.⁴³ Följdfrågor har även använts för att säkerställa kvaliteten i intervjun för att säkert förstå att respondenten är rättolkad. Detta har gestaltat sig i frågor som *"...så du menar..."* *"...har vi förstått dig rätt att du tolkar detta såhär..."* Under intervjun har ett vardagligt språk använts istället för akademiska termer för att undvika missförstånd eller att respondenten svarar på något som denna inte riktigt vet vad det innebär.

Författarna använde referensramen som grund för att koppla frågor till problemställningen. Externa parter, främst handledare, granskade intervjuunderlaget (Bilaga 1) för att höja validiteten. Under intervjuerna har anteckningar tagits samt att hela intervjun spelats in på band för att säkerställa att data inte försvinner från intervjutillfället. Det har även skett en återkoppling med respondenterna med följdfrågor som behövde kompletta intervjun. Detta för att minimera tolkningsmissförstånd. Intervjuerna varade i cirka en till en och en halv timma där varje respondent intervjuats en gång.

2.4 Generaliserbarhet

Studiens empiri är baserad på person- och telefonintervjuer och i viss mån sekundärmaterial som årsredovisningar. Antalet elitidrottsföreningar som undersöktes i studien är lågt. Då urvalet är lågt kan det bli missvisande om studien används för att generalisera en bredare population. Syftet med studien är dock inte att kartlägga och generalisera problemområdet utan att skapa en förståelse för hur ekonomiska och sportsliga målsättningar kombineras.

Viss överförbarhet till andra elitidrottsföreningar kan dock existera, men det är sannolikt att det finns skillnader mellan urvalet och populationen då urvalet är litet. Det är upp till läsaren att bedöma om det finns indikationer som kan appliceras på andra elitidrottsföreningar, därav är ambitionen att ge läsaren tillräcklig information för att läsaren ska kunna dra egna slutsatser. Ett antagande att generalisering kan förekomma måste dock göras med oerhörd försiktighet då denna studie inte ämnar skapa en generalisering av verkligheten.

2.5 Studiens trovärdighet

För att studien ska vara relevant och meningsfull för läsaren krävs det att den är pålitlig och trovärdig. Studien ska kunna presentera resultat och insikter som verkar riktiga. Undersökningens trovärdighet är upp till varje enskild läsare att bedöma utifrån de presenterade tillvägagångssätt som författarna vidtagit. Tanken med metodavsnittet är att utveckla förklarande begrepp och handlingar som sedermera ska få läsaren att själv använda sin egen tankeförmåga för att bedöma trovärdigheten i studien. I nedanstående avsnitt om validitet och reliabilitet presenteras ytterligare väsentlig information som läsaren behöver ha vetskap om.

2.5.1 Validitet

Validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten stämmer överens med verkligheten, det vill säga mätinstrumentets förmåga att mäta det undersökningen ämnar mäta.⁴⁴ Validitet är subjektivt och tanken är att metodavsnittet ska ge läsaren en objektiv bild av hur studien framställts.



För att respondenterna skulle kunna ge mer utförlig och även mer känslig intern information angående elitidrottsföreningen uttryckte några respondenter önskemål om anonymitet. Författarna anser att nyttan med anonymitet genererade mer och bättre information som studien kan grunda sig på, vilket överstiger nackdelarna med anonymitet. Dessutom kräver varken problemfrågan eller syftet att elitidrottsföreningarna nämns vid namn, varför det är viktigare att erhålla relevant fakta. Författarna valde att hålla alla respondenter anonyma för att få en mer enhetlig bild i studien. Viktigt att poängtera, enligt författarna, är att studiens problemfrågor inte ämnar göra någon jämförelse mellan olika elitidrottsföreningar och inte heller någon djupare jämförelse mellan ishockey- och fotbollsklubbar. Syftet är att identifiera hur sportsliga och ekonomiska målsättningar kombineras, undersöka målkongruensen och utreda styrningens effektivitet i valda föreningar. Författarnas fokus är att urskilja hur styrningen urskiljer sig i elitidrottsföreningar och av den anledningen anser författarna att anonymiteten inte påverkar svaret på frågeställningarna. Läsaren bör således tänka på att författarna ska analysera och dra slutsatser om frågeställningarna i studien.

Triangulering brukades i studien det vill säga studien använde flera informationskällor för att bekräfta, stämma av och skapa jämförelser. Intervjuerna genomfördes enskilt med varje respondent för att respondenterna inte påverka varandra vid svarstillfället. Samtliga intervjuer är inspelade på band som författarna sammanfattat i skriftformat, samt att alla bandinspelningar finns kvar för att författarna skulle kunna gå tillbaka och höra hur respondenten uttryckt sig. Studien är granskad horisontellt, vilket innebär att handledaren och flera andra studenter kommenterat och gett återkoppling på studien fortlöpande vid kontinuerliga handledarmöten. Även andra externa personer, släkt och kamrater, i författarnas omgivning utnyttjades för respons och som bollplank. Författarna använde senaste upplagorna av referenslitteraturen i möjligaste mån. Dock har ett par äldre upplagor använts.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning studiens resultat kan upprepas. Har studien hög reliabilitet ska resultatet kunna upprepas oberoende av vilka som utför studien samt under vilka omständigheter studien genomförs.

Denna studie har använt en kvalitativ forskningsmetod som strävar efter att identifiera, förklara och förstå världen utifrån respondenternas uppfattning om verkligheten. Det leder till att tolkningar uppstår från studieobjektets sida samt att fasta referenspunkter är tämligen svaga. Person- och telefonintervjuer sker vid unika tillfällen och varje specifikt möte med respondenten är historia efter genomförd intervju. Intervjuresultatet kan således påverkas av exempelvis respondentens hälsa och arbetsbelastning, vilket kan ge mindre skillnader i respondentens svar från tillfälle till tillfälle. Båda författarna medverkade vid samtliga intervjuer samt att alla respondenter fått svara utefter samma intervjuunderlag.

²⁹ Backman (1998, sid 31)

³⁰ Ibid. (sid 47-56)

³¹ Merriam (1994, sid 20-22, 29-33)

³² Backman (1998, sid 48)

³³ Ibid. (sid 48)

³⁴ Norén (2008, muntl)

³⁵ Holme & Solvang (1997, sid 130-137)

³⁶ Ibid. (sid 172-174)

³⁷ Ibid. (sid 130-137)

³⁸ www.rf.se

³⁹ www.svenskfotboll.se



⁴⁰ www.swehockey.se

⁴¹ www.deloitte.com

⁴² Merriam (1994, sid 86-90)

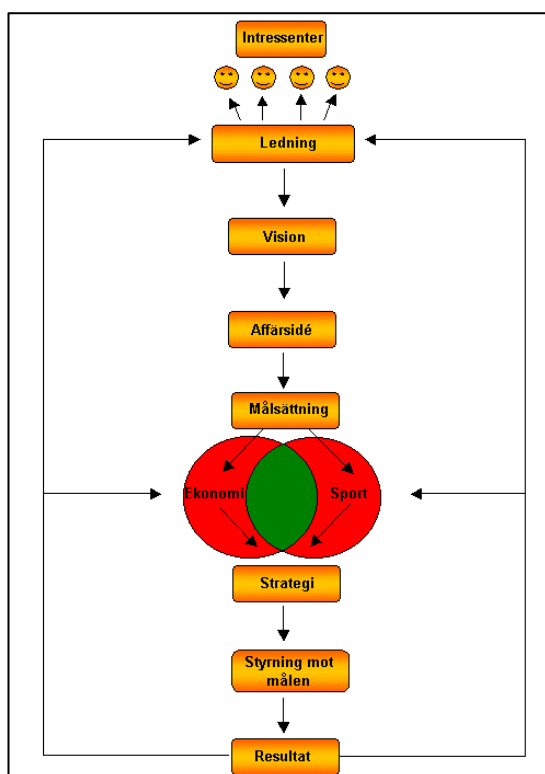
⁴³ Stjernberg (2008, muntl)

⁴⁴ Merriam (1994, sid 174-179)

Kapitel 3 Teoretisk referensram

I slutändan är det, i en organisation, resultatet som återspeglar hur väl organisationen har lyckats bedriva verksamheten, men det är delprocesserna fram till resultatet som är viktigt för organisationen. Fristående är delarna fullgoda verktyg men det tillsammans som de utgör en effektiv målstyrning. Tanken med kapitlet är att läsaren ska få mer information om elitidrottsföreningen som begrepp samt erhålla förståelse för vad de enskilda verktygen vision, affärsidé, målsättning, strategi, implementering och uppföljning innebär samt hur det holistiska sambandet mellan dessa hänger ihop för att en organisations styrning ska vara effektiv.

3.1 Ekonomiska och sportsliga mål genomsyrar hela föreningen



Figur 3: Illustration av författarnas antagande om hur en elitidrottsföreningens målsättningar genomsyrar hela organisationen.

De ekonomiska och sportsliga målsättningarna genomsyrar hela organisationen där varje del i figur 3 påverkar det slutliga resultatet. Hela figuren visualiserar hela elitidrottsföreningen där även en del av omvärlden, nämligen intressenterna, påverkar kongruensen mellan målen vilket kommer att beröras i referensramen. Referensramen kommer att följa strukturen av figuren där inledningen av kapitlet kommer att beröra förutsättningarna för elitidrottsföreningen. Den första processen i föreningen är att formulera de långsiktiga målen där påtryckningar finns från intressenter och beroende på vilka som sitter i ledningen kan kongruensen utformas på olika sätt. De långsiktiga målsättningarna är väsentliga för de ekonomiska och sportsliga kortsiktiga målen eftersom visionen visar vart föreningen vill samt att det kan vara en källa till hur den kortsiktiga kongruensen utspelar sig. Detta kan påverka arbetet hur elitidrottsföreningen ska uppnå målen samt vart fokus ligger när uppföljningen av resultatet sker. Målkongruensen gestaltar sig genom hela organisationen.

3.2 Ekonomiska och sportsliga förutsättningar

Specifikt för denna studie är inriktningen mot elitidrottsföreningar inom fotboll och ishockey där läsaren bör känna till att elitidrottsföreningar befinner sig i en föränderlig miljö. Förutsättningarna för att nå både ekonomiska och sportsliga målsättningar kan vara helt annorlunda före och efter en spelad säsong. Om elitlaget skulle åka ur högsta serien kan det snabbt bli förödande för föreningens möjligheter i framtiden. Läsaren bör därför känna till speciella ekonomiska och sportsliga förutsättningar som är vardag för en elitidrottsförening.



Elitserien är den högsta serien medan HockeyAllsvenskan är den näst högsta serien i svensk ishockey. De ekonomiska skillnaderna att spela i Elitserien eller HockeyAllsvenskan är av betydande art. Att åka ur Elitserien innebär en väsentlig minskning av omsättningen. Elitserien består av tolv lag där de åtta främsta går till slutspel och lag elva och tolv får spela Kvalserien med risk att åka ur Elitserien (Bilaga 2). Beroende på hur många hemmamatcher laget spelar i slutspelet varierar intäkterna mycket. En slutspelmatch för en toppklubb på hemmaplan innebär ca 1,5 miljoner i intäkter ifrån biljettförsäljning, sponsorintäkter och TV-intäkter. Ett slutspel kan involvera mellan två till tolv hemmamatcher, vilket medför en stor osäkerhetsfaktor för det ekonomiska resultatet. En klubb får prispengar beroende på vilken plats i Elitserien föreningen kommer på. Den slutliga sportsliga prestationen kan också resultera i att ishockeyklubben får spela i Champions Hockey League, där stora ekonomiska möjligheter existerar i form av fler hemmamatcher och höga prispengar⁴⁵. Ishockeysäsongerna är tidsbegränsade, vilket innebär att rörliga intäkter ifrån exempelvis publik är säsongsberoende. Elitseriens grundserie sträcker sig vanligen från slutet av september till början av mars, där slutspelet och Kvalserien börjar och varar som längst till slutet av april.⁴⁶

Vad gäller fotbollen är Allsvenskan den högsta serien medan SuperEttan är den näst högsta serien. De ekonomiska skillnaderna mellan serierna är markanta där en allsvensk klubb i genomsnitt omsätter mer än tre och en halv gånger så mycket som en klubb i SuperEttan⁴⁷. Framförallt är det intäktssidan som minskar när en klubb degraderas i form av mindre publik, mindre sponsorpengar och mindre intäkter ifrån TV-avtal. Allsvenskan består av 16 lag och spelas som en serie utan slutspel (Bilaga 3). De två lägst placerade lagen åker ner direkt till SuperEttan medan det tredje sista laget kvalspelar om att få stanna kvar i Allsvenskan. Inom fotbollen finns större möjligheter till spel i Europa som hänger ihop med vilken placering klubben slutar på i Allsvenskan. Sportsliga framgångar premieras med prispengar. Fotbollsklubbarna har ett fast TV-avtal som ger klubbarna en intäkt men också en rörlig del som är beroende av hur många matcher som sänds i TV för det specifika laget. Även fotbollssäsongen är tidsbegränsad där den vanligen börjar i mars och slutar i oktober.⁴⁸

Elitlicensen i sig sätter press på elitidrottsföreningarna. Ett dåligt ekonomiskt resultat kan medföra tvångsnedflyttning inom ett års tid. Som redan nämnts byter spelare klubbar och spelare blir skadade, dessa aspekter måste tas i beaktning. Klarar sig laget utan vissa spelare eller måste det värvas nya? Denna föränderliga miljö och omvärld leder till att elitidrottsföreningarnas ledningar sätts på ständiga provningar. Stora svårigheter finns gällande hur strikt verksamheten kan styras. I takt med att oförutsedda händelser sker måste ledningen vara beredd att anpassa sitt arbete och vägarna mot föreningens långsiktiga målsättningar.

3.2.1 Definition av elitidrottsförening

Inom de valda sporterna ishockey och fotboll definieras en elitidrottsförening lämpligast utav de krav som respektive specialidrottsförbund (Svenska Fotbollsförbundet respektive Svenska Ishockey Förbundet och Svenska Hockeyligan) själva ställt upp. Även dessa krav är uppdelade på en sportslig del och en ekonomisk del.

Det sportsliga kriteriet för ett elitlag i ishockey är att det kommande säsong ska vara sportsligt kvalificerat för spel i högsta serien⁴⁹, Elitserien, eller i näst högsta serien⁵⁰, HockeyAllsvenskan. Dessutom måste föreningen uppfylla dessa kriterier.⁵¹



- Föreningen får inte vara på obestånd
- Föreningen får inte ha negativt eget kapital två på varandra följande räkenskapsår
- Föreningen skall ha god organisation
- Föreningen skall ha ungdomsverksamhet i rimlig omfattning och
- Föreningen skall ha arena av godtagbar kapacitet och kvalitet där minimikrav är 5000 platser varav 3000 sittplatser och arenan ska vara godkänd av SIF

Det sportsliga kravet för ett elitlag i fotboll är att det kommande säsong ska delta i Allsvenskan eller SuperEttan. De ekonomiska krav som SvFF ställer upp är i sammandrag följande:⁵²

- Redovisningsprinciper vid upprättande av årsbokslut/årsredovisning
- Följa föreskriven kontoplan
- Att ha betalt alla avgifter och skatter som åligger föreningen
- Redovisar spelartruppen i årsredovisningen
- Plan för att åtgärda eventuellt negativt eget kapital
- Krav på arena, plan och belysning

Eftersom en förening inte kan delta i de högre serierna utan att tillmötesgå sina respektive förbunds ekonomiska krav definieras i denna uppsats elitidrottsförening som sådan förening som deltar i högsta eller näst högsta serien i fotboll respektive ishockey.

I Riksidrottsförbundets stadgar menar förbundet att prestationsförbättring och goda tävlingsresultat är vad som definierar elitidrott.⁵³ Riksidrottsförbundet sätter ett högt värde på elitidrotten. I Riksidrottsförbundets egen presentation av sig själva kan man läsa:⁵⁴

”Elitidrotten får sällan eller aldrig uppmärksamhet för sitt stora sociala värde. Våra idrottsstjärnor inspirerar kommande generationer att idrotta och stimulerar dessutom vuxna att motionera. De ger också underhållning och spänning i vår vardag. Alla kulturer i alla tider har sina hjältar. Våra hjältar är idrottsstjärnorna. Det finns ett stort värde i att vi lämnar TV-soffan för att gå på match och se levande idrott. På läktaren lever vi med och kan ikläda oss rollen som experter. Vi jublar tillsammans med tusentals andra. I motgång stämmer vi in i en kollektiv klagosång. En match, en tävling, är aldrig given på förhand. Ovissheten ger spänning och dramatik. Mellan åskådarna finns ett otvunget umgänge och ofta uppstår sociala nätverk som betyder mycket för individerna.”

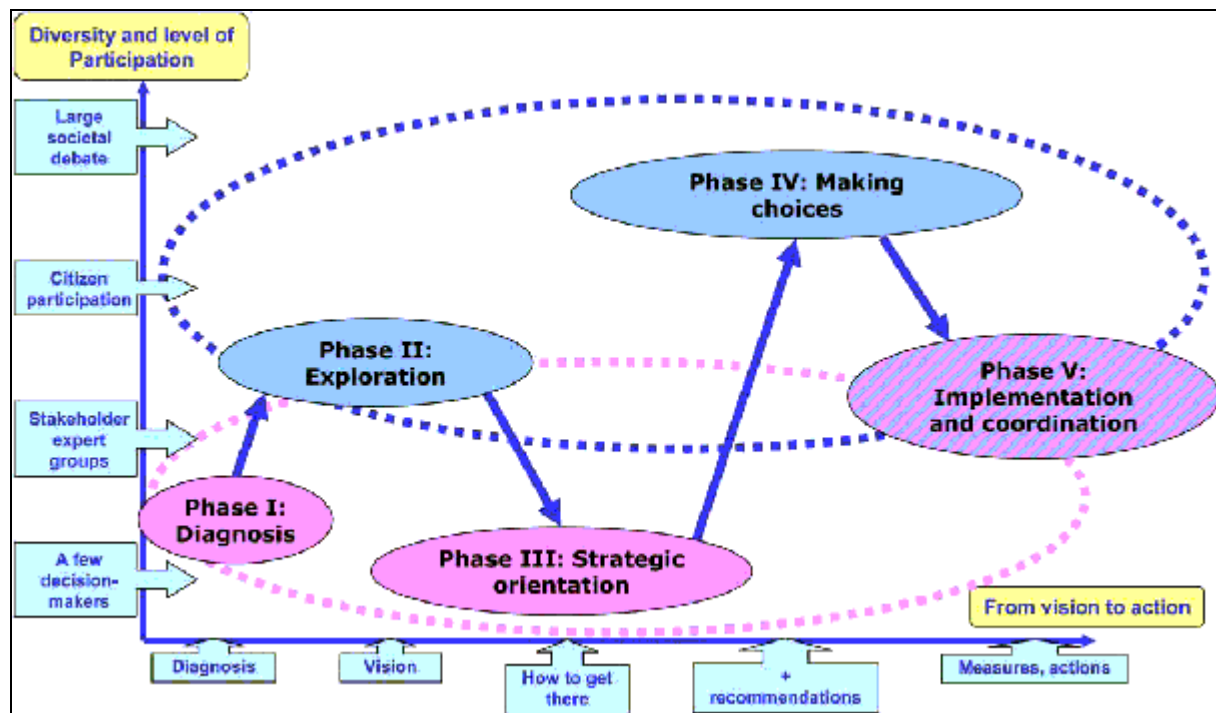
Denna hyllning är givetvis vinklad men styrks av att cirka tre miljoner svenskar besökte en ishockey- eller fotbollsmatch under 2005⁵⁵. Förebilder och idoler är en grundstomme i elitidrotten, det är genom dessa man skapar tillväxt och förnyelse bland utövarna. Ishockeyn och fotbollen står tillsammans för 45 procent av ungdomsutövarna bland Sveriges idrotter, något som stämmer väl överens med att dessa två sporter drar överlägset mest publik till arenorna och har mer visningstimmar i TV än alla andra sporter tillsammans⁵⁶.

3.3 Långsiktiga mål och planering i en elitidrottsförening

Skapandet av verksamhetens målsättningar på de olika nivåerna, vision, affärsidé, och strategi, behandlas mycket varierande i olika organisationer. Den högsta ledningens version av hur arbetet ska genomföras kommer att genomsyra hela verksamhetens arbete med dessa frågor. Sättet att arbeta måste anpassas efter dem som leder, eller rättare sagt, de som leder verksamheten kommer att anpassa arbetssättet efter sina privata värderingar och tankar⁵⁷. Detta kan vara ett problem då många ledare och chefer inom elitidrotten är gamla utövare, ideella ledare⁵⁸ och liknande som inte besitter den kunskap som krävs för att ta fram en framtidsplan⁵⁹. Vidare har en elitidrottsförening många olika yttre intressenter. Dragkampen mellan dessas intressen leder också till svårigheter för en ledning utan större erfarenhet eller teoretisk kunskap att falla tillbaka på⁶⁰.

Skapandeprocessen av målsättningar kan sammanfattas i att det först undersöks hur omvärlden och de interna förutsättningarna ser ut. Utifrån det sätts riktlinjer för målsättningarna och man framarbetar en plan. Denna analyseras utav olika interna och eventuellt externa intressenter och experter. Med återkoppling till analysen revideras sedan planen för att sedan godkännas vid årsmöte alternativt bolagsstämma⁶¹.

En mer målände beskrivning av skapandeprocessen i en elitidrottsförening framhålls utav figur 4⁶².



Figur 4: Illustration av olika faktorerers inverkan på arbetet med långsiktiga målsättningar. Ur Cagnin m. fl. (2008, sid 378).



Phase 1: Policymakare, experter och ledning begrundar dagens situation och målsättningar i verksamheten⁶³. I en elitidrottsförening innebär detta att styrelsen och de ledande inom verksamheten lägger grunderna till de långsiktiga planerna. De ser till kärnvärden, var man befinner sig idag och vart man vill befinna sig i framtiden⁶⁴. Dessa personer har alla privata erfarenheter och åsikter, deras personligheter ger möjlighet till att influera andra i organisationen. Vidare spelar organisationens historia och kultur in på hur styrning och målsättning går till.

Organisationskulturen är ofta något bestående och svår att ändra på. Samtidigt sätter den grundläggande handlingsramar som säger hur ledningen ska agera i vissa situationer och vad som är tillåtet och inte tillåtet. Vilken ledarskapsstil som präglar ledningen är också en viktig faktor för arbetet med att styra organisationen. Resten av verksamheten måste vara mottaglig för den sorts ledarskap som finns representerat i organisationens toppskikt.⁶⁵

De ledandes personlighet och personliga erfarenheter påverkar också styrningsarbetet. En karismatisk medlem av ledningsgruppen kan nyttja detta för att sätta sin egen prägel och därmed skifta maktbalansen till sin egen fördel. Utbildning och erfarenheter ifrån andra verksamheter leder även det till extra tyngd bakom argument vilket leder till att vissa personer får större möjligheter att påverka ledningsgruppens beslut.⁶⁶

Phase 2: En relativt öppen dialog med intressenter om planens påverkan på den framtida utvecklingen av verksamheten⁶⁷. Elitidrottsföreningen undersöker stöd ifrån medlemmar, sponsorer och andra finansiärer för den långsiktiga målsättningen. Kärnvärden och klubbkänsla är viktigt inom idrotten. Synpunkter och förslag tas i beaktning. Ett förslag på plan kommer alltid att finnas tillgängligt för inspektion innan ett beslut fattas i och med att det måste anslås i god tid före det beslutande årsmötet⁶⁸.

En organisations målsättning är att tillgodose intressenternas krav, vilket kan leda till att elitidrottsföreningens verksamhet kan komma att präglas av måldifferenser ifall balansen mellan intressenterna inte beaktas.⁶⁹

En elitidrottsförening granskas ifrån många håll. Som nämnts ovan är de nationella förbunden intresserade av hur allt ifrån ungdomsverksamheten sköts till hur föreningarna ställer upp årsredovisningen. Även nämnt ovan är alla dem som utövar sporten under en elitnivå och de som endast är åskådare, på TV eller på arenan, intressenter till elitidrottsföreningen. Vidare är sponsorer intresserade av en förenings utveckling, kan dessa räkna med mycket utrymme i media och under hur lång tid kan man behålla detta utrymme. Andra samarbetspartners, till exempel ägare/delägare i arenan, är mycket måna om att de får in sin hyra alternativt får avkastning på sin investering. Slutligen är elitutövarna själva angelägna om hur en förening fungerar och hur den styrs. En hög målsättning lockar mer. Sammanfattningsvis är förbund, fans, ägare, spelare och sponsorer de främsta intressenterna i en elitidrottsförening.

Alla intressenter vill att föreningen överlag ska lyckas möta eller överträffa sina målsättningar. De vill alltså i grund och botten samma sak men har olika fokus, antingen på det sportsliga eller på det ekonomiska. Förbunden vill föra svensk elitidrott framåt på ett sportsligt plan men har insett att detta inte kan göras utan att kombineras med stadig ekonomi⁷⁰. Fansen, spelare och sponsorer vill ha sportsliga framgångar medan ägare söker ekonomiskt resultat. Intressenterna lägger därmed ett stort tryck på sportsliga resultat eftersom en elitidrottsförenings kärnverksamhet är just det idrottsliga. Samtidigt bedrivs de



allra flesta elitidrottsföreningar som ideella föreningar, vilket innebär att klubbens ägare är medlemmar som inte har något ekonomiskt avkastningskrav.

Phase 3: Återigen bearbetar en mindre skara frågan. Här finns nu åsikter ifrån phase 2 att beakta och en vision sätts som utmynnar i en affärsidé och strategi, vilka i sig leder till ett konkret förslag på implementering⁷¹.

En vision är en väl genomtänkt riktlinje för vad en organisation vill och hur man vill att organisationen ska uppfattas utifrån som ska vara koncis samtidigt som alla ska kunna komma ihåg den⁷². En vision kan också definieras som ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd för företaget. En klar vision ska ge organisationen en gemensam riktning att röra sig i, vara relevant för organisationens verksamhet, ge en känsla av samhörighet samtidigt som den utåt ska ge en positiv bild av organisationen till investerare, kunder och andra externa intressenter.⁷³

En organisations affärsidé är ett uttalande om hur visionen ska konkretiseras. Ofta innehåller den klargöranden av vad som erbjuds, vart och till vilka detta erbjuds och dessutom hur verksamheten ska utvecklas⁷⁴. Syftet med affärsidén kan sammanställas enligt följande⁷⁵:

- Åstadkomma förståelse för syftet med organisationen
- Ge underlag för motivation
- Ge underlag för resursfördelning
- Definiera affärsklimatet
- Orienteringspunkt för organisationens syfte
- Ge underlag för konkretisering av långsiktiga målsättningar

Affärsidé är ett vedertaget begrepp inom företagsvärlden och själva begreppet är mer anpassat till affärsdrivande organisationer. För organisationer där vinstmål inte är primärt och för icke affärsdrivande organisationer är uttrycket affärsidé ofta ersatt med verksamhetsidé. Innebörden är dock densamma.⁷⁶ I fortsättningen i denna studie kommer termen affärsidé att utnyttjas.

För att en affärsidé ska anses vara effektiv delas denna ofta in i två olika delar, nämligen en yttre och en inre affärsidé. Det krävs en kombination av dessa för att den totala affärsidén ska anses vara effektiv. Den yttre delen ska tala om vilka organisationen är till för, vad organisationen erbjuder och vilket behov hos kunderna som organisationen ämnar uppfylla. Den inre affärsidén ska ange hur organisationen ska uppfylla behoven och med vilka resurser. Detta resonemang kan kopplas till effektivitetsbegreppen yttre effektivitet och inre effektivitet där den yttre effektiviteten handlar om att göra rätt saker medan den inre effektiviteten handlar om att göra sakerna på rätt sätt.⁷⁷

En effektiv affärsidé ska vara simpel i sitt innehåll men utmanande i sin uppbyggnad samtidigt som den beskriver vad som ska uppnås⁷⁸. En effektiv affärsidé ska kunna förmedla varför organisationen finns, vad organisationen vill åstadkomma, vilken roll organisationen har, vad organisationen kan och vilka värden som organisationen ämnar skapa.⁷⁹

Phase 4: En debatt för att förstå de fundamentala valen rörande framtida målsättningar och dess implementering⁸⁰. I en elitidrottsförening är detta årsmötet där alla medlemmar har rösträtt och yttranderätt⁸¹.



Phase 5: Här implementeras den långsiktiga plan som beslutats om⁸². Detta är nu något alla måste rätta sig efter och försöka sträva mot. Det faller till sist på styrelsen att denna implementering genomförs och efterlevs⁸³.

Generellt framgår av modellen att grunden i den långsiktiga planeringen och målsättningen sätts av ett fåtal i ledande position, främst styrelsen. Det stora antalet intressenter medför dock att förslag och åsikter hämtas ifrån många håll och eftersom årsmötet är en förenings beslutande organ, där alla medlemmar har rösträtt, tas beslutet att implementera en ny målsättning på ett mycket brett plan. Själva implementeringen måste sedan genomsyra hela organisationen.

3.4 Målstyrning med elitidrottsföreningens ambivalenta målsättningar

Vid en generalisering kan ekonomistyrning delas upp i tre olika styrformer, nämligen målstyrning, handlingsstyrning och självstyrning.

Vid målstyrning styrs organisationen genom att enheter eller individer tilldelas eller är med och sätter mål som sedermera ska uppnås. Hur målen uppnås är inte det mest relevanta utan fokus ligger på att uppfylla målsättningarna. Viktigt med målstyrning är att mäta rätt saker, att individerna kan påverka resultatet och att måluppfyllelse kan mätas.⁸⁴

Handlingsstyrning är en mer direkt form av styrning där fokus ligger på hur arbetsmetoden ska se ut. Organisationen ska försäkra att personalen arbetar på ett visst utstuderat tillvägagångssätt för att förhindra missgynnande handlingar, vilket leder till att handlingsstyrning kan liknas med ”kokboksstyrning”. Det är väsentligt att organisationen vet vilka handlingar som är önskvärda för att kunna skriva manualer, ha möjlighet att kontrollera om handlingarna efterlevs samt analysera om handlingarna är effektiva.⁸⁵

Vid självstyrning styr personer sig själva och sitt eget beteende genom självkontroll. En annan variant är att gruppen styr varandras beteende genom ömsesidig övervakning, informella regler, normer och värderingar. Självstyrning kräver att personalen har kunskap inom området, motivation och engagemang som drivs av självbelåtenhet.⁸⁶

Målstyrning har blivit mer vanligt i organisationer och anses vara den mest vedertagna varianten av styrform. Däremot är det svårt att generalisera och urskilja lika tydliga gränser i verkligheten mellan de olika styrformerna som det är i teorin. Ofta sker det en viss överlappning mellan dessa.⁸⁷ I denna studie kommer fokus fortsättningsvis att vara mer mot målstyrning då det visat sig vara vedertaget i elitidrottsföreningarna som undersökts.

Företag, likt elitidrottsföreningar, finns till för att uppfylla mål. Målen i organisationerna är till för att precisera något som är väsentligt som organisationen ämnar sträva efter det vill säga organisationens avsedda effekt med verksamheten.⁸⁸ Anledningen till att mål existerar är för att anställda i verksamheten ska förstå vad organisationen försöker uppnå. Det finns många typer av mål, där några av de vanligaste målformuleringarna, enligt ekonomisk teori, utgår ifrån finansiella mål. Detta är naturligt då ett företags utbytesprocess ofta beskrivs i ekonomiska termer, vilket leder till att ekonomiska mål mäts i termer av pengar. En annan kategori är icke-finansiella mål som kan utgöras av till exempel kundtillfredsställelse, kvalitet och sportsliga mål, vilka är mer tillämpbara i icke vinstdrivande organisationer där ekonomiska mål har en sekundär betydelse. Dessa mål har även en koppling till



organisationens intäkter och kostnader, men anses vara av icke-finansiell karaktär då de är svåra att översätta i ekonomiska termer.⁸⁹ Ekonomiska och sportsliga målsättningar har stora likheter i hur de ska utformas, används och följs upp.

I en elitidrottsförening är kärnverksamheten den sportsliga verksamheten samtidigt som utvecklingen mot en allt mer kommersiell industri påverkar styrningen av föreningen. Detta berörde studien i inledningen. Författarnas hypotes är att ambivalenta mål kan uppstå, nämligen ekonomiska och sportsliga vilka gemensamt ska skapa en helhetsmålsättning. Svårigheten med att styra med pluralistiska mål är att hitta balansen mellan målsättningarna och förmedla till medarbetarna vilket mål som ska ha störst fokus. Ett vinstdrivande företag styr verksamheten mot att maximera avkastningen medan en icke vinstdrivande organisation, som en elitidrottsförening, inte har något krav från intressenter på avkastningskrav utan snarare använder ekonomi som medel för att stärka den sportsliga kärnverksamheten. Ambivalenta mål leder också till att det är komplicerat att göra en framgångsbedömning då det inte är säkert att både ekonomiska och sportsliga mål uppfylls samtidigt, därav komplexiteten att bedöma huruvida helhetsuppfyllelsen är lyckad eller ej.⁹⁰

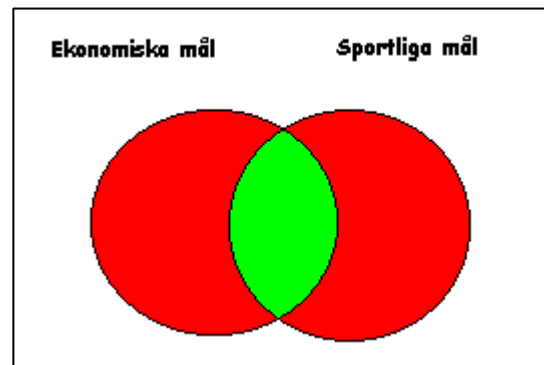
Att nå de sportliga målen kan tyckas vara en konkret fråga som är enkel att mäta. Tog laget SM-guld? Vilken position slutade laget på i tabellen? Det är inte alltid enkelt då det finns en högst flytande och rörlig del i utvärderingen av en elitorganisations sportsliga resultat. Förutsättningarna kan mycket fort ändras inom idrotten. Spelare blir till exempel skadade, spelare säljs med kort notis och likaså kan tränare och sportliga ledare bytas ut om laget inte vinner matcherna. Efter och under en pågående säsong måste ledningen ta dessa aspekter i beaktning när de följer upp och bedömer huruvida föreningen har lyckats sportsligt. Givetvis är det på ett plan ett misslyckande om laget inte når den tabellplacering som siktats på men exempelvis om lagets stjärnspelare har sålts eller blivit skadade kan det ändå ses som en godkänd säsong. Det kan till och med ses som en lyckad säsong om exempelvis laget är extremt skadedrabbat och därmed har nya egna talanger som stigit fram och utvecklats. Ledningen kan då se en ljus framtid trots en icke godkänd tabellplacering. Långsiktigt har organisationen fått nya spelare att bygga laget kring. Förutsättningarna kan ändras mycket fort i elitidrottsföreningar, det gör att de sportsliga målsättningarna måste tillåtas att förändras efter nya förutsättningar.

Som tidigare berörts angående intressenter är dessa främst intresserade av kärnverksamheten, nämligen sportsliga framgångar, vilket kan vara ett problem i form av att för mycket fokus inom föreningen läggs mot intressenternas krav på sportslig framgång. Det kan leda till att ekonomiska mål kommer i skymundan och att balansen mellan ekonomi och sport blir bristfällig. En effektiv elitidrottsförening måste beakta båda dessa och skapa en balans mellan målsättningarna för att undvika att måltydligheten blir vag. Finns otydlighet i elitidrottsföreningens målsättning finns det också en risk strategierna blir ineffektiva.⁹¹

Målsättningen har en tidsaspekt som urskiljer sig genom att målen kan delas in i korta, medellånga och långa mål. Vad som är korta respektive långa mål är dock svårt att precisera generellt då det kan vara unikt för varje organisation. För att få en uppfattning om tidsaspekten är korta mål mindre än ett år, medellånga mål ett till tre år och långa mål tre till tio år.⁹²

3.4.1 Målkongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål

Sambandet mellan ekonomiska och sportsliga mål i en elitidrottsförening bör vara högt. När målen kongruerar med varandra blir styrningen effektivare eftersom föreningen tydligt kan se att om ett ekonomiskt mål uppnås leder det även till att den sportsliga verksamheten förbättras. Det är vitalt i en elitidrottsförening att dessa två huvudgrupper av mål kongruerar för att undvika konflikter i föreningen.⁹³ Samtidigt är extremfallet med perfekt kongruens inte optimalt eftersom en elitidrottsförening då ökar risken till misslyckande om klubben inte uppnår exempelvis ett sportsligt mål. Det kan således vara effektivt att målen inte är fullständigt beroende av varandra.



Figur 5: Illustration av graden av kongruens mellan ekonomiska och sportsliga mål i en elitidrottsförening.

Utöver aspekten mellan ekonomiska och sportsliga mål är det speciellt för en elitidrottsförening att föreningen bedriver både kommersiell och ideell verksamhet. På ena sidan finns vävlönade spelare och en administrativ ledning och på andra sidan finns oavlönade eldsjälare som arbetar frivilligt på fritiden. Den ideella verksamheten gör det svårare för föreningen att agera som ett företag eftersom organisationen inte kan ställa några krav på den ideella arbetskraften att utföra något. Samtidigt är den ideella verksamheten ofta grunden i ungdomsverksamheten. Hela verksamhetens målkongruens måste därför beaktas.⁹⁴

Många personer är involverade i en elitidrottsförening, allt från ungdomsspelare till elitspelare, vaktmästare till klubbdirektör och ideellt arbetande människor till vävlönade chefer. Alla inblandade i organisationen har personliga mål med arbetet i föreningen som antingen stämmer bra överens, eller inte, med organisationens övergripande mål. När handlingarna som organisationens personal vidtar leder till att deras självintressen överensstämmer med hela organisationens intressen råder målkongruens. En effektiv organisation innehar en hög målkongruens, vilket alltså innebär en överensstämmelse mellan organisationens mål och individens personliga mål. Ett minimikrav är att organisationens styrsystem åtminstone inte ska främja att personalen ska verka mot organisationens bästa.⁹⁵

Målkongruens kan visualiseras dels som ett vertikal samband men även som en horisontell relation. Vertikal överensstämmelse uppstår mellan olika hierarkiska nivåer i elitidrottsföreningen, exempelvis mellan klubbdirektör och tränaren. Horisontell kongruens förekommer mellan olika enheter inom samma hierarkiska nivå i organisationen, exempelvis mellan sportchef och ekonomichef. Vid ringa målkongruens kan konflikter lättare uppstå inom organisationen. Detta gestaltas vanligen när begränsade resurser ska delas mellan avdelningar som har olika uppfattning om vad som är bäst för organisationens helhet eller då avdelningarna har skilda målsättningar. I en elitidrottsförening kan detta uppstå när A-laget har som mål att vinna en titel, men föreningen inte har tillräckliga resurser för att tillgodose A-laget med tillräckligt bra spelarmaterial. För att höja målkongruensen vid en sådan situation kan elitidrottsföreningen försöka skapa mer resurser och för att resurser ska skapas krävs att strategierna utvecklas och kopplas till målsättningen för att kunna ge mer resurser till sportavdelningen.⁹⁶



3.4.2 Effektiva ekonomiska och sportsliga mål

En elitidrottsförening har som ovan beskrivits både ekonomiska och sportsliga mål, vilka både kan samverka och vara motstridiga. För att målen ska vara effektiva krävs det inte bara att de enskilda ekonomiska och sportsliga målen är effektiva utan det fordras att det finns ett samspel mellan dessa för att helheten slutligen ska vara effektiv. En samordning mellan målen måste finnas för att föreningen inte arbetar som "företag i företaget".

För att målstyrning ska vara effektivt måste ledare veta vilka ekonomiska och sportsliga resultat som är önskvärda samt kommunicera ut hur dessa hänger ihop för hela organisationen. Detta för att varje enhet ska begripa sambandet mellan ekonomi och sport, relationen mellan vad de gör och hur det påverkar hela organisationen samt att sambandet "*What you measure is what you get*" råder. Måts fel saker kommer det således även påverka personalen att arbeta felaktigt. Kommunikationen av målen är viktiga för att nå ut till alla parter.⁹⁷

Ett övergripande mål som att vara marknadsledande, i en elitidrottsförening, kan oftast vara allmänt accepterat, men ett sådant oprecist mål är inte alltid bäst att kommunicera ut till alla delar i organisationen. Effekten av målsättningen blir högre om organisationen specificerar delmål som leder till det övergripande målet⁹⁸. Bryts inte det övergripande målet ner till varje avdelning kan en osäkerhet uppstå hur det övergripande målet ska uppfyllas. Denna osäkerhet kan leda till att varje avdelning inte arbetar effektivt utefter vad som är bäst för helheten för organisationen utan vad de tror sig veta är bäst för att uppnå ett ospecificerat mål. Det är således viktigt att delmål preciseras samt att dessa kommuniceras ut till enheterna för att de nedbrutna målen ska kongruera med organisationens helhetsmål.⁹⁹ Detta eftersom påverkansprincipen är väsentlig, vilket innebär att ingen ska ha ansvar för något som denna inte kan påverka. Detta är grundläggande för att motivationen hos den anställda ska vara högre och detta leder i sig till ett bättre och effektivare arbete.¹⁰⁰

Effektiva mål, enligt ekonomisk teori, ska gå att mäta på ett tillfredställande tillvägagångssätt. För att framkalla ett effektivt beteende i organisationen krävs det att målen är precisa, objektiva, tidsenliga och begripliga. Ett mål anses vara precist när flera oberoende mätningar återger ett exakt och likvärdigt värde. Precision är väldigt viktigt för kvaliteten eftersom ett oprecist mål genererar osäkerhet om hur verkligheten egentligen ser ut. Detta medför att beslut kan tas på felaktiga grunder vilket kan leda till katastrofala följder.¹⁰¹

Ett mål som är objektivt innebär att resultatet inte är beroende av att någon specifik person ska göra en bedömning om ett mål är uppfyllt eller inte utan det ska objektivt gå att mäta av och tydligt se om det uppnåddes eller inte. Objektiviteten kan höjas dels genom att låta oberoende externa personer eller företag mäta resultatet men också genom att använda vedertagna modeller som återger matematiska resultat.¹⁰²

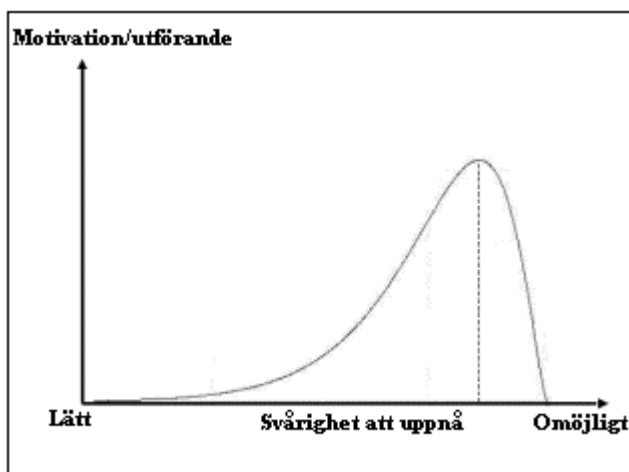
Målen ska också vara tidsenliga. För att ett mål ska vara effektivt är det positivt om tiden mellan utförande och mätning inte är lång för att individen ska få uppbackning på om det utförda arbetet genererar i ett tillfredställande resultat. Därmed är det bra att bryta ner långa mål till kortare delmål.¹⁰³

Vad gäller begripligheten är det viktigt att individer vars arbete kontrolleras måste förstå varför det är viktigt, det vill säga varför de måste uppfylla det uppställda målet. För att stärka effektiviteten i målen ska individerna också förstå vad de ska göra för att uppnå målen. Det

behöver dock inte finnas någon kokbok som säger att arbetet ska utföras på ett specifikt tillvägagångssätt utan personen ska själv kunna förstå vad det finns för möjliga arbetssätt för att uppfylla målet.¹⁰⁴

Ovan nämnda kriterier för effektiva mål är främst applicerbart på ekonomiska mål, men även på de sportsliga målen. Dock måste en återknytning till det inledande stycket i avsnittet göras där sambandet mellan ekonomiska och sportsliga mål poängteras som en avgörande faktor för effektiviteten. Exempelvis kan de sportsliga målen avvika från kriterierna ovan men ändå leda till ett effektivt helhetsperspektiv på grund av elitidrottsföreningarnas intressenter. Både fotboll och ishockey är en produkt och ett sportsligt mål som att exempelvis spela attraktiv fotboll/ishockey uppfyller inte kriterierna för ett effektivt mål. Dock hänger det ihop med ekonomi och anser kunderna att målet uppfylls kan både publiken i arenan och framför TV:n öka, vilket leder till att sponsorerna når fler med reklamen vilket kan generera i högre intäkter för elitidrottsföreningen. Därmed inte sagt att ett effektivt sportligt mål inte ska uppfylla kriterierna ovan utan ett högt sportligt mål som att exempelvis vinna SM-guld visar vad föreningen vill sportsligt vilket kan leda till mer intresse och exponeringsutrymme för sponsorer.¹⁰⁵

Det finns ett samband mellan hur svåra målen ska vara att uppnå och vilken motivation och grad av utförande som fås. Målen ska inte vara för lätta men heller inte omöjliga att uppnå. Det svåra är att hitta balansen där målen är utmanande, men nåbara. Någon direkt sanning i procentsats finns inte riktigt hur svåra målen ska vara men det är optimalt att cirka 25-50 procent av målen uppfylls för bäst motivationseffekt¹⁰⁶.



Figur 6: Illustration av balansen mellan motiverande och uppnåbara mål. Ur Merchant & Van der Stede (2007, sid 336).

Det finns dock även en poäng i att målsättningarna inte innehåller aggressiva mål där icke aggressiva mål beskrivs som att 80-90 procent av målen uppfylls. Anledningar till att en organisation ska använda icke aggressiva mål är att personalen blir mindre benägen att arbeta kortsiktigt för att uppnå ett utsatt mål. Detta är positivt då ett kortsiktigt mål som uppfylls inte alltid behöver gynna helheten för organisationens långa mål. En annan anledning är att personalens engagemang ökar till målen. Tuffa mål som är svåra att uppnå för organisationen kräver också analyser varför det inte blev någon måloppfyllelse, vilket är dyrt och tidskrävande. Icke aggressiva mål ger

också en vinnande positiv känsla av att målen uppnås. Tuffa mål kan leda till negativa effekter som att investera för att uppnå målen. Det kan vara farligt att dra på sig kostnader där intäkter med hög sannolikhet uteblir.¹⁰⁷ Kopplat till elitidrottsföreningar, menar författarna, att detta urskiljer sig genom att en förening kan värva nya spelare för att uppfylla målen kortsiktigt. Kvalificerar sig en förening för europacupspel ett år kan det således vara farligt att värva spelare då det inte är säkert att klubben kvalificerar sig för spel i Europa nästkommande år. Då kan föreningen ha höga spelarlöner medan intäkterna uteblir, vilket är en sämre ekvation.



3.4.3 Processen vid skapandet av mål

Det finns generellt två olika varianter som dock kan kombineras i ett otal varianter. Antingen kan målen sättas uppifrån och ner i organisationen, det vill säga från ledningen som delegerar ut mål till sina olika enheter som därefter får acceptera detta. Motsatsen är att målen sätts nerifrån och uppåt, det vill säga att den operativa delen av organisationen får vara med och sätta egna mål för de egna enheterna.¹⁰⁸

Vid deltagande är fördelarna att hela organisationen förstår bättre varför målen finns, vilket dessutom ger en större acceptans av målen. Det är också en fördel för hela organisationen då de som arbetar i den operativa delen ofta har mer insyn och bättre koll på vad som krävs för att lyckas i deras enhet. Att de får vara med och sätta målen innebär att målprocessen leder till att information delas mellan botten och toppen. Processen leder också till att om arbetarna får vara med och sätta målen kan en psykologisk effekt skapas att personalen börjar tänka mer på hur målen ska uppnås. Dessutom blir det en större samhörighet till organisationens helhetstänk.¹⁰⁹

Målen kan formuleras genom att se över organisationens historiska mål och då utgår organisationen från föregående år. Mål kan också förhandlas fram mellan olika enheter inom organisationen. Det är viktigt att tänka på att agent-principial teorin kan förekomma, vilket innebär att någon av parterna har ett informationsövertag mot den andra och har därmed ett bättre utgångsläge vid förhandlingen. Det kan leda till suboptimering det vill säga att olika avdelningar försöker förbättra sitt resultat, istället för att se till helhetsmålsättningen.¹¹⁰

Benchmarking innebär att organisationen studerar andra företags mål och strategier för att upptäcka nya möjligheter utifrån vad konkurrenterna gör. Detta kan sedermera appliceras på den egna organisationen. Benchmarking leder också till att den egna organisationens mål kan jämföras mot konkurrenternas mål. Därefter kan jämförelse av strategier och resurser genomföras för att få en uppfattning om den egna organisationens mål är rimliga att uppnå. Benchmarking kan vara dels unilateral, vilket betyder att information inhämtas självständigt om andra organisationer och dels samverkande där två eller flera organisationer delar med sig av information med varandra. Benchmarking används främst genom att inrikta sig mot externa konkurrenter men också övriga externa företag i andra branscher.¹¹¹

Målsättningar kan också vara antingen fasta eller rörliga där fasta mål inte förändras under en given tidsperiod medan flexibla mål kan anpassas efter verklighetens situationer. Med fasta mål vet organisationer när dessa uppnås medan flexibla mål som exempelvis att vara marknadsledande är beroende av konkurrenter, vilket leder till att flexibla mål är svårare att mäta.¹¹²

3.5 Elitidrottsföreningars strategier för tillväxt

Elitidrottsföreningars sportliga kärnverksamhet är låst på respektive marknad, vilket är en utmaning för föreningarna tillskillnad från vinstdrivande företag som kan flytta till exempelvis nya geografiska marknader. En annan utmaning för klubbarna är arbetet med den ekonomiska och den sportsliga delen i verksamheten. Ytterligare en begränsning för elitidrottsföreningar är de sportsliga säsongerna. Detta leder till att en klubbs intäkter i form av publikintäkter, rörliga intäkter som rör den sportsliga verksamheten som exempelvis TV-sända matcher sker under en begränsad tidsperiod medan kostnaderna i föreningen som exempelvis spelarlöner och driftskostnader för arena är kontinuerliga under hela året.

Elitidrottsföreningarna får sina intäkter främst från publikintäkter och reklamintäkter. I en sammanslagning av alla allsvenska fotbollsklubbar står dessa två poster för cirka 50 % av de totala intäkterna. Andra stora intäktsposter för klubbarna är TV-avtal, spelarförsäljningar och europacupspel, där europacupspel genererar prispengar men också publikintäkter. Den största enskilda kostnadsposten är personalkostnader som uppgår till drygt 50 %. Andra kostnader är främst driftskostnader för klubblokaler och arena samt resekostnader i samband med matcherna.¹¹³ Vad gäller ishockeyföreningarna finns det stora likheter med fotbollsföreningarna där de största intäktsposterna är publik och reklamintäkter. Kostnaderna består överlag av personalkostnader. Sidoverksamhet genererar också en del intäkter i form av exempelvis restaurangverksamhet.

Idrottens seriesystem, som har beskrivits ovan, är unikt. Detta innebär otroliga skillnader ekonomiskt beroende på i vilken division klubbens elitlag medverkar, därav är det högst väsentligt att planera och ha genomtänkta strategier för tillväxt. Detta för att utnyttja organisationens resurser och kompetens för att förverkliga organisationens vision, affärsidé och mål. Strategi och mål hänger därmed samman i en gemensam process. Strategin är till för att svara på var och hur målen ska uppnås. Arbetet med strategi leder till att arbete samtidigt ägnas med målformulering varför även kongruens i ekonomiska och sportliga strategier är önskvärt.¹¹⁴

Strategi kan delas in i koncernstrategier och affärsstrategier där koncernstrategier handlar om var organisationen konkurrerar snarare än hur det vill säga organisationens val att diversifiera verksamheten. Koncernstrategi klassificeras in i tre underkategorier, enskilda näringsgrenar, relaterade näringsgrenar och orelaterade näringsgrenar. En organisation med enskild strategi fokuserar på kärnverksamheten medan organisationer med relaterade strategier bedriver affärsverksamhet i åtskilliga näringsgrenar där den gemensamma nämnaren mellan verksamhetsområdena är att samtliga näringsgrenar kan dra fördel av samma sorts kärnkompetens inom koncernen. Sambandet mellan näringsgrenarna i orelaterade strategier är däremot uteslutande ekonomiskt. En avvikelse från kärnverksamheten är accepterad förutsatt att den skapar ekonomiska fördelar.¹¹⁵

Affärsstrategier ligger en nivå längre ner i organisationsschemat än koncernstrategierna och handlar om hur varje affärsenhet inom koncernen ska uppnå målen. Dessa strategier delas in i tre olika varianter där den första är en lågkostnadsstrategi som handlar om att erbjuda kunden lägst pris på produkten/tjänsten. Den andra är differentiering där organisationen särskiljer produkten/tjänsten från konkurrenterna. Den tredje varianten är att organisationen nischer mot ett fåtal segment inom vald bransch.¹¹⁶

Idrottsbranschens kommersiella frammarsch leder till att föreningarna måste skapa intäkter för att hänga med i utvecklingen där olika tillväxtmöjligheter sammanfattas i matrisen till höger.¹¹⁷

	Marknader		
Produkter		Nuvarande	Nya
	Nuvarande	Marknadspenetration	Marknadsutveckling
	Nya	Produktutveckling	Diversifiering

Figur 7: Illustration av tillväxtmöjligheter. Ur Bruzelius (2000, sid 127).



3.5.1 Effektiv strategi

För en effektiv strategi gäller att vidta planering för helheten och inte bara styra efter den sportsliga kärnverksamheten. Sportsliga resultat är svårt att styra över och utgången av en fotbollsmatch/ishockeymatch är osäker. Det är inte alltid klubben som har bäst förutsättningar, dyrast spelare och bäst lag på pappret som vinner. Sportsliga motgångar, att ett lag hamnar i en sportslig svacka, kan vara en katastrof för föreningen om den varar en längre tidsperiod. Därför är det viktigt att strategierna inte bara kretsar kring sportsliga framgångar samtidigt som strategierna måste vara handlingskraftiga för både kort och lång sikt. Exempelvis är skador på spelare något som kan medföra svårigheter att uppnå sportsliga resultat på kort sikt, vilket i värsta fall kan leda till att föreningens existens i högsta serien kan hotas. Därför är det viktigt att kunna agera kortsiktigt för att rädda klubben i högsta serien, vilket långsiktigt kan generera mer intäkter än vad det kostar kortsiktigt med extra ickebudgeterade spelarlöner på grund av skillnaderna ekonomiskt att spela i högsta eller näst högsta serien.

Det är effektivt att ha en ekonomisk strategi som är relativt oberoende av den sportsliga verksamheten då eventuella sportsliga motgångar kan uppstå. Detta för att föreningen ska kunna dra in intäkter även när sportslig framgång uteblir. Det gäller alltså att exponera varumärket kring fler faktorer än det sportsliga vilket även är viktigt mellan säsongerna för att kunna generera intäkter under hela året.

För att en strategi ska vara effektiv krävs det att de kritiska prestationsvariablerna är framtagna för att passa organisationens mål. Det krävs också att de utarbetade målen är lämpliga för organisationen för att strategin ska bli effektiv. Dessutom erfordras det att informationsåterföringen fungerar på ett tillfredställande sätt för att kunna ge återkoppling till berörda parter.¹¹⁸ Återföring av informationen är väsentlig eftersom det hjälper organisationen att kunna agera snabbt vid eventuella avvikelser mellan plan och verklighet. Informationen leder därmed till att organisationen inte bara använder mål och strategier för att mäta reaktiva resultat utan för att även kunna handla effektivt proaktivt.¹¹⁹

Uppföljningen av prestationerna är centrala för att en strategi ska anses vara effektiv. Effektiv strategi kan mätas som att organisationen uppnår deras uppställda mål inom de ramarna de ville uppnå dessa. Likt ovan är ingen del effektiv enskilt utan det är delmomenten som leder till en effektiv helhet som eftersträvas.¹²⁰

3.5.2 Uppföljning och resultat

Svårigheten med att implementera verksamhetens målsättningar när man har två olika mål är att processen skiljer sig åt ifrån vad som annars hänvisas till i ekonomisk teori. Det finns ytterligare aspekter som måste tas i beaktande¹²¹. Först och främst måste skillnaderna mellan den ideella föreningen och ett affärsdrivande företag identifieras. Det måste vara den egna verksamhetens attribut som står i fokus tillsammans med den egna verksamhetens omvärld. Vidare måste alla intressenter identifieras tillsammans med dessas krav på verksamheten. Här finns en större spridning än för ett affärsdrivande företag där majoriteten av intressenterna är nöjda med ett gott ekonomiskt resultat. En elitidrottsförening har riksförbund som ställer ekonomiska krav, fans som ställer sportsliga krav, framtida spelare som ställer krav på organisationens utformning och så vidare. För att sedan kunna styra mot målen måste alla orsak/verkan-förhållanden undersökas. Det är viktigt att vara på det klara med hur man ska nå målen utan att påverka något annat negativt, implementeringen måste balanseras så att alla



parters önskemål tillgodoses. Slutligen måste denna process dokumenteras och riktlinjer skrivas. Även detta ställer krav på utformning, riktlinjer och dokumentation måste vara tillräckligt omfattande för att täcka verksamhetens styrning samtidigt som den måste vara förståelig för dem som använder den och dessutom flexibel nog att anpassas efter en föränderlig vardag¹²². Dokumenteringen medför också att konflikter inom organisationen reduceras och därmed är strategin effektivare än om tvetydighet och osäkerhet råder vad som ska utföras.

Implementeringen av målsättningar i en elitidrottsförening möter också svårigheter i att den sportsliga målsättningen och den ekonomiska målsättningen implementeras utav olika delar av organisationen. Detta ska sedan leda till ett gemensamt resultat som uppfyller hela verksamhetens målsättningar. Dessutom väger det ekonomiska och det sportliga inte lika tungt även om båda måste beaktas för att föreningen ska utvecklas och lyckas.

En budget är ett viktigt verktyg för att implementera en verksamhets långsiktiga målsättningar under den närmaste tidsperioden, oftast ett år. Budgeten sätts i monetära termer men kan även innehålla andra aspekter, till exempel försäljningsantal. Den är även något som ledningen tar på sig att följa under året och den beslutas om av en högre instans än den som lägger fram budgetförslaget, årsmötet beslutar i en ideell förening. Budgeten används för att styra kortsiktigt efter organisationens strategi, den hjälper till att koordinera verksamheten, den fastslår vem som har ansvar för vilka områden och den är underlag för resultatmätning.¹²³ Budgeten har vid en första anblick fokus på den ekonomiska aspekten av en elitidrottsförening. Den är dock ramverket för de sportliga förutsättningarna genom att definiera spelarbudgeten. På så sätt fastställs hur mycket spelartruppen ska kosta i löner och hur mycket utrymme som finns för värvningar. Föreningen får sedan utefter dessa ramar utforma hur de sportsliga målen ska nås.

Att två olika mål ska knytas samman till ett enda resultat är elitidrottsföreningarnas stora problem när det gäller slutprodukten. En serieseger betyder ingenting om man inte möter förbundets ekonomiska krav och därmed blir nerflyttad till en lägre serie utan tillräckliga framtida intäkter ifrån exempelvis biljettförsäljning. Det totala resultatet blir svårt att mäta då olika aspekter inte kan mätas i samma enheter. Hur sätter elitidrottsföreningen en siffra på huruvida klubben är ett topplag inom svensk elitidrott eller på huruvida man lyckats i europacupspelet? Enskilt går givetvis allt att mäta och jämföra med andra liknande resultat men gällande att se ett helhetsresultat blir det svårare. Utan ett väl genomarbetat mätsystem uppstår svårigheter att mäta verksamhetens resultat, att analysera olika sätt att nå målsättningarna, att specifikt kunna se var i organisationen det går bra/dåligt samt att jämföra resultat mellan olika delar av verksamheten och andra verksamheter¹²⁴. Svårigheter med att kontrollera grundprodukten, den sportsliga prestationen, i elitidrotten leder till att mycket energi läggs på att kontrollera de övriga aspekterna kring verksamheten, till exempel arenan, parkering, restaurangtjänst, komfort och priser¹²⁵.

Den årliga budgeten ligger till grund för resultatmätningen. De ekonomiska aspekterna är relativt lätta och rättframma att mäta gentemot budgeten. Det finns tillgång till nyckeltal, främst kopplade till arena och försäljning. Till exempel restaurangförsäljning per matchbesökare eller souvenirförsäljning per hemsideträff. Sportslig framgång kan lättast knytas till tabellposition men även nyckeltal kommer in här. Speciellt mäts spelartruppens fysiska egenskaper, kondition vid olika tidpunkter under försäsongsträning till exempel. Nedbrytningen av det sportsliga resultatet domineras dock av mjuka värden som får tas upp

till diskussion under utvärderingen av en säsong. Frågor som diskuteras då kan vara huruvida tränaren har lyckats skapa ett fungerande lag, har nya talanger varvats in i laget, finns det en stomme att bygga nästa års lag på.

⁴⁵ www.iihf.com

⁴⁶ Svenska Ishockeyförbundet

⁴⁷ Svenska Fotbollsförbundet^{III}, Svenska Fotbollsförbundet^{IV}

⁴⁸ Svenska Fotbollsförbundet^V

⁴⁹ Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^I

⁵⁰ Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^{II}

⁵¹ Föreningen används här för alla typer av bolagiseringar. Kraven ställs på de som bedriver elitidrottsverksamhet.

⁵² Svenska Fotbollsförbundet^{II}

⁵³ Riksidrottsförbundet^{III}

⁵⁴ Riksidrottsförbundet^{IV}

⁵⁵ Riksidrottsförbundet^{II}

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Anthony & Govindarajan (2003, sid 335)

⁵⁸ Riksidrottsförbundet^{II}

⁵⁹ Merchant & Van der Stede (2007, sid 787)

⁶⁰ Ibid. (sid 787)

⁶¹ Govindarajan (2003, sid 362-365)

⁶² Cagnin m. fl. (2008)

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Riksidrottsförbundet^{III}, 26§

⁶⁵ Anthony & Govindarajan (2003, sid 94-96)

⁶⁶ Bolman & Deal (1997, sid 200-202)

⁶⁷ Cagnin m. fl. (2008)

⁶⁸ Riksidrottsförbundet^{III}, 15§

⁶⁹ Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 41-44)

⁷⁰ Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^I & ^{II}, Svenska Fotbollsförbundet^{II}

⁷¹ Cagnin m. fl. (2008)

⁷² Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 53)

⁷³ Boyd Jr m. fl. (2005, sid 43)

⁷⁴ Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 55)

⁷⁵ Ibid. (sid 55)

⁷⁶ Bruzelius & Skärvad (2000 sid 99)

⁷⁷ Ibid. (sid 101)

⁷⁸ Raynor (1998)

⁷⁹ Bruzelius & Skärvad (2000) sid 114

⁸⁰ Cagnin m. fl. (2008)

⁸¹ Riksidrottsförbundet^{III}, 17§

⁸² Cagnin m. fl. (2008)

⁸³ Riksidrottsförbundet^{III}, 26§

⁸⁴ Merchant & Van der Stede (2007, sid 25-34)

⁸⁵ Ibid. (sid 76-83)

⁸⁶ Ibid. (sid 83-92)

⁸⁷ Bruzelius & Skärvad (2000, sid 350-355)

⁸⁸ Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 35)

⁸⁹ Bruzelius & Skärvad (2000, kap 6)

⁹⁰ Merchant & Van der Stede (2007, sid 782-783)

⁹¹ Slack (2006, sid 41-53)

⁹² Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 372-373)

⁹³ Slack (2006, sid 37-41)

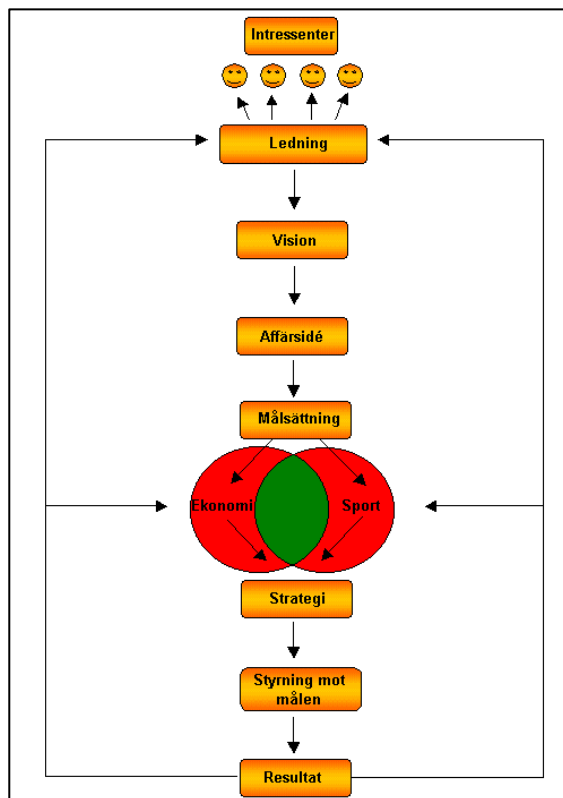


-
- ⁹⁴ Riksidrottsförbundet^{IV}
⁹⁵ Anthony & Govindarajan (2003, sid 51-53, 93-94)
⁹⁶ Slack (1997, sid 193-206)
⁹⁷ Merchant & Van der Stede (2007, 180-182)
⁹⁸ Ibid. (sid 25-34)
⁹⁹ Simons (2000, sid 234-235)
¹⁰⁰ Merchant & Van der Stede (2007, sid 33)
¹⁰¹ Ibid. (sid 25-34)
¹⁰² Simons (2000, sid 235-237)
¹⁰³ Merchant & Van der Stede (2007, sid 25-34)
¹⁰⁴ Simons (2000, sid 236-237)
¹⁰⁵ Slack (1997, sid 24-34)
¹⁰⁶ Merchant & Van der Stede (2007, sid 335-336)
¹⁰⁷ Ibid. (sid 329-342)
¹⁰⁸ Ibid. (sid 340-341)
¹⁰⁹ Simons (2000, sid 242-243)
¹¹⁰ Merchant & Van der Stede (2007, sid 332-335)
¹¹¹ Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 708-717)
¹¹² Merchant & Van der Stede (2007, sid 332-335)
¹¹³ Svenska Fotbollsförbundet^{III}
¹¹⁴ Bengtsson & Skärvad (2001, sid 11-17)
¹¹⁵ Anthony & Govindarajan (2003, sid 635-640)
¹¹⁶ Ibid. (sid 640-646)
¹¹⁷ Bruzelius & Skärvad (2000, sid 126-127)
¹¹⁸ Simons (2000, sid 207-211)
¹¹⁹ Merchant & Van der Stede (2007, sid 329-330)
¹²⁰ Ax, Johansson & Kullvén (2002, sid 630-631)
¹²¹ Kennerly & Micheli (2005)
¹²² Ibid.
¹²³ Anthony & Govindarajan (2003, sid 409-411)
¹²⁴ Merchant & Van der Stede (2007, sid 783-784)
¹²⁵ Tsiotras, Tsiotras & Tsitskari (2006)

Kapitel 4 Empiri

Sex olika elitidrottsföreningar har undersökts i studien, varav fyra inom ishockeyn och två inom fotbollen. Läsaren ska nu få ta del av hur det ser ut i verkligheten och hur dessa sex föreningar arbetar praktiskt med frågor som berör ekonomiska och sportsliga målsättningar. Många är intresserade av idrott i dagens samhälle och många har en uppfattning hur det ser ut innanför grindarna, men stämmer den uppfattningen egentligen med verkligheten?

4.1 Introduktion till empirin



Figur 3: Illustration av författarnas antagande om hur en elitidrottsföreningens målsättningar genomsyrar hela organisationen.

Empirikapitlet är indelat i två huvudavsnitt utefter studiens problemformulering där författarna i första sektionen knyter an till första frågan: "Hur kombineras ekonomiska och sportsliga målsättningar för att maximera styrningens effektivitet?" Avsnittet kommer således att skildra hur elitidrottsföreningar arbetar idag och hur verkligheten ter sig. Därefter kommer författarna att beskriva problem, förutsättningar och önskemål från respondenterna kring hur dessa menar att arbetet kan förbättras och därmed bli effektivare. Den delen av kapitlet kommer följaktligen att återknyta till andra frågan: "Om det visar sig att styrningen inte kombineras på ett tillfredställande sätt, varför är det då så och hur kan styrningen bli effektivare?" Båda delarna kommer att följa figur 3 i textflödet för att besvara frågorna. Detta för att läsaren ska kunna koppla författarnas beskrivningar enkelt samt förstå hur de olika delprocesserna hänger ihop.

Ishockeyföreningarna är spridda geografiskt från norr till söder i Sverige där två av föreningarna finns i storstäder (topp tio räknat till antal invånare) medan två är belägna i mindre städer. Tre av föreningarna spelar i Elitserien och en i

HockeyAllsvenskan. Samtliga är framgångsrika både sportsligt och ekonomiskt i sin respektive division, där de tre elitserielagen omsätter mellan 120 – 150 miljoner kronor och laget i HockeyAllsvenskan omsätter 85 miljoner kronor. Fotbollsföreningarna spelar i Allsvenskan där båda omsätter omkring 40 miljoner kronor. Ett av lagen befinner sig i en storstad medan ett är i en småstad. Småstadslaget har varit sportsligt framgångsrikt de senaste åren medan storstadslaget är ett stabilt allsvenskt lag.

Personalen i ledningen som tar beslut och utformar strukturen i elitidrottsföreningarna är en bakomliggande orsak till varför föreningen agerar och styrs på ett visst sätt. Respondenterna som blev intervjuade kan samtliga kategoriseras till ledningen och har stort inflytande hur föreningen styrs. Respondenterna har alla någon form av ekonomisk utbildning. En klar



majoritet har universitets- eller högskoleutbildning. Alla respondenter som arbetar på ekonomiavdelningen är högutbildade. Det har skett en stark utveckling mot kompetens före klubbkänsla de senaste tio åren. En respondent är supporter av en rivaliserande förening trots ett jobb i ledningen. Vidare finns det en stark anknytning till näringslivet då de flesta av respondenterna är rekryterade från chefspositioner ifrån näringslivet. Det står dock helt klart att utövandet av idrott är en inkörsport. Förutom två respondenter har alla utövat respektive idrott på elitnivå.

Alla respondenter anser att sina respektive föreningar har tillfredställande målsättningar i dagsläget även om en klar majoritet även ser att mycket mer kan göras. Framförallt när det gäller att bryta ner målen genom organisationen och skaffa sig nya styrmedel. En klar majoritet anser att föreningen är en kombination mellan en affärsdrivande förening eller en förening med affärer. Dessa respondenter menar också att föreningarna håller på att utvecklas mot att bli mer likt ett vanligt affärsdrivande företag. Skillnader mellan respondenterna är att några har målsättningarna att bli mer affärsdrivande medan några inte har det som uttalat mål men blundar inte för att elitidrottsföreningar håller på att utvecklas till affärsdrivande företag.

4.2 Kombinationen av ekonomi och sport

Föreningen kan inte bara vända ansiktet inåt i organisationen när målsättningarna tas fram utan måste även beakta omvärlden och då främst elitidrottsföreningens intressenter. Alla respondenter är överens om att en elitidrottsförening har fler intressenter än ett ordinärt företag i näringslivet. Respondenterna menar att det finns en känsla av att allemansrätten gäller för en idrottsförening.

Överlag är det sportsliga målsättningar och framgångar som intressenterna är angelägna om, där sponsorer och partners vill få ut sitt eget varumärke så mycket som möjligt vilket gynnas utav sportsliga framgångar medan fans söker sportslig framgång. Alla intressenter är dock medvetna om att en stabil ekonomi krävs för att nå sportslig och långsiktig framgång men det är inte förrän man presenterar ett extremt resultat (positivt eller negativt) som fokus flyttas ifrån det sportsliga till det ekonomiska menar respondenterna. Intressenternas omfattning leder till att allt en elitidrottsförening gör måste göras bättre än i ett vanligt företag då det finns många fler som intresserar sig för resultatet. Exempelvis menar respondenterna att media har mycket större fokus mot allt som kretsar kring elitidrotten än kring vanliga företag.

Det framkommer även en indelning av intressenternas olika syften med sin samverkan med föreningarna. Intressenter som vill stödja föreningens elitlag, till exempel fans där fokus är det sportsliga, intressenter som vill exponera sig själva där fokus är rent kommersiellt och intressenter som vill bli förknippade med en viss förening och vad den står för vilket är en blandning av ekonomi och sport. Det är elitlagen som driver de flesta intressenters inblandning i föreningens verksamhet. Ett framgångsrikt elitlag får effekten att exempelvis föreningen blir mer attraktiv för sponsorer men även att ungdomars intresse för att börja utöva sporten i fråga höjs.

Visionen kan ses som föreningens långsiktiga målsättning, vart föreningen strävar efter att komma. Alla respondenterna har en vision att förmedla som oftast är en variant på att elitlaget ska spela i högsta serien kombinerat med en stabil ekonomi. Föreningarna har specificerat visionerna olika mycket, där hälften av respondenterna menar att de ska vara marknadsledande inom såväl ekonomi som sport där marknadsledande betyder topp fyra medan fyra respondenter nöjer sig med att etablera sig i högsta serien. Fyra föreningar



grundar visionen tydligt på värderingar eller kärnvärden där det gemensamma är att dessa långsiktiga målsättningar inte bara kretsar kring ekonomi eller sport utan även exempelvis sociala visioner eftersom det ger en högre trovärdighet kring varumärket samtidigt som det är viktigt att varumärket inte enbart kretsar kring den sportsliga verksamheten. En ishockeyförenings kärnvärden är glädje, engagemang och resultat där vice klubbdirektören menar att det är viktigt att kärnvärdena genomsyrar hela organisationen, från det kommersiella till det ideella, men också till intressenterna. Påtalande ofta behöver respondenterna leta efter den exakta visionen alternativt talar svävande om den. Hälften av respondenterna har visionen helt klar för sig och nämner den utan att tveka. Framförallt har klubbdirektörerna koll på visionen medan ekonomiansvariga har sämre koll. En respondent pekar även på att en uttalad vision bara behövs om elitlaget spelar i högsta serien.

Företag bryter vanligtvis ner vision till en affärsidé, men det är något som är mindre vanligt i elitidrottsföreningarna. Få respondenter har en uttalad affärsidé med hela verksamheten där en respondent menade att föreningen rättade sig efter den sportsliga satsningen och efter de ekonomiska förutsättningarna för stunden. Affärsidén är ett steg som hoppats över till förmån för enskilda mål för de olika enheterna i organisationen. Det framkommer även åsikter om att affärsidé är mycket klyschor och inte användbart inom elitidrottsföreningar. Det finns dock en stark tro på att elitidrottsverksamheten utvecklas mer och mer mot näringslivsverksamhet och därmed blir affärsidén allt viktigare. En klubbdirektör och en ekonomichef från ett storstadslag menade att de hade en affärsidé och menade att den kretsade kring att föreningen skulle vara bygdens lag och att truppen skulle bestå av många lokala spelare för att skapa en närmare relation till den lokala bygden. Detta skulle då gynna både det sportsliga långsiktigt och även det ekonomiska i form av bra relationer till samarbetspartners. Tre ishockeyföreningar och en fotbollsklubb säger sig arbeta med dess utvecklande och nedbrytning ifrån vision och ner genom hela organisationen.

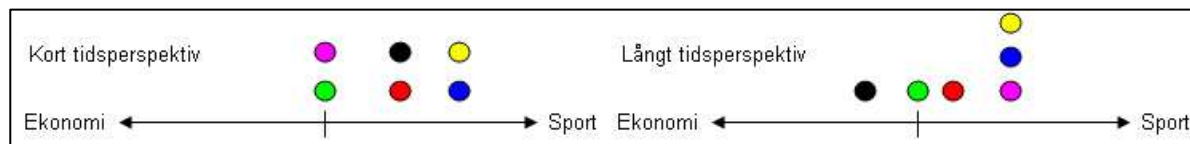
Hos samtliga respondenter är det styrelsen i samordning med ledningen som arbetar med den långsiktiga målsättningen. Syftet, enligt en majoritet av respondenterna, är att använda vision och affärsidé för att visa vad föreningen vill och stoltsera med i kontakt med intressenter. Dock hävdar desamma att elitidrottsföreningarna inte har kommit lika långt som företag i näringslivet på detta plan.

Gemensamt för alla elitidrottsföreningar är att de har en uppdelning av kortsiktiga ekonomiska och sportsliga mål. Skillnader mellan föreningarna var främst hur uttalade och specifika de olika målsättningarna var inom föreningarna. Samtliga föreningar har mer eller mindre en målsättning angående det egna kapitalet, där tre föreningar specificerar ett exakt miljonbelopp som ska uppnås långsiktigt genom att kortsiktigt öka vinsten med ett specificerat belopp, medan tre föreningar kopplar målsättningen att det egna kapitalet ska uppgå till en procentsats baserat på den årliga omsättningen. Mål som baseras på tillväxt i omsättningen är också vanligt förekommande där hälften av föreningarna har preciserat dessa i procent medan tre har målet mer flytande som att skapa ekonomisk tillväxt genom att bli lite bättre än föregående år eller att ta ekonomiskt ansvar. En ekonomiansvarig med fokus mot marknaden i storstadsfotbollsföreningen har även uttalade mål om att öka antalet stora sponsorer till klubben.

Vad gäller de sportsliga målsättningarna skiljer sig respondenterna, liksom de ekonomiska målen, angående hur preciserade och uttalade dessa är. Preciserade mål gestaltas sig som att vinna SM-guld varje år eller som att klubben ska komma på plats åtta till tio. Ishockeyföreningen

som ville vara bygdens lag har målsättningen att truppen ska bestå av tio egenfostrade spelare. Mer ospecificerade mål som existerar är att föreningen ska utmana om SM-guld eller att klubben ska vara ett stabilt lag i högsta serien, eller att föreningen satsar på att ha egenfostrade spelare och juniorer i truppen. Ett annat exempel är att truppen ska vara slagkraftig. En skillnad mellan respondenterna var att två föreningar har uttalade resultatmål i juniorverksamheten medan fyra föreningar menade att huvudmålet istället är att spelarna ska få utvecklingsmöjligheter.

Det fanns en skillnad mellan respondenterna vad gällde preciserade korta och långa målsättningar när det gällde både ekonomi och sport där sporten är primärt drivkraften både på kort respektive lång sikt. Samtliga respondenter är övertygade om att det måste finnas ett samband mellan det ekonomiska och det sportsliga där även de flesta menar bestämt att det är det sportsliga är det absolut viktigaste för att driva verksamhetens utveckling framåt. Detta visualiserar figur 8 nedan där flest föreningar är placerade närmare sportliga mål. Figuren skildrar att föreningarna menar att ekonomiska mål blir viktigare på längre sikt, men de sportsliga målen är ändå primära.



Figur 8: Skillnader i respondenternas fokus mellan kort och långt tidsperspektiv.

Sex respondenter menar att det är den sportsliga verksamheten som är drivkraften för att lyckas ekonomiskt där de menar att för att en förening ska få stabil ekonomi krävs det sportsliga framgångar. Sambandet mellan sport och ekonomi som respondenterna poängterade är att sidoverksamhetens intäkter ökar då klubben når sportsliga framgångar. Intäkter som ökar är exempelvis från publik, souvenirförsäljning och restaurangverksamhet. Dessutom menar respondenterna att arbetet med att marknadsföra varumärket blir enklare vilket genererar i att arbetet att skapa nya kontakter med sponsorer underlättas, vilket en respondent med ansvar med ekonomi och marknadsfrågor i en fotbollsförening uttrycker det som att den sportliga verksamheten är den första kontakten med varumärket. Dock fanns det två respondenter, en klubbdirektör och en ekonomichef, som menade att det inte krävs sportsliga framgångar för att skapa en framgångsrik ekonomisk situation för klubben samtidigt som de anmärkte att sportsliga framgångar frambringa en högre nivå på ekonomisk framgång.

En klubbdirektör konkretiserar sambandet mellan ekonomiska och sportsliga mål genom att berätta att det är i ett eventuellt slutspel som ishockeyföreningen skapar sina vinster då de får spela fler hemmamatcher än vad de budgeterat för eftersom föreningen bara budgeterar för grundserien och allt utöver det är bonus. Föreningen uppnår alltså inte sina ekonomiska mål, nollresultat, om klubben inte går till slutspel. Risktagandet beror på att sportslig framgång föder ett bra ekonomiskt resultat samt att spelartruppen måste vara konkurrenskraftig för att kunna vinna SM-guld. Den kombinationen är svår att uppnå med ett nollresultat i grundserien. Långsiktigt är det dock ekonomiska mål som är det viktigaste då en katastrofal ekonomi kan innebära förlorad elitlicens och degradering till en lägre division varför arbetet kretsar kring att nå det ekonomiska målet, nollresultat i grundserien, för att undvika risktagande

En annan förening budgeterar också för grundserien men har löst problematiken att uppnå både ekonomiska och sportsliga mål genom ett vinstdelningssystem, vilket innebär att alla



anställda och spelare får frivilligt investera en del av månadslönen för att föreningen ska uppnå ett nollresultat i grundserien. Missar laget slutspel går pengarna till föreningen medan om laget går till slutspel får investerarna avkastning på det satsade kapitalet som ökar ju längre klubben går i slutspelet. Klubben är alltså villig att sänka sin årliga vinst för att uppnå nollresultat i grundserien för att ha realistiska förutsättningar för att uppnå de sportsliga målen.

Vad gäller ekonomisk stabilitet är respondenterna överens om att det är viktigt att klubben har ett starkt eget kapital. Föreningarna menar att det är nödvändigt då idrotten är oförutsägbar och att ett kortsiktigt agerande kan krävas, exempelvis när spelare blir skadade. Ett starkt eget kapital skapar möjligheter att ta ekonomiska risker för att lyckas sportsligt. Samtliga föreningar är också beredda att ta större eller mindre ekonomiska risker för att lyckas eller för att undvika att misslyckas sportsligt. Detta åskådliggjorde en respondent genom att peka på ett exempel där föreningen inte hade pengar för stunden för att värva en stjärnspelare. Ishockeyföreningen hade en möjlig intäktskälla i framtiden som skulle täcka spelarens lön. Spelaren kontrakterades innan föreningen visste om de skulle få intäkten eller inte. Föreningen tog en ekonomisk risk för att stärka möjligheterna till sportslig framgång. Dock är den ekonomiska situationen i längden mest väsentlig där ingen av respondenterna är villiga att äventyra elitlicensen för att nå framgång.

För att öka målkongruensen har en ishockeyklubb och en fotbollsförening utpräglad koppling mellan ekonomi och sport i form av rörliga intäktskällor som bland annat beror på den slutliga tabellpositionen och hur många mål laget gör som är kopplade till sponsorer. Utöver det finns prispengar och TV-avtal där en koppling finns mellan ekonomisk och sportslig framgång. En respondent menar att beroende på hur många TV-matcher som sänds med föreningen kan det skilja stora summor, uppemot tio miljoner kronor.

De långsiktiga målsättningarna utvecklas som nämnts ovan utav styrelsen och högsta ledningen. De kortsiktiga målen tas fram på varierande sätt hos de olika respondenterna. Gemensamt är att styrelsen och ledningen är inblandade i processen och det är de som i slutändan fastställer budgeten, som är det vanligaste verktyget för att förmedla de kortsiktiga målen. Förslaget på budget tas hos fyra av föreningarna fram i samarbete mellan styrelsen, ledningen och avdelningscheferna, exempelvis restaurangchef eller arenaansvarig. Två av föreningarna arbetar dock med en botten-upp-metod där organisationens olika delar lägger fram ett eget budgetförslag för just sin verksamhet och dessa delar adderas sedan uppåt i organisationen för att slutligen sammanställas till ett konkret budgetförslag vilket styrelsen sedan utgår ifrån för att lägga fram ett slutgiltigt förslag för årsmötet.

Föreningarnas strategier angående hur de ska uppnå målen skiljer sig mellan respondenterna. Alla är dock överens om att idrotten är kärnverksamheten där finansiella resurser är medel för att uppnå sportsliga mål samt att en ny och moderna arena skapar flest möjligheter till ekonomisk och därmed även sportslig framgång. Den sportsliga strategin i många klubbar bygger på kontinuitet bland inhemska spelare för att krydda med inhemsk eller utländsk spetskompetens. Tre föreningar poängterar också specifikt att strategin är att erbjuda spelarna mer än bara det idrottsliga exempelvis hjälp och stöd med utbildning där en fotbollsklubb utmärker sig med ett balanserat styrkort för livet i allmänhet, inklusive trivsel, framtidsplaner och personlig utveckling.

Nedan visar figur 9 föreningarnas nuvarande strategier hur de ämnar skapa tillväxt och intäkter för att kunna utveckla föreningen sportsligt. Föreningen som nyttjar marknadspenetration har futila sidoprojekt vid sidan av kärnverksamheten och menar att organisationen i dagsläget nästan uppnått sitt maximum vad gäller omsättning och tillväxt. De små sidoprojekt som existerar är att spelare och ledare håller föredrag, men i huvudsak är strategin marknadspenetration som är säsongrelaterad till kärnverksamheten. Ingen annan verksamhet sker således mellan säsongerna.

De flesta föreningarnas koncernstrategi är inom klassificeringen relaterade näringsgrenar där gränsen mellan produktutveckling och diversifiering är tämligen vag. Klubbarna satsar på att utveckla upplevelsen kring själva matchen, men också med sidoverksamhet som inte är anknutet till matchevenemanget som anses vara huvudprodukten. Sidoverksamhet är knutet till att använda resurser och kompetens inom föreningen där nya produkter som erbjuds är friskvård, föredrag och kompetensutbildning. En sportsligt ledande ishockeyförening ser ett tydligt samband mellan sportsliga framgångar och efterfrågan på produkterna där respondenten menar att vem vill inte ta råd av ett av Sveriges bästa lags kompetens, när det gäller friskvård, kostrådgivning och träningslära. Att använda arenan för att söka nya intäkter är vanligt förekommande och främst genom att hyra ut lokaler till konferensgäster, bedriva restaurangverksamhet och anordna andra evenemang såsom konserter. Detta genererar även intäkter mellan säsongerna.

Två ishockeyföreningar använder diversifiering mer tydligt varav det i en av föreningarna är väldigt särpräglat. Föreningen är ägare i en camping/stugby där en strategi är att skapa ett helhetsevenemang med idrotten. Föreningen eftersträvar synergieffekter med olika samarbeten och paketlösningar som exempelvis sommarlandspaket, konsertpaket, fiskepaket och turispaket. Strategin är ett tillvägagångssätt för att föreningen inte ska vara lika beroende ekonomiskt av sportsliga framgångar. Den andra ishockeyföreningens strategi är att exponera varumärket under hela året och har därför ett samarbete med damfotbollslaget som använder samma varumärke.

Vanligt är också att erbjuda sponsorerna kommersiella nätverk i form av anordnade träffar där föreningens partners får möjlighet att bilda nätverk med varandra. En förening poängterar därför vikten av att varumärket kretsar kring mer än enbart idrotten eftersom en partner får ut mer av varumärket om det exempelvis står för samhällsocialt arbete. En klubbdirektör i en ishockeyförening menar att det är det långsiktiga förhållandet till sponsorerna som är essentiellt, varför föreningen är beredd att tacka nej till nya sponsorer som erbjuder högre ekonomisk ersättning kortsiktigt för att bibehålla sina trogna partners.

Marknader \ Produkter	Nuvarande	Nya
Nuvarande	●	
Nya	●	● ● ● ●

Figur 9: Kartläggning av respondenternas nuvarande strategier för tillväxt. Ur Bruzelius (2000, sid 127), tillämpad av författarna.



För att förbättra arbetet med målsättningarna och strategierna använder en majoritet benchmarking. Främst används unilateral benchmarking men två föreningar, en ishockey och en fotboll, nyttjar samverkande benchmarking. I första hand är föreningarna intresserade av konkurrenter inom samma sport, där även två av de ledande ishockeyföreningarna, sportsligt såväl som ekonomiskt, vidgar synen mot utlandet. En intressant skillnad mellan fotbolls- och ishockeyklubbarna är att fotbollsklubbarna inte är direkt intresserade av ishockeyklubbarna medan ishockeyklubbarna är intresserade av fotbollsklubbarna. Konkret är föreningarna intresserade av arbetssätt, organisation, arenafrågor och restaurangverksamhet.

För att arbeta effektivt mot de ekonomiska och de sportsliga målsättningarna använder sig respondenternas föreningar utav en årlig budget som huvudsakligt verktyg för att styra verksamheten mot de uppställda målen. Överlag ses den som ett tillräckligt och tillfredställande verktyg även om flertalet respondenter använder sig utav ytterligare prognoser under budgetåret för att kunna styra efter färskva uppgifter.

Budgeten fastslås i början av verksamhetsåret och revideras sedan inte under året enligt enhälliga respondenter. Dock används prognoser för den löpande uppföljningen. Dessa prognoser tas fram allt ifrån tre gånger per år till en gång i veckan beroende på vilken förening det är. Utifrån dessa prognoser utläses sedan hur verksamheten står mot målen. Alla respondenter förmedlar att idrottsvärlden är oerhört föränderlig men trots att prognoserna kan visa på mycket, mot budgeten, avvikande resultat så revideras inte budgeten. Prognoserna blir det löpande underlaget för den kortsiktiga styrningen.

Ett konkret exempel på hur en av respondenterna styr verksamheten är att göra kontinuerliga kundundersökningar. Undersökningarna skickas ut till partners så som sponsorer och är utformade att mäta en mängd aspekter utav samarbete mellan partners och föreningens utveckling. Det tas hänsyn till både mjuka värden, exempelvis klubbkänsla och matchunderhållning, och hårda värden som till exempel försäljningsökning efter reklamexponering. Olika tillvägagångssätt tillämpas även där betygsättning av olika delar i ett samarbete är det vanligaste.

Den sportsliga sidan av resultatmätningen är mindre konkret att styra men betydligt mer konkret att styra efter. Det främsta exemplet på den kontinuerliga uppföljningen utav det sportsliga är naturligtvis själva matchen, och delvis träningarna. Därigenom ser de sportsliga ledarna hela tiden vad som behöver förbättras och vad man lyckas med. Vidare har föreningarna en ständig barometer att mäta slutresultatet mot i form av serietabellen. Alla respondenter framför att den sportsliga ledningen har utmärkt insyn i hur den sportsliga målsättningen implementeras. Utöver match, träning och serietabell mäter respondenterna flertalet fysiska attribut hos spelartruppen vilket till viss mån låter sportledningen finjustera utvecklingen mot de sportsliga målsättningarna.

Tre av respondenterna lägger stor vikt vid att mäta aspekter av både det sportsliga och det ekonomiska tillsammans. Till exempel analyseras matchdagsförsäljning av souvenirer tillsammans med vilken veckodag matchen spelades och vilket lag som stod för motståndet. Respondenterna är överens om att det är lättare att mäta och utvärdera ekonomiskt resultat än sportsligt på ett heltäckande sätt medan det sportsliga är lättare att få en överblick av i form av serietabellposition. Avdelningsvis följs ekonomin noga upp av alla respondenter. Alla anser sig ha tillräcklig uppföljning. Föreningens helhetsresultat jämförs mot årets budget och mot



föregående år. Hur många år bakåt i tiden som jämförs med varierar mellan de olika föreningarna.

En viktig aspekt i resultatuppföljningen, enligt sex av respondenterna, är att alla projekt inte måste bära sig själva. Projekt kan ses som lyckade i de fall de leder till förbättrade sportsliga förutsättningar även om de inte går att sätta ett ekonomiskt värde på. Alla respondenter är överens om att utvärderingen av resultatet måste göras i beaktning av sportsliga aspekter vilka är svåra att sätta siffror på.

Utvärderingen av helhetsresultatet fokuseras på det sportsliga. Det är sporten som driver verksamheten, menar samtliga respondenter. Även för den ekonomiska sidan är det sporten som är konkurrensverket. Det är det man bygger resten runt och ett sunt sportsligt resultat leder till framtida fördelar för den ekonomiska sidan, genom till exempel en större dragningskraft gällande sponsorer eller förväntad ökad souvenirförsäljning kommande säsong.

4.3 Effektivare styrning med ekonomiska och sportsliga mål

Att styra med både ekonomiska och sportsliga målsättningar skapar en del svårigheter. Det är inte alltid som respondenterna är nöjda med situationen och vid några tillfällen anger de också framtida önskemål om hur föreningen borde styras på ett effektivare sätt. Dessa problem, förutsättningar och önskemål om framtiden genomsyrar hela verksamheten från intressenternas påverkan ner till den interna resultatuppföljningen.

Inga respondenter vill prioritera någon intressegrupp men en medvetenhet finns för att de som satsar stora summor vill ha något tillbaka. Det blir ett utbytesförhållande, ett partnerskap, där de som ger något konkret även ska ha tillbaka något konkret. Samtidigt är föreningarna väldigt måna om att ingen ska bortses ifrån då ett intresse för föreningen och dess sportsliga verksamhet är vitalt.

Alla intressenter vill vara med och påverka. Sju av respondenterna anser att man måste väga ihop dessa intressen i föreningens målsättning och styrning. Det innebär inte ett stort problem på grund av att allas intressen tillfredställs genom ett gott sportsligt resultat. Ett utstickande svar var att ledningen försöker bortse ifrån intressenternas viljor med motivationen att ledningen sitter på mest kunskap om föreningen och vet därmed bäst hur verksamheten ska styras med rätt balans mellan ekonomiska och sportsliga mål.

En annan problematisk aspekt att väga in är hur intressenternas fokus varierar ifrån kortsiktigt till långsiktigt. Fans och spelare vill vinna serien under innevarande säsong medan huvudsponsorn vill stödja ett stabilt topplag med mycket TV-exponering. Alla intressenter vill föreningarna väl men vägen mot målet kan variera efter vilken sorts intressent det handlar om.

Den långsiktiga målsättningen i form av visionen används för att främja arbetet med intressenterna. Två respondenter angav dock att föreningen inte har någon vision nerskriven på papper men att det är en process som fortgår i sju av föreningarna. Vid ett tillfälle nämner två olika respondenter ifrån samma förening olika visioner. Föreningarna är överlag dåliga på att kommunicera visionen till allmänheten, något som flertalet respondenter vill ändra på genom exempelvis exponering via hemsidorna. Ideell verksamhet är mycket viktigt för alla föreningarna. Det finns därmed en motstridighet i att kommunicera sin vision/affärsidé som ett företag då föreningarna måste värna om sitt hjärta och sin klubbkänsla. Det finns överlag



en otydlighet om begreppen vision/affärsidé. Ofta skiljer respondenterna på det sportsliga och ekonomiska. Det ekonomiska är enligt fem respondenter fokuserat på klubbens varumärke och det sportsliga att elitlaget ska prestera bra resultat. Även om alla respondenter påpekar att den sportsliga delen är viktigast för framgång och överlevnad rör de nedskrivna visionerna och affärsidéerna i fyra av föreningarna ekonomiska målsättningar.

Alla respondenter tycker att det finns ett problemområde mellan ekonomiska och sportliga mål där problemet är att balansera dessa. Svårigheten är främst spelarvärderingar i den bemärkelsen att ekonomin inte tillåter föreningen att kontraktera de spelare som är önskvärda eller att föreningen väljer att behålla spelare fast det inte är ekonomiskt försvarbart. En slitning mellan det ekonomiska och sportsliga existerar då klubbarnas primära mål är sportsliga framgångar, men att ekonomin inte tillåter att investera tillräckligt för att uppnå de sportsliga målen. Två föreningar menar att svårigheten är att vara situationsberoende där de poängterar att då ekonomin är svag kan klubben behöva sälja spelare för att stärka ekonomin trots att detta strider mot de sportsliga målen att ha slagkraftig spelartrupp. Samtidigt finns motsättningar i personliga mål mellan spelare och organisationen då vissa spelare vill söka nya möjligheter utomlands i en bättre liga medan klubben vill behålla spelarna för att uppnå sina sportsliga mål.

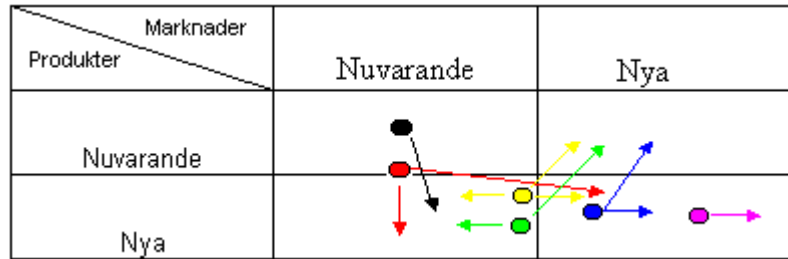
En förening som varit sportsligt framgångsrik de senaste åren har inte tillräckligt stark ekonomi för att sätta höga sportsliga målsättningar långsiktigt. Den långsiktiga sportsliga målsättningen har emellertid uppnåtts relativt enkelt. Respondenten menar att de i dagsläget uppnått sitt ekonomiska maximum och att sportsliga framgångarna inte genererar speciellt mycket mer intäkter, vilket är ett problem.

Enligt det fokus som respondenterna har mot sportslig måluppfyllelse finns det en avvikelse. Två respondenter med ekonomiansvar menar att om spelarna inte levererar på planen är det dåligt, men om klubben inte drar in pengar från sponsorer eller dylikt är det katastrof då handlingsutrymmet att investera i nya spelare försvinner.

En konkret aspekt som tre föreningar tar upp är svårigheten att budgetera för slutspel, vilket innebär att den sportsliga målsättningen överstiger den ekonomiska målsättningen.

En respondent poängterar att man måste tänka i ett vidare perspektiv och inte bara fokusera på den enskilda föreningens målsättning. En utmaning är att föreningen är beroende av andra lag i serien och dess status. Respondenten menade att det är väsentligt att konkurrenterna har stjärnspelare och att lagen är jämna för att dra publik. Ett konkret exempel är att när föreningen mötte ett lag var det fullsatt i första matchen lagen möttes, men efter åtskilliga omgångar var det andra laget avhängt sportsligt och andra gången de möttes innebar det en publikminskning med cirka 20 procent.

Sju respondenter anser att det är viktigt att söka nya affärsmöjligheter för att föreningen ska uppnå långsiktig framgång. Detta eftersom sponsor och publikintäkter inte kan öka i samma takt som kostnaderna gör. Anledningen är att dra in mer pengar som kan nyttjas till sportsliga investeringar. En klubbdirektör menar också att deras sponsorer redan investerar maximalt och att föreningen måste hitta nya intressanta idéer att erbjuda sponsorer. Det finns dock skillnader hur klubbarna anser att framtidsstrategierna ska se ut vilket gestaltas av pilarna i figur 10 som visar vart elitidrottsföreningarna vill skapa tillväxt.



Figur 10: Kartläggning av respondenternas önskade framtida strategier för tillväxt. Ur Bruzelius (2000, sid 127), tillämpad av författarna.

Två klubbdirektörer och en ekonomichef i två olika föreningar menar att de nya affärsmöjligheterna ska vara kopplade till det sportsliga, medan fyra föreningar hävdar att en diversifiering av verksamheten är viktig för att inte vara intäktsberoende av sporten. Ett konkret exempel är att en förening har idéer om att använda deras medicinska team och erbjuda en öppen privat sjukvård som är riktad till företagskunder.

Tre ishockeyföreningar och en fotbollsklubb önskar förbättra matchevenemanget för att kunna konkurrera med övriga upplevelseindustrin. Respondenterna menar att det är viktigt med ett helhetskoncept. Två föreningar tänker i ett vidare perspektiv med utlandet som en ny marknad att etablera varumärket för att skaffa sponsorer och få mer reklamintäkter då reklam utomlands träffar en större målgrupp.

En problemkälla som föreningarna påpekar när det gäller att söka nya affärsmöjligheter är brist på resurser. Storstadsfotbollsföreningen ser möjligheterna, men begränsas av att inte kunna nå ut med marknadsföring på grund av bristande ekonomiska resurser. Brist på kompetens att anordna externa evenemang samt brist på tid är en annan svårighet som respondenterna brottas med. Storstadsfotbollsföreningen menade att utöver sambandet mellan ekonomi och sport krävs det även att den övriga verksamheten förbättras, där fokus är att kunna erbjuda en attraktivare helhetsprodukt. För att lyckas långsiktigt med det ansåg klubbdirektören att grundstommen är att organisationen även utvecklas och växer i samma hastighet för att undvika att organisationen blir en flaskhals.

Organisationen tampas också med andra svårigheter som är mer kopplade till det dagliga arbetet, nämligen hur föreningen ska styras. Budgeten sägs vara alla respondenters primära styrverktyg men den idrottsliga omvärlden genererar en stor osäkerhet. Inom fotbollen är exempelvis TV-intäkterna mycket varierande beroende på hur många gånger lagets matcher visas under säsongen. Tabellpositionen vid årets slut är också viktig för intäkternas storlek. Inom ishockey är osäkerheten om hur långt laget lyckas ta sig i slutspelet helt avgörande för föreningens intäkter. En enda hemmamatch i slutspelet ger ungefär en och en halv miljon extra i intäkter för en toppklubb. Sådana aspekter kan snabbt göra budgeten verklighetsfrämmande men den anses ändå vara den bästa grunden för styrningen enligt respondenterna.

Det finns dock mycket att utveckla, menar samtliga respondenter. Främst försöks det tas fram mer konkreta och lättmätta nyckeltal. I samband med detta arbetar fem av respondenterna med att bryta ner budgeten i mer detaljerade delar för att kunna separera och analysera avvikelser på ett mer tillförlitligt sätt. Ett problem respondenterna reflekterar över är att den sportsliga delen av verksamheten är svår att förändra och påverka löpande.



Tre respondenter nämner att omvärlden inte har tålamod med resultatet på samma sätt som ledningen har. Det starka folkliga intresset för elitidrott ger mycket uppmärksamhet i till exempel media men även på ett privatare plan som i fikarummet på jobbet. Detta allmänintresse leder till stor press på gott helhetsresultat utifrån. Något som respondenterna bemöter på olika sätt, en anser att ledningen vet bättre och ska inte ta sådana aspekter i beaktning utan koncentrera sig på föreningens bästa medan andra anser att det finns en sorts allemansrätt inom elitidrotten som måste jobbas med och inte emot. En överensstämmelse finns dock om att öppenhet är viktigt för att skapa tilltro till klubben vilket grundar sig i den ideella traditionen inom idrotten.

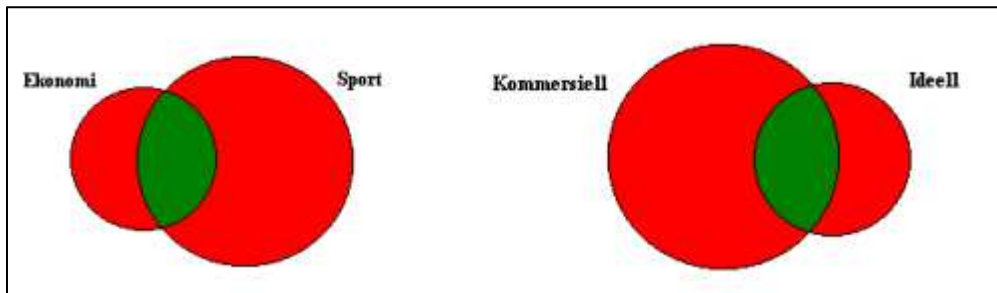
Budgeten är inte helt lätt att utvärdera efter då det sportsliga styr. Mycket kan ha hänt på den sportsliga sidan som gör att budgeten överträffas eller inte levs upp till. Enligt respondenterna är det ett medvetet problem att budgeten inte kan sättas med särskilt stor tillförlitlighet. Det finns inte någon bättre lösning i föreningarna i dagsläget.

Respondenterna ser svårigheter med korsuppföljning av ekonomiska och sportsliga mål. Exempelvis är det mycket svårt att uppskatta hur mycket pengar ett sportsligt projekt är värt. När har exempelvis en investering i ett nytt gym betalat sig och vilka sportsliga mål kan laget tänkas uppnå med tillgång till det? De respondenter som diskuterar sådan typ av korsuppföljning nämner att ett viktigt problem att ta i beaktning är att nyttan måste överstiga kostnaden, ger den extra kontrollen tillräckligt tillbaka för att gynna verksamheten som helhet.

4.4 Avslutande diskussion av empirin

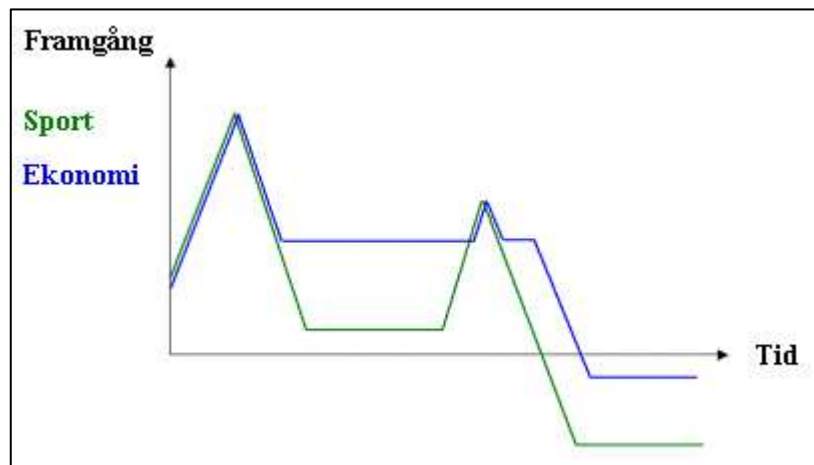
Avsnittet kommer att avsluta empirin och leda in läsaren i analyskapitlet. Författarna anser att det är essentiellt att läsaren förstår sambandet mellan ekonomiska och sportsliga mål som skildrats i empirin. Det är även viktigt att läsaren är insatt i hur verkligheten ser ut samtidigt som det är väsentligt att känna till hur respondenterna ser på framtiden. Därför tar avsnittet upp saker som mer utförligt kommer att beröras senare i analyskapitlet.

Det finns ett tydligt fokus på den sportliga verksamheten, vilket även gestaltar sig i målsättningarna där det är primärt att uppnå sportliga målsättningar framför ekonomiska givet att föreningen inte riskerar att förlora elitlicensen. Vid en sådan situation ändrar klubbarna kortsiktigt fokus mot att vilja uppnå de ekonomiska målen. Den faktiska situationen hur det ser ut i verkligheten illustreras i figur 11 som visar att de sportsliga målen är primära och de ekonomiska är sekundära. Sex respondenter menade att anledningen till detta är att om ett sportsligt mål uppnås hänger det ekonomiska med. Däremot om ett ekonomiskt mål uppnås är det inte säkert att det sportsliga hänger med. Vad gäller målkongruensen, som gestaltas av den gröna delen i figuren, är den inte fullständig då det nämnts exempel ovan där sportsliga målsättningarna är högre än de ekonomiska. Föreningarna tampas också med ett annat motsatspar, nämligen uppdelningen i kommersiell och ideell verksamhet. Den kommersiella delen i föreningarna är klart prioriterat på ledningsnivå, men där det ideella måste beaktas då mycket av föreningarnas ungdomsverksamhet är ideell. Samtidigt arbetar en del av intressenterna, nämligen supportrarna, ideellt för några av föreningarna exempelvis drift av hemsida och hjälp vid matcherna med olika sysslor.



Figur 11: Illustration av det faktiska förhållandet mellan ekonomiska och sportsliga målsättningar samt den faktiska relationen mellan kommersiellt och ideellt.

Respondenternas strävan med styrningen, som de påtalade, är att idrottsföreningen ska efterlikna ett företag mer i framtiden. På lång sikt blir de ekonomiska målen mer väsentliga samtidigt som respondenterna menar att kostnadsutvecklingen är högre än intäktsutvecklingen. Därför söker föreningarna nya intäkter samtidigt som respondenterna menar att de vill minska beroendet mellan intäkter och sportsliga framgångar. Sambandet som respondenterna strävar efter illustreras enklast med figur 12, där respondenterna menar att det är viktigt att kongruensen mellan ekonomi och sport är hög vid sportslig framgång, men vid sportslig motgång är det vitalt att föreningen har fler ben att stå på för att ekonomin inte ska vara lika beroende av sporten. Differensen mellan lyckat ekonomiskt resultat och misslyckat ska inte vara lika stor som differensen mellan sportslig måluppfyllelse och misslyckande. Om en sportslig motgång betyder nedflyttning till en lägre serie kommer dock de ekonomiska målen att vara i stort sett omöjliga att upprätthålla, vilket figuren visualiserar när graferna bryter tidsaxeln.



Figur 12: Illustration av ett framtida önskat stadium av förhållandet mellan ekonomi och sport. Egen modell skapad utefter respondenternas svar.



Kapitel 5 Analys

Utifrån teorierna i referensramen och informationen från intervjuerna i empirin kommer författarna att koppla ihop dessa för att analysera och ge egna synpunkter på hur kombinationen mellan ekonomiska och sportsliga mål är samt varför kombinationen ser ut som den gör.

5.1 Kombinationen av ekonomi och sport

Intressenterna i en elitidrottsförening är som framkommit många och spelar stor roll för olika delar av verksamheten. Detta är klubbarna medvetna om men liten ansats görs för att strukturera förhållandet mellan de olika intressenterna. Mycket jobb läggs ner på förhållandet mellan klubben och de olika intressentgrupperna var och en för sig men inte på hur de olika intressentgrupperna kan kombineras för synergieffekter.

En liknande situation gäller de olika intressen och krav som intressenterna ställer på klubben. Det har konstaterats att överlag är intressenterna tillfredställda av sportlig framgång. Djupare än så har oftast diskussioner inte förts men om vetskapen om exakt vad intressenterna vill uppnå saknas anser vi att det är näst intill omöjligt att uppnå en relation mellan klubben och intressenten där båda parter maximerar sin nytta.

Elitidrottsföreningarna anser sig få mycket uppmärksamhet i media. I förhållande till sin ekonomiska omsättning är det ett rimligt påstående men sett i samband med hur många idrotten berör och intresserar är det ett mindre rimligt påstående.

Det insamlade intervjumaterialet leder oss till åsikten att elitidrottsföreningar har, i jämförelse med näringslivet, dålig uppfattning om vad den egna verksamheten långsiktigt ska leda till och utmynna i. Detta försvårar beslutsprocessen då det inte står klart vart det är man vill. Denna otydlighet mångdubblas i och med att elitidrottsföreningarna även har en ekonomisk och en sportlig aspekt att begrunda. Om inte helhetsmålet står klart kan inte heller dessa båda fullt ut användas i verksamheten. Enligt empirin saknas en nedbrytning av visionen till affärsidé nästan helt. Teorierna i avsnittet långsiktiga mål och planering i en elitidrottsförening styrker att detta är ineffektivt, där vi menar att saknaden av nedbrytning försvårar styrningen ytterligare. Förutom mer konkreta mål att styra mot ger detta att man saknar något att mäta framgång mot. Gällande den långsiktiga målsättningen i elitidrottsföreningar är den allt för flytande, den har inte anpassats i proportion till den förändring av omständigheter som den idrottsliga världen genomgått de senaste åren. Det finns en anda av att ta dagen som den kommer, något som verksamheten har blivit för omfattande för, speciellt om föreningarna vill fortsätta utvecklas och konkurrera.

Som nämndes i teorierna är det viktigt att styrelsen och ledningen ges utrymme och tid att arbeta med framtagande och utvecklandet av de långsiktiga målsättningarna. Idag ges inte den möjligheten, även här måste det strävas åt en mer professionell ansats med fokus på kompetens.

Det empiriska materialet visar att elitidrottsföreningar styrs efter både ekonomiska och sportsliga målsättningar där ändock de primära målen är de sportsliga. Utvecklingskurvan för elitidrottsföreningar pekar mot att branschen blir allt mer och mer kommersialiserad, något som även börjar avspeglas i respondenternas tankar angående de ekonomiska och sportsliga målen. Vi tycker att störst fokus ligger på sportlig måluppfyllelse men där de ekonomiska



och sportsliga målen börjar närma sig mer och skapa en högre målkongruens. En tydlig aspekt på detta kan urskiljas i hur respondenterna ser på vikten av ekonomiska och sportsliga mål över tiden, där större fokus läggs mot de ekonomiska målen på längre sikt. Enligt figur 8 i empirin syns detta tydligt. En utstickande förening finns som menar att det sportsliga är mer viktigt än det ekonomiska på lång sikt. Denna förening befinner sig inte i högsta serien idag och det är vår analys är att det på lång sikt är centralt att gå upp i högsta serien för att utvecklas. Tydligt är ändå att även om ekonomin blir viktigare på längre sikt är det ändå sporten som är det drivande hjulet. Vidare menar vi att övriga föreningar närmar sig mer mot de ekonomiska målen är för att föreningarna är någorlunda stabila lag i högsta serien och för att nå toppen krävs det mer ekonomi för att investera i dyrare spelare. En förening väger över mot att det ekonomiska är lite mer väsentligt än sporten. Analysen av det är att föreningen har uppnått sitt nutida maximum vad gäller ekonomiska förutsättningar och för att utvecklas sportsligt på lång sikt måste följaktligen ekonomin utvecklas.

Enligt referensramen kan målsättningarna kategoriseras in i korta, medellånga och långa mål där kongruensen kan skilja sig åt beroende på vilken tidsaspekt som man analyserar. Detta är intressant då empirin åskådliggör att många föreningar har högre sportsliga mål än ekonomiska. Vi menar att en satsning på ungdomsverksamheten främjar ekonomiska mål på lång sikt genom att föreningen slipper köpa dyra spelare samt att de egna talangerna även kan säljas vidare som kan generera stora intäkter. Resonemanget bygger på att talangutvecklingen utvecklar spelare som kan spela i A-laget. På kort sikt skapar det dock kostnader att driva en talangutveckling vilket innebär en försvagad ekonomi. Kopplingen till den teoretiska tidsaspekten innebär att målkongruensen därför är svagare på ett kortare perspektiv medan det på ett längre tidsperspektiv blir en högre överensstämmelse mellan ekonomiska och sportsliga mål.

I avsnittet om målstyrning med elitidrottsföreningens ambivalenta målsättningar i referensramen beskrev teorin att icke vinstdrivande organisationer använder ekonomi som medel för att främja de sportsliga målen. Respondenterna i empirin styrker att teorin stämmer bra överens på verkligheten. Vår uppfattning är att de ekonomiska målen finns mest för att föreningarna måste ha dem, eller för att en organisation ska ha ekonomiska mål snarare än att det finns en bakomliggande tanke med varför de finns och vad de ska hjälpa till med i styrningen av föreningen. Detta är ett tecken på svagare målkongruens. Enligt elitlicensens kriterier, som återfinns i referensramen, är det ett stort fokus på klubbarnas egna kapital. Empirin stödjer att det egna kapitalet är ett av de primära ekonomiska målen, vilket styrker ovanstående tes om att ekonomiska mål finns för att klubbarna måste ha dem. Vi menar att ett starkt eget kapital är ett ekonomiskt mål som ökar kongruensen med det sportsliga då det skapar förutsättningar till att satsa sportsligt, vilket när det sportsliga går bra stärker ekonomin samtidigt som en motgång kan accepteras i ett kortare tidsperspektiv. Med ett svagt eget kapital kan ett kortsiktigt agerande krävas som att sälja en spelare för att rädda klubbens ekonomiska situation och motsatt ger ett starkt eget kapital möjligheter att värva nya spelare för att undvika fortsatt sportlig motgång. Kombinationen mellan det ekonomiska och det sportsliga gynnar föreningen långsiktigt då kontinuitet i spelartruppen borde vara bättre än att sälja spelare och köpa nya spelare. Även om nya spelare på pappret är likvärdiga rent sportsligt är det andra faktorer som också spelar in och påverkar det sportsliga resultatet. Klubben måste värdera hur väl nya spelare kan anpassa sig socialt till gruppen samt att det finns en inlärningsperiod angående exempelvis spelsystem vid matcherna.



Teoriavsnittet som behandlar målkongruens skildrar kongruensen som ett vertikalt och ett horisontellt samband som en organisation måste beakta för att uppnå hög överensstämmelse och undvika konflikter. Respondenterna menar att de högsta ligorna i respektive sport brottas med problemet att ligorna kvalitetsmässigt inte anses vara de bästa. Framförallt är det tydligt inom fotbollen där Europa har många länder där de inhemska ligorna är bättre. Elitserien i ishockey bedöms kvalitetsmässigt vara en av världens bästa ligor, men det finns bland annat NHL som är attraktivare. Vår analys angående målöverensstämmelsen med detta i åtanke leder till att en förening i en sämre liga, sett till både sportlig kvalitet och ekonomi i form av lägre löner, tampas med de individuella målsättningarna som spelarna kan ha. Drömmen för många är att spela i en kvalitetsmässigt bättre liga och tjäna de stora pengarna utomlands. En vertikal differens i målen mellan individerna och organisationen kan därmed uppstå, vilket ger en svagare målkongruens. Är det optimala att behålla alla spelare i truppen då? Svaret är inte enkelt då föreningen måste tänka långsiktigt. Att vägra sälja eller släppa iväg spelare kan leda till sämre rykte för klubben, vilket kan leda till att klubben i framtiden får svårare att rekrytera spelare för att kunna uppnå de sportsliga målen. Spolieras de framtida sportsliga möjligheterna leder det följaktligen till ekonomiska svårigheter på lång sikt. Vi tror att när en förening styr verksamheten med både ekonomiska och sportsliga mål måste föreningen beakta en längre tidshorisont där det är accepterat att viss vertikal måldifferens existerar.

Ett annat problem med målstyrningen, som empirin skildrade, är att en elitidrottsförening består av en kommersiell och en ideell verksamhet. Vi tror att detta kan medföra styrningsproblem då det är svårt att peka med handen hur som helst och ställa krav till oavlönade ideella krafter. Det kan därmed uppstå meningsskiljaktigheter angående att elitlaget får betydligt större resurser och gör miljonvinster samtidigt som oavlönade ledare sliter på fritiden. Med stöd av teorin handlar detta om en horisontell differens i målsättningarna. Empirin har skildrat exempel på föreningar där ideella krafter arbetar med det kommersiella, exempelvis driver hemsidan, vilket vi inte tror är optimalt då det är svårt att ställa krav på oavlönad arbetskraft.

Empirin skildrar att de ekonomiska och sportsliga målen har närmast sig varandra mer i föreningarna och arbete fortskrider för att eftersträva högre målkongruens. Detta är något som teorin om målkongruens förespråkar för att exempelvis undvika konflikter. Samtidigt som medvetenheten om detta har ökat och det finns starka samband mellan ekonomi och sport, exempelvis prispengar och rörliga bonusavtal med sponsorer, är föreningarnas målsättningar inte direkt kongruerade anser vi. En anledning är att föreningarna tillämpar ett mer försiktigt förhållningssätt till ekonomin där mindre risker tas i målsättningarna samtidigt som höga ambitioner finns med det sportsliga. Ekonomisk och sportslig teori krockar i praktiken där det är mer accepterat att arbeta försiktigt med ekonomin medan idrotten förespråkar högre ambitioner, vilket leder till svagare kongruens mellan ekonomi och sport.

Vinstdelningsexemplet i empirin angående budgeteringen är dock ett utmärkt exempel på hur en förening kan öka överensstämmelsen mellan den ekonomiska och sportsliga målsättningen. Vår analys är att det leder till ett starkare samband mellan ekonomi och sport, vilket mynnar ut i att föreningen får ett mer slagkraftigt lag som ökar sannolikheten till sportslig framgång. Eftersom sportslig framgång föder ekonomisk framgång är det troligt att de långsiktiga framgångarna kommer att fortskrida. Viktigt med systemet är dock att vinstdelningssystemet leder till att den sportsliga framgången genererar relativt säkra intäkter såsom extra slutspelsmatcher eller europacupspel.



Det fundamentala för att kunna implementera målsättningarna är att de finns klart och tydligt formulerade. Idag använder sig elitidrottsföreningarna av en årlig budget för att kommunicera målen genom verksamheten, trots att den i referensramen beskrivna snabbt föränderliga sportsliga verkligheten många gånger gör budgeten inaktuell.

Budgeten används för att styra efter men samtidigt räknas ett resultat över budget som ett gott resultat. Det borde stå klart att poängen med att styra efter en budget är hälften förlorad om den bara är en nedre gräns. Klubbarna använder istället löpande prognoser för att följa upp och kontrollera avvikelse mot budgeten, men en majoritet reviderar inte budgeten efter verkligheten. Vår poäng är att klubbarna borde revidera sin budget utefter vad de löpande prognoserna säger för att undvika att göra avvikelseanalys. Att implementera de sportsliga målen samt få en löpande uppföljning av dessa är något som klubbarna får mycket gratis i form av matchresultat och tabellposition.

Sportsliga mål och sportslig framgång är det mest centrala och viktigaste i föreningarna, enligt respondenterna. Sportsliga resultat är enkla att mäta, varje match, varje säsong, varje spelare granskas av fans och framförallt media. Uppföljningen av det sportsliga är således inget problem. Många föreningar har också kopplade mätsystem på spelarnas utveckling hur dessa presterar exempelvis konditionsmässigt. För att prestera bra måste man också må bra personligt är en hypotes som några föreningar ser till att efterleva genom att de har personal runt omkring spelarna som hjälper till att livssituationen ska bli bättre. Vår analys av det är att klubbarna måste erbjuda mer runt omkring till spelarna då klubbarna inte kan konkurrera med exempelvis starkare ekonomiska ligor ute i världen som erbjuder högre löner.

Den ekonomiska uppföljningen finns nedbruten på olika avdelningar, men eftersom målen inte finns speciellt nedbrutna blir det också ett problem att göra effektiva uppföljningar. Detta mäts ofta mot budgeten som snabbt kan bli inaktuell när den inte revideras. Bristen med uppföljningen är därför att föreningarna är nöjda med om budgeten uppnås, inte att man mäter mot föreningens målsättning. Det leder oss till ansatsen att det inte finns något högre att sträva efter när budgeten väl uppnåtts. Detta styrks av teorin om hur utmanande målen ska vara där motivationen är lägre om målen är lätta att uppnå.

5.2 Effektivare styrning med ekonomiska och sportsliga mål

Det är vår uppfattning att elitidrottsföreningarna skulle kunna dra stor nytta av att undersöka exakt vad de olika intressenterna betyder för föreningen. En rangordning av de olika intressentgrupperna baserad på vad de ger, vad de får och vad de vill ha av föreningen tillsammans med en bild av hur intressentgrupperna påverkar varandra skulle ge ett underlag för att utveckla förhållandet av alla de inblandade som helhet. Med en klar insikt i förhållandet mellan klubben och dess intressentgrupper och intressentgrupperna emellan kan intressenternas krav och önskemål lättare avläsas mot föreningens målsättningar.

I en elitidrottsförening med så pass många intressenter och uppmärksamhet som dagens samhälle ger är det viktigt att skapa uppslutning bakom föreningens målsättningar. Den öppenhet som råder kan nyttjas för att skapa delaktighet och därigenom få stor uppslutning bakom målen och hela verksamheten tillsammans med omgivningen att arbeta i samma riktning. Figur 4 i teoretiska referensramen skildrar hur intressenterna och alla delar av organisationen kan vara delaktiga i processen genom att samla information ifrån alla inblandade och låta det vara underlag för arbetet, kombinerat med styrelsekompetens. Vi



menar att på så vis tas alla sportsliga och ekonomiska aspekter med i arbetet, även de som kan vara svåra att identifiera inifrån verksamheten.

Den mediala insynen i elitidrottsföreningar borde kunna användas för att visa sig framgångsrik, för att vara en motiverande faktor för dem som är involverade i föreningen. Med en medvetenhet i hela föreningen av att allt som görs blir granskat i media kan det skapas en strävan efter att hela tiden visa gott resultat. Det gäller givetvis alla aspekter av föreningens verksamhet. Ett exempel inom detta är att lägga ut sin årsredovisning för allmän beskådan på hemsidan.

Intervjuerna skildrade att de ledande personerna hade tidsbrist där många idéer fanns men dessa blev sällan verklighet då det var personalbrist. Det är, enligt vår åsikt, obeckligt att elitidrottsföreningarna måste utöka sin administration. Ledningen måste ges utrymme att faktiskt leda verksamheten. Rutinarbete måste skötas av personer anställda för just detta ändamål. Vidare är det även ett måste att föreningarna satsar på yrkeskompetens i ledningsstaben. I en idrottslig värld med stenhård konkurrens och ständigt ökande vikt på den ekonomiska verksamheten krävs det personer som har kunskap. Klubbkänsla och liknande faktorer får inte spela för stor roll. Med väl uttalade och formulerade mål blir detta dock ett mindre problem. Om det står klart vad som önskas av en ledning är det inte nödvändigt att förlita sig på någon slags klubbkänsla för att veta vart föreningen strävar utan fokus kan ligga på att skaffa kompetent personal som vet hur man styr föreningen mot de redan uppsatta målen.

Teorin tar upp att målsättningar ska vara tydliga och att det är viktigt att dessa finns tillgängliga. Detta för att effektivt kunna styra verksamheten. Empirin skildrar att tydlighet och nedskrivna mål ofta saknas. Vi anser att här finns stora brister, det finns ett stort behov av att verkligen definiera sina långsiktiga målsättningar. Om föreningarna vill kunna kombinera ekonomiska och sportsliga målsättningar till en effektiv styrning är det nödvändigt att vara klar med vad verksamheten vill i stort och sedan bryta ner detta i mindre mål. Endast genom att veta exakt hur förhållandet ser ut mellan ekonomiska och sportsliga målsättningar kan man nå maximal effektivitet i styrningen. Det måste stå klart vad som påverkar vad och hur varje del passar in i helheten.

Vi är av uppfattningen att välformulerade långsiktiga målsättningar sänder positiva signaler till intressenter. Om de dessutom är väl kommunicerade leder det till att man samarbetar med rätt intressenter, om föreningen tydligt talar om vad de står för och vart den vill är det lätt att se vilka intressenter som är lämpliga för att samarbeta med. Det är aldrig fel att kommunicera ut vad föreningen försöker uppnå. Själva budskapet måste dock givetvis anpassas efter omgivningen och de interna förutsättningarna men när det är gjort finns det absolut ingen anledning att inte använda sina långsiktiga målsättningar som riktlinjer i alla kontakter med omvärlden. Ett väl genomtänkt och uttalat mål är inte heller något som påverkar klubbens hjärta negativt. En utveckling mot en mer företagslik styrning måste inte vara en motsats till det ideella engagemanget. En långsiktig vision och sedermera affärsidé som är väl utformad ska snarare ena dessa två, ena tradition och anor med vad som krävs för att lyckas en lång tid framöver.

Teorin i referensramen antyder att för att en förening ska kunna styra en verksamhet effektivt med målstyrning är uppföljningen ett viktigt verktyg att använda. Teorin tog upp att för att uppföljningen ska vara effektiv måste även målsättningarna vara formulerade på ett effektivt



sätt, nämligen precisa, objektiva, tidsenliga och begripliga. Dessa fakta erhöLL läsaren i avsnittet om effektiva ekonomiska och sportsliga mål. Utifrån det empiriska materialet angående föreningarnas målsättningar finns det en skillnad mellan de ekonomiska och sportsliga målen, där överlag de sportsliga målen är tillfredställande, vilket tabell 1 nedan åskådliggör. Enligt teorin bör föreningarna precisera målen mer utförligt för att kunna mäta dem tillfredställande. Mer precisa mål kan exempelvis vara en exakt tabellposition, vinna ett visst antal matcher eller att truppen ska bestå av ett visst antal egenfostrade produkter. Objektiviteten att bedöma om målen uppnåtts hänger givetvis samman med hur precisa målen är. Ju mer precisa målen är desto enklare är det även att objektivt bedöma om dessa uppnåtts. Vi påstår att det inte är något stort problem vad gäller de sportsliga målen objektivitet och tidsenliga då matchresultat och serieposition är enkla att mäta. Dock finns det mål som att spela attraktiv ishockey/fotboll vilket är svårt att mäta objektivt. Begripligheten är överlag också tillfredställande i alla fall när det gäller ledningen som förstår varför ett sportsligt mål måste uppnås. Viktigt är också att kommunicera ner detta till övriga anställda för att de ska förstå exempelvis att det finns rörliga bonusavtal med sponsorer och vad det innebär.

Empirin beskriver att de ekonomiska målen är av sekundär karaktär, där många av respondenterna påpekade att arbete figurerar med att förbättra och bryta ner övergripande mål till precisa kortsiktiga mål. Med stöd av teorin i referensramen angående effektiva mål är vår analys att de ekonomiska målen bör preciseras bättre. Istället för att bli lite bättre än föregående år, eller att skapa tillväxt är det effektivare att precisera ett specifikt måltal. Föreningarna bör även se över tidsaspekten med målen och precisera mål utefter kort, medellång och lång sikt. Detta för att enklare kunna göra en bedömning vart föreningen är på väg och vad som inte är uppnått. Objektiviteten bör också förbättras, som har en stark koppling till hur precisa målen är. Referensramen beskriver att oberoende parter ska kunna bestämma om målen är uppnådda eller inte. Det är viktigt för att olika avdelningar, exempelvis föreningarnas sidoverksamhet, ska kunna bedöma om det uppnådda resultatet bidrar till hela verksamhetens måluppfyllelse. Uppföljningen mellan utförd prestation och mätningen av densamma fungerar överlag bra på ledningsnivån. Vad gäller begripligheten finns det en stor medvetenhet om sambandet mellan ekonomi och sport på ledningsnivån.

I teorikapitlet är det redogjort att begripligheten ska vara hög även i lägre hierarkiska nivåer i föreningen, där det är viktigt att övergripande mål bryts ner till mål som respektive arbetare kan påverka. Några respondenter antydde dock att begripligheten nedanför ledningsnivå inte alltid är perfekt, där nedbrytningen av målen till respektive avdelningar är under uppbyggnad. Vår analys är att det existerar ett gap mellan teorin och verkligheten och det är viktigt att föreningarna bryter ner målen till varje avdelning. Detta för att varje person som ska uppnå ett mål även ska se kopplingen mellan det som utförs även medför förbättringar för helheten. Det är ingen idé att styra en avdelning efter en övergripande målsättning som exempelvis att vara marknadsledande, eller att föreningen ska öka det egna kapitalet med en viss procentsats. Det är effektivare att bryta ner målen och exempel på nedbrutna mål kan vara att en säljare ska skaffa ett visst antal nya partners, arenaverksamheten ska dra ner på specifika driftskostnader eller att souvenirbutikerna ska sälja en viss volym.

Kriterium	Ekonomi			Sport		
	Tillfredställande	Bör uppdateras	Måste göras om	Tillfredställande	Bör uppdateras	Måste göras om
Precisa	x	xxx	xx	xx	xxx	x
Objektiva	x	xxx	xx	xxxx	x	x
Tidsenliga	xxx	xxx		xxxxxxx		
Begripliga	x	xxxx	x	xxx	xx	x

Tabell 1: Sammanställning av respondenternas tillfredsställelse med sina egna målsättningar där ett kryss symboliserar en förening

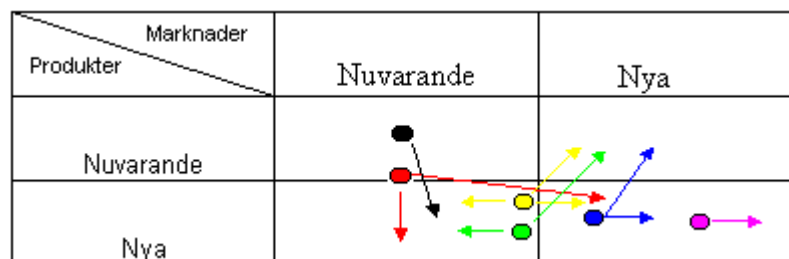
En elitidrottsförening måste skapa intäkter för att kunna använda finansiella resurser som medel för att uppnå de sportsliga målen. De ekonomiska och sportsliga målsättningarna har en koppling till strategiarbetet. En majoritet av föreningarna har mål angående omsättning i en eller annan utformning. Vår uppfattning är att de flesta föreningarna använder historiska utfall för att sätta nya framtida mål där klubbarna verkar sätta dessa mål utan att egentligen veta hur målen ska uppnås. Föreningarnas omsättningstillväxt har i och med nya arenor ökat markant där mycket arbete lagts ner samtidigt som vår uppfattning är att arenan även genererar mycket ”gratis”. Klubbarna bör skapa en större tydlighet i hur målsättningarna ska uppnås. Att ha en målsättning utan att ha någon klar strategi hur målsättningen ska uppnås är ineffektivt. Ett par föreningar har målsättningen att öka omsättningen men vet inte riktigt svaret på hur det är möjligt att årligen öka omsättningen. Föreningarna bör strukturera upp en tydlig handlingsplan hur målen ska uppnås.

Figur 13 nedan kommer ifrån teorikapitlet och visar att en elitidrottsförening kan skapa tillväxt genom marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling och/eller diversifiering. Teorin tar också upp att det är effektivt att ha en ekonomisk strategi som är relativt oberoende av sportsliga framgångar. Figuren visar även materialet från empirin som gestaltar vart föreningarna strävar i framtiden. Figuren gestaltar en tydlig bild att föreningarna vill skapa större medvetenhet kring ekonomiska mål och inte bara ha fokus mot de sportsliga målen. Detta är också ett tecken på att klubbarna allt mer inser att kommersialiseringen inte går att undvika för att uppnå de sportsliga målen. Vår analys är att det är väsentligt att föreningarna inte enbart satsar på sportverksamheten eller inte enbart på den ekonomiska verksamheten. Det gäller för föreningarna att hitta balansen mellan ekonomi och sport där en fullständig målkongruens inte heller är att eftersträva eftersom en klubb ska kunna klara sig ekonomiskt trots sportsliga motgångar, något som figur 12 i empirin skildrar.

Något som klubbarna måste bli bättre på är att utnyttja resurser och kompetens inom föreningen till att skapa nya intäkter. Det räcker således inte bara att vara nöjd med att uppnå de sportsliga målen. Eftersom det finns ett samband mellan klubbarnas ekonomi och sportsliga framgångar är det viktigt att även agera utefter det sambandet. För att uppnå sportsliga framgångar krävs således god ekonomi i längden, varför föreningarna borde se över affärsmöjligheterna på den ekonomiska sidan. Klubbarna börjar mer och mer frångå sin kärnprodukt, sporten med elitlaget, till att kärnprodukten kretsar kring arenan som i sig erbjuder en upplevelseprodukt till kunderna. Det är således viktigt att klubbarna inser, vilket många redan gjort, att de måste erbjuda mer än bara matchen. Därför är det viktigt att klubbarna erbjuder mer än bara den idrottsliga matchen. Att erbjuda restaurangverksamhet, föredrag, konferensmöjligheter, företagseven i samband med matchen blir viktigare.

Några klubbar söker sig till nya marknader med befintlig produkt, enligt figuren nedan. Att satsa för att komma ut i Europa är således viktigt för där finns större möjligheter till intäkter genom TV-avtal och extra publikintäkter. Fotbollen har mer utpräglat europacupspel och klubbarna borde satsa för att komma långt i europacupspelet. Här kommer dock en svår balansgång för klubbarna att inte agera alldeles för kortsiktigt genom att investera för mycket i spelare bara för att klubben ett år gjorde en stor vinst genom att klubben deltog i en ekonomisk gynnsam cup. Föreningar med sämre publikbeläggning vid matcherna kan se över samarbetet med lokala företag, turismnäringen och andra idrottsklubbar för att tillsammans skapa upplevelsepaket eller arbeta mer med prissättningen vid matcherna.

För att minska risken och för att skapa möjligheter till både ekonomisk och sportslig måluppfyllelse önskar framförallt fyra klubbar att diversifiera verksamheten. Vi menar att det kan vara klokt att skapa ytterligare affärsmöjligheter för att undvika en ekonomisk motgång samtidigt som en sportslig motgång uppstår. För att lyckas med diversifieringen är det i ett inledande skede viktigt att söka nya affärsmöjligheter med de interna resurserna och kompetensen som redan finns för att se till att skapa fler intäkter mellan säsongerna, vilket kan röra sig om att utnyttja tränare, spelare och ledarstab till att hålla föredrag, ledarskapsutbildningar och att utnyttja massörer, läkarstab till friskvårdsprojekt. Arenan innebär också möjligheter till andra event och uthyrning av konferenslokaler.



Figur 13: Kartläggning av vilka tillväxtstrategier elitidrottsföreningarna strävar mot.

Just de ekonomiska resultaten och uppföljningen är något som kan förbättras i klubbarna. Några klubbar är på väg att ta fram nyckeltal som de ska arbeta och styra verksamheten efter. Ett par arbetar med visionsgrupper och så vidare. Medvetenheten att något måste göras finns i de flesta föreningarna och i några föreningar har utvecklingen precis startat med att skapa en nedbrytningsprocess av långsiktiga mål till kortsiktiga mål. Återigen ett exempel på att föreningarna inte följt med i utvecklingen av det kommersiella. En orsak kan vara att föreningarna fått mycket gratisuppföljning genom det sportsliga och att det medfört att de inte har de rätta tankegångarna om hur en ekonomisk uppföljning ska utföras.

Vi tror att uppföljningen kan bli bättre av det ekonomiska och borde även bli bättre, mer konkreta uppföljningsverktyg borde användas för att få en mer strukturerad och tydlig styrning. Föreningarna borde skaffa ytterligare kunskap om vilka värden som ska mätas och följas upp för att nå de uppsatta målen. Måter föreningen inte rätt saker blir underlaget odugligt att styra efter.



Kapitel 6 Slutsats

Kapitlet tar upp en sammanställning över vilka faktorer som är mest centrala för att kunna besvara de två inledande problemfrågorna. Vidare följer förslag på hur slutsatserna kan följas upp med fortsatta studier.

6.1 Slutsats

Hur kombineras ekonomiska och sportsliga målsättningar för att maximera styrningens effektivitet?

Utifrån studiens teori, empiri och analys har vi kommit fram till att de mest betydande faktorerna för hur elitidrottsföreningarna försöker maximera styrningens effektivitet är:

- De sportsliga målsättningarna är klart överordnade de ekonomiska.
- Elitidrottsföreningarna använder finansiella resurser primärt som medel för att uppnå sportsliga mål. I övrigt är integreringen av de båda målen i verksamheten svag.
- Budgeten är det främsta verktyget för elitidrottsföreningarnas styrning mot målen, vilket effektivitet urholkas av rörliga och föränderliga intäkt- och kostnadsförhållanden.
- Prognoser ersätter i många fall budgetuppföljningen.
- Korsuppföljning mellan sportsligt och ekonomisk sker i för liten skala.

Överensstämmelsen mellan ekonomiska och sportsliga mål är tämligen svag, vilket leder till att målkongruensen är otillräcklig. På längre sikt fokuserar föreningarna mer på ekonomiska mål, vilket stärker målkongruensen. Dock är de sportsliga målen fortfarande primära. Klubbarna kombinerar ekonomiska och sportsliga mål i mindre skala i form av rörliga bonusavtal med sponsorer där en stark koppling finns mellan målen. I övrigt används budgeten som det huvudsakliga verktyget för att kombinera de ekonomiska och sportsliga målsättningarna. Omfattningen av denna kombination är dock låg, där budgeten ofta definierar spelarbudgeten och därmed sätter ramarna för de sportsliga förutsättningarna. Kombinationen i verkligheten är att de ekonomiska målen snarare kan ses som strategi för hur de sportsliga målen ska uppnås och inte som målsättningar i sig.

Om det visar sig att styrningen inte kombineras på ett tillfredställande sätt, varför är det då så och hur kan styrningen bli effektivare?

Vår analys leder oss till att anse att styrningen i elitidrottsföreningar inte kombineras på ett tillfredställande sätt. De mest fundamentala faktorerna som pekar på detta är:

- Identifikationen mellan långsiktiga och kortsiktiga målsättningar över ekonomi/sportgränsen är bristfällig.
- Intressenters påverkan och värderingar saknar en klar kartläggning.
- Målsättningarna i sig är för vaga och inte applicerbara på den dagliga verksamheten. En nedbrytning ifrån vision till tydliga kortsiktiga mål behövs som grund för att effektivisera styrningen.
- Tillräcklig personalstyrka saknas för att arbeta med utformningen av styrningen och dess verktyg.
- Budgeten är i dess nuvarande omfattning otillräcklig.
- Den föränderliga omvärlden accepteras som en svårighet utan större ansträngning att faktiskt försöka uppskatta den.



För att öka målkongruensen och styra verksamheten effektivare bör föreningarna strukturera upp arbetet, tydliggöra och formulera båda målsättningarna. Framförallt måste de ekonomiska målen preciseras mer samt att klubbarna bör bryta ner sina övergripande mål till delmål till respektive enhet i verksamheten. Föreningarna använder nyckeltal i mindre utsträckning, något som bör förbättras i samband med nedbrytningsprocessen av målsättningarna. Det kommer att innebära ett omfattande arbete där alla orsaksförhållanden måste identifieras och värderas. Det borde leda till mer tillförlitlig uppföljning där nya ekonomiska och sportsliga målsättningar i framtiden kan närma sig varandra och högre kongruens skapas.

Grundläggande blir att utöka administrationen och personalstyrkan för att frigöra tid för att kunna arbeta med ovanstående faktorer. Ledningen måste få tid till att först och främst utforma och bryta ner målsättningarna genom organisationen. Speciell tyngd måste läggas på hur det ekonomiska och sportsliga påverkar varandra inom alla delar av organisationen.

Vidare behöver budgeten som verktyg funderas över. Är den ens lämplig att använda sig av när löpande prognoser används i dess ställe? Vår uppfattning är att budgeten går att anpassa efter en elitidrottsförenings ambivalenta målsättningar. Kravet är att det finns en större tydlighet mellan orsaksförhållanden och ett större informationsunderlag. Den föränderliga omvärlden går att förutse till en högre grad än vad man gör idag. Slutsatser om omvärlden skulle leda till mer omfattande budgetunderlag vilket i sin tur skulle göra budget mer talande att mäta sitt resultat mot. Att som i dagsläget sätta spelarbudgeten, och därmed de sportsliga målsättningarnas ramar, i en budget som inte bygger på ett optimalt underlag är inte ett effektivt sätt att styra verksamheten.

De ekonomiska målen bör få större fokus, men inte på bekostnad av de sportsliga. Fullständig kongruens är inte att eftersträva utan balansen mellan målsättningarna bör vara att om det sportsliga går bra ska det ekonomiska följa efter, medan en sportslig motgång inte ska behöva betyda en ekonomisk motgång.

6.1.1 Förslag på ytterligare studier

Vi anser att det finns stora områden relaterade till elitidrottsföreningars ambivalenta målstyrningssituation som borde bli föremål för ytterligare studier. Denna uppsats har berört ämnet på en strategisk nivå och detaljstudier av dess delar är av intresse. Ett område är, mellan ekonomiskt och sportsligt, gränsöverskridande styrverktyg och uppföljningsmetoder. Vilka konkreta verktyg och metoder kan tänkas vara värdefulla för elitidrottsföreningarna? Slutligen är vi övertygade om att en akademisk kartläggning av alla olika påverkan/orsaksförhållanden inom elitidrottsföreningar i stort är en väsentlig del av att förstå och kunna förtydliga och effektivisera kombinationen av ekonomiska och sportsliga målsättningar.

Referenslista

Tidskriftsartiklar

- Brown, Mark Gramham (1998). Improving your organization's vision. *Journal for Quality & Participation*, vol. 21: 5, sid. 18-22.
- Cagnin, Cristiano, Da Costa, Olivier, Scapolo, Fabiana & Warkne, Philine (2008). The impact of foresight on policy-making: insights from the FORLEARN mutual learning process. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 20: 3, sid. 369-387.
- Dale, B G & Lee, R G (1999). Policy deployment: a case study analysis. *Production Planning & Control*, vol. 10: 5, sid. 493-501.
- Kennerly, Mike & Micheli, Pietro (2005). Performance measurement framework in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, vol. 16: 2, sid. 125-134.
- Raynor, Michael E (1998). That vision thing: Do we need it?. *Long Range Planning*, vol. 31: 3, sid. 368-376.
- Tsiotras, D, Tsiotras, G & Tsitskari, E (2006). Measuring Service Quality in Sport Services. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol, 17: 5, sid. 623-631.

Böcker

- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2003). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill. Elfte upplagan.
- Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullén, Håkan (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB. Andra upplagan.
- Backman, Jarl (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.
- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan.
- Boyd Jr, Harper W, Larréché, Jean-Claude, Mullins, John W & Walker Jr, Orville C (2005). *Marketing Management – A strategic decision-making approach*. New York: McGraw-Hill. Femte upplagan.
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur. Åttonde upplagan.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Merchant, Kenneth A & Van der Stede, Wim A (2007). *Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall. Andra upplagan.
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Simons, Robert (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River New Jersey: Prentice Hall.
- Slack, Trevor (1997). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics
- Slack, Trevor (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics. Andra upplagan

Tidningsartiklar

- Lövgren, Anders (2008). Kamp om miljoner. *Dagens Industri*, 2008-03-28.

Omnell, Torkel (2007). Hockeyklubbarna tar ut svängarna. *Dagens Industri*, 2007-10-16.
Pengarna rullar in. *E24*, 2008-03-28.
Petersen, Leif (2007). Fotbollen och pengarna – Svensk fotboll – en miljardindustri. *Svenska Dagbladet*, 2007-06-24.
Svensk miljard småpotatis i Europa. *TT Nyhetsbanken*, 2008-04-06.
Wettergrund, Sven (2006). Multiarenor ger klirr i kassan. *Dagens Industri*, 2006-02-23.

Internet

International Ice Hockey Federation. *Europe's new club competition*. (Elektronisk)
Tillgänglig:<<http://www.iihf.com/home-of-hockey/club-events/champions-hockey-league.html>>. (2008-05-18)

Jones, Dan (red.) (2008). *Deloitte Fotboll Money League 2008*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D70402%2526cid%253D190718,00.html>>. (2008-04-09).

Riksidrottsförbundet^I. *Alternativ Associationsform för Idrottslig verksamhet*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_112/ImageVaultHandler.aspx>. (2008-04-09).

Riksidrottsförbundet^{II}. *Statistik – Idrotten i siffror*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_121/scope_128/ImageVaultHandler.aspx>. (2008-04-09).

Riksidrottsförbundet^{III}. *RF's Stadgar*. (Elektronisk)Tillgänglig:<
http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_119/scope_128/ImageVaultHandler.aspx>.
(2008-04-18).

Riksidrottsförbundet^{IV}. *Idrotts-Sverige*. (Elektronisk) Tillgänglig:<
http://www.rf.se/ImageVault/Images/id_165/scope_128/ImageVaultHandler.aspx>.
(2008-04-18)

Svenska Fotbollsförbundet^I. *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2006*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.svenskfotboll.se/files/%7B777658C8-7E1E-4766-875F-B107D4CE4160%7D.pdf>>. (2008-04-09).

Svenska Fotbollsförbundet^{II}. *Anvisningar till elitlicensens ekonomikriterier*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.svenskfotboll.se/files/%7B7ABF2A71-760B-44BC-B8A8-11F9D62BF3FE%7D.pdf>>. (2008-04-09).

Svenska Fotbollsförbundet^{III}. *Analys av allsvenska klubbarnas ekonomi 2007*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.svenskfotboll.se/files/%7B383DF622-1D7A-4751-B3BE-3BB577C503E1%7D.pdf>>. (2008-05-13).

Svenska Fotbollsförbundet^{IV}. *Analys av superettanklubbarnas ekonomi 2007*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.svenskfotboll.se/files/%7B390BE081-F8A7-486B-83F8-69A0E47894AD%7D.pdf>>. (2008-05-13).

Svenska Fotbollsförbundet^V. *Tävlingsbestämmelser år 2008*. (Elektronisk)Tillgänglig:<
<http://www.svenskfotboll.se/files/{4CECF608-8F81-4A90-B0FD-9A56443C8254}.pdf>>. (2008-05-18).

Svenska Fotbollsförbundet^{VI}. *Föreskrifter år 2008 Svenska Cupen herrar och damer*.
(Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.svenskfotboll.se/files/{ACB1FC2B-69F1-4B39-A9AE-7DA58968A21F}.pdf>>. (2008-05-20).

Svenska Ishockeyförbundet. *Seriebestämmelser och verksamhetsplan Säsongen 2007/2008*.
(Elektronisk)Tillgänglig:< <http://www.swehockey.se/t2.asp?p=74534>>. (2008-05-12)

- Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^I. *Reglemente för Elitseriens Liganämnd*. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.swehockey.se/files/%7B1C125CB9-E8D9-4D52-9834-110E23EB3E4C%7D.pdf>>. (2008-04-09).
- Svenska Ishockeyförbundet och Svenska Hockeyligan^{II}. *Reglemente för Hockeyallsvenska Nämnden*. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.swehockey.se/files/%7B84C7BCA4-3224-4C50-A14B-29BF41CCF52C%7D.pdf>>. (2008-04-09).
- UEFA. *UEFA executive committee approves changes to UEFA club competitions*. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://www.uefa.com/newsfiles/630630.pdf>>. (2008-05-18).

Uppsatser

- Andrén, Magnus & Lyyski, Jani (2006). *"Jaha, vad skall vi hitta på idag? Och kanske något annat imorgon?"*. Kandidatuppsats. Växjö Universitet, 2006. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:vxu:diva-906>>
- Eliacik, Serhat, Gustafsson, Emil, Persson, Robin & Suomela, Johan (2007). *Att investera och förändra för att nå sportsliga framgångar*. Magisteruppsats. Växjö Universitet, 2007. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:vxu:diva-1500>>
- Helber, Michael & Jensen, Fredrik (2004). *Måldifferenser inom ideella föreningar*. Magisteruppsats. Linköpings Universitet, 2004. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-2353>>
- Kavin, Tomas & Loogna, Mathias (2006). *Ekonomistyrning i Svenska Fotbollsklubbar*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola, 2006. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:sh:diva-701>>
- Lofthammar, Christian & Åberg, Tomas (2006). *Ekonomisk och sportslig styrning i elitidrottsföreningar*. Kandidatuppsats. Högskolan i Jönköping, 2006. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-542>>
- Lönnerö, AnnaLena (2005). *Strategisk ekonomistyrning i en elitidrottsförening*. Magisteruppsats. Luleå Tekniska Universitet, 2004. (Elektronisk)Tillgänglig:<<http://epubl.ltu.se/1404-5508/2005/056/LTU-SHU-EX-05056-SE.pdf>>

Muntliga källor

- Norén, Lars, "FALLSTUDIEN", Metodstrimma, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2008-03-25
- Stjernberg, Torbjörn "INTERVJUER – som led i produktion av kunskap", Metodstrimma, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2008-02-26

Bilaga 1 Intervjuunderlag

Intervjuunderlaget är indelat i olika teman för att passa till studiens teoriavsnitt. Tanken är att ha några breda öppna frågor för att sedermera använda av stödfrågor då svaren inte är tillräckligt uttömmande. De olika intresseområdena är markerade i fetstil medan frågor och stödord skrivna med indragning representerar uppföljningspunkter för att försäkra oss om att vi verkligen får ut det vi söker under intervjuerna.

Allmänt:

Kort lite bakgrund: Arbetat tidigare, hur kom du till Föreningen? Utbildning (erfarenhet)?

Vad innebär din roll i föreningen?

Anser du att Föreningen är en affärsdrivande förening eller en förening med affärer?

Vision:

Vad är er vision?

Affärsidé:

Vad är er affärsidé/verksamhetsidé

Vilken funktion har er affärsidé

Hur tar ni fram långsiktiga mål (vision/affärsidé)?

Vilka deltar i processen? Öppen/stängd?

Hur arbetar ni med er affärsidé/vision idag? Utveckling?

Intressenter:

Vilka intressenter tycker du är de viktigaste för Föreningen?

Varför?

Vision/affärsidé för att locka/påverka intressenter?

Mål:

Kan du berätta om föreningens mål?

Ekonomiska/sportsliga?

Vilka mål är viktigast för er? Ekonomiska eller sportsliga?

Finns det något samband mellan era ekonomiska och era sportsliga mål?

Finns det tillfällen då du anser att de ekonomiska och de sportsliga målen hämmar varandra?

Målstyrning:

Hur används målen för att styra verksamheten?

Skillnad ekonomiskt/sportsligt?

Effektiva mål:

Precisa

Objektiva

Tidsenliga

Mätbara

Hur resonerar ni kring hur utmanande målen ska vara att uppnå?

Skillnad ekonomiska/sportsliga mål?

Är du nöjd med föreningens mål?

Processen vid skapandet av mål:

Hur utvecklas era mål, vilka deltar i processen?

 Skillnad ekonomiska/sportsliga mål?

 Historiska mål, förhandlade mål, fasta/rörliga mål?

Använder ni benchmarking?

 Om ja, vad specifikt är det ni kollar på då?

Målkongruens:

Hur anser du att de ekonomiska och sportsliga målen kompletterar varandra?

 Samband mellan ekonomiska/sportsliga mål?

 Ekonomiskt mål att till exempel budgetera för grundserien medan sportsliga mål att vinna SM-guld, Ser du något problem med det?

 Krävs det sportliga framgångar för att vara ekonomiskt framgångsrik och tvärtom?

 Vilka mål är viktigast? Ekonomiska/Sportsliga?

Strategi:

Kan du berätta om er strategi med föreningen?

 Ekonomisk strategi/sportslig strategi? Samband? Söka nya möjligheter?

Hur implementeras målsättningarna i strategierna?

Resultat:

Hur ser uppföljningen av målen ut?

 Vad mäts?

Använder ni några nyckeltal? Både ekonomiska och sportsliga?

 Några nyckeltal som är speciellt viktiga

 Vad är din uppfattning, går det att mäta resultaten på ett tillfredställande sätt?

 Vad använder ni uppföljningen (nyckeltalen) till? → Åtgärder?

 Tycker du att uppföljningen (nyckeltalen) hjälper till i arbetet mot en effektivare organisation?

 Vilka är intresserade av ert resultat? (Ekonomiskt/Sportsligt)

 Väger någon del tyngre för helhetsresultatet?

Bilaga 2 Ishockeyseriesystemet

Avsnittet nedan grundar sig på Svenska Ishockeyförbundets bestämmelse angående seriebestämmelserna.¹²⁶

Elitserien är den högsta serien och består av tolv lag som spelar en grundserie om 55 stycken omgångar som spelas från slutet av september till början av mars. Varje lag möter varandra fem gånger. Efter grundseriens slut spelas slutspel och kvalspel.

Lag 1-8: Spelar slutspel om SM-guldet samt att dessa lag är kvalificerade till nästa års elitserie.

Lag 9-10: Säsongen är slut, men lagen har kvalificerat sig för nästa års elitserie.

Lag 11-12: Spelar Kvalserien för att kvalificera sig till nästa års elitserie.

Slutspelet avgörs i kvartsfinaler, semifinaler och finalspel i form av Play Off-metoden i bäst av sju matcher. Det innebär att samma lag möter varandra i exempelvis kvartsfinalen där laget som först vunnit fyra matcher går vidare till semifinal. Det förlorande laget är utslaget och säsongen är över.

Slutspelet spelas från mars till slutet av april där spelordningen i slutspelet är enligt följande: Bortamatch(b), hemmamatch(h), b, h, h, b, h.

Lag 1-4 i grundserien börjar på bortaplan. I semifinalerna och i finalen används samma spelordning, där bäst placerade lag i grundserien börjar med bortamatch.

Ju bättre placering laget har från grundserien desto fler hemmamatcher har laget möjlighet att spela i slutspelet.

Lag 11-12 spelar **Kvalserien** tillsammans med fyra lag från HockeyAllsvenskan. Serien är en dubbelserie om tio matcher där samtliga lag möter varandra två gånger. De två högst placerade lagen efter alla omgångar är färdigspelade kvalificerar sig för spel i Elitserien nästkommande år.

HockeyAllsvenskan består av 16 lag som spelar en grundserie om 45 stycken omgångar som spelas från mitten av september till början av mars.

Lag 1-3: Kvalificerar sig för spel i Kvalserien

Lag 4-7: Spelar Play Off 1 i bäst av tre matcher med spelordningen b,h,h där bäst placerade lag börjar på bortaplan. Vinnande lag spelar Play Off 2 mot varandra där segrande lag i bäst av tre matcher får spela Kvalserien.

Lag 8-14: Säsongen är slut, men lagen har kvalificerat sig för nästa år HockeyAllsvenska.

Lag 15-16: Spelar en kvalserie tillsammans med fyra lag från division 1. Upplägget är detsamma som kvalserien till Elitserien.

Kvalificeringsgrunder för Champions Hockey League

Sverige får delta med två lag i turneringen där föreningen som vinner SM-guld kvalificerar sig för nästa års Champions Hockey League samt föreningen som placerar sig högst upp i grundserien. Är det samma lag som vinner SM-guld och grundserien kvalificerar sig laget som placerat sig som tvåa i grundserien till turneringen.¹²⁷

Bilaga 3 Fotbollssystemet

Avsnittet om seriebestämmelserna grundar sig på Svenska Fotbollsförbundets tävlingsbestämmelser.¹²⁸

Allsvenskan är den högsta serien består av 16 lag som spelar en rak serie om 30 stycken matcher som vanligen spelas från början av mars till slutet av oktober. Varje lag möter varandra två gånger.

Lag 1: Vinner SM-guld

Lag 2-13: Lagen har kvalificerat sig för spel i nästa års Allsvenska.

Lag 14: Spelar kval i ett dubbelmöte mot laget som placerade sig på plats tre i SuperEttan. Dubbelmötet spelas i form av två matcher där laget från SuperEttan börjar på hemmaplan. Resultaten från de båda matcherna läggs sedermera ihop till ett gemensamt resultat där vinnande lag kvalificerar sig till spel i Allsvenskan nästa år.

Lag 15-16: Åker ur Allsvenskan och får spela SuperEttan kommande år.

SuperEttan består av 16 lag som spelar en rak serie om 30 stycken matcher som vanligen spelas från mars till oktober. Varje lag möter varandra två gånger.

Lag 1-2: Kvalificerar sig för spel i Allsvenskan näst år.

Lag 3: Spelar kval i ett dubbelmöte mot laget som placerade sig på plats 14 i Allsvenskan. Vinnande lag kvalificerar sig till Allsvenskan.

Lag 4-12: Kvalificerar sig för spel i SuperEttan kommande år.

Lag 13-14: Spelar kval i ett dubbelmöte mot varsitt lag från division 1. Vinnande lag kvalificerar sig för spel i SuperEttan.

Lag 15-16: Åker ur SuperEttan och får spela division 1 kommande år.

Svenska Cupen är en inhemsk cup som består av sju stycken omgångar. Matcherna spelas som enkmöte där segrande lag går vidare till nästa omgång. Förlorande lag är utslaget. Svenska Cupen består av lag från Allsvenskan, SuperEttan, Division 1 och nedåt.¹²⁹

Kvalificeringsgrunder för Europacupspel (placeringarna gäller för Allsvenskan)¹³⁰

Systemet för vilka lag som kvalificerar sig för europacupspel är tämligen avancerat och det kan skilja sig åt från år till år. Detta beror på att antalet lag som får delta i europacupspel är beroende av UEFA:s rankingsystem angående vilken ranking den svenska ligan har gentemot övriga europeiska ligor. Kort sammanfattningsvis innebär det att ju högre ranking Allsvenskan har desto fler lag och bättre seedning i kvalspelet får de svenska klubbarna. Rankingsystemet bygger bland annat på prestationerna som samtliga svenska lag åstadkommer i europacupspelet. Alltså ju bättre och längre ett svenskt lag går i en europeisk cup gynnar det möjligheterna till nästa års kvalificeringsgrunder för Sverige.

Lag 1: Kvalificerar sig till första av tre kvalomgångar till *Champions League*. Dubbelmöte sker i samtliga tre kvalomgångar där resultaten från båda matcherna läggs ihop till ett resultat. Vinnaren går vidare till nästa kvalomgång, förloraren åker ut. Vinner ett lag samtliga tre kvalomgångar kvalificerar sig laget till Champions League. Lag som förlorar i tredje kvalomgången får fortsätta i Uefacupen.

- Lag 2:** Kvalificerar sig till andra av fyra kvalomgångar till *Uefacupen*. Dubbelmöte likt ovanstående brukas där vinnaren av samtliga kvalomgångar kvalificerar sig för Uefacupen.
- Lag 3:** Kvalificerar sig till första av fyra kvalomgångar till *Uefacupen*. Dubbelmöte likt ovanstående brukas där vinnaren av samtliga kvalomgångar kvalificerar sig för Uefacupen.
- Cupsegrare:** Vinnaren av den inhemska Svenska Cupen kvalificerar sig till tredje av fyra kvalomgångar till *Uefacupen*. Dubbelmöte likt ovanstående brukas där vinnaren av samtliga kvalomgångar kvalificerar sig för Uefacupen. Är cupsegraren redan kvalificerad till europacupspel, enligt ovan, går platsen till bäst placerade lag i Allsvenskan som inte har kvalificerat sig till europeiskt cupspel. Det går inte att delta i både Champions League och Uefacupen samtidigt.
- Fair Play:** Uefa rankar europeiska klubbar i en lista som kallas Fair Play, vilket kort innebär hur laget uppträder mot exempelvis domare och hur många gula/röda kort som laget dragit på sig. De tre europeiska lag som toppar Fair Play rankingen blir kvalificerade till *Uefacupens* första kvalomgång.

¹²⁶ Svenska Ishockeyförbundet

¹²⁷ www.iihf.com

¹²⁸ Svenska Fotbollsförbundet^V

¹²⁹ Svenska Fotbollsförbundet^{V1}

¹³⁰ UEFA